T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAM TAVAN VE KURUMSAL BİR STRATEJİ POZİTİF AYRIMCILIK; İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR SINIFLANDIRMA

Buket AKDÖL

2501060378

TEZ DANIŞMANI

Doç Dr. Şebnem ARIKBOĞA

İstanbul, 2009

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME** Anabilim Dalında **2501060378** numaralı **BUKET AKDÖL'ÜN** hazırladığı **"CAM TAVAN VE KURUMSAL BİR STRATEJİ POZİTİF AYRIMCILIK; İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR SINIFLANDIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **23/07/2009 PERŞEMBE** günü **Saat 14:00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....KABUL'A.....'ne* **OYBİRLİĞİ** /~~**OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
DOÇ.DR.ŞEBNEM ARIKBOĞA	KABUL	
DOÇ.DR.SELİM YAZICI	KABUL	
DOÇ.DR.SÜPHAN NASIR	KABUL	
YRD.DOÇ.DR.FİLİZ BALOĞLU	KABUL	
YRD.DOÇ.DR.YAVUZ ILGAZ	KABUL	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00 –14221 – Fax: 0212 440 03 40

CAM TAVAN VE KURUMSAL BİR STRATEJİ POZİTİF AYRIMCILIK; İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR SINIFLANDIRMA

Buket AKDÖL

ÖZ

Kadınlar çalışma hayatında temelinde toplumsal cinsiyet bakış açısı olan tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tutumlar ve önyargılar kadınların pek çok engelle karşılaşmasına sebep olmaktadır. İşletmelerde kadınların üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel "cam tavan" olarak adlandırılmaktadır. İşletme yönetiminde cam tavanı kaldırmak için kullanılabilecek önemli bir strateji pozitif ayrımcılıktır. Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, cam tavanın temelini oluşturan tutum, basmakalıp yargı ve kültürel değerlerin dayanağı olan, toplumsal cinsiyet kavramı ve bu kavramın toplumsal cinsiyet ayrımcılığına etkisi açıklanmaktadır. Daha sonra toplumsal cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatına yansıması ve çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının nedenleri ve ortaya çıkış biçimleri tartışılmaktadır. Bölüm sonunda ise, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yasal düzenlemeler ele alınmaktadır. Tezin ikinci bölümünde, öncelikle cam tavan kavramı ve bunu oluşturan unsurlar ile cam tavanı aşmada kullanılabilecek bireysel ve kurumsal stratejiler anlatılmaktadır. Daha sonra cam tavanı aşmada kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık kavramı, tez çalışmasının uygulama bölümünün konusunu oluşturduğu için detaylı olarak irdelenmektedir. Tezin üçüncü bölümünde ise, eğitimli kadın istihdamının yoğun olduğu bir alan olarak İlaç Sektör'ünde, çalışanların kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları ölçülmekte ve çalışanlar tutumlarına göre sınıflandırılmaktadır.

GLASS CEİLİNG AND A CORPORATE STRATEGY AFFIRMATIVE ACTION; A TYPOLOGY IN THE SECTOR OF MEDICINE

Buket AKDÖL

ABSTRACT

In the business world, women can face gender based attitudes, biases and stereotypes. And these biases create barriers in the organizations for women. Invisible barriers that prevent women to reach senior positions in organizations are called “glass ceiling”. In business management affirmative action is used as a corporate strategy to shatter the glass ceiling. In the first chapter of this study, firstly gender roles that hidden behind the gender discrimination are analysed. Then the effect of gender on discrimination in organization is explained. At the end of this chapter the legal arrangements about gender discrimination in the working life are discussed. In the second chapter of this study, what glass ceiling is, how it is effected from the gender roles, how the existence of glass ceiling can be understood in working life and what kind of strategies can be used to get over this are discussed. Finally, affirmative action as a corporate strategy to get over the glass ceiling is explained. In the third part of this thesis, a survey method is used to investigate the attitudes of employees in the Sector of Medicine in Turkey. Employees of the sector are classified according to the attitudes about women managers and affirmative action.

ÖNSÖZ

Kadın istihdamının giderek azaldığı ve üniversite eğitimi görenlerin içinde kadın sayısının giderek arttığı bir toplumda, kadınların ulaşabilecekleri üst yönetim pozisyonlarından geri kalmalarının nedenlerini araştırmak; kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunların bertaraf edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında işletmeler, kadın çalışanları üst yönetim pozisyonlarına taşıyamayarak, kadınların yeteneklerinden yararlanma şansını kaybetmektedir.

Bu tez çalışmasında, Türkiye'de çalışan kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerinin önünde mevcut olabilecek cam tavan ve bunu oluşturan unsurlar incelenmekte; cam tavanı aşmak için, kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık uygulamalarının önemi vurgulanmak istenmektedir. Çalışmada öncelikle konuyla ilgili teorik alt yapı ortaya konmaktadır. Bu çerçevede çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı ve bunun kökeninde yatan toplumsal cinsiyet kavramı irdelenmekte, daha sonra cam tavan kavramı ve bunu aşmada uygulanabilecek bireysel ve kurumsal stratejiler incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde İlaç Sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumlarını ölçmek için anket çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmanın verileri doğrultusunda sektördeki çalışanlar tutumları bakımından kümeleme analizi yoluyla sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmada, hem kariyerinde ilerlemeyi arzulayan kadın çalışanlar ve hem de kadınları üst yönetime taşımak isteyen işletmeler için zararlı sonuçlar doğuran cam tavanı sorgulamaya ve bunu aşmada kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık uygulamalarını hayata geçirmeye yönelik çabalara yol gösterici olmak amaçlanmaktadır. Bununla beraber Türkçe literatürde çalışma hayatında pozitif ayrımcılığı inceleyen çalışmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Bu tez çalışmasının literatürdeki bu açığı kapatmaya katkı sağlaması da amaçlanmaktadır.

Bu tezin yazılması aşamasındaki özverili tutumu ve çalışmaya değerli katkıları için hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Şebnem ARIKBOĞA'ya; çalışmaya maddi katkıları nedeniyle İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri

Birimi'ne; tezin uygulama bölümünde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Süphan NASIR'a; tüm hayatım boyunca beni destekleyen sevgili aileme, özellikle canım ablam Şebnem AKDÖL'e ve tez çalışmam boyunca beni yüreklendiren sevgili arkadaşım İlkan AYDIN'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR ..... **x**
ŞEKİLLER ..... **xii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

1.BÖLÜM

TOPLUMSAL CİNSİYET VE CİNSİYET AYRIMCILIĞI **3**
1.1. TOPLUMSAL CİNSİYET 3
1.1.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı 4
1.1.2. Toplumsal Cinsiyet Rolleri ve Çalışma Hayatına Etkisi 10
1.1.3. Toplumsal Cinsiyet ve Kültür 14
1.2. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI 19
1.2.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Çalışma Hayatına Yansıması 19
1.2.2. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığının Nedenleri ve Ortaya Çıkış Biçimleri 29
1.2.2.1. İşe Girişte Karşılaşılan Güçlükler 31
1.2.2.2. Cinsiyetçi Meslek ve İş Ayrımı 34
1.2.2.3. Ücretlerde Eşitsizlik 37
1.2.2.4. İlerlemenin Önünde Engeller – Cam Tavan 39
1.2.3. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler 42
1.2.3.1. Ulusal Mevzuat 42
1.2.3.2. Uluslararası Belgeler 45

2. BÖLÜM

CAM TAVAN VE POZİTİF AYRIMCILIK **49**
2.1. CAM TAVAN 49
2.2.CAM TAVANI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR 55

2.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları 56
2.2.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp yargılar 58
2.2.3. İş Ve Yaşam Dengesi Mücadelesi 61
2.2.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara Ve İletişim Ağlarına Girememe 63
2.2.5. Rol Model Ve Mentor Eksikliği 65
2.2.6. Kadınlar Ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı 67
2.2.7. Astların Ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları 69
2.3. CAM TAVANI AŞMAK İÇİN STRATEJİLER 71
2.3.1. Kadınların Cam Tavanı Aşmak İçin Kullandıkları Bireysel Stratejiler 72
2.3.2. Cam Tavanı Aşmada Kullanılabilecek Kurumsal Stratejiler 78
2.3.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirmek 79
2.3.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik 81
2.3.2.3. Pozitif Ayrımcılık 83
2.4. KURUMSAL BİR STRATEJİ: POZİTİF AYRIMCILIK 84
2.4.1. Pozitif Ayrımcılığın Kapsamı 84
2.4.2. Pozitif Ayrımcılığın Kadınların Eşitsiz Durumlarını Değiştirmeye Katkısı 90
2.4.3. Yasal Düzenlemelerle Pozitif Ayrımcılık 93
2.4.4 Kurumsal Düzenlemelerle Pozitif Ayrımcılık 96
2.4.5. Etkin Bir Pozitif Ayrımcılık Uygulaması İçin Gerekli Koşullar 101
2.4.6. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Eleştiriler 104

3. BÖLÜM

İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KADIN YÖNETİCİLERE VE POZİTİF AYRIMCILIĞA YÖNELİK TUTUMLARI 107

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ 107
3.2. TÜRKİYE'DE İLAÇ SEKTÖRÜ 113
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 117
3.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri 117
3.3.2. İlaç Sektörü Çalışanlarının Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları 120
3.3.2.1. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi 124
3.3.2.2. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinin Demografik Özellikleri 133
3.3.3. İlaç Sektörü Çalışanlarının Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumları 137

3.3.3.1. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi.....140
3.3.3.2. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerinin Demografik Özellikleri 147
3.4. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler 151

SONUÇ 154
KAYNAKÇA 157
EKLER 175

TABLOLAR

Tablo 1.1: Cinsiyet ile Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Farklar ……..... 4

Tablo 1.2: Toplumsal Cinsiyete Dayalı Nitelikler …….... ..7

Tablo 1.3: Ev İşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı…….8

Tablo 1.4: Türkiye'de Eğitim Düzeylerinde Net Okullaşma Oranları (2006-2007)….21

Tablo 1.5: Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre Kadın ve Erkeklerin İşgücüne Katılım Oranları 23

Tablo 1.6: Yıllar İtibariyle Meclisteki Kadın Milletvekili Oranları ……..…..…..24

Tablo 1.7: Kamu Yönetiminde Yetki ve Karar Pozisyonlarında Kadınların Oranı (2007) ……..….... 25

Tablo 1.8: Türkiye'de Ekonomik Katılım ve Fırsat Eşitliğinde Kadınların Erkeklere Oranı …..... 27

Tablo 1.9: Cinsiyete Göre Meslekler ve İşler ……..……. 36

Tablo 1.10: Bazı Ülkelerde Yönetici Olarak Çalışanların İçinde Kadınların Oranı... 40

Tablo 3.1: İSO ve/veya Fortune Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesine Giren İlaç Firmaları ……..……..……..… 109

Tablo 3.2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği ……..... 111

Tablo 3.3: İlaç Firmalarında Pozisyonlara Göre Çalışan Sayısı …….…. 115

Tablo 3.4: İSO ve/veya Fortune Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesine Giren İlaç Firmalarında Çalışan Sayısı ……..……..… 116

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ……. 118

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Sektörde Deneyimi, İş Pozisyonları ve Çalıştıkları Departmanlar ……..… 119

Tablo 3.7: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ……..… 121

Tablo 3.8: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu ……..... 125

Tablo 3.9: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerindeki Kişi Sayısı 128

Tablo 3.10: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinin Birbirine Olan Uzaklığı.....128

Tablo 3.11: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerindeki Değişkenlerin Ortalamaları ……..…….. 129

Tablo 3.12: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum kümelerinin Demografik Özellikleri…….…… 134

Tablo 3.13: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinde Çalışanların Sektörde Deneyim, İş Pozisyonu ve Çalıştıkları Departmanlar ……..... 136

Tablo 3.14: Pozitif Ayrıcılığa Yönelik Tutumlar ……..…….…… 138

Tablo 3.15: Pozitif Ayrımcılık Kavramını Bilen ve Bilmeyen Çalışanların Dağılımı……..……..... 139

Tablo 3.16: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu ……..…….. 141

Tablo 3.17: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Kişi Sayısı……... 142

Tablo 3.18: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerinin Birbirine Olan Uzaklığı……..…… 143

Tablo 3.19: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Değişkenlerin Ortalamaları ……..…… 144

Tablo 3.20: Her bir kümede pozitif ayrımcılık kavramını bilen ve bilmeyen çalışanların dağılımı ……..…… 146

Tablo 3.21: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Çalışanların Demografik Özellikleri ……..…… 148

Tablo 3.22: Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Sektördeki Deneyimleri, İş Pozisyonları ve Çalıştıkları Departmanlar ……..……... 150

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Pozitif Ayrımcılık Planı Hazırlama ve Uygulama Süreci …….. 100

Şekil 3.1: İlaç Sektöründe İstihdam ……..……..…114

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AKP	:	Adalet ve Kalkınma Partisi
A.Ü.	:	Ankara Üniversitesi
BM	:	Birleşmiş Milletleri
CEDAW	:	Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme
CEO	:	İcra Kurulu Başkanı
CHP	:	Cumhuriyet Halk Partisi
C.Ü.	:	Cumhuriyet Üniversitesi
ÇSGB	:	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
GAP-GİDEM	:	Güneydoğu Anadolu Projesi – Girişimci Destekleme Merkezi
GMP	:	İyi Üretim Uygulamaları
H.Ü.	:	Hacettepe Üniversitesi
ISO	:	İstanbul Sanayi Odası
İEİS	:	İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası
İ.Ü.	:	İstanbul Üniversitesi
KA-DER	:	Kadın Adayları Destekleme ve Eğitme Derneği
KAGİDER	:	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KAMER	:	Kadın Merkezi
KEDV	:	Kadın Emeğini Destekleme Vakfı
KEİG	:	Kadın Emeği ve istihdamı Girişimi
KSGM	:	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
MESS	:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

MHP	:	Milliyetçi Hareket Partisi
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SHP	:	Sosyal Demokrat Halkçı Parti
SGK	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
TİSD	:	Türkiye İlaç Sanayi Derneği
TİSK	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜHİS	:	Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UNİCEF	:	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu

GİRİŞ

Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımları 1950'lerden beri azalmaktadır ve bugün kadınların işgücüne katılım oranı % 24.9'dur. Kadınların işgücüne katıl(a)mayışlarının önünde pek çok engel sayılabilir. Bu engeller, gerek kadınların çalışma hayatına girme konusundaki karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerde, gerek işgücü piyasasında iş ararken ve işe alım aşamasında karşılaştıkları güçlüklerde, gerekse emeklerini sunarken yaşadıkları ayrımcı muamelelerde kendini göstermektedir. Yine bu engeller, kadınların organizasyonlarda yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinin önünde de ortaya çıkmaktadır.

Kadınların işgücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, işgücü piyasasında emeklerini sunmaları ve organizasyonlarda yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır. Toplumsal cinsiyet, bir toplum tarafından oluşturulmuş, kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler bakımından ayrışmadır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadınlara ve erkeklere atfedilen eril ve dişil özellikler ve bu özellikler doğrultusunda oluşturulmuş toplumsal cinsiyet rolleri bulunmaktadır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme süreçlerinde bu rolleri içselleştirmektedirler. Kadınlar çalışma hayatında ise, temelinde bu toplumsal cinsiyet bakış açısı olan tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş, kadına yönelik önyargılar sebebiyle kadınlar, işe alımdan, ücretlendirmeye; eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, terfiye kadar pek çok süreçte ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler.

Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel "cam tavan" olarak anılmaktadır. Bu engeller kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamakta, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözüken uygulamaların arkasına gizlenmektedir. Cam tavan kavramının nasıl oluştuğunu kavrayabilmek için bu tez çalışmasının birinci bölümünde, toplumsal cinsiyet kavramı ve toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma hayatına etkisi anlatılmakta ve daha sonra çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının

ortaya çıkış biçimleri tartışılmaktadır. Bölüm sonunda, cam tavanın aşılmasında uygulanabilecek stratejilerin yapısı ve işlerliğine olan etkisi nedeniyle, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yasal düzenlemeler incelenmektedir.

Tezin ikinci bölümünde ise literatürdeki farklı tanımlardan ve araştırmalardan yola çıkarak cam tavan kavramı tartışılmakta ve cam tavanı ortaya çıkaran unsurlar anlatılmaktadır. Daha sonra cam tavanı aşmada kullanılabilecek bireysel ve kurumsal stratejilere değinilmektedir. Bölüm sonunda işletme yönetiminde cam tavanı kaldırmak için kullanılabilecek önemli bir kurumsal strateji olan pozitif ayrımcılık ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, İlaç Sektörü çalışanları, kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları bakımından sınıflandırılmaktadır. Araştırmanın sonucunda sektördeki çalışanlar kadın yöneticilere yönelik tutumları açısından; ataerkiller, eşitlikçiler ve feministler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Çalışanlar pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları açısından ise; taraftarlar, karşıtlar ve gereksiz bulanlar olmak üzere üç gruba bölünmüştür. Araştırmanın bulgularına göre İlaç Sektörü çalışanlarının hem kadın yöneticilere hem de pozitif ayrımcılığa yönelik olumlu tutumlar içinde oldukları söylenebilir. Sonuçta İlaç Sektörü'nde zayıf yapıda pozitif ayrımcılık planlarının hazırlaması ve uygulanması mümkün gözükmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLUMSAL CİNSİYET VE CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Toplumsal cinsiyet, bir toplumdaki kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler bakımından ayrışmadır.[1] Toplumsal cinsiyete dayalı pek çok tutum ve önyargı cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olan cam tavan ise toplumsal cinsiyetten etkilenmektedir.

Bu bölümde öncelikle toplumsal cinsiyet ve cinsiyet ayrımcılığı kavramları ile bunların birbiriyle ilişkileri irdelenecektir. Daha sonra çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının neden ve nasıl ortaya çıktığı ve bu ortaya çıkış biçimlerinin toplumsal cinsiyetle olan bağlantısı tartışılacaktır. Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yasal düzenlemeler de, cam tavanın önlenmesinde hayata geçirilebilecek stratejilerin yapısı ve işlerliğini anlayabilmemiz açısından önemlidir. Bu nedenle bölümün son kısmında çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yasal düzenlemeler incelenecektir.

1.1. TOPLUMSAL CİNSİYET

Toplumsal cinsiyet, her kültürün kendi dinamiklerine bağlı olarak, toplumsallaşma sürecinde öğretilmektedir. Toplum üyeleri bu süreçte toplumsal cinsiyete dayalı rol ve sorumlulukları benimseyerek kültürel yapıyı içselleştirmekte ve kuşaktan kuşağa aktarmaktadırlar. Kültürün bir uzantısı olarak toplumsal cinsiyet rollerine dayalı düşünce biçimleri, toplumsal cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır. Öte yandan toplumsal cinsiyet rolleri, erkek egemen örgüt kültürüyle de birleşerek çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına da sebep olmaktadır. Bu ilişkileri anlayabilmek için bu tezde, toplumsal cinsiyet, toplumsal cinsiyet rolleri ve kültür kavramları açıklanarak, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı bu kavramların çalışma hayatına etkisi bağlamında tartışılacaktır.

[1] Demet Bacacı Varoğlu, "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rolleri", İçinde, Der. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Haber Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.1.

1.1.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Türk dil kurumu sözlüğüne göre cinsiyet; "*bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiyi ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik, seks*" anlamına gelmektedir.[2] Günlük yaşamda ise cinsiyet kavramı iki farklı kullanıma sahiptir. Bunlardan biri, biyolojik açıdan dişi veya erkek olma özelliği; diğeri ise bu özelliğin üzerine inşa edilen toplumsal durumdur.[3] Cinsiyet kavramının ikinci kullanılışı toplumsal cinsiyete işaret etmektedir.

"Toplumsal cinsiyet" (gender) kavramı, kadınlar ve erkekler arasındaki biyolojik farklılaşmaya, sosyal çevre ve kültür tarafından yüklenen anlamlar ve değerlerdir.[4] "Cinsiyet" kavramı ise, tamamıyla biyolojik olarak dişi ya da erkek olma durumunu belirtmektedir. Bir başka deyişle toplumsal cinsiyet, biyolojik bir kavram olan cinsiyetten farklı olarak, kültürel bir kavramdır.[5]

Tablo 1.1 Cinsiyet ile Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Farklar

Cinsiyet	Toplumsal Cinsiyet
Doğaldır	İnsan icadıdır
Biyolojiktir; cinsel organlardaki ve buna bağlı olarak üreme işlevindeki farklılıklara işaret eder.	Sosyo-kültüreldir; eril - dişil niteliklere, davranış modellerine, rollere ve sorumluluklara işaret eder.
Değişmez; her yerde aynıdır.	Değişkendir; zamana ve kültüre göre değişir.

Kaynak: Kamla Bhasin, **Toplumsal Cinsiyet: Bize Yüklenen Roller**, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, 2003, İstanbul, s.2.

Bireylerin biyolojik açıdan dişi ya da erkek olarak dünyaya gelmesi, doğuştan edinilen, değiştirilemeyecek bir özelliktir. Toplumsal cinsiyet ise doğduğumuz andan

[2] Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü, (çevirim içi), http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=64946 , 01.04.2009.
[3] Celalettin Vatandaş, "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları**, 35. kitap, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 4693, İstanbul, 2007, s.31.
[4] Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13, Sayı:1, 2006, s.28.
[5] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.1.

itibaren biyolojik cinsiyetimiz doğrultusunda oluşturulan ve bize öğretilen davranışlar örgüsüdür.[6] Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları arasındaki farklar, Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Toplumsal cinsiyet bireylere toplumsallaşma sürecinde öğretilmektedir. Toplumsallaşma, çocuğun içinde doğduğu toplumun bir parçası olarak nasıl davranması gerektiğini öğrenmesi demektir. Bu öğrenme sürecinde birey erkeklik ve kadınlık özelliklerini öğrenmekte ve buna uygun davranış, tutum ve rolleri içselleştirmektedir.[7]

Biyolojik bir cinsiyete sahip olan çocuk büyüme sürecinde cinsiyete uygun kurallar ve davranış modelleriyle karşılaşmaktadır. Bunlar aile, medya, okul, arkadaş grupları gibi toplumsallaşma etkenleri tarafından ortaya konmaktadır. Bu kurallar ve davranışların içselleştirilmesinde şartlanma, model alma, özdeşleşme ve öğrenme gibi mekanizmalar etkili olmaktadır.[8]

Bu süreçte çocuklar öncelikle kendi cinsel kimliklerini ve sonra başkalarının hangi cinsel kimliğe ait olduğunu öğrenmektedirler. Daha sonra kendi cinslerine ilişkin davranış kalıplarına uygun davranmaları gerektiğini anlamaktadırlar. Anne - babalar ve toplumdaki diğer bireyler, çocukların cinsel kimliklerine uygun görülen davranışlarını pekiştirirken, cinslerine uygun görülmeyen davranışlarını cezalandırmaktadırlar.[9] Böylece birey cinsiyet rollerini de öğrenmektedir. Cinsiyet rolleri, cinsel kimlikten farklıdır. Cinsel kimlikte bireyin kendini nasıl gördüğü önemli iken, cinsiyet rollerinde toplumun bireyi nasıl görmek istediği, bireyden ne beklediği önem taşımaktadır.[10]

Birey yetişme sürecinde cinsel kimliğini ve cinsiyet rolünü benimsedikten sonra, belli davranışlar için pekiştirmeye ihtiyaç kalmamaktadır.[11] Ancak birey toplumsal cinsiyet rollerini kabul etmediğinde ya da bu rollerden sapma olduğunda,

---

[6] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**, s.30.
[7] Kamla Bhasin, **Toplumsal Cinsiyet: Bize Yüklenen Roller**, Çev. Kader Ay, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, 2003, İstanbul, s.10.
[8] R. W. Connell, **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar**, Çev. Cem Soydemir, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998, s.255.
[9] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**,, s.34-35.
[10] İsmet Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer yayıncılık, 2002, İstanbul, s.23.
[11] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**, s.34-35.

toplum tarafından kınama, beklenen davranışa uymaya zorlama, alay etme gibi yaptırımlar devreye girmektedir.[12]

Toplumsal cinsiyet durağan değil, değişkendir; içinde bulunulan topluma, alt kültüre ve zamana göre değişim göstermektedir.[13] Örneğin Türkiye'nin bazı bölgelerinde kız çocukları erkek arkadaşlarıyla sosyal aktivitelere katılabilmekteyken; bazı bölgelerde ise kız çocuklar erkeklerle aynı okullara gönderilmemekte hatta evden çıkmalarına izin verilmemektedir. Bu durumun sebebi, aynı toplumda farklı kültürler içindeki farklı uygulamalar ve zaman içinde toplumsal dinamiklerde ve toplum kültüründe meydana gelen değişimdir.

,

Toplumlarda kadınlar ve erkekler için toplumsal cinsiyeti belirleyen bir takım normlar bulunmaktadır. Bu normların bazıları, giyim, nitelikler, roller ve sorumluluklardır. Bir norm olarak giyim, kadın ve erkeklerin birbirlerinden belirgin şekilde farklı giyinmeleriyle ortaya çıkmaktadır.[14] Eteğin kadınlara, pantolonun ise erkeklere özgü görülmesi bu normdan kaynaklanmaktadır. Ancak farklı kültürlerde etek giyen erkeklerin de bulunduğu bilinmektedir. Bu durum her normun farklı kültürlerde farklı şekilde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Bir norm olarak nitelikler ise; her kültürde erkeklere ve kadınlara uygun kabul edilen eril ve dişil özellikler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler Tablo1.2'de gösterilmektedir. Kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyete dayalı nitelikleri tabloda da görülebileceği gibi birbiri ile karşıtlık sergiler bir görünüm içerisinde olsa da, bu niteliklere uygun davranma kapasitesine hem erkekler hem de kadınlar sahiptir[15]. Bu nedenle zamanla gelişmiş ülkelerden başlayarak eril ve dişil karşıtlıkta esneklikler oluşmuştur. Bir başka deyişle, bazı dişil özellikler erkeklerde, bazı eril özellikler de kadınlarda görülmeye başlanmıştır. Bu durum, toplumsal cinsiyet rollerinin de giderek birbirine yaklaştığını ortaya koymaktadır.[16] Araştırmacılar bireyin hem eril

[12] Kamla Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…",2003, **a.g.e.**, s.12.
[13] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.3.
[14] Kamla Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…",2003, **a.g.e.**, s.5.
[15] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları", 1986, İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, MESS Yayın No.:351, İstanbul, s.115.
[16] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.3.

hem dişil özellikleri barındırması olarak tanımlanabilecek “adrojeni” kavramından söz etmeye başlamışlardır.[17]

Tablo 1.2 Toplumsal Cinsiyete Dayalı Nitelikler

Dişil	Eril
Pasiflik	Aktiflik
Duygusallık	Bağımsızlık
Şefkat	Akılcılık
Merhamet	Denetim altında bulundurma
Bağımlılık	Üstünlük kurma
Besleyicilik	Saldırganlık
Yardımseverlik	Hırs
Duyarlılık	Bireycilik
Empati	Rekabet

Kaynak: Demet Bacacı Varoğlu, "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rolleri", İçinde, Der. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Haber Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.2.

Toplumsal cinsiyeti görünür kılan diğer normlar ise, roller ve sorumluluklardır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak oluşan kadın ve erkek rolünün yanında bireyler, anne – baba, kız çocuk – erkek çocuk, karı – koca gibi rolleri üstlendikleri bir sosyal ilişki ağı içinde bulunmaktadır.[18] Toplumsal cinsiyeti belirleyen bir norm olarak sorumluluklar ise kadınların çocuk yetiştirme, hasta ve yaşlılara bakma, ev işlerini üstlenme gibi sorumlulukları; erkeklerin ise evin reisi olma, geçimini sağlama, mülkiyete ve yönetime hâkim olma, siyasette ve meslek hayatında yer alma gibi sorumlulukları şeklinde ortaya çıkmaktadır.[19] Kadın ve erkek arasında sorumlulukların toplumsal cinsiyete göre paylaştırılması, cinsiyete dayalı iş bölümünü ortaya koymaktadır.

[17] H. Andaç Demirtaş, “Cinsiyet Rolü Kalıp yargıları, Androjenlik ve Diğer Cinsiyet Rolü Yönelimleri”, **Kadın/Woman**, 3(2), 2000, s.94.
[18] Saniye Dedeoğlu, “Toplumsal Cinsiyet Rolleri Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği", **Toplum ve Bilim 86**, Güz 2000, s.158.
[19] Bhasin, “Toplumsal Cinsiyet…”,2003, **a.g.e.**, s.6.

Toplumsal cinsiyet bireylerin aile yaşamından, çalışma hayatına, toplum içindeki tüm alanlarında etkili olmaktadır. Toplumun en küçük yapı taşı olan ailede ve toplumsal yaşamın her alanında görev dağılımı, toplumsal cinsiyete bağlı olarak şekillenmekte; böylece toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete dayalı işbölümü en basit şekliyle, hem toplumda hem de bir toplumsal birim olarak ailede, hangi işi kimin yapacağının belirlenmesidir[20].

Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü'nün, 2006 yılı aile yapısı araştırmasına göre ev içi işleri kimin üstlendiğine dair veriler Tablo 1.3'de gösterilmektedir.[21] Tabloda görülebildiği gibi kadınlar toplumsal cinsiyete dayalı şefkat, besleyicilik yardımseverlik gibi nitelikleriyle uyumlu işleri yaparken; erkekler de aktiflik, akılcılık, güçlü olma gibi nitelikleriyle uyumlu işleri yüklenmektedirler.

Tablo 1.3 Ev İşlerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Ev İşleri	Kadın	Erkek	Hane Fertleri Beraber
Yemek yapmak	%87.1	%2.0	%9.5
Ütü	%84.3	%2.2	%9.5
Sofra kurup kaldırmak	%74.1	%2.4	%22.6
Günlük yiyecek - içecek alışverişi	%37.7	%33.3	%26.8
Aylık faturaların ödenmesi	%17.0	%69.1	%10.2
Küçük bakım, onarım, tamir	%6.7	%68.4	%6.4

Kaynak: T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, **Aile Yapısı Araştırması 2006**, TÜİK Yayın No. 3046, Ankara, Aralık 2006, s.2.

[20] Dedeoğlu, **a.g.e.**, s.150.
[21] T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, **Aile Yapısı Araştırması 2006**, TÜİK Yayın No. 3046, Ankara, Aralık 2006, s.2.

Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü nedeniyle kadın ve erkeklere tercih ve yeteneklerinden ziyade cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rollerine göre görev ve sorumluluklar verilmesi, bireylerin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek şekilde yetiştirilmeleriyle de pekiştirilmektedir[22]. 2008 yılında Türkiye'de okutulan ders kitaplarındaki açık ve örtük cinsiyetçi ifadelerin incelendiği bir çalışmada, "eşitsiz, cinsiyetçi bir rol dağılımının kabul edilmesi, ataerkil -erkek egemen- bir aile yapısının kabul edilmesi ve cinsiyetçi dil kullanımı" yoluyla toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık yapıldığı ortaya konmaktadır. Örneğin çalışan yetişkinleri taklit ederek resmedilen beş çocuktan dördü erkektir, içlerindeki tek kız çocuğunun elinde bir bebek bulunmaktadır. Böylece bu kız çocuğunun anne modeline özendiği anlatılmak istenmektedir.[23]

Bireylerin toplumsal cinsiyet rollerini yerine getirebilecek şekilde yetiştirilmeleri, kadınların ve erkeklerin farklı yeteneklere, davranışlara ve isteklere sahip olduklarına yönelik fikirlerin ve faaliyetlerin oluşmasına sebep olmakta; ayrıca kadın ve erkek arasındaki güç ilişkilerini ve temsil yetkisini düzenlemektedir. Kadın ve erkek arasındaki işbölümünün yapısı ve derecesi her kültürde farklılık gösterse de; kadınlara kamusal alandan ziyade özel alana yönelik işlerin verilmesi yaygın olarak geçerlidir.[24] Bu nedenle kadınlar çalışma hayatında da özel alanda yüklendikleri bu rolleriyle değerlendirilmekte, bu rollerini gerçekleştirirken edindikleri yetenek ve deneyim doğrultusunda işlere yönlendirilmektedirler.

Toplumsal cinsiyete dayalı işbölümünün çalışma hayatına etkisi şu şekillerde ortaya çıkmaktadır; [25]

-Her şeyden önce bir işin erkek ya da kadın işi olduğu saptanırken, toplumsal cinsiyetle ilgili varsayımlar ve kabullenmeler etkili olmaktadır.

-Öte yandan beceri toplumsal cinsiyete göre tanımlanmakta ve beceri gerektiren işler toplumsal cinsiyete bağlı olarak sınıflandırılmaktadır.

---

[22] Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…",2003, **a.g.e.**, s.27.

[23] Gülsün Güvenli, Hülya Uğur Tanrıöver, "Ders Kitaplarında Toplumsal Cinisyet", İçinde: **Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet II**, Editör: Gürel Tüzün, Tarih Vakfı yayınları, Ocak 2009, İstanbul, s.105-106.

[24] Dedeoğlu, **a.g.e.**, s.150-151.

[25] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi", İçinde: **75 yılda Kadınlar ve Erkekler**, Der. A. B. HACIMİRZAOĞLU, Tarih Vakfı Bilanço 98 Yazı Dizisi, İstanbul, 1998, s.270.

-Teknolojik değişmeye hangi cinsin uyum sağlayacağı hakkında yapılan tartışmalarda toplumsal cinsiyet faktörü etkili olmaktadır.
-Çalışma hayatında otorite ve kontrole sahip olanlar ve bunlara konu olanlar arasındaki ilişkiler toplumsal cinsiyetten etkilenmektedir.
-Son olarak toplumsal cinsiyet, çalışma hayatında üretim ve üretim dışı her tür ilişkiyi belirli derecelerde etkilemektedir. Sendikal örgütlenme yapısı, işten çıkarma kararları bunlardan bazılarıdır.

Toplumsal cinsiyetin özellikle çalışma hayatına etkisini kavrayabilmek için toplumsal cinsiyete dayalı işbölümünü anlamak önemlidir. Bunun temelinde de toplumsal cinsiyet rolleri bulunmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanların toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, erkek egemen örgüt kültürü gibi sebeplerle karşılaştıkları ayrımcılığı anlayabilmek için toplumsal cinsiyet rolleri ve çalışma hayatına etkisi irdelenecektir.

1.1.2. Toplumsal Cinsiyet Rolleri ve Çalışma Hayatına Etkisi

Rol "kişilerin davranışlarında beklenen hareket kalıplarıdır".[26] Cinsiyet rolü ise, "bireyin cinsiyetine göre toplumun beklediği davranış, tavır ve özellikleri ifade etmektedir".[27] Toplumsal cinsiyet rolü, genel olarak bir kadın rolü ve bir erkek rolü oluşmasına sebep olmaktadır. Kadın rolü, ev içi yaşamla ilgili, temelde insana ve ilişki kurmaya yöneliktir. Erkek rolü ise, ev dışı işlerle ilgili, nesnelere ve eyleme yönelik rollerdir[28].

Çalışan kadınlar mesleki rollerinin yanında eş, anne, kız çocuk, abla, gelin, kayınvalide gibi aile içi roller üstlenmekte; ayrıca ev içi işlerin sorumluluğunu yüklendikleri için aşçı, temizlikçi, çamaşırcı, bulaşıkçı, satın almacı, doktor, hemşire, öğretmen, çiçek yetiştirici gibi rolleri de üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışan bir kadın, iş sorumluluklarının yanında yüklendiği bu sorumlulukları bir arada

[26] Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan, A. Can Baysal, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000, s.40.
[27] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.23.
[28] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.1-2.

yürütmekte zorlanmakta, iş yaşam dengesi mücadelesi vermektedir.[29] Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri yaşamları boyunca devam etmekte ve çalışan kadınlar çoğu zaman toplum tarafından meslekleriyle değil, bu rollerle değerlendirilmektedir.[30]

Kadınların ve erkeklerin çalışma hayatında başarılarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada; zeka, kendine güven, azim, iyi iş ilişkileri hem kadınların hem de erkeklerin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak çocuk sahibi olmak ve toplumsal cinsiyet rollerine yönelik değerler kadınların başarısını olumsuz yönde etkilerken; erkeklerin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.[31] Bu yönüyle toplumsal cinsiyet rolleri çalışma hayatında kadınların aleyhine bir sonuç doğurmaktadır.

Toplumsal cinsiyet gibi toplumsal cinsiyet rolleri de sadece biyolojik cinsiyetle ilgili olmayıp, kültürel özelliklerin bir sonucu olarak toplumsallaşma sürecinde öğretilmektedir. Kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rolleri sadece biyolojik cinsiyetleri ile ilgili olsaydı, dünyada sadece kadınlar yemek yapar, çamaşır yıkar ve dikiş dikebilirdi; fakat profesyonel bir meslek olarak aşçılık, çamaşırcılık ve terzilik yapılmaktadır ve bazı toplumlarda bu meslekleri kadınlardan daha çok erkekler üstlenmektedir[32]. Bu durumun bir sebebi kadınların rol ve sorumluluklarının özel alan içinde belirlenmesi ve erkeklerin aynı rolleri özel alanda kadın işi olarak görüp üstlenmedikleri halde, kamusal alanda profesyonel bir meslek olarak yürütebilmeleridir.

Örgütler büyük ölçüde erkekler tarafından kurulduğu ve yönetildiği için çalışma hayatı daha çok erkeğin toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak tasarlanmış ve yürütülmüştür. Kadınlar ise örgütlere sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olma ve örgütsel kararları etkileme olanaklarına sahip olamamaktadırlar. Bununla beraber kadının toplumsal yaşamda ve örgütlerde daha

[29] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.203.
[30] Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, "**a.g.e.**, s.29.
[31] Zeynep Aycan, "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 1998, (Çevirim içi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1307 , 27.03.2009.
[32] Kamla Bhasin"Toplumsal Cinsiyet…",2003, **a.g.e.**, s.9.

fazla yer almasıyla, erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolünün örgütsel yaşamdaki iktidarı sorgulanmaya başlanmıştır.[33]

Çalışma hayatında para kazanma, başarı, otorite gibi erkeksi olarak tanımlanan özellikler ön planda tutulurken[34]; kadınların güçlü, akılcı tarafsız olamayacakları, duygusal hareket ettikleri ve başarıdan kaçındıkları düşünülmektedir[35]. Erkeklerin diğer erkeklerle ilişkilerinde rekabet duygusu güçlüyken; kadınların ilişkilerinde rekabet yerine, yakınlık kurma bulunmaktadır. Erkekler, diğer erkeklerden olabildiğince bir şey istememeleri gerektiğini düşünmektedirler, çünkü istemenin diğerlerine kendileri üzerinde bir güç vereceğinden korkmaktadırlar. Oysa kadınlar çalışma hayatında güçsüz görülerek bu güç ilişkisinin dışında tutulmaktadırlar. Kadınların örgütlerde güçlü görülmemelerinin pek çok sebebi vardır. Öncelikle geleneksel olarak 'erkek patron-kadın sekreter' ilişkisi, kadınların zayıf görülmelerine sebep olmaktadır. Öte yandan kadınlar örgütlerde genellikle kariyerlerini ilerletebilecekleri pozisyonlarda yer alamadıkları için güçlü rakipler olarak görülmemektedirler. Kadınların güçlü görülmemelerine sebep olan bir diğer etken de, erkeklerin birbirleriyle daha rahat iletişim kurmaları ve birbirlerini daha doğru anlamalarıdır.[36]

Kadınlardan çok erkeklerin lider olarak tercih edilmesi, cinsiyetler arası bir tarz veya strateji farklılığından kaynaklanmaktadır. İnsanlar daha güçlü kişileri lider olarak görmek istemektedirler.[37] Erkek lider ve kadın lider denildiğinde akla gelen özelliklerin sorulduğu bir araştırmada; katılımcılar "erkek lider" denildiğinde güçlü, otoriter, maço, akılcı gibi niteliklerin; "kadın lider" denildiğinde anne, eş, güzellik, yumuşaklık, şefkat gibi niteliklerin akla geldiğini belirtmektedirler. Kadın ve erkeklere yüklenen bu sıfatlar ve nitelikler toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkili görülmektedir. Genellikle liderlere yüklenen niteliklerin, bu araştırmada erkeklere yüklenen niteliklerle örtüştüğü görülmektedir. Öte yandan kadınlara yüklenen sıfatlar liderlik özellikleriyle örtüşmemekte; bu nedenle kadınların liderliği örgütlerde

[33] Demet Bacacı Varoğlu, "**a.g.e.**, s.1-5
[34] Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, **a.g.e.**, s.29.
[35] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.28.
[36] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.4-6.
[37] **A.e.**, s.5.

zorlaşmaktadır. Ayrıca kadınlar böylesi sıfatlarla tanımlandığında, erkekler çalışma hayatındaki kadınlara nasıl davranacaklarını bilememektedirler.[38]

Çalışma hayatında geçerli olan ve buradaki ilişkileri etkileyen erkeksi özelliklerin yanında, çalışma hayatı da erkeklerin bazı duygulara sahip olmasını sağlamaktadır. Bunlar güçlü olma duygusunun yanında, kendine yetme, yeterli olma duygularıdır. Özellikle erkeklerin dışsal ödül olarak para ve statü kazanmaları, kadınlara karşı üstünlük kurmalarına, hatta onlar için çalıştıklarını belirtmelerini sebep olmaktadır.[39] Çünkü bir erkeğin kimliği, geleneksel olarak mesleğine ve ailesini geçindirme yeteneğine göre tanımlanmaktadır[40]; bu nedenle erkeğe yüklenen asıl rol evin geçindiricisi olmasıdır.

Özellikle erkek egemen geleneksel toplumlarda, erkek olmak saygın bir durumdur. Böyle bir ortamda kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranması gerektiği düşünülür.[41] Bir diğer açıdan ise, kadınlar erkekler gibi olamayacakları için, başarılı olamayacakları düşünülmekte ve cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar oluşturulmaktadır.

Cinsiyete dayalı basmakalıp yargılara dair yapılan araştırmalar, kadınların daha insancıl ve dayanışmacı; erkeklerinse daha hırslı, rekabetçi ve özgüvenli olduklarının düşünüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu durumun geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Çünkü kadınlardan öncelikle eş ve anne olarak sorumluluklarını yerine getirmesi; erkeklerden ise ev halkının geçimini sağlamak için iş dünyasında rekabet etmesi beklenmektedir. Her ne kadar 'kadının yeri evidir' düşüncesi geçerliliğini yitirmeye ve çalışma hayatı erkeklerin dünyası olarak görülmemeye başlansa da toplumsal cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar varlığını sürdürmektedir. Bunun sebepleri ise, bu basmakalıp yargıların güçlü ve görünür biyolojik özellikleri andırması ve insanların yaşamları boyunca edindikleri bilgilere ve mitlere dayanmasıdır.[42]

---

[38] Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, "Kadın Liderler Zirvede Buluştu", Nisan 2005, (çevirim içi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=586 , 27.03.2009.
[39] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.3.
[40] Michael S. Kimmel, "Erkekler Ne İstiyor?", (1993), İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, MESS Yayın No.:351, İstanbul, s.136.
[41] Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, **a.g.e.**, s.29.
[42] Laurie A. Rudman, Julie E. Phelan, "Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations", **Research in Organizational Behavior**, 28, 2008, s. 63.

Türkiye'de yapılan bir araştırmaya katılan kadın yöneticiler, kentlerde kadınların çalışmasına karşı tutumların ve önyargıların olumlu yönde geliştiğini belirtmektedirler. Bunun en önemli nedeni kent yaşamında aileden tek bir kişinin çalışmasıyla istenilen refah seviyesine ulaşılamamasıdır. Öte yandan elektronik ev aletleri, hazır gıdalar gibi ev işlerini kolaylaştıran yenilikler, çalışan kadınlara kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak yine de toplumda halen kadının birincil görevinin ev işleri ve aile sorumlulukları olduğu belirtilmektedir. Toplumda, kadın evle ve ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebiliyorsa ve çalışmak istiyorsa bunu gerçekleştirebileceğine yönelik bir tutum bulunmaktadır. Bu tutum dolayısıyla kadından kariyer yapması ve ailesini geçindirmesi beklenmemekte, kadınlar da çevrenin beklentisi az olduğu için kariyer ilerletmekte çok arzulu olmamaktadırlar.[43]

Toplumsal cinsiyet rolleri ve bunların dayandığı cinsiyet nitelikleri, yukarıda da anlatıldığı gibi, kadın ve erkeklerin farklı işleri yapabileceklerini ileriye sürmektedir. Bu nedenle kadınlar çeşitli mesleklere girişte ya da yükselme sürecinde değerlendirilirken, toplumsal cinsiyet rolleri gereği ehil olmadıkları düşünülerek, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar. Ancak çalışma hayatına girişi ve yükselmeyi sağlayacak teknik bilgi, analitik düşünme, karar alma, satış ve pazarlama becerisi, bilgi teknolojilerini ve finansal konuları anlama gibi yetkinliklerin edinilmesinde cinsiyetler arasında bir fark bulunmamaktadır[44].

1.1.3. Toplumsal Cinsiyet ve Kültür

Kültür kavramı bir toplumun, sosyal olarak iletilmiş davranış biçimlerinin, inançlarının, kurumlarının ve tüm diğer insanlar tarafından yaratılmış ürünlerinin ve düşünülen özelliklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır[45].Kültür bir grup insanı diğer bir grup insandan ayırt etmeye yarayan, toplu olarak paylaşılan değerler

[43] Zeynep Aycan, "Kadınların İş Hayatında…", **a.g.e.**, (çevirim içi).
[44] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.24.
[45] John P. Kotter, James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, New York, The Free Pres, 1992, s.3.

sistemidir. En genel anlamıyla bir toplumdaki insanların yaşayış tarzını ifade etmektedir. Bir insanın kişiliği ne ise kültür de bir toplum için aynı şeyi ifade eder.[46]

Toplumsal cinsiyet, toplum kültürünün içinde şekillenmektedir. Dolayısıyla toplum kültürü toplumsal cinsiyet rollerini de etkilemektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ise daha önceki bölümlerde anlatılan biçimde çalışma hayatını etkilemektedir. Kültürün çalışma hayatına bu dolaylı etkisi nedeniyle toplumsal cinsiyet ve kültür ilişkisi önemlidir. Ayrıca toplum kültürü örgüt kültürünü etkilediği için çalışma hayatında doğrudan etkisi de bulunmaktadır. Kültürün tüm bu etkilerini anlayabilmek için bu tezde kültür kavramı ve toplumsal cinsiyetle ilişkisi incelenecektir.

Erkeklerin ve kadınların toplumsal cinsiyeti biyolojik cinsiyetten farklı olarak psikolojik ve sosyolojik, bir başka açıdan tarihsel ve kültürel olarak ortaya çıkmaktadır. Her kültür kız ve erkek çocuklarına farklı roller, tepkiler ve nitelikler öğretmektedir. Doğumlarından itibaren bu sosyal ve kültürel algıların çocuklara aktarılması, aslında toplumsal cinsiyetin öğretilmesidir.[47]

Aile ve okul yaşantısındaki öğrenme sürecine, yani sosyalleşme sürecine bağlı olarak, kadınlar ve erkekler arasında toplumsal cinsiyet rolleri farklılaşmaktadır. Çocuklar farklı kültürlerde, o kültürün değer ve davranış kalıplarına uyum sağlayarak sosyalleşmektedirler.[48] Bir başka ifadeyle farklı kültürlerde doğru davranışlar, roller ve özellikler farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar toplumdan topluma değiştiği gibi; aynı toplumda farklı zamanlarda bile değişiklikler içerebilmektedir.[49] Bu nedenle toplumsal cinsiyet rolleri kültüre göre değişiklikler göstermektedir.

Leung ve Moore'a göre, kültürün toplumsal cinsiyet rolleri üzerindeki etkisi iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Öncelikle kadınsı ve erkeksi toplumsal cinsiyet rolleri, her kültürde neyin kadınsı ve neyin erkeksi olarak kabul edildiğine göre

---

[46] Güler İslamoğlu, Melek Birsel, Deniz Börü, "Hofstede'nin Kadınsı ve Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, 2007, s.688-692.
[47] Kamla Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…",2003, **a.g.e.**,, s.1-2.
[48] Cynthia Leung, Susan Moore, "Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australias and Chinese in Australia", **Current Research In Social Psychology**, 8(21), 2003, s.303.
[49] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.23.

değişiklik göstermektedir. Bu sayede bir kültürde kadınsı olarak değerlendirilen bir özellik veya davranış, başka bir kültürde erkeksi görülebilir. Öte yandan kadınsı ve erkeksi özellikler ve davranışlar birbirine yakın kültürlerde benzer olsa bile, bu özellikleri taşıyanlara farklı kültürlerde farklı roller verilebilmektedir.[50]

Kültür örgütlerin yapısını ve işleyişini etkileyen en temel faktörlerden biridir. Kültürün çalışma hayatına etkisi, sadece toplumsal kültürün toplumsal cinsiyetle olan ilişkisiyle sınırlı değildir. İşletmeler için önemli bir kavram olarak örgüt kültürü de, toplumsal kültürden etkilenmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki faaliyetleri ve örgüt içi normları anlamalarına yardımcı olan ortak değerler ve inançlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel normları ve davranışları içselleştiren çalışanlar sayesinde örgüt kültürü, geniş kapsamlı bir kontrol mekanizması olarak işlemektedir.[51] Literatürde tanımlanan pek çok toplum kültürü ve örgüt kültürü tipi bulunmaktadır. Toplumsal kültürün örgüt kültürüne ve insan kaynakları uygulamalarına nasıl yansıdığının araştırıldığı bir çalışmada, toplumsal kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin görünürlüğünün ve büyüklüğünün her ülkede farklı olduğu ortaya konmaktadır.[52]

Örgütler toplum içindeki bir sosyal birim olarak toplumsal kültürden etkilenmektedirler. Örgüt kültürü ve toplumsal kültür ilişkisinin açıklanmasında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı önemli bir rol oynamaktadır. Sistem ve durumsallık yaklaşımlarına göre, örgütler birer açık sistem olarak çevrelerinden girdiler almakta ve çevrelerine çıktı vermektedirler. Böylece örgütle çevresi arasında ve örgütün dış çevresindeki bir faktör olan toplumla örgüt arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Ayrıca sistem yaklaşımına göre, her sistem kendisinden büyük bir sistemin alt sistemini oluşturmakta ve alt sistemini oluşturduğu sistemden etkilenmektedir. Örgütler de toplumun bir alt sistemi olarak toplumdan ve toplum kültüründen etkilenmektedirler.[53]

---

[50] Cynthia Leung, Susan Moore, **a.g.e.**, s.303-304.
[51] Sean Dwyer, Orlando C. Richard, Ken Chadwick, "Gender Diversity in Management and Firm Performance: the Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", **Journal of Business Research**, 56, 2003, s.1011.
[52] Zeynep Aycan, Rabindra N. Kanungo, **a.g.e.**, s.41.
[53] Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995. s.32-33.

Örgütlere etki eden pek çok faktörden biri de sosyo-kültürel ortamdır. Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşim içindedir. Dış çevredeki etkileşim alanları teknoloji, endüstri dalı, devlet, politik sistem, eğitim sistemi, sosyo-kültürel ortam vb. olabilir. İç çevrede ise çalışanların demografik özellikleri oldukça önemlidir.[54] Çünkü çalışanların özellikleri de kültürel ortamdan etkilenmektedir. Tüm bu etkileşim süreci toplum kültürünün örgüt kültürünü etkilemesini sağlamaktadır.

Cinsiyete ilişkin inanç ve değerler, bir diğer ifadeyle toplumsal cinsiyete dayalı özellikler, toplumsal kültürün etkisi ile oluşmakta ve bunlara bağlı olarak kadın ve erkek toplum içinde tanımlanmaktadır. Kadın ve erkeğe ilişkin tanımlamalar ise, örgütün kültürel değerlerine ve yapısına yansımaktadır.[55]

Kültürün çalışma hayatı üzerindeki etkisini anlamak için, son olarak ataerkil kültür yapısı ve bunun içinde toplumsal cinsiyet rollerinin nasıl şekillendiğinin açıklanması gerekmektedir. Ataerkil sistem kavramı, erkeklerin kadınlara egemen olduğu güç sistemini; bir başka ifadeyle kadınların ikincil konumda tutuldukları bir toplumsal yapı ve inanç sistemini belirtmek için kullanılmaktadır[56]. Ataerkil sistemin dayanakları; aile, din, yasal, iktisadi, siyasi sistemler, eğitim kurumları ve medyadır[57]. Sistem, bu dayanakları aracılığıyla, erkeği karar mekanizmalarında ve güçlü, kadını ise tüketici ve bağımlı göstermekte ve böylece devamlılığını sağlamaktadır.[58]

Geleneksel aile yapısında kız çocukları içinde bulundukları ataerkil toplum yapısına uygun olarak yetiştirilmekte, bu nedenle daha küçükken ev içi işler için özendirilmektedir.[59] Ailede başlayan bu özendirme okul yaşantısında da pekiştirilmektedir. Örneğin; Türkiye'de ilköğretim ders kitaplarındaki cinsiyetçi ifadeleri inceleyen bir çalışmada, toplumsal cinsiyetin okul yaşantısında çocuklara nasıl öğretildiği gösterilmektedir. Çalışmada özellikle ilköğretim Hayat Bilgisi, Vatandaşlık Bilgisi kitapları dikkat çekmektedir. Bu kitaplarda annenin rolünün eve bakmak, babanın rolünün evin geçimini sağlamak olduğu, annenin çalışması

[54] Zeynep Aycan, Rabindra N. Kanungo, **a.g.e.**, s.28-29.
[55] Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, **a.g.e.**, s.36.
[56] Kamla Bhasin, **Ataerkil Sistem: Erkekler Dünyasında Yaşamak**, Çev. Ayşe Çoşkun, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, 2003, İstanbul, s.1-3.
[57] **A.e.**, s.9-10.
[58] Kamla Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…", 2003, **a.g.e.**, s.17.
[59] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**, s.39.

durumunda aile bütçesine katkıda bulunabileceği söylenerek toplumsal cinsiyet rolleri ve Türk kültürünün çalışan kadının kazancına bakış açısı ortaya konmaktadır.[60] Böylece aile ve okul aracılığıyla, küçüklüklerinden itibaren ev içi işlerle ilgili rol ve sorumlulukları benimseyen kadınlar, bunları gelecek kuşaklara da aktarmakta; bir başka ifadeyle, ataerkil sistemin ve toplumsal cinsiyetin yeniden üretimini sağlamaktadırlar.

Ataerkil sistemin düşünce tarzı, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasında bir fark görmemektedir. Böylece bireylerin biyolojik cinsiyetlerine göre rol ve sorumluluklar üstlendikleri düşünülmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin ve toplumsal cinsiyete dayalı işbölümündeki eşitsizliklerin çıkış noktası ataerkil sistem olarak görülebilir.[61]

Ataerkil sistem içerisinde kadınların ev içi üretimleri iş olarak kabul edilmemektedir. Kadının özel alandaki emeği görünmeyen ve ücretsiz; kamusal alandaki emeği ise ikincil ve ucuz görülmektedir.[62]

Ataerkil sistemin bir başka yansıması olarak erkekler kadınların ev içi ve dışı işlerinin denetimini ellerinde tutarlar. Kadının ev dışında işgücüne katılımları erkeklerin düşünce ve kararlarına bağlıdır.[63] Kadınlar çalışmaya zorlanabilir, çalışmalarına izin verilmeyebilir ya da nerde ve nasıl çalışacağı erkekler tarafından belirlenebilir.[64] Bu durum kadının kendi hakları ve tercihleri üzerinde söz sahibi olamamasına; dolayısıyla ayrımcılığa maruz kalmasına sebep olmaktadır.

.. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü'nün, 2006 yılı aile yapısı araştırmasına göre; Türkiye'de kadınların %90'ı, erkeklerin ise sadece %77'si kadınların ücreti/maaşlı bir işte çalışmasını uygun bulmaktadır.[65] Bir başka açıdan Türkiye'de yaklaşık dört erkekten birinin kadınların çalışma hayatına katılımını

---

[60] Firdevs Helvacıoğlu, **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik "1928-1995"**, Kaynak Yayınları, 1996, İstanbul, s.41-42.
[61] Elhan Yıldız, "Toplumsal Cinsiyet Nedir?", **Kadının Sesi**, Şubat 2004, s.26.
[62] Nuray Ergüneş "Neoliberalizm, Enformelleşme ve Kadın Emeği", **İktisat Dergisi**, Sayı:498, Ağustos 2008, s.27-28.
[63] **A.e.**, s.28.
[64] Kamla Bhasin, "Ataerkil Sistem…", 2003, **a.g.e.**, s.4.
[65] T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, **a.g.e.**, s.22.

uygun bulmadığını söylemek mümkündür. Kadının çalışma hayatını katılımına ilişkin bu tutum, ataerkil sistemin ve toplumsal cinsiyetin çalışma hayatına etkisini göstermektedir.

1.2. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Türkiye'de kadınlar 1950'lerden sonra aktif olarak çalışma hayatına katılmışlardır. Bu durum toplumsal yapıdaki değişimle beraber kadınların kendilerine yeni ve farklı roller yüklemeye başlaması, eğitim alması, konumunun farkına varması ve özellikle hizmet sektörü olmak üzere pek çok alanda kendine yer bulabilmesiyle meydana gelmiştir. Ancak toplumsal cinsiyetin bir uzantısı olan "kadının yerinin evi olduğu" geleneksel düşünce tarzı ve bu bölümde anlatılacak diğer sebepler kadınların ev dışında çalışmasını büyük oranda sınırlandırmıştır.[66] Bu sınırlandırmalara rağmen çalışma hayatına katılan kadınlar, bu defa da ücretlendirmede, yükselmede ve çalışma hayatındaki farklı uygulamalarda sorunlar yaşamaktadırlar.

Tezin bu bölümde, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatına yansıması ve çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının nedenleri ve ortaya çıkış biçimleri anlatılacaktır. Bölümün sonunda ise, ayrımcılığının önlenmesindeki önemli bir mekanizma olarak, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına yönelik Türkiye'deki yasal düzenlemeler incelenecektir.

1.2.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Çalışma Hayatına Yansıması

Ayrımcılık, "bizden olmayan öteki"nden hoşlanmama şeklinde ortaya çıkan, genellikle temelinde önyargı bulunan olumsuz davranışı ifade etmektedir. Ayrımcılık olumsuz davranışla açıkça ifade edilebileceği gibi gizlenmiş de olabilmektedir.[67] Ayrımcılık tanımından yola çıkarak toplumsal cinsiyet ayrımcılığının, kadınların

[66] Faruk Kocacık, Veda B. Gökkaya, "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.196.
[67] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**, s.33.

eğitim, siyaset, çalışma hayatı gibi alanlarda, ötekiler olarak görülerek, olumsuz davranışlara maruz kalmalarıyla ortaya çıktığı ve kadınlara karşı açık ya da gizli olumsuz tutum ve tavırları içerdiği söylenebilir.

Kadınlar ve erkekler toplumda benzer sosyoekonomik koşullarda yetişirler. Kadınların toplumdaki dezavantajlı durumu ise, söz konusu sosyoekonomik ortamda kadınlara benimsetilen cinsiyet rolleri ve ailevi sorumlulukları gibi diğer faktörlere dayanmaktadır.[68] Kadınların eğitim, siyaset ve çalışma hayatı gibi alanlardan bu nedenlerle dışlanmaları toplumsal cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır. Türk kadınının toplumsal konumunu gözler önüne sermek için bu alanlara katılımları ve bu katılımın dünya ülkelerindeki katılımla kıyaslanması önemlidir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2008 Raporuna göre, Türkiye Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksinde, genel sıralamada 130 ülke arasında 123. sırada; ekonomik katılım ve fırsat eşitliği kriterine göre 124. sırada; eğitime ulaşma kriterine göre 108. sırada; sağlık ve yaşamı sürdürme kriterine göre 88. sırada ve politik yetkilendirme kriterine göre ise 106. sırada yer almaktadır.[69] Bu istatistikler, Türkiye'nin kadın-erkek eşitliği açısından pek çok alanda dünya ülkelerinden geride olduğunu açığa çıkarmaktadır. Bu durum Türkiye'deki toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir sonucudur.

Kadınlara karşı toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kız çocuklarının büyümesi sürecinde aile ve okul yaşamında başlamaktadır. Kız çocuklarının okullaşma oranları Türkiye'de eğitime erişim açısından kadınların karşılaştığı ayrımcılığı gözler önüne sermektedir. Tablo 1.4'de Türkiye'de okullaşma oranları gösterilmektedir.

[68] Hary Holzer, David Neumark, "Assessing Affirmative Action", Journal **of Economic Literature**, Vol. 38(3), 2000, s.500.
[69] World Economic Forum, The Global Gender Gap Report, (Çevrimiçi), http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf, 26.01.2009.

Tablo 1.4 Türkiye'de Eğitim Düzeylerinde Net Okullaşma Oranları (2006-2007)

Eğitim Düzeyi	Kadın (%)	Erkek (%)
İlköğretim	96,14	98,53
Genel Lise	55,81	61,17
Yüksekokul veya Fakülte	19,69	22,37

Kaynak: TÜİK, (çevrimiçi) www.tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab_id=135, 16.06.2009.

Tablo 1.4'de görüldüğü gibi, okullaşma oranları her bir eğitim düzeyinde hem kadınlar hem de erkekler için azalmaktadır. Her iki kadından biri lise ve üstü eğitime ulaşamamaktadır. Öte yandan kadın okullaşma oranları her eğitim seviyesinde erkeklerden geri durumdadır. Bu durum kadınların eğitime erişmede fırsat eşitliğine sahip olmadıklarını da gözler önüne sermektedir.

BM Kalkınma Programı, "2007-2008 İnsani Gelişme Endeksi"ne göre 15 yaş ve üstü okuma yazma oranı kadınlarda % 79.6, erkeklerde %95.3'dür.[70] Türkiye okullaşma oranında, %68,7 ile 177 ülke arasında 108. sıradadır. Okullaşma oranında kadınların erkeklere oranı ise %86,9'dur ve Türkiye cinsiyete göre sıralamada 194 ülke içinde 162. sırada bulunmaktadır.[71] Bu durum Türkiye'de kadın ve erkeklerin eğitime erişme fırsatlarında eşitsizlikler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Eğitime erişebilmek bir ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi için oldukça önemlidir. Çünkü bu yolla nitelikli insan kaynağı gelişecek ve ülkenin ekonomik potansiyeli artacaktır. Öte yandan kadınların da ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yaşamdaki konumlarının güçlenmesi özellikle eğitime erişme hak ve fırsatından yararlanabilmeleriyle mümkün olabilecektir.[72]

[70] Human Development Index, (çevirimiçi) http://hdrstats.undp.org/buildtables/rc_report.cfm , 31.01.2009.
[71] KSGM, **Politika Dokümanı: Kadın ve Eğitim**, Ankara, Eylül 2008, s.8.
[72] KSGM, "Politika Dokümanı: Kadın ve Eğitim", 2008, **a.g.e.**, s.5.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'nin Geliştirilmesi Projesinin 4. Bileşeni olarak hazırladığı kadınların eğitime erişimi politika dokümanına göre; eğitimde fırsat eşitliğini engelleyen nedenlerden bazıları şunlardır;[73]

-Toplumsal cinsiyete dayalı geleneksel düşünce kalıpları kız çocuklarının eğitime erişimini engellemektedir.

-Kız çocukları erken yaşta evlendirilmekte ve eğitimleri yarıda kalmaktadır.

-Bazı kız çocukları mevsimlik tarım işçiliği ya da ev işçiliği gibi nedenlerle eğitimden uzakta tutulmaktadır.

-Düşük gelir düzeyine sahip aileler her çocuklarını okutamadıklarında tercihlerini erkek çocuklardan yana kullanmaktadır.

-Bölgesel gelişmişlik düzeyi azaldıkça, kız çocuklarının okullaşma oranları da azalmaktadır.

-Kırsal alanda dağınık yerleşim ve ulaşımda güçlükler çocukların eğitime erişmesini güçleştirmektedir.

-Özellikle kırsal kesimde kadın öğretmen eksikliği rol model gelişmesini engellemekte ve böylece kız çocukları okula gitmeye özendirilememektedir.

Kadınlar tüm ekonomik ya da coğrafi engellerin ötesinde, toplumsal cinsiyete dayalı tutumlar nedeniyle eğitime erişmede güçlükler yaşamaktadırlar. Bu durum ise kadınların gerek işe girişte, gerekse yükselmede sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak eğitime erişmede fırsat eşitliğine sahip olmayan kadınların, çalışma hayatında da bu nedenle ayrımcılığa maruz kaldığı söylenebilir.

Yıllar itibariyle Türkiye'de kadın ve erkeklerin eğitim düzeyleri yükseldikçe işgücüne katılım oranlarının arttığı görülmektedir. Bu durum 1989 ile 1999 arasındaki verilerle[74] saptandığı gibi 2000 ile 2006 arasındaki işgücüne katılım istatistikleriyle de desteklenmiştir.[75] Tablo 1.5'de 2006 yılı verileriyle, eğitim durumuna göre kadın ve erkeklerin işgücüne katılımı gösterilmektedir. Ancak eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım artsa da, okullaşma oranlarının her bir eğitim

[73] **A.e.**, s.23-24.
[74] TÜSİAD, **Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**, Yayın No. 2000-12/290, Aralık 2000, Ankara, s.134.
[75] TUSİAD, **Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, Temmuz 2008, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-07/468, s130-131.

düzeyinde azalma göstermesi ve sürekli erkeklerden geri kalması, kadınların işgücüne katılım fırsatlarının da azalmasına sebep olmaktadır.

Tablo 1.5 Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre Kadın ve Erkeklerin İşgücüne Katılım Oranları

Eğitim Düzeyi	Kadın (%)	Erkek (%)
İlköğretim	14,1	30,9
Genel Lise	28,2	67,9
Yüksekokul veya Fakülte	69,8	84,1

Kaynak: TUSİAD, **Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, Temmuz 2008, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-07/468, s.131.

Kadınların dışlandığı bir diğer toplumsal alan ise siyasettir. Kadınların siyasal katılımlarının düşük olduğu bir toplumda, kadın sorunlarının çözümünde gerekli mekanizmaların işlemesi de güçleşmekte, böylece tüm toplumsal süreçlerde ayrımcılık kalıcılaşmaktadır. Tablo 1.6'da yıllar itibariyle meclisteki kadın milletvekili oranları verilmektedir. Cumhuriyet dönemi boyunca kadın milletvekili oranı 2007 seçimleri dışında %5'in üstüne çıkmamıştır. 2007 seçimlerinde ise Türkiye tarihinin en yüksek oranı sağlanmış, ancak bu oran da sadece %9.1 ile sınırlı kalmıştır.

Tablo 1.6 Yıllar İtibariyle Meclisteki Kadın Milletvekili Oranları

Seçim Yılı	Meclisteki Milletvekili Sayısı	Kadın Milletvekili Sayısı	Toplam İçindeki Pay (%)
1935	395	18	4.6
1939	400	15	3.8
1943	435	16	3.7
1946	455	9	2.0
1950	487	3	0.6
1954	535	4	0.7
1957	610	7	1.1
1961	450	3	0.7
1965	450	8	1.8
1969	450	5	1.1
1973	450	6	1.3
1983	400(1 boş)	12	3.0
1987	450	6	1.3
1991	450	8	1.8
1995	550	13	2.4
1999	550	22	4.0
2002	550	24	4.4
2007	550	50	9.1

Kaynak: KSGM, **Türkiye'de Kadının Durumu**, Ankara, Ocak 2009, (çevirimiçi) http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr%20de%20kadinin%20durumu.doc ,25.02.2009, s.30.

Kadınlar yerel yönetimlerde de çok düşük oranlarda temsil edilmektedirler. 2004 yerel seçimlerine göre; kadın belediye başkanlarının oranı %0.6, belediye meclis üyeleri arasında kadınların oranı %2.3 ve il genel meclisi üyelerinin arasında kadınları oranı %1.8'dir.[76] Bu durum yerel yönetimlerde de kadınların %3 oranında dahi temsil edilmediklerini ortaya koymaktadır.

Yetki ve karar alma süreçlerinde kadının konumunu ortaya koymak için, yönetici pozisyonlarında kadınların temsiline bakılması uygun olur. Tablo 1.7'de

[76] KSGM, **Politika Dokümanı: Yetki ve Karar Alma Sürecinde Kadın**, Eylül 2008, Ankara, s.13.

kamu yönetiminde yetki ve karar alma pozisyonlarında kadının konumu gösterilmektedir.

Tablo 1.7 Kamu Yönetiminde Yetki ve Karar Pozisyonlarında Kadınların Oranı (2007)

Kamu Yönetimindeki Pozisyonlar	Toplam İçindeki Pay (%)
Müsteşar, vali, genel müdür ve yardımcıları	%3,6
Danıştay Başkanlığı	%40,9
Yargıtay Başkanlığı	%29,9
Sayıştay Başkanlığı	%22,3
Anayasa Mahkemesi Başkanlığı	%23,5
Dışişleri Bakanlığı	%32,4
Akademik Personel	%38,9

Kaynak: KSGM, **Politika Dokümanı: Yetki ve Karar Alma Sürecinde Kadın**, Eylül 2008, Ankara, s.14-17.

Kadınlar özel sektörde de yönetici pozisyonlarında erkeklerden daha düşük konumlarda ve daha az sayılarda bulunmaktadırlar. Bu sonucu yaratan nedenler olarak çalışma hayatında kadınların yükselmek istediklerinde karşılaştıkları görünmez engeller bu tezin ikinci bölümünde detaylı olarak incelenecektir.

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığını ekonomik katılımda da görmek mümkündür. TÜİK verilerine göre, Türkiye'de kentlerde işgücüne katılımın en yoğun olduğu yaş 20-24 yaş arasıdır. Bu yaştan sonra evlilik, ev işlerine ve çocuk bakımına vakit ayırma gibi nedenlerle işgücüne katılım düşmekte ve 40 yaşından itibaren iyice zayıflamaktadır.[77] Çünkü toplumsal cinsiyet, kız çocuklarının, evlenmek, evinin ve eşinin kadını olup çocuk yetiştirmek için eğitilmelerine yönelik toplumsal bir baskı yaratmaktadır. Kadınlar bu toplumsal baskı sayesinde içselleştirdikleri birincil rollerini yerine getirebilmek için çalışma hayatına girmemekte ya da kariyerlerine ara

[77] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.130-131.

vermektedirler. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatına bu en büyük yansıması, kadınların öncelikle fırsat eşitliğinden mahrum kalmasına sebep olmaktadır.[78]

Çalışma hayatına girişteki fırsat eşitsizliğine rağmen, dünyada yoğun şekilde işgücü piyasasına dahil olan kadınlar, artık piyasada sadece mal talep eden bir aktör olmaktan çıkıp, emek arz eden bir aktör konumuna da gelmeye başlamışlardır.[79] Ancak kadınların işgücü piyasasına girmeleri ve emeklerini sunmaları süreci toplumsal cinsiyet ilişkilerinden bağımsız değildir.

Araştırmalar toplumsal cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatında kadınlara etkisini performans değerleme, ücretlerde eşitsizlik, kadınlara karşı basmakalıp yargılar, kadınların dışlanması gibi konulara dayanarak açıklamaktadır.[80] Çalışma hayatındaki evli kadınların sayısının son iki yüzyılda artmasına rağmen, kadınlar çocuk doğurmak ve yetiştirmek için işlerinden ayrılmakta ve kariyer gelişimlerinden ödün vermektedirler.[81]

Dünyada kadınların işgücüne katılımlarında artış olsa da Türkiye'de 1950'den beri kadınların işgücüne katılımı azalmaktadır. Bunun en büyük sebebi köyden kente göç ile tarım kesiminde çalışan kadınların, kentlerde ev kadını olarak işgücünden çekilmeleridir. Türkiye'deki bu ve diğer toplumsal ve ekonomik değişimlerin kadın işgücü üzerindeki etkisinin U biçiminde olacağı, yani tarım dışı sektörlerdeki kadın işgücü artışının, tarımdaki azalışı geçerek işgücüne katılımın belirli bir noktadan sonra artacağı ileri sürülmektedir.[82] Ancak 1990'larda oluşmaya başlayacağı düşünülen bu değişim hala gerçekleşmemiştir.[83] 1955'de %72 olan kadınların işgücüne katılım oranı, 2007 yılında %24,8'dir.[84] (İşgücü: istihdam

[78] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.258.
[79] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.118-120.
[80] Lynn M. Shore , Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", **Human Resource Management Review** ,19, 2009, s.119.
[81] Jane Simon, "The Doube-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries", **Women In Management**, 10(8), 1995, s.25.
[82] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.128-129.
[83] TÜSİAD, "Türkiye'de Toplumsal…", 2008, **a.g.e.**, s.115.
[84] Aysun Sayın, **Avrupa Birliği'nde Çalışma Yaşamında Kadın – Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, KEİG Yayınları Dizisi, Aralık 2008, İstanbul, s.61-62.

edilenler ve işsizlerin oluşturduğu tüm nüfusu; işgücüne katılım oranı ise, işgücünün kurumsal olmayan çalışma çağındaki-12 ve üzeri yaştaki- nüfusa oranını ifade etmektedir[85].) AB ülkelerinde bu oran %57'dir.[86] Türkiye'de kadının işgücüne katılım oranlarındaki sürekli düşüş ve AB ülkelerinden ciddi oranda geri kalınması, Türk kadınının toplumsal ve ekonomik konumuyla ilgili son derece düşündürücü bir durumdur.

İşgücüne katılımın yanında istihdam verileri de dikkat edilmesi gereken bir konudur. 2007 yılında Türkiye'de kadın istihdam oranı %22,2 iken; AB'de bu oran %58,3'dür. Öte yandan kadın çalışanların %13'ünün kendi hesabına ve işveren olarak, %49'unun ücret karşılığı ve %38 gibi büyük bir kısmının ücretsiz aile işçisi olarak çalışması da üzerinde durulması gereken bir konudur.[87] Kadınların yoğun bir şekilde ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaları, ya da düşük ücretlerle çalışmaları, kadın emeğine ve kazancına ikincil olarak bakan toplumsal cinsiyet bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 1.8 Türkiye'de Ekonomik Katılım ve Fırsat Eşitliğinde Kadınların Erkeklere Oranı

Ekonomik Katılım ve Fırsat	Kadın / Erkek
İşgücüne katılım	0.36
Eşdeğer işte ücret	0.61
Tahmini kazanılan gelir	0.35
Kanun yapıcı, üst düzey çalışan ve yöneticiler	0.08

KAYNAK:The Global Gender Gap Report 2008 - World Economic Forum

Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2008 Raporu'nun, ekonomik katılım ve fırsat eşitliği kriterine göre, Türkiye'de kadınların durumu Tablo.8'de gösterilmektedir. Tablodan da görüleceği gibi yaklaşık olarak her üç

[85] TÜİK, (çevirim içi) http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb_id=25&ust_id=8, 15.06.2009.
[86] TÜSİAD, "Türkiye'de Toplumsal…", 2008, **a.g.e.**, s.115.
[87] KSGM, **Türkiye'de Kadının Durumu**, Ankara, Ocak 2009, (çevirimiçi) http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr%20de%20kadinin%20durumu.doc ,25.02.2009, s.25.

erkeğe karşılık yalnızca bir kadın işgücüne katılabilmektedir. Kadınlar erkeklerle aynı işlere sahip olsalar dahi erkeklerin kazancının ortalama %61'ini elde etmektedirler. Öte yandan tüm iş gruplarındaki kadınların kazancı yaklaşık olarak erkeklerin üçte biri kadardır. Kadınlar bunların yanında yönetim pozisyonlarında da oldukça düşük oranlarda temsil edilmektedirler. Sonuçta kadınlar ekonomik katılımın her alanında erkeklerden geride kalmakta ve fırsat eşitliğine sahip olamamaktadırlar.

Ecevit'e göre, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet temelli ayrışma iki temel şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet temelli ayrışma ve emek sürecinde yine toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılıktır. Ecevit bu durumun öncelikle sanayi ve hizmet sektöründeki toplumsal cinsiyet temelli ayrışmayla kendini gösterdiğini belirtmektedir.[88]

Türkiye genelinde kadınların %48,5'i tarımda, %36,5'i hizmet sektöründe ve %14.4'ü sanayide istihdam edilmektedir. Kentlerde ise kadınların %65,3'ü hizmet sektöründe, buna karşılık % 24'ü sanayi sektöründe çalışmaktadır. Kırsaldaki kadın istihdamının % 82,5'inin tarım sektöründe olduğu düşünüldüğünde ve bunların çoğunluğunun ücretsiz aile işçisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda; Türkiye'de ücretli çalışan kadınların çoğunlukla hizmet sektöründe yoğunlaştığı söylenebilir. Sanayi ve hizmet alt sektörleri incelendiğinde ise, kadınların en çok istihdam edildiği alanın % 29,8 ile toplum hizmetleri ve en az istihdam edildikleri alanın %1,6 ile madencilik olduğu dikkat çekmektedir.[89] Bu istatistikler Ecevit'in ileri sürdüğü işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet temelli ayrışmanın bir göstergesidir.

Toplumsal cinsiyet temelli ayrışma nedeniyle kadınlar sektörler arasında ayrışmaya ek olarak; yönetimle ilgili, bilimsel bilgi, sermaye ve teknolojinin kontrolünün gerektiği dallardan dışlanmakta; yardımcılığa dayanan işler ve rutin işler, sosyal refah, halk sağlığı, bakım ve hizmet işleri ile ilişkilendirilmekte ve çoğu kez başkalarının aldığı kararları yerine getiren edilgen görevler üstlenmektedirler.[90]

TÜSİAD'ın 2000 yılındaki raporuna göre, kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasında, kadınların özellikle işgücüne katılımını artırıcı politikaların başında,

[88] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.271.
[89] TUSİAD, "Türkiye'de Toplumsal…", 2008, **a.g.e.**, s.135-139.
[90] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.271.

toplumsal cinsiyet bakış açısını çalışma hayatıyla ilgili her türlü politika, program ve faaliyetlerin içine dahil etmek (gender mainstreaming) gelmektedir. Bununla beraber bu politikalar kadınlar için fırsat eşitliği sağlayacak nitelikte olmalı, kadın ve erkeklerin belli sektörlerde ya da mesleklerde yığılmalarının önüne geçilmeli ve kadınların işgücüne katılımı teşvik edilmelidir.[91]

1.2.2. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığının Nedenleri ve Ortaya Çıkış Biçimleri

Çalışma hayatında ayrımcılık, bir grup insan diğerleriyle eşit yeteneklere, eğitime, tecrübeye ve verimlilik düzeyine sahip olduğu halde, ırk, cinsiyet, din gibi verimlilikle ilgili olmayan kişisel özellikleri nedeniyle, farklı muameleyle karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır.[92] Lindsay ve Pasquali cinsiyet ayrımcılığının, çalışma hayatında cinsiyete dayalı kötü muamelenin bir örneği olduğunu söylemektedirler. Çalışma hayatında cinsiyete dayalı kötü muamele üç temel yolla ortaya çıkmaktadır. Bunlar; çalışma hayatında kadınları cinsiyetsizleştirmek, kadınsı nitelikleri değersizleştirmek ve erkeksi tavırdaki kadınların hoş karşılanmamasıdır.[93]

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı en genel şekliyle, yatay ve dikey ayrışma olarak ortaya çıkmaktadır. Yatay ayrışma -ya da ayrımcılık- kadınların belirli sektörlerde ve meslek gruplarında kümelenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dikey ayrışma ise kadın ve erkeklerin hiyerarşide bulundukları konumla ilgilidir; kadınlar düşük statülü, erkekler ise yüksek statülü işlerde yoğunlaşmaktadır. Yatay ve dikey ayrımcılık çalışma hayatında kadınların fırsatlarını sınırlayan oluşumlardır.[94]

Ecevit'e göre yatay ve dikey ayrışma aşağıdaki şekillerde oluşmaktadır;[95]

-Kadınlar " beceri" istemeyen, erkekler "beceri" isteyen işlerde;

-Kadınlar emek yoğun, erkekler sermaye yoğun işlerde;

---

[91] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.180-182.

[92] Paulo R.A. Loureiro, Francisco Garlao Carneiro, Adolfo Sachsida, "Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil", **Journal of Economic Studies**, Vol. 31 No. 2, 2004, s.129.

[93] Cindy P. Lindsay, Janis M. Pasquali, "The wounded feminine: from organizational abuse to personel healing", **Business Horizons**, March-April 1993, s.36-37.

[94] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.182-183.

[95] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.277.

-Kadınlar el emeği kullanımında, erkekler makine kullanımında;

-kadınlar "hafif" işlerde, erkekler "ağır" işlerde;

-Kadınlar parça birleştirmede, erkekler bütünü oluşturmada;

-Kadınlar üretim sürecinin hazırlık ve bitirme işlerinde, erkekler esas üretim aşamalarında çalışmaları için tercih edilmektedirler.

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının diğer ortaya çıkış nedenleri pek çok çalışmada farklı şekillerde sıralanmıştır. Örneğin Gelegen'e göre kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorulardan bazıları;[96]

-geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ve bu rollere uygun toplumsal beklentilerin uyuşmaması,

-çocuk bakımı ve ev işleri için destekleyici mekanizmaların eksikliği veya bu yöndeki hizmetlerin çok pahalı olması,

-kadınların eğitime ulaşmada sorun yaşamaları ve eğitim düzeylerinin düşük olması nedeniyle bazı işlere ulaşamamaları,

-belli meslek gruplarının kadınlara yazılı olan ve olmayan kurallarla kapalı olması,

-örgütlerde kadınların yükselmelerinin engellenmesi ve desteklenmemesi gibi engellerdir.

Bergman'a göre ise çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır;[97]

-Kadınlar ve erkekler belirli işlerde kümelenmektedir.

-Erkek ve kadınlar aynı işlerde çalışsalar bile daha nitelikli görevlere erkekler tercih edilmektedir.

-Kadın çalışanlar ücretlerde eşitsizlikle karşılaşmaktadırlar.

Bu tez kapsamında çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkış biçimlerinin en yaygın olanları anlatılmaya çalışılacaktır. Toplumsal cinsiyet rollerine dayalı beklentilerin ve kadınların toplumsal cinsiyet rollerine dayalı sorumluluklarından kaynaklanan çifte iş yüklerinin çalışma hayatına etkisi daha önce

---

[96] Didem Gediz Gelegen, "Çalışma Yaşamında Kadın Olmak", **Türk Tabibler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001, s.30.

[97] Barbara R. Bergmann, "The Continuing Need For Affirmative Action", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol. 39, 1999, s.759.

anlatılmış olmakla birlikte; çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının diğer ortaya çıkış biçimleriyle bağlantılı olarak ileride de değinileceği için ayrıca anlatılmayacaktır. Bu bölümde anlatılacak olan çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkış biçimleri şunlardır;

- İşe Girişte Karşılaşılan Güçlükler
- Cinsiyetçi Meslek Ayrımı
- Ücretlerde Eşitsizlik
- İlerlemenin Önünde Engeller – Cam Tavan

1.2.2.1. İşe Girişte Karşılaşılan Güçlükler

Kadınların ekonomik hayattaki fırsat eşitsizliği özellikle işgücü piyasasına girişte kendini göstermektedir. Kadınların iş gücü piyasasına girişte zorlanmalarının pek çok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle kadınlar eğitim fırsatlarına erişmede sorunlar yaşadıkları için işgücü piyasasına girişte gerekli donanımlara sahip olma şansları azalmaktadır. Öte yandan kadınlar ev içi sorumluluklarını ihmal etmeyecekleri, uzun saatler çalışmayı ya da fazla seyahat yapmalarını gerektirmeyen işleri tercih etme eğilimindedirler. Ayrıca iş seçiminde toplumsal olarak kadınlara uygun görülen bir işin tercih edilmesi de yaygın bir durumdur.[98]

Kadınların işgücü piyasasına girişini etkileyen bir başka faktör ise kadın emeğine olan talebin özellikleridir. İşverenler öncelikle ailevi sorumlulukları düşük kadınları tercih etmektedirler. [99] 2007 yılında Fransa'da yapılan bir çalışmada, yaş ve aile kısıtlamaları gibi bireysel faktörlerin işe girişte cinsiyet eşitsizliğine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada genç ve yaşlı kadın adayların çalışanların, müşterilerin ve meslektaşların bakış açısının etkisiyle, hem düşük hem de yüksek ücretli işlere başvurularında, değişik seviyelerde ayrımcılıklarla karşılaştıkları ileri sürülmektedir. Bu durum, kadınların aile sorumluluklarıyla ve kariyerlerine ara verme ihtimalleriyle ilgili basmakalıp yargıların, iş başvurularındaki kadın adayların yaşına ve medeni durumuna bağlı olarak değişmesinden kaynaklanmaktadır.[100] Çalışmanın

[98] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.154-159.
[99] **A.e.**, s.161.
[100] Pascale Petit, "The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the French financial sector", **Labour Economics**, 2007 (14), s.373.

sonucunda Fransa'daki finans sektöründe, 25 yaş grubu kadın adayların yüksek yetenek gerektiren yönetsel görevler için ayrımcılığa uğradığı; özellikle uzun dönemli iş sözleşmelerinde genç erkeklerin daha fazla tercih edildiği ortaya konmaktadır. Öte yandan çalışmada bekar ve çocuğu olmayan 37 yaş grubu kadın adayların işe alımda bir ayrımcılıkla karşılaşmadığı saptanmıştır.[101]

2006 yılında yapılan bir başka araştırmada da benzer şekilde, medeni durumun erkekler ve kadınlar üzerinde farklı etkisinin olduğu görülmüştür. Evli olmak kadınların işe girme olasılığını düşürürken, erkeklerin işe girme olasılığını yükseltmektedir.[102] Bu araştırmalar işverenlerin aile sorumlulukları yüksek olmayan kadınları işe alma eğiliminde oldukları görüşünü desteklemektedir.

İşgücü piyasasındaki kadın talebinin bir diğer özelliği, kadının kazancını aile bütçesine katkı olarak görmesinin arzu edilen bir durum olmasıdır.[103] Böylece kadınlar daha düşük ücretlere razı olabilmektedirler.

Schwartz kadın işgücünün maliyetinin daha yüksek olduğunu belirterek, kadınların işverenler tarafından tercih edilmeme nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Kadınların işgücü devir hızının erkeklerden yüksek olması, annelik izni gibi sebeplerle kariyerlerine ara verme ihtimallerinin erkeklere göre yüksek olması ve kadınlara yapılacak eğitimlerin kadınların örgütü ya da çalışma hayatını terk etmesiyle boşa gitmesi riski, kadın çalışanların maliyetini işverenler için artırmaktadır.[104] Bu nedenle işverenler kadınları daha az tercih etme eğiliminde olabilmekte ya da tercih edeceği kadınlarda yukarıda sıralanan özellikleri gözetebilmektedir.

İşverenler tarafından istihdam edilecek kadınlarda tercih edilen bir diğer durum ise, kadınların toplumsal cinsiyet özelliklerinin bir uzantısı olarak sorunlarını duyurma eğiliminde olmayan, uysal ve bağımlı kişiler olmalarıdır.[105]

---

[101] Pascale Petit, **a.g.e.**, s.384-385.
[102] Trond Peterson, Thea Togstad, "Getting the offer: Sex discrimination in hiring", **Research in Social Stratification and Mobility**, 2006 (24), S.253.
[103] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.161.
[104] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.112-114.
[105] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.161.

Kadınların işe girişte karşılaştığı bir diğer ayrımcılık ise, iş görüşmelerinde erkek ve kadın adayların farklı kriterlerle değerlendirilmesidir. Kadınlara erkek adaylara pek sorulmayan, özel yaşam soruları yöneltilmektedir.[106] Bu sorular daha çok kadınların "gelecekle ilgili ailevi planlarını (evlenmeye ya da çocuk sahibi olmaya niyeti olup olmadığı gibi)" öğrenmeye yöneliktir.[107]

İnsan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımı yapılıp yapılmadığının sorgulandığı bir araştırmada; en belirgin cinsiyet ayrımının eleman alımında var olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen kadın yöneticiler, "*eleman seçerken temel kriter kişinin nitelikleri olsa da, güç ve seyahat gerektiren işler için kendilerinin dahi kadınları tercih etmediklerini*" belirtmektedirler. Bir kadın yönetici, "*bu tür soruların kadın adayı işe alıp almama kararını vermek için değil, hem işlerin aksamaması hem de kişinin mağdur olmaması için mevcut koşullarında nasıl bir kariyer planlaması yapılabileceğini belirlemek amacıyla*" sorulduğunu ileri sürmektedir.[108] Ancak sebebi her ne olursa olsun, kadının toplumsal cinsiyet rollerine bağlılığını ölçmek amacıyla, iş görüşmeleri sırasında, kadınlara özel yaşam soruları yöneltilirken erkeklere bu tür sorular yöneltilmemekte ve kadınlar bu yönde bir ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Yukarıda sayılan tüm nedenlerle kadınların işe girişte güçlükler yaşadıkları düşüncesi, kadınların işsizlik oranlarının erkeklerden daha yüksek[109] ve ortalama iş arama sürelerinin erkeklere göre daha uzun[110] olması gerçeği ile desteklenmektedir.

Kadınların işe girişte yaşadıkları bir diğer güçlük ise kamu sektöründe kendini göstermektedir. Kamu sektöründe bazı mesleklere kadınlar alınmamakta; bazıları içinse kadınlara sınırlı sayıda kontenjan ayrılmaktadır.[111] Örneğin T.C.

---

[106] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.15.
[107] Zeynep Aycan, "Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,** 24-26 Mayıs 2001, s.178.
[108] Zeynep Aycan, "Kadınların İş Hayatında…", 1998, **a.g.e.**, (Çevirim içi).
[109] TÜSİAD, "**Türkiye'de Toplumsal…",** 2008, **a.g.e.**, s.149.
[110] **A.e**, s.153.
[111] G. Mine Gerni, **Yönetimde Kadınlar**, Beta Basım, Mayıs 2001, İstanbul, s.19.

Merkez Bankası, resmi internet sitesindeki insan kaynakları bölümünde, 'sözleşmeli erkek evrak memuru, kadın sekreter ve erkek teknisyen' aradığını duyurmaktadır.[112]

Peterson ve Togstad, işe girişte cinsiyet ayrımcılığının, çalışma hayatında diğer cinsiyet ayrımcılığı türleri arasında en önemlisi olduğunu; çünkü iyi bir işletmede iyi bir işe girmenin kariyer gelişimine ve çalışmanın getirilerine önemli etkisi olduğunu belirtmektedirler. Ancak işe alım sürecinde adaylar hakkında çok az bilgiye sahip olunduğu için, önyargılar ve basmakalıp yargılar devreye girmekte ve böylece ayrımcı davranışlar oluşmaktadır.[113]

1.2.2.2. Cinsiyetçi Meslek ve İş Ayrımı

Her kültürde kadınların mesleki dağılımı belirgin şekilde erkeklere göre farklılıklar içermektedir.[114] Bu durum kadınların özelliklerine göre ne tür işler yapabileceğinin toplumsal cinsiyete bağlı olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Annelik, kadınlık gibi toplumsal cinsiyet rollerinin bir uzantısı olarak, çalışma hayatında kadınlara uygun olarak görülen ve görülmeyen işler oluşmaktadır.[115] Bu durum kadınların bazı meslek gruplarında kümelenmesine, bazılarından dışlanmasına sebep olmaktadır.

Toplumda sekreter, hemşire, anaokulu öğretmeni denildiğinde bir kadın akla gelirken; patron, pilot, yönetici, politikacı, cerrah, çiftçi denildiğinde bir erkekten söz edildiği düşünülmektedir.[116] Bu durum kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rollerine uygun mesleklere yönelmelerine ve böylece kadınsı ve erkeksi meslek ayrımının ortaya çıkmasına yol açmaktadır.[117]

---

[112] Hürriyet, İnsan Kaynakları, "Merkez Bankası kadın sekreter, erkek teknisyen arıyor,kadınlar ayrımcılığa tepki gösteriyor", 28.01.2007.
[113] Trond Peterson, Thea Togstad, **a.g.e.**, s.239.
[114] Marianne A. Ferber, Helen M. Lowry, "Woman's Place: National Differences in the Occupational Mosaic", **Journal of Marketing**, July 1977, S.30.
[115] Saniye Dedeoğlu, **a.g.e.**, s.165.
[116] Kamla Bhasin, "Toplumsal Cinsiyet…", 2003, **a.g.e.**, s.16.
[117] Serpil Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu", **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, TÜHİS Yayınları, No.38, 2000, Ankara, s.909-910.

Farklı cinsiyetten olanların farklı işlere uygun görülüp yerleştirilmeleri, hem işlerin ve hem de işi yapacak kişilerin özelliklerine bakılarak yapılmaktadır. İşler kolay, hafif, zor, ağır, sabır ve incelik isteyen, beceri ve tecrübe gerektiren gibi bir takım özelliklerle tanımlanmaktadır. Bununla beraber bu işleri yapacak kadınlar da pasiflik, sabır, incelik, dakiklik gibi niteliklerle tanılanabilmektedirler. Bu özellikler doğrultusunda kadınlar monoton, el oyalayıcı, tekrar gerektiren işler için uygun görülmektedirler. Erkekler ise yüksek düzeyli aktiflik, fiziksel güç, teknik işlerde yeterlilik gibi özelliklerle tanımlandıkları için, hareket, güç ve teknik bilgi gerektiren işlerde uygun bulunmaktadırlar.[118]

Cinsiyetçi meslek ayrımında kadınların aleyhine ortaya çıkan bir diğer durum; kadın mesleği olarak tanımlanan mesleklerin erkek mesleklerinden sayıca az olması ve kadınlara atfedilen mesleklerin genelde daha düşük kazanç ve daha az olanak sağlayan meslekler olmalarıdır. Ayrıca kadınların uygun görüldüğü alanlar, nesnelerle çalışmayı gerektiren üretim sektöründen ziyade, insanlarla ilişki kurulan hizmet sektörüdür.[119]

Toplumsal cinsiyet rollerinin algılanışının araştırıldığı bir çalışmada, Türkiye genelindeki kadın ve erkeklere, hangi mesleklerin kadınlara ya da erkeklere ya da her ikisine birden uygun görüldüğü sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadın ve erkekler çoğunlukla şoför, polis, muhtar, politikacı, vali/kaymakam, yönetici, bilim adamı mesleklerini erkeklere uygun; buna karşılık hemşire, gündelikçi/temizlikçi, sekreter, kasiyer gibi meslekleri ise kadınlar için uygun bulmaktadırlar. Araştırmaya göre hem kadıların hem de erkeklerin her iki cinsiyete uygun bulduğu meslekler; doktorluk, mimarlık, mühendislik, bilgisayar programcılığı, öğretmenlik, yazarlık ve akademisyenliktir. Araştırmaya ilişkin bulgular Tablo 1.9'da verilmektedir.[120]

Araştırmada vali, muhtar, politikacı, yönetici gibi karar alma süreçlerinin yoğun olduğu meslekler erkekler için uygun görülürken; rutin işleri yapma, bakım, temizlik gibi ev içi sorumlulukların tekrarı niteliğindeki işler kadınlara uygun görülmektedir. Bu durum tezin ikinci bölümünde inceleyeceğimiz cam tavanın çalışma hayatında oluşmasına sebep olan bir tutumu ortaya koymaktadır.

---

[118] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.278.
[119] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.14.
[120] Celalettin Vatandaş, **a.g.e.**, s.51.

Araştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise doktorluk, mimarlık, mühendislik gibi mesleki eğitim sonucu yapılabilen meslekler hem kadınlar hem de erkekler için uygun görülmektedir. Özellikle kadın mühendislerle ilgili bu veriler, cinsiyetçi meslek ayrımına ilişkin tutumların eğitimle ve rol modelin geliştirilmesiyle beraber katılığını yitirdiğini göstermektedir. Bu durum çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının aşılabilmesinde eğitimin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 1.9 Cinsiyete Göre Meslekler ve İşler

Erkeklere Uygun Görülen Meslekler ve İşler	**Kadın Cevaplayıcılara Göre (%)**	**Erkek Cevaplayıcılara Göre (%)**
Şoför	71	85
Güvenlik görevlisi (asker, polis, bekçi vb.)	72	80
Politikacı	86	94
Muhtar	76	86
Mülki amir (vali/kaymakam)	76	89
Yönetici	63	83
Bilim Adamı	52	69
Kadınlara Uygun Görülen Meslekler ve İşler	**Kadın Cevaplayıcılara Göre (%)**	**Erkek Cevaplayıcılara Göre (%)**
Hemşire	86	91
Gündelikçi/Temizlikçi	93	97
Sekreter	91	96
Kasiyer	58	66
Her İki Cinsiyete de Uygun Görülen Meslekler ve İşler	**Kadın Cevaplayıcılara Göre (%)**	**Erkek Cevaplayıcılara Göre (%)**
Doktor	73	76
Mimar	74	75
İnşaat Mühendisi	74	70
Makine Mühendisi	72	74
Bilgisayar Programcısı	71	72
Öğretmen	70	61
Akademisyen	72	73
Yazar	60	58

Kaynak: Celalettin Vatandaş, "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları**, 35. kitap, İ. Ü. Yayın No. 4693, İstanbul, 2007, s.51.

Kadınlar mesleki eğitime ulaşabilseler de cinsiyetçi meslek ayrımının varlığını sürdürmesi mümkündür. Tablo 1.9'da bazı sonuçları verilen çalışma, kadın mühendislere toplumun bakış açısının değiştiğini ortaya koysa da; kadın mühendislere karşı çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı devam etmektedir. Özellikle erkeklerin yoğun olduğu şantiyeler gibi iş ortamları, kadın mühendisler için uygun görülmemektedir. Böylece mühendis kadınların bazı sektörlerde işe girmeleri güçleşmekte ya da üretim yerine pazarlama gibi alanlarda istihdam edilmeye çalışılmaktadırlar.[121] Kadınların işyerinde belirli fonksiyonel alanlara yönlendirilmesi de cam tavanın oluşmasında önemli bir etkendir.

Cinsiyetçi meslek ayrımı bir toplumda yerleştikten sonra, kadın ve erkeklerin bir işi yapabilmek için yetenekli olup olmadıklarından önce, işin onlar için uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Belli mesleklerin veya işlerin cinsiyetçi ayrımı ne kadar kuvvetli ise, bu oranda mesleksel kimlikler ile cinsiyet kimlikleri birbirinin içine girmektedir. Bunun sonucu olarak erkeksi işleri yapan kadınların güçlü, erkek tavırlı, hatta bir miktar kadınlığını kaybetmiş kişiler olması beklenmektedir. [122]

1.2.2.3. Ücretlerde Eşitsizlik

Dünyanın pek çok yerinde kadınların hem ortalama gelirleri hem de eşit işte kazandıkları ücretler, erkeklerinkine oranla düşük olabilmektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre, bir kadın çalışma hayatı boyunca aynı süre içinde aynı işi yapan bir erkeğe kıyasla ortalama 1 milyon sterlin daha az gelir elde etektedir.[123] Meyerson 2000 yılında Fortune 500 şirketlerinde en çok kazananların içinde kadınların payının %3 olduğunu belirtmektedir.[124] Bu veriler kadınların yüksek kazanç elde etme olasılıklarının erkeklere göre düşük olduğunun bir göstergesidir.

---

[121] Hürriyet, İnsan Kaynakları, "Kadın Mühendisler Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Kampanya Açtı: Pembe Yakalı Olmak İstemiyoruz", 28.05.2006.
[122] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli", 1998, **a.g.e.**, s.270-271.
[123] Radikal, "Kadınlar sürekli zararda", 27.02.2006.
[124] Debra E. Meyerson, Joyce K. Fletcher, "Cam Tavanı Parçalamak için Ilımlı Bir Manifesto", Harvard Business Review, 2000, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayın No.:494, İstanbul, 2006, s.77.

Öte yandan Tablo 1.8'de belirtildiği gibi Dünya Ekonomik Forumu 2008 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporuna göre, Türkiye'de eşdeğer işte kadın ücretlerinin erkek ücretlerine oranı %61 ve tahmini kazanılan gelirde kadınların erkeklere oranı %35'dir.[125] Bu veriler Türkiye'de de kadınların ücretlerde ayrımcılığa maruz kaldığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Kadın ve erkek kazanç farklarındaki bu uçurum pek çok şekilde açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kadın ve erkekler arasındaki ücret farklılığın nedenleri iktisatçılar tarafından beşeri sermaye teorisine atıf yapılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Yani kadınların öğrenim, beceri düzeyleri ve iş deneyimlerinin –başka bir deyişle beşeri sermayelerinin- erkeklerin gerisinde kalmasının, erkeklerden daha düşük ücretlerle çalışmalarına sebep olduğu ileri sürülmektedir.[126] Ancak kadın ve erkek arasında ücret farklılıklarının tümü beşeri sermaye ile açıklanamamaktadır. Çünkü kadınların eğitimlerinin ve işgücüne katılımlarının artmasına rağmen bazı durumlarda ücretlerdeki farklılıklar varlığını sürdürmektedir.

Ücret farklılıklarıyla ilgili daha derin çalışmalar ve işverenlerle yapılan görüşmeler sonucu ortaya farklı nedenler çıkmaktadır. Kadınlar ücretli bir işte çalıştıklarında, erkekler kadar ücret almalarının gerekmediği düşünülmektedir. Çünkü kadınların geçimleri aile reisi bir erkek tarafından sağlanmakta, kazançları genellikle aile bütçesine katkı olarak görülmekte ve ailenin geçiminden sorumlu tutulmamaktadırlar.[127] İleride anlatılacağı gibi, her ne kadar eşit işe eşit ücret ilkesi yasalarla korunsa da, kadınların kazancının ikincil olarak görülmesi ve ekonomik kriz dönemlerinde işten önce onların çıkarılmaları; kayıt dışı sektörlerde ucuz işgücü olarak kullanılmaları gibi durumlar da ücretlerde ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır.[128] Ayrıca sık tekrarlanan iş değiştirmeler ve bunun sonucu sürekli olmayan bir çalışma yaşamı, kısa süreli çalışma saatleri gibi açıklamalar kadın ücretlerinin erkek ücretlerinden daha düşük olmasının nedenleri olarak belirtilmektedir.[129]

[125] World Economic Forum, **a.g.e.**, (Çevrimiçi).
[126] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.169.
[127] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.272.
[128] KSGM, "**Türkiye'de Kadının…",** 2009, **a.g.e.**, s.27.
[129] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.272.

Ücretlerdeki düşüklüğün bir diğer sebebi ise kadınlara uygun görülen işlerin kadınlarca tercih edilmesi ve kadınların erkeksi işlerden dışlanmasıdır.[130] Daha önce de anlatıldığı gibi cinsiyetçi meslek ayrımının bir uzantısı olarak kadınlar yüksek ücret sağlayan işlerden ziyade; düşük ücretli işlerde yoğunlaşmakta ve erkeksi meslekler olarak görülen yüksek ücretli mesleklerden dışlanmaktadırlar.

Goodman kadınların, işgücü devir hızı yüksek ve ücretlerin düşük olduğu organizasyonlarda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kolay ilerleyebildiklerini ortaya koymuştur.[131] Goodman'ın bu tespiti de kadınların düşük ücretli işlerde tercih edilerek ayrımcılığa maruz kaldıkları düşüncesini desteklemektedir.

1.2.2.4. İlerlemenin Önünde Engeller – Cam Tavan

Son yüzyılda kadınların çalışma hayatına katılımı ve ekonomik statülerindeki artışlara rağmen, mesleki ilerlemeleri ve daha fazla kazanç sağlayan üst düzey görevlere yükselmeleri söz konusu olamamaktadır.[132] Kadınlar yaş, eğitim seviyesi, disiplinli çalışma gibi etmenler gözetilmeden, sırf kadın oldukları için örgüt içinde ilerlemede bazı engellerle karşılaşmaktadırlar.[133]

Çalışma hayatında nitelikli kadınların ve diğer azınlıkların genel olarak yönetim pozisyonlarında daha üst seviyelere ilerlemelerinin önündeki şeffaf fakat gerçek engelleri ifade etmek için "cam tavan" kavramı kullanılmaktadır.[134] Türkiye'de kadınların çeşitli nedenlerle ayrımcılığa maruz kaldıkları pek çok sektörde cam tavan da kendini göstermektedir. Bunun nedeni kadınların karşılaştığı pek çok engel gibi cam tavanın da toplumsal cinsiyete dayalı bakış açılarıyla oluşmasıdır. Örneğin Çelikten, Türkiye'de kadınların okul yöneticisi olarak atanmalarına hukuksal hiçbir engel olmamasına, eğitim sektöründe çalışan kadın sayısının yüksek olmasına ve

[130] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.170.
[131] Jodi S. Goodman, Dail L. Field, Terry C. Blum, "Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?", **Group & Organization Management**, 2003, 28(4), s.493.
[132] B. Kay. Snavely, "Managing Conflict Over the Perceived Progress of Working Women", **Business Horizons**, March-April 1993, s.17.
[133] Mustafa Çelikten, "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar:Kayseri İli Örneği", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004/2, Sayı:17, S.97.
[134] Ting Hu, Myeong-Su Yun, "Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test", **IZA Discussion Papers**, No. 3518, May 2008, s.1.

kadınların yönetici olmak için gerekli ve yeterli eğitim ve donanıma sahip olmalarına rağmen, yönetici olamamalarına dikkat çekerek Türkiye'de eğitim sektöründe bir cam tavanın varlığını işaret etmektedir.[135]

Tablo 1.10 Bazı Ülkelerde Yönetici Olarak Çalışanların İçinde Kadınların Oranı

Ülke	Yıl	Kadın Oranı (%)	Ülke	Yıl	Kadın Oranı (%)
Türkiye	2003	6	Yunanistan	2002	26
Mısır	2002	9	İtalya	2003	21
ABD	2002	46	Norveç	2003	30
Ermenistan	2001	24	Polonya	2003	34
İran	1996	13	Slovakya	2003	35
İsrail	2003	29	İspanya	2003	30
Japonya	2003	10	İsviçre	2003	28
Belçika	2003	31	İngiltere	2003	33
Bulgaristan	2003	30	Avusturalya	2003	33

Kaynak: KSGM, **Türkiye'de Kadının Durumu**, Ankara, Ocak 2009, (çevirimiçi) http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr%20de%20kadinin%20durumu.doc ,25.02.2009, s.30-31.

Tablo 1.10'da Türkiye ve bazı başka ülkelerde idari görevlerde ve yönetici olarak çalışanlar içinde kadınların oranı gösterilmektedir. Bu verilerde de görüldüğü gibi Türkiye'de kadınların yönetsel görevlerdeki temsili pek çok ülkenin gerisinde bulunmaktadır.

Literatürde cam tavanın oluşma nedenleri kadın ve erkek arasındaki kişisel farklılıklardan, cinsiyete dayalı ayrımcılığa kadar pek çok açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları; kadınların ve erkeklerin işle ve verimlilikle ilgili farklılıkları, biyolojik farklılıklar ve sosyalleşme sürecinde oluşan farklılıklar, aile

[135] Mustafa Çelikten, **a.g.e.**, s.93.

sorumluluklarıyla ilgili bireysel tercihler ve kadınların gelişimlerini sağlayacak görevlere ulaşamamalarıdır.[136]

Toplumsal cinsiyet rollerine dayalı basmakalıp yargılar nedeniyle örgütsel kaynak ve olanakların adil paylaştırılmaması cam tavanın oluşmasını sağlayan bir diğer etmendir. Bacacı Varoğlu'na göre adil olarak paylaştırılmayan örgütsel kaynak ve olanakların bazıları şunlardır;[137]

> "-İş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenmekte ve kadınlar genellikle tercih edilmemektedir. Çünkü kadın evli olsa da olmasa da bunun ailevi yaşamı için bir sorun teşkil edeceği düşünülmektedir.
> -Kısa veya uzun süreli dış görevlendirmelerde de genellikle erkek adaylar tercih edilmektedir.
> -Bazı örgütlerde kadın yöneticilere daha az yetki, daha az özerklik, daha kısıtlı bütçe, daha az sayıda ast ve hatta daha ziyade kadın ast verilebilmektedir."

Ecevit de kadınların iş yerinde düşük statülü işlerde yoğunlaştığını, yönetici pozisyonlarında çok seyrek bulunduklarını belirtmektedir. Ayrıca, işyerinde görev ve sorumluluk dağıtılırken, üretim faaliyetinde çalışma biçimi ve koşulları saptanırken, iş eğitimi fırsatlarını kullanabilmede, otorite, denetim ve kontrole sahip oluşta, kadınlar ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar.[138] Bu ayrımcılık nedeniyle üst yönetime yükselme fırsatlarını kaçırmaktadırlar.

Kadınların toplumsal cinsiyete bağlı olarak çalışma hayatında karşılaştıkları bir diğer sorun ise erkek egemen politik sistemdir. Erkekler örgütün politik yapısını ve işleyişini iyi kavramışlardır. Kiminle nasıl iletişim kuracaklarını, kimin desteğine ihtiyaçları olduğunu, başka bir değişle örgütün yapısını nasıl kullanacaklarını iyi bilmektedirler.[139] Bu nedenle ilerlemelerinde neyin etkili olduğunu bilip ona göre davranmakta ve kadınlara göre daha kolay yükselebilmektedirler.

---

[136] Patricia J.Ohlott, Marian N. Ruderman, Cynthia D. McCauley, "Gender differences in managers' developmental job experiences", **Academy of Management Journal**, 1994, Vol.37, No.1, s.46.
[137] Demet Bacacı Varoğlu, **a.g.e.**, s.17-18.
[138] Yıldız Ecevit, "Türkiye'de Ücretli…", 1998, **a.g.e.**, s.268.
[139] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.28.

Cam tavanın yukarıda sayılan pek çok ortaya çıkma nedeni ve cam tavanı aşmak için kullanılabilecek stratejiler bu tezin ikinci bölümünde detaylı olarak anlatılacaktır.

1.2.3. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili Türkiye'deki yasal düzenlemeler öncelikle Türk kanunlarının ilgili hükümleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber Anayasa madde 90'da "*usulüne göre yürürlüğe konulmuş uluslararası andlaşmalar kanun hükmünde*"[140] denildiği için, Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası hukuk sözleşmelerinin incelenmesi de önemlidir. Öte yandan AB'ye uyum sürecinde Türk mevzuatına eklenmesi öngörülen düzenlemeler de; Türkiye'deki yasal çevreyi etkileyen hukuki belgeler olarak dikkate alınmalıdır.

Bu bölümde öncelikle ulusal mevzuat başlığı altında Anayasa ve Türk hukuk düzenindeki kanun ve yönetmelikler ele alınacaktır. Daha sonra ise uluslararası belgeler başlığı altında Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası andlaşmalar ele alınacak ve Türkiye'nin AB mevzuatına uyum sürecindeki kadın-erkek eşitliğiyle ilgili düzenlemeler incelenecektir.

1.2.3.1. Ulusal Mevzuat

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin ulusal mevzuattaki koruyucu hükümler öncelikle T.C. Anayasası'nda düzenlenmiştir. Buna göre anayasa madde 10; "*Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.*"[141] hükmüyle kanun önünde eşitlik ilkesini benimsemektedir. Kanun önünde eşitliğin yanı sıra, 2004 yılında yapılan değişiklikle 10. maddeye eklenen "*Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet,*

[140] T.C. Anayasası, (çevrimiçi) http://www.anayasa.gov.tr/images/loaded/kitap/1982ana.doc, 16.03.2009, m.90.
[141] T.C. Anayasası, (çevrimiçi) http://www.anayasa.gov.tr/images/loaded/kitap/1982ana.doc, 16.03.2009, m.10.

bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür."[142] fıkrasıyla fiili eşitliğin de sağlanmasında devletin önlemler almakla yükümlü olduğu belirtilmektedir.

Kadın ve erkeğin kanun önünde eşitliğinin yanı sıra ailede, çalışma hayatında, kamu hizmetine girişte eşitliği vurgulayan hükümler de Anayasa'da düzenlenmiştir. Bu hükümlerin bazıları şöyledir;[143]

-41. Madde; "*Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.*"

-48. Madde; "*Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir*."

-49. Madde; "*Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır*."

-50. Madde; "*Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılamaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar*."

-70. Madde; "*Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez*."

Bu hükümler, daha önce anlatılan çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkış biçimlerine sebep olan pek çok davranış ve düşünce tarzının, anayasayla hükme bağlanmış temel haklara aykırı olduğunu açıkça göstermektedir.

Anayasada düzenlenen temel hak ve hürriyetlerin yanı sıra; bu hakların kullanımına ilişkin usul ve esasları düzenleyen kanunlar da önemlidir. İş Kanunu, Türk Medeni Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nun bazı hükümleri çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığıyla ilişkilendirilebilmektedir.

İş Kanunu'nun "eşit davranma ilkesi"ni düzenleyen 5. maddesi, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı yapılamayacağını açıkça ortaya koymaktadır. Madde 5'in ilgili fıkraları aşağıdaki gibidir;[144]

---

[142] **A.e.**
[143] **A.e.**.
[144] İş Kanunu, (çevirim içi) http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html, 16.03.2009.

-1. fıkra; "*İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz*."

-3. fıkra; "*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*."

-4. fıkra; "*Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz*."

-5. fıkra; "*İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz*."

İş kanunu madde 5'in yanı sıra, madde 18'de, iş akdinin feshedilemeyeceği durumlar arasında, "*Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler*."[145] denilerek, ayrımcılığı önlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca madde 74 "analık halinde çalışma ve süt izni" ile ilgili hükümleri düzenleyerek kadın çalışanların hamilelik dönemi ve sonrasındaki haklarını ortaya koymaktadır.[146]

Medeni Kanun'da da özellikle kadın – erkek arasında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik hükümler bulunmaktadır. Bu bölümde anlatıldığı gibi, toplumsal cinsiyet eşitliği çalışma hayatındaki eşitliği de etkilediği için, Medeni Kanun'daki bu hükümler çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı açısından önemlidir.

Medeni Kanun, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik hükümlerin yanında, işgücü piyasasına girişte eşlerin eşit ve hür olduklarını ortaya koyan bir hüküm de içermektedir. Madde 192'ye göre; "*Eşlerden her biri, meslek veya iş seçiminde diğerinin iznini almak zorunda değildir. Ancak, meslek ve iş seçiminde ve bunların yürütülmesinde evlilik birliğinin huzur ve yararı göz önünde tutulur.*"[147]

İş Kanunu ve Medeni Kanun'da yer alan hakların yanı sıra, Türk Ceza Kanunu'nda "ayrımcılık" suçunun düzenlenmiş olması da son derece önemlidir. Böylece kanunlarda hükme bağlanmış haklardan kişileri yoksun bırakarak ayrımcılık

---

[145] **A.e.**
[146] (çevirim içi) http://www.ksgm.gov.tr/kanun_4857_iskanunu.php, 17.03.09.
[147] (çevirim içi) http://www.ksgm.gov.tr/kanun_4721.php, 17.03.2009.

yapanların cezalandırılması mümkün hale gelmektedir.[148] Madde 122'de; "*Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak, … kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen kimse hakkında, altı aydan bir yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir.*" denilmektedir. Ayrıca Türk Ceza Kanunu madde 117'de "iş ve çalışma hürriyetinin ihlali" durumunda ortaya çıkan cezalar anlatılmaktadır.[149]

Kanunların yanında çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına ilişkin hükümler yönetmelik ve genelgelerle de düzenlenmektedir. Bunlardan 14 Temmuz 2004 tarihli, 25522 sayılı "Gebe veya emziren kadınların çalıştırılma şartlarıyla emzirme odaları ve çocuk bakım yurtlarına dair yönetmelik"; 15. maddesi ile 100-150 kadın çalıştıran işletmelerin emzirme odası ve yurt açmalarını zorunlu kılmaktadır. [150]

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili bir diğer düzenlemede 2004/7 sayılı "Personel temininde eşitlik ilkesine uygun hareket edilmesi " konulu Başbakanlık Genelgesi'dir.[151] Bu genelge ile bazı kamu kuruluşlarında personel alımlarında cinsiyet ayrımcılığı yapılmasının anayasaya aykırı olduğu hatırlatılmaktadır.

1.2.3.2. Uluslararası Belgeler

Türkiye ulusal mevzuatının yanında, başta "Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi" (CEDAW) olmak üzere, Uluslararası Çalışma Örgütü Belgeleri, Kahire Dünya Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Planı, 4. Dünya Kadın Konferansı Eylem Planı ve Pekin Deklarasyonu gibi uluslararası andlaşma ve belgelerin de iç hukukta uygulanmasıyla yükümlüdür.[152] Ayrıca Avrupa Birliği Müktesebatının iç hukuka uyumlaştırılması süreci önemlidir.

[148] KSGM, "Türkiye'de Kadının…", 2009, **a.g.e.**, s.7.
[149] http://www.ksgm.gov.tr/kanun_5237.php, 27.04.2009.
[150] http://www.ksgm.gov.tr/yonetmelik_gebeemzirme.php, 17.03.2009.
[151] http://www.ksgm.gov.tr/genelge_personeltemin.php, 17.03.2009.
[152] KSGM, "Türkiye'de Kadının…", 2009, **a.g.e.**, s.1.

BM Genel Kurulu'nca Aralık 1979'da kabul edilen ve 19 Ocak 1986'da Türkiye'de yürürlüğe giren CEDAW Sözleşmesi ile ilk defa kadınlara karşı ayrımcılık kavramı tanımlanmıştır.[153] Buna göre; " *'kadınlara karşı ayrımcılık' siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayrım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir."*[154]

CEDAW'ın 11. maddesi çalışma hakkını düzenlemekte ve taraf devletlerin çalışma hayatında kadınlara karşı ayrımcılığı önlemek ve kadın – erkek eşitliğini sağlamak için alacakları önlemleri içermektedir.[155] CEDAW madde 11 aşağıdaki gibidir;

"1.*Taraf Devletler istihdam alanında erkekler ile kadınların eşitliğini sağlayacak şekilde kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek için kadınlara aynı hakları ve özellikle aşağıdaki hakları tanır:*

a)Her insanın vazgeçilmez bir hakkı olan çalışma hakkı;

b)İstihdam konularında seçim yapılırken aynı ölçülerin uygulanması da dahil, aynı istihdam imkanlarından yararlanma hakkı;

c)Mesleğini ve işini serbestçe seçme hakkı, meslekte ilerleme hakkı, iş güvenliğine sahip olma ve hizmet karşılığı imkanlardan ve menfaatlerden yararlanma hakkı ile, çıraklık eğitimi, ileri düzeyde mesleki eğitim ve bilgi yenileme eğitimi gibi mesleki eğitim ve yenileme eğitimi alma hakkı;

d)Tazminatlar da dahil eşit ücret alma, ve eşit değerde yapılan işe karşı eşit muamele görme ile birlikte işin niteliğinin değerlendirilmesinde eşit muamele görme hakkı;

e)Özellikle emeklilik, işsizlik, hastalık, malullük, yaşlılık ve diğer iş göremezlik gibi hallerde sosyal güvenlik hakkı ile birlikte ücretli izin hakkı;

f)Sağlığın korunması ve doğurganlık yeteneğinin korunması da dahil, çalışma şartlarında güvenlik hakkı;

---

[153] TÜSİAD, "**Kadın Erkek Eşitliğine…",** 2000, **a.g.e.**, s.172.
[154] CEDAW, (çevirim içi) http://www.ksgm.gov.tr/uluslararasi_Belgeler.php, 17.03.2009, m.1.
[155] KSGM, **Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi**, Ankara, 2008, s.6.

2.Taraf Devletler, evlilik veya annelik sebepleriyle kadına karşı ayrımcılık yapılmasını engellenmek ve çalışma hakkını etkili bir biçimde korumak için aşağıdaki tedbirleri alırlar:

a)Hamilelik veya annelik izni sebebiyle işe son verilmesini ve medeni duruma dayanılarak işten çıkarma şeklinde ayrımcılık yapılmasını cezaya tabi tutarak yasaklar;

b)İşi, işte kıdemi veya sosyal hakları kaybetmeden ücretli olarak veya buna benzer menfaatler sağlanarak annelik izni verilmesine dair düzenleme yapar;

c)Anne ve babanın aile içi yükümlülüklerini, çalışma yaşamındaki sorumluluklarıyla ve toplumsal yaşama katılmalarıyla uyumlaştırabilmeleri için, özellikle çocuk bakım kurumlarının kurulmasını ve geliştirilmesini istemek suretiyle, gerekli destekleyici sosyal hizmetlerin sağlanmasını teşvik eder;

d)Hamilelik sırasında kendilerine zarar verebilecek işlerde çalışan kadınların özel olarak korunmasını sağlar…"[156]

CEDAW'a taraf devletler, 18. maddesi uyarınca, her dört yılda bir dönemsel ülke raporlarını Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Komitesi'ne sunmak zorundadırlar.[157] Dolayısıyla taraf devletlerin iç hukuklarını CEDAW'a uyumlaştırma süreçleri gözlenmektedir. Bu durum taraf ülkeler için zorlayıcı bir tedbir olarak yorumlanabilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri de daha önce değinildiği gibi Anayasa madde 90 çerçevesinde kanunlar seviyesinde Türkiye'nin yasal çevresini etkileyen belgelerdir. Türkiye tarafından onaylanan kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri'nden bazıları şunlardır;[158]

- Ücretin Korunması Hakkında 95 Sayılı Sözleşme,
- Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 Sayılı Sözleşme,
-Sosyal Güvenliğin Asgari Normları Hakkında 102 Sayılı Sözleşme,

[156] CEDAW, **a.g.e.**, m.11.
[157] KSGM, "Türkiye'de Kadının…", 2009, **a.g.e.**, s.1.
[158] KSGM, "**Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi"**, 2008, **a.g.e.**, s.7.

-İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılığa İlişkin 111 Sayılı Sözleşme,
-İstihdam Politikasıyla İlgili 122 Sayılı Sözleşme,
-Hizmet İlişkisine Son Verilmesi hakkında 158 Sayılı sözleşme.

Türkiye 1999 yılında Helsinki Zirvesi'nde aday ülke statüsü kazandığından beri AB müktesebatına uyum çalışmalarını sürdürmektedir.[159] Türkiye uyum çalışmaları dâhilinde AB ile kadın erkek eşitliğini sağlamaya yönelik sözleşmeler imzalamıştır. Bu sözleşmeler; Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Sosyal Güvenlik Sözleşmesi ve İnsan Hakları Sözleşmesidir. Bu sözleşmeler AB çalışma hayatı müktesebatının temelini oluşturması nedeniyle önemlidir.[160]

Türkiye'de özellikle 2002 ve 2004 yılında yapılan yasa değişiklikleriyle AB müktesebatına uyum sürecinde önemli adımlar atılmıştır. Ancak Türkiye'nin AB müktesebatına uyum süreci yine de arzu edildiği gibi ilerlememektedir.

9. Kalkınma planında 2013 yılı için kadın istihdamını %29,6'ya çıkarma hedefi bulunmasına rağmen; bunu gerçekleştirmeye yönelik bir çabalar. Cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün (KSGM) hazırladığı bir Ulusal Eylem Planı bulunmaktadır ve bu plan Türkiye'de kadının ekonomik ve siyasi katılımının yetersiz olduğu görüşüyle harekete geçirilmiştir. Ancak orta vadede kadınların ayrımcılığa uğradığı alanlar için geçici özel önlem politikaları içermemektedir.[161] İleride kadınların ayrımcılığa uğradığı alanlarda uygulanabilecek pozitif ayrımcılık gibi geçici önlem politikalarının önemi ayrıca tartışılacaktır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın (ÇSGB) Strateji Planı'nda da kadın odaklı bir hedef bulunmamaktadır. Oysa 2004 ve 2008 Ulusal Planları'nda, AB uyum sürecinde iş ve aile yaşamı dengesiyle ilgili düzenlemelerin ÇSGB tarafından uyumlaştırılacağı belirtilmektedir.[162]

[159] Aysun Sayın, "**Avrupa Birliği'nde…",** 2008, **a.g.e.**, s.99.
[160] **A.e.**, s.116-117.
[161] Aysun Sayın, "**Avrupa Birliği'nde…",** 2008, **a.g.e.**, s.117.
[162] **A.e.**, s.117-118.

İKİNCİ BÖLÜM
CAM TAVAN VE POZİTİF AYRIMCILIK

Kadınların işgücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, işgücü piyasasında emeklerini sunmaları ve organizasyonlarda yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır. Kadınlar özellikle toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenen önyargılar nedeniyle, işe alımdan, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, yükselmeye kadar pek çok süreçte ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler.

Kadınların örgütlerde ilerlemelerinin önündeki her türlü görünmez engel "cam tavan" olarak anılmaktadır. Kadın çalışanlar cam tavanı aşmak için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Aynı zamanda örgütler de kadınların ilerlemesinin önündeki engelleri kaldırmak için kurumsal stratejiler kullanabilmektedir. Kadınların gerek işgücü piyasasına girişte yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığının, gerekse örgüt içinde ilerlemelerinin önündeki engellerin kaldırılmasında kullanılabilecek önemli bir strateji ise pozitif ayrımcılıktır.

Tezin bu bölümünde, literatürde cam tavanla ilgili yapılmış farklı tanımlardan yola çıkılarak cam tavanın ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, hangi bireysel ve kurumsal stratejilerle aşılabileceği tartışılacaktır. Ayrıca Türkiye'de cam tavanı aşmak için kullanılabilecek kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık uygulamaları ele alınacaktır.

2.1. CAM TAVAN

Cam tavan kadınların üst yönetim basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir.[1] Cam tavan kavramı ilk kez 1986'da Wall Street Journal'da, kurumsal kadın üzerine yayınlanan özel bir raporda yer alan, Hymowitz ve Schellhardt'ın makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerine çok sayıda alt seviye kadın yönetici alınmasına rağmen, bunların çok

[1] Birgit Weyer, "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?", **Women In Management Review,** 2006, 21(6), s. 442.

azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı seviyeye kadar yükselebildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca sıklıkla kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun oldukları düşünülmektedir. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır.[2] Makalenin yayımlanmasından sonra "cam tavan" kavramı, örgütlerde kadınları ve azınlıkları belirli bir seviyenin altında tutan görünmez engeller olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, üst kademelere ulaşmak için gerekli yeteneklerden yoksun olmaktan ziyade, cinsiyet ve ırk faktörlerine dayanmaktadır.[3]

Cam tavan bir bireyin üst yönetime ulaşmada yetersizliğine dayanan basit bir engel değildir. Aksine kadınları bir grup olarak, "kadın oldukları için" üst yönetime ulaşmadan alıkoyan engellerdir. Cam tavan farklı işletmelerde ve sektörlerde farklı seviyelerde var olabilmektedir.[4] Yükselmek istediğinde kendini önü kesilmiş bulan her seviyedeki kadın yönetici için cam tavan kavramı kullanılabilmektedir.[5] Nitelikli kadınların organizasyonlarda ilerlemelerinin ve tüm potansiyellerine ulaşmalarının önüne suni engeller konulması bu kavramın yaratılmasına neden olmuştur.[6]

Cam tavan, kadınları en güçlü, en prestijli ve en çok gelir getiren işlerden alıkoyan engeller olarak da tanımlanmaktadır. "Cam" metaforu görünmez engelleri ifade eder, çünkü kadınların bu iyi işlere ulaşmalarını önleyen apaçık bir engel yoktur. Kadınlar genellikle erkeklerin lehine bir örgüt kültürüyle karşılaşmaktadırlar;

---

[2] Carol Hymowitz, Timothy D. Schellhardt, "The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blokcs Them From The Top Jobs" **Wall Street Journal (Eastern edition)**, March 24, 1986:1.

[3] Janet Cooper Jackson, "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", **Women In Management Review,** 2001, 16(1), s.30.

[4] Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor, The Center For Creative Leadership, **Breaking The Glass Ceiling, Can Women Reach The America's Largest Corporations?**, ABD, Addison-Wesley, 1992, s.13.

[5] Li Lan, Roberta Wang Leung, "Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2001, 13(4), s.189.

[6] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Schmidgall, "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 1999, s.64.

bu kültür kadınların üst yönetime ulaşmak için gerekli iletişim ağlarına girememesine, mentorluktan yararlanamamasına sebep olmaktadır.[7]

Cam tavan, "*tutumla ilgisi olan örgütsel önyargılar veya basmakalıplar tarafından yaratılan yapay engeller*" olarak da tanımlanmaktadır. Cam tavan olgusu her ne kadar politika ve iş yaşamında daha çok gözlemlense de, aslında sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır.[8]

Bazı yazarlar, ekonomik literatürde cam tavanın üç farklı şekilde tanımlandığını ileri sürmektedirler. Bunlar;[9]

-Üst yönetime yükselmede ayrımcılık;

-İşgücü piyasasına bağlılıkları yüksek ve aralarında belirgin farklar olmayan grupların, yükselme fırsatlarında cinsiyet ayrımcılığına uğramaları;

-Organizasyonların alt kademelerinde farklılığın mevcut olmasına rağmen, üst kademelerin homojen kalmasıdır.

Günümüzde işletmeler kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini önemsemektedirler. Beşeri sermayenin çok önemli olduğu bir dönemde işletmeler kadınların yetkinlik ve yeteneklerinden yararlanarak bir rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedirler. Bazı işletmeler ise çalışanları, müşterileri ve hissedarları karşısında sahip oldukları olumlu imajı, örgüt içinde kadınları hak ettikleri pozisyonlara ulaştırarak pekiştirmektedirler. Bu olumlu imaj şirketin paydaşları ile iyi ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kadın çalışanlarını üst yönetime taşıyabilen işletmelerde alt kademede çalışanlar için yönetim pozisyonlarındaki kadınlar rol model ve mentor görevi görmektedir.[10]

İşletmelerde cam tavanın varlığını sürdürmesi yüksek işgücü devir hızı, iş tatminsizliği, zayıf iş bağlılığı ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar da

---

[7]Patrizia Longo, Clifford J. Straehley, "Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery", **Gender Medicine**, 2008,5(1), s.88.

[8] Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 2004, s.87.

[9] Ira N. Gang, John Landon-Lane, Myeong-Su Yun, "Does the Glass Ceiling Exist? A Cross-National Perspective on Gender Income Mobility", **IZA Discussion Paper**, February 2003, No.713, s.3.

[10] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları", 1986, İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, MESS Yayın No.:351, İstanbul, s. 130.

doğurmaktadır.[11] Böylece cam tavanın varlığının sadece kariyer hedeflerine ulaşamamış kadınlar için değil, işletmeler için de zararlı sonuçları olduğu söylenebilir.

Fortune dergisinin 500 büyük işletme listesindeki şirketlerle yapılan bir araştırmada, 500 şirketin 353'ünün üst yönetiminde, kadınların diğer şirketlere oranla daha fazla olduğu ve bu şirketlerin finansal performanslarının daha yüksek olduğu ortaya konmaktadır. Çalışmaya göre kadın yöneticilerin fazla olduğu işletmelerde, diğer işletmelere oranla özkaynak getiri oranı %35 ve sermaye getiri oranı % 34 daha fazladır.[12]

Cam tavan kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamakta, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözüken uygulamaların arkasına gizlenmekte ve kolay anlaşılmamaktadır.[13] Ancak bir organizasyonda cam tavanın varlığını gösteren bazı işaretler bulunabilmektedir. Bu işaretler her kültürde ve her organizasyonda varlıkları ve yoğunlukları açısından farklılık göstermekte ve zaman içerisinde değişebilmektedir.

Cam Tavan'ın varlığının belirtisi olan bu işaretlere pek çok çalışmada değinilmektedir. Örneğin Lockwood'un belirttiği işaretlerden bazıları; cinsiyete dayalı maaş, kadınların ilerlemesini engelleyen şirket kültürü, iş ve yaşam dengesini kurmakta kadınların sorunlar yaşaması, yükselme fırsatlarını erkeklerin daha fazla kullanabilmesidir.[14] Morrison ve Van Glinov'un çalışmalarında ise üst yönetime yükselişteki engeller incelenmektedir. Bu engellerden bazıları; kadınların fırsatlardan ve güçten yoksun olmaları, mentor ve rol modelden yoksun olmaları, yaygın ayrımcılıktır.[15] Mattis bu engellerin dışında esnekliğin olmaması ve

---

[11] Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin, "otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Sakarya Üniversitesi, 2007, s.318.

[12] Nancy R. Lockwood, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective", **Research Quarterly**,2004, (Çevrimiçi) http://www.shrm.org/research/quarterly/0402glass_essay.asp#1, 23.01.2009.

[13] Debra E. Meyerson, Joyce K. Fletcher, "Cam Tavanı Parçalamak için Ilımlı Bir Manifesto", Harvard Business Review, 2000, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayın No.:494, İstanbul, 2006, s.77

[14] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**

[15] Jodi S. Goodman, Dail L. Field, Terry C. Blum, "Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?", **Group & Organization Management**, 2003, 28(4), s.477.

organizasyonların kadınların katkısını ödüllendirmemesini cam tavanı oluşturan bir etken olarak belirtmektedir.[16] Öte yandan Aydın ve arkadaşları otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada kadınların ilerlemesinin önünde aile sorumlulukları, zayıf kariyer planlaması, üstlerin desteklerinin eksikliği, kadınların örgütsel normlara uyma konusundaki isteksizliği gibi engeller tespit etmektedirler.[17] Cam tavanın ortaya çıkış biçimlerini inceleyen literatürdeki pek çok çalışmada ortaya konan bu engeller sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Organizasyonlarda cam tavanın varlığını belirlemek çok tartışmalıdır. Çünkü cam tavanın varlığını gösteren etkenler farklı kişiler ve cinsiyetler tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin bir araştırmada erkeklerin % 93'ü kadınlara fırsat eşitliği sağlamada son 5 yılda iyileştirmeler olduğunu kabul ederken, buna katılan kadınların oranı %60'dır. Araştırmacılar cam tavan konusunda kadınların ve erkeklerin düşüncelerini şu şekilde özetlemektedirler: Erkekler, kadınların henüz üst yönetim pozisyonları için gerekli alt yapı ve tecrübeye sahip olmadığını, zamanla kadınların da bu tecrübeyi kazanarak üst yönetime daha kolay ilerleyebileceklerini düşünmektedirler. Kadınlar ise mesleki kapasiteleri ve organizasyona bağlılıklarıyla ilgili önyargıların olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadırlar.[18]

Geleneksel olarak erkeklerin egemen olduğu pek çok sektörde günümüzde kadınların ilerleme fırsatlarının artmasına rağmen, erkekler hala yüksek gelir getiren mesleklere hâkim durumda bulunmaktadırlar. ABD'de, çeşitli meslek gruplarında çalışan her bir kadına karşılık erkeklerin oranı; mühendislerde 9.4, mimarlarda 3.2, , fen bilimcilerde 2.7, dişçiler ve doktorlarda 2.1 ve hukukçularda 1.9'dur. ABD'nin en büyük işletmelerinin (Fortune 500 listesindeki işletmelerin) yönetim pozisyonlarının sadece % 16'sı kadındır ve yönetim kurullarındaki kadın temsilciler sadece %12 ile sınırlıdır.[19] Benzer şekilde ABD'nin en büyük 100 işletmesinde (Fortune 100) çalışan tüm kadınların sadece %10'u yönetici iken, tüm erkeklerin ise %25'i yöneticidir.[20] Kadınların meslek grupları arasındaki bu eşitsiz dağılımı günümüzde, birinci bölümde anlatılan, yatay ayrımcılığın varlığını kanıtlarken; Fortune 500 şirketlerinin

[16] Mary Mattis, "Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling", **Women In Management Review**, 2004, 19(3), S.154.
[17] Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin, "**a.g.e.**, s.317.
[18] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Schmidgall, **a.g.e**, s. 66.
[19] Longo, Straehley, **a.g.e.**, s.88.
[20] Peter Capelli, Monika Hamori, "Tepeye Giden Yeni Yol", 2005, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayın No.:494, İstanbul, 2006, s. 46-47.

yönetim pozisyonlarındaki kadın oranlarının düşüklüğü ve kadın yönetici oranı ile erkek yönetici oranı arasındaki fark ise yine birinci bölümde anlatılan dikey ayrımcılığın da mevcut olduğunu göstermektedir.

Günümüzde ayrımcılığın var olduğunun bir diğer göstergesi, OECD ülkelerinde yönetici pozisyonlarında çalışan erkeklerin oranının ortalama 7.1 olmasına karşılık, kadınların oranının ortalama 4 olmasıdır.[21] Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın 2007 İnsani Gelişmişlik Endeksi'ne göre, Türkiye'de kadın kanun yapıcı, üst düzey memur ve yöneticilerin oranı % 7'dir.[22] TÜİK verilerine göre ise, kadın kanun yapıcı, üst düzey yönetici ve müdürlerin oranı tüm istihdam edilenlerin içinde % 2.7 iken, erkeklerde bu oran % 11,3'dür.[23] Yukarıdaki bu istatistikler dünyada ve Türkiye'de kadınların örgüt içinde üst pozisyonlara yükselirken erkeklerle eşit koşullara sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Literatürde cam tavan kavramının varlığına karşı çıkan görüşler de bulunmaktadır. Lockwood cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu belirtmektedir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir; [24]

- Kadınlar üst düzey pozisyonlara eğer isterlerse, sıkı çalışmak, hırs ve örgüte değer katmak yoluyla, kendi haklarıyla gelebilirler. Ancak bazı kadınların kariyer hedefleri için fazla hırslı olmamaları, üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir.
- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, örgütsel engellerden ya da üst yönetim tarafından konulan engellerden ziyade, iş ve yaşam dengesi mücadelesidir. Pek çok kadın üst kariyer merdivenlerini tırmandığında, ailenin daha önemli olduğunu ve çocuklarının hayatında önemli anlarını paylaşma fırsatını kaçırdığını fark etmektedir.
- Cam tavan literatürü küçük işletmeleri dikkate almama eğilimindedir. Oysa kadın girişimciler, geleneksel büyük işletmelerdeki üst yönetim

[21] TİSK, **OECD Ülkelerinde Kadınlar ve Erkekler**, Ankara, 30 Ocak 2008, Yayın No:289, s.66.
[22] Human Development Index, (Çevrimiçi), http://hdrstats.undp.org/buildtables/rc_report.cfm , 31.01.2009.
[23] TÜSİAD, **Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, , Yayın No: TÜSİAD-T/2008-07/468, Temmuz 2008, s.144.
[24] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**

pozisyonlarına kıyasla, daha az değerli gibi görünen küçük işletmelerde başarılı olmaktadırlar.

Bu bölümde anlatılan araştırmaların ve istatistiklerin ortaya koyduğu gibi, cam tavan dünyada ve Türkiye'de, günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Araştırmaların sonuçlarından anlaşılacağı gibi cam tavanı oluşturan engeller pek çok şekilde ortaya çıkmakta ve kültüre, zamana, sanayi dalına ve örgütün özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir.

2.2.CAM TAVANI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR

Literatürde cam tavanı oluşturan unsurlar farklı çalışmalarda[25] farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunun nedeni, cam tavanın her kütürde, zaman diliminde ve örgütte varlığı ve yoğunluğu açısından farklılık göstermesidir. Bu çalışma kapsamında anlatılacak unsurlar saptanırken, cam tavanı oluşturan unsurların en sık görülenleri ve Türk işletmelerinde var olabilecekler seçilmeye çalışılmıştır. Cam tavanı ortaya çıkaran bu unsurlar şunlardır;

- Erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları
- Cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar
- İş ve yaşam dengesi mücadelesi
- Örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe
- Rol model ve mentor eksikliği
- Kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı
- Astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları

[25] Nilgün Anafarta,Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 15, s.111-137; Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin, **a.g.e.**, s.312-319; Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.30-41; Bonnie J. Knutson, Raymond S. Schmidgall, **a.g.e**, s.64-75; Li Lan, Roberta Wang Leung, **a.g.e.**, s.189-196; Nancy R. Lockwood,**a.g.e.**; Mary Mattis, **a.g.e.**, s.154-163; Debra E. Meyerson, Joyce K. Fletcher, **a.g.e.**, s.75-99; Edip ÖRÜCÜ, Recep KILIÇ, Taşkın KILIÇ, "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2007, Cilt:14, Sayı:2, s.117-135; Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling, **Academy Of Management Evecutive**, 12(1), 1998, s.28-42; Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.111-133; Jane Simon, "The Doube-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries", **Women In Management**, 10(8), 1995, s.19-29.

2.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları

Toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan değer yargılarının toplum kültürünün içinde nasıl şekillendiği ve örgüt kültürünü nasıl etkilediği birinci bölümde anlatılmıştır. Özellikle ataerkil toplumların cinsiyete ilişkin basmakalıp yargılarının çok etkili olduğu örgütlerde kültür, hem tek başına kadınları engelleyen bir faktör olarak, hem de cam tavanı oluşturan diğer etmenlere imkân veren bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır.

Kadınlar, ataerkil toplum düzeninin bir yansıması olarak oluşan ve sanayi sonrası dönemde kadınların örgütsel yaşama geç adım atmalarıyla gelişen "erkek egemen örgüt kültürü" içinde kendilerine yer bulmakta zorlanmaktadırlar. Çünkü tarihsel olarak örgütler erkekler tarafından erkekler için kurulmuştur. Kadınların istihdam edilmesiyle beraber şirketlere kattıkları artı değer kabul edilmekte ancak, şirketlerde liderlik pozisyonları toplumsal cinsiyetle erkeklere atfedilen sıkı, kararlı, saldırgan gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Ayrıca birçok kuruluş hala kadınları öncelikle ailesinden sorumlu geleneksel rolleriyle görmektedir.[26] Bu durum kadınlara karşı ayrımcılığın ve cam tavanın, daha çok çalışma pratikleri ve kültürel normların içine gizlendiğini ortaya koymaktadır.[27] Meyerson ve Fletcher, örgütlerde kadınların dezavantajlı durumunu belirtmek için "adı konmamış bir problem"in var olduğunu söylemektedirler. Bu adı konmamış problem erkek merkezli bir örgüt kültürüdür. Ancak yazarlar ayrımcılığın kökünde erkek merkezli bir örgüt kültürü olduğunu öne sürseler de, bunun her zaman erkeklerin suçu olduğu anlamına gelmeyeceğini belirtmektedirler.[28]

2000 yılındaki bir çalışmanın örnek olayındaki işletmede, kadınların kariyerlerinin ilk yıllarında performansları erkeklerden daha yüksek çıkmakta, fakat üst basamaklara doğru ilerledikçe kadınların sayısının azaldığı görülmektedir. Sorunun ne olduğunu belirlemek için düzenlenen çalıştaylarda kadınların erkek egemen örgüt kültürü içinde kendilerine yer bulamadıkları saptanmıştır. Kadınlara karşı açık bir ayrımcılık yapılmadığı halde, özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı

[26] Meyerson, Fletcher, **a.g.e.**, s.80-81.
[27] **A.e.**, s.75.
[28] **A.e.**, s.78-80.

varsayımlarda bulunulduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan çalışmada erkek egemen örgüt kültürü içinde genellikle erkek olan üstlerin, kadın ve erkek çalışanları değerlerken; kadınların performanslarına, erkeklerin ise potansiyellerine odaklandığı ortaya çıkmaktadır.[29] Bu bakış açısı ise kadınların potansiyellerini gerçekleştirecek fırsatlardan yoksun kalmalarına sebep olmaktadır.

Türk kadınlarının kariyerlerinde yükselmesini teşvik eden ve engelleyen faktörlerin incelendiği bir araştırmada, benzer bir bulgu Türkiye'deki işletmelerin örgüt kültürü için ortaya çıkmaktadır. Buna göre, örgüt kültürü ve uygulamaları genellikle aile sorumluluklarına karşı anlayışlıdır, ancak bu durum kadınların zararına bir sonuç doğurmaktadır. Örneğin kadınlar bu anlayış nedeniyle kolay izin alabilmekte ama bu izinler yüzünden terfilerde tercih edilmemektedirler.[30]

Örgüt kültürü içinde kadınlara engel teşkil eden bir diğer yapı kadınların algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle, daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarıyla, çatışma içinde olmasıdır.[31] Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkek egemen biçimsel olmayan gruplara rahat girememekte, iletişim kurarken erkeklerin kendilerini rahat hissedecekleri bir tarz geliştirmeye çalışmakta, liderlik niteliklerini erkeklerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bunlar ve benzeri etmenler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır.

Çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işlerini kuran kadınların işten ayrılma sebeplerinin incelendiği bir çalışmaya göre; bu sebepler organizasyonlardaki cam tavanı işaret etmektedir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü iş tatminini, verimliliği, işyerindeki morali ve örgüte bağlılığı olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan- çalıştıkları örgütten ayrılıp kendi işini kuran- kadın girişimcilerin %28'i eski çalıştıkları işletmenin çalışma ortamından ve kültüründen rahatsız olduklarını ve bunun işten ayrılmalarında bir etken olduğunu

[29] Douglas M. McCracken, "Kadınlar İçin Yetenek Savaşını Kazanmak", İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayın No.:494, İstanbul, 2006, s.58-70.
[30] Zeynep Aycan, "Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,** 24-26 Mayıs 2001, s.178.
[31] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.113.

belirtmektedirler.[32] Bu durumda, çalışmaya katılan kadınların önemli bir kısmını eski işletmelerindeki örgüt kültürünün olumsuz olarak etkilediği söylenebilir.

Örgüt kültürü ve uygulamalarının kadınlar üzerine olumsuz bir yansıması da kadınların işe alımda cinsiyetlerine uygun alanlara yerleştirilmeleridir. Bunlar, (örneğin insan kaynakları bölümü gibi) geleneksel olarak üst yönetime ilerleme fırsatı sunmayan alanlardır. Kadınları böyle alanlarda kümelemek, yeteneklerini ve üst yönetim tarafından görünürlüklerini artıracak iş rotasyonlarına katılımlarını engellemekte ve kariyer gelişimlerini zarara uğratmaktadır.[33]

Knutson kadınların ilerlemesini engelleyen örgüt kültürlerinde aşağıdaki koşulların ortaya çıktığını ifade etmektedir; [34]

-Erkekler kadın meslektaşlarını ciddiye almazlar.

-Erkekler kadınlara karşı üstünlük kurmaya çalışırlar.

-Erkekler bir kadın için çalışmaktan rahatsız olurlar.

-Kadınlar biçimsel olmayan gruplardan ve iletişim ağlarından dışlanırlar.

-Kadınlar kendilerine yardımcı olacak bir mentora sahip olamamaktadırlar.

-Kadınlar yeterince tecrübe kazanamamaktadırlar.

-Şirketler kadınların taleplerine karşı duyarsızdır.

-Örgüt kültürü kadınlara karşı açık fikirli değildir.

-Pozitif ayrımcılık politikaları etkin bir şekilde uygulanmaz.

-Müşteriler kadınlarla görüşmekten rahatsız olurlar.

Yukarıda anlatıldığı şekliyle kadınların ayrımcılığa uğradığı örgüt kültürü, yetenekli kadın çalışanlarını elde tutmak ve ilerlemelerine imkan tanımak için değişim göstermelidir.

2.2.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp yargılar

Psikolojide "*bir kitle, toplum, ulus ya da benzeri sosyal birim için tanınmış ve yayılmış grup özelliklerinin, o sosyal birim ile birlikte düşünülen bir kişiye de aynen maledilmesi*" olarak tanımlanan basmakalıp yargı, 1922 yılında ilk kez Walter

[32] Mattis, **a.g.e.**, s. 160.
[33] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.32.
[34] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**, s.73.

Lipmann tarafından algılama konusu içinde kullanılmıştır.[35] Algılama konusunda basmakalıp yargı, bir gruba atfedilen özelliklerle ilgili bireylerin inançlarıdır. Basmakalıp yargılar her zaman olumsuz olmaz; ancak olumsuz basmakalıp yargılar kadınlar, yaşlılar, engelliler ve farklı ırktan olan bireyler için engellerin oluşmasına yol açabilmektedir.[36] Kişiler cinsiyete dayalı geleneksel önyargılarla değerlendirildikleri zaman cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar söz konusu olabilmektedir. [37]

Üst yönetime terfi kararları adayın mevcut üst yönetime uyum sağlayıp sağlayamayacağına yönelik kişisel tahminleri içermektedir.[38] Özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı varsayımlar geliştirilebilmektedir.[39] Bu tahminlerin ve varsayımların çoğu kadınların toplumsal cinsiyete dayalı rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği ve bu sorumluluklar nedeniyle ağır işleri yapamayacağı düşüncesiyle; ya da kadınların üst yönetime gelmek için gerekli liderlik özelliklerine sahip olmadıkları düşüncesiyle varılan basmakalıp yargılardır. Kadınların lehine gibi görülebilen bu yargılar, daha fazla sorumluluk yüklenmelerinin ve üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerinin önüne engeller koymaktadır. Çünkü bu yargılar nedeniyle kadınlar yükselmelerine imkan veren görevlere getirilmeyerek, yeterli ve gerekli tecrübeye ulaşamayarak, fırsat eşitliğinden yoksun kalmaktadır. Toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu olarak kadınların üst yönetim için kesinlikle uygun olmadığına bazı yöneticiler neredeyse inanmaktadır.[40] Çünkü kadınların çalışmasının bir şekilde erkeklerinkinden daha az verimli olduğu düşüncesi cinsiyete dayalı bir algılama ve inanç olarak varlığını sürdürmektedir. Yapılacak işin değeri ne yapıldığı ya da nasıl yapıldığına göre değil, kimin işi yaptığına göre belirlenebilmektedir.[41]

---

[35] Tuğral Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.223, 1990, s.82.
[36] Angelo Knicki, Robert Kreitner, **Organizational Behavior: key concepts, skills& best practices**, New York, McGraw-Hill Irwin, 2006, s.96.
[37] Nilgün Anafarta,Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, **a.g.e.**, s.115.
[38] Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield, "Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management" **Academy Of Management Journal**, 1994, 37(1), s.70.
[39] Douglas M. McCracken, **a.g.e.**, s. 58-70.
[40] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.117.
[41] Jane Simon, **a.g.e.**, s.22.

Çalışan kadınlar, bir ucunda kendini bütünüyle kariyere adamak, diğer ucunda da kariyer ile aile arasında denge kurmak bulunan bir yelpazede yer almaktadırlar. Ancak erkek egemen örgüt kültürü içinde kadınların her iki uçtaki durumu da kabul görmemektedir. Bir yandan aileleri ile kariyerlerini dengeleme esnekliğine sahip olmak isteyen kadınlar örgüte yeterince bağlanamamakla suçlanmakta; diğer yandan kariyer odaklı kadınlar özellikle işlerini erkekler gibi saldırgan ve rekabetçi şekilde yürüttüklerinde "sinir bozucu" ve "kadınlıktan çıkmış" olarak adlandırılmaktadırlar.[42] Sonuçta kadınların kişilik, kararlılık ve azimlerinin yetersiz olduğuna yönelik basmakalıp yargılar oluşmaktadır.[43] Sıklıkla karşılaşılan diğer basmakalıp yargılar ise; kadınların bağımlı oldukları, duygusal davrandıkları, rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği açısından yetersiz oldukları şeklindedir.[44]

Çalışma hayatında kadınların ilerlemesini engelleyen tutum ve tavırlara yol açan olumsuz basmakalıp yargıların bazılarını aşağıdaki gibi sıralanabilir;[45]

-Kadınların çok fazla aile sorumlulukları vardır.

-Kadınlar hamile kalabilir, çocuk sahibi olabilirler.

-Kadınların çoğu üst yönetime yükselmek için şirkete yeterince bağlanamaz.

-Kadınlar etkin liderler değillerdir.

-Kadınlar örgüt kültürünü ve politikalarını gerçekten anlayamazlar.

-Kadınlar operasyonel alanlarda yeterince tecrübeye sahip değildir.

-Kadınlar başka kadınlar için çalışmaktan rahatsız olurlar.

Türkiye'nin tek kadın futbol maçı anlatıcısı ve dünyadaki üç futbol maçı anlatıcısıdan biri olan Semahat Özdoğan Arslaner, "radyoda sunum yaparken dinleyenlerin bir kadın sesi duyunca şaşırdıklarını", pek çok kişiyle futbol hakkında rahatlıkla konuştuğu halde erkeklerin "*bıyık altından güldüğünü*" hissettiğini" belirtmektedir[46]. Arslaner ayrıca "bir kadın olarak daha dikkatli olması gerektiğini, çünkü dili sürçerse "*kadın değil mi işte bakın*"[47] denildiğini söylemektedir. Bu durum erkek işi olarak görülen bir alanda kadına karşı basmakalıp yargıların bir sonucudur.

---

[42] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.118.
[43] Edip ÖRÜCÜ, Recep KILIÇ, Taşkın KILIÇ, **a.g.e.**, s.119.
[44] Nilgün Anafarta, Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, **a.g.e.**, s.115.
[45] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**, s.73.
[46] Aktüel Dergisi, (çevrimçi) http://www.yeniaktuel.com.tr/tur106,180@2100.html, 23.05.2009.
[47] Sedat Özkol, **Dişil Yönetişim**, Resital yayınevi, Kasım 2007, İstanbul, s.189.

Kadınlar için yıkıcı sonuçları olan basmakalıplar yargılardan tamamen kurtulmak mümkün gözükmemektedir. Kadınlara yönelik basmakalıp yargılardan kurtulmak için, işletmelerin bunun farkına varması ve örgüt kültürünü bu basmakalıpların yıkıcı etkilerine izin vermeyen bir tarzda şekillendirmesi gerekmektedir. Örgütsel düzeyde alınabilecek önlemlerin ötesinde, bireylerin temel eğitimleriyle bu basmakalıp yargıları değiştirebilecek şekilde sosyalleşmeleri aslında daha olumlu sonuçlar verecektir. Ancak bu uzun bir süreci ve her şeyden önce toplum kültüründe bir değişimi gerektirdiği için son derece güçtür.

2.2.3. İş Ve Yaşam Dengesi Mücadelesi

Kadınların biyolojik olarak üstlendikleri "annelik" rolleri ve toplum tarafından onlara yüklenen ev işleri, çocuk, hasta ve yaşlı bakımı gibi sorumluluklar iş dışı yüklerinin artmasına sebep olmakta ve iş ile aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanmalarını sağlamaktadır. Kadınlar bir yandan iş-yaşam dengesi kurmak için çaba harcarken diğer yandan örgütlerde aile sorumluluklarının işlerini ve performanslarını olumsuz etkileyebileceğiyle ilgili basmakalıp yargılarla savaşmak zorunda kalmaktadırlar.

Türkiye'de otel işletmelerinde yapılan bir çalışmaya katılanların %87,2'si "*kadınların çok fazla ailevi sorumluluk yüklendikleri*"; %70'i "*kariyer gelişimi için aile hayatından fedakarlık yaptıkları*" ve %68,2'si "*tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmayı ailenin hoş karşılamadığı*" düşüncesine katılmaktadırlar. Bu durum kadınların iş ve aile dengesini kurmada zorlandıklarının göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Ancak çalışmaya katılan kadınların çoğu denge kurmakta zorlanmalarını yönetici pozisyonlarına gelmede bir engel olarak görmemektedirler. Çünkü "*aile yaşantımı olumsuz etkilemesine rağmen teklif edilen bir üst pozisyonu kabul ederdim*" ifadesi % 63,6'lık bir oranda kabul edilmiştir. Çalışmanın sonunda kadınların iş ve yaşam dengesini kurmakta zorlandıkları, ancak kariyer ilerlemesini istedikleri ortaya konmaktadır.[48]

Türkiye'de finans sektörü çalışanları arasında yapılan bir çalışmada, okul öncesi yaşta çocuğu bulunan ve hem anne hem de babanın çalıştığı ailelerde, iş ve

[48] Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin, **a.g.e.**, s.315-318.

aile dengesini tetikleyen faktörler ve bu faktörlerin anne babanın iş performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışma, kadınların erkeklerden daha fazla iş ve aile yaşamı dengesizliği yaşama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanlara iş ve aile yaşamını dengelemek için kurumsal destek alıp almadıkları sorulduğunda, çok az destek aldıklarını ama erkeklerin kadınlara göre daha fazla aile dostu işyeri uygulamalarından faydalandığını belirtmektedirler. Ayrıca aile içi desteklerde de kadınların erkeklere hem iş paylaşımı hem de duygusal destek sağladıkları, ancak erkeklerin sadece duygusal destekte bulundukları ortaya konmaktadır.[49] Bu durum birinci bölümde anlatıldığı gibi, kadının asıl görevini ev içi işler oluştururken erkeklerin asıl işinin ailenin geçimini sağlamak olduğu, bu nedenle kadınların gelirine aile bütçesine katkı olarak bakıldığı toplumsal cinsiyet normunun bir yansımasıdır. Ev içi iş paylaşımında kadınlar erkekleri destekleyerek, asli işleri olarak görülen mesleklerinde daha başarılı olmalarının yolunu açmaktadırlar. Böylece erkekler daha az iş ve aile yaşamı mücadelesi yaşayarak, çalışma hayatında daha başarılı olabilmekte ve ilerleme fırsatlarından daha fazla yararlanabilmektedir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe iş-aile çatışmasının araştırıldığı başka bir çalışma da, yine kadınların erkeklere göre daha fazla çatışma yaşadığı ortaya koymaktadır. Çalışmada iş sorumluluklarının aile sorumluluklarına yansımasından kaynaklanan çatışmanın, aile sorumluluklarının iş sorumluluklarına yansımasından kaynaklanan çatışmadan daha şiddetli olduğu belirtilmektedir.[50] Çalışmanın bu bulgusu; Türkiye'de her şeyden önce kadınların kendilerini ve örgütlerin kadınları, öncelikle toplumsal cinsiyet rollerinden sorumlu olarak gördüklerini düşündürmektedir. Bu durum bir yandan kadınların iş ve yaşam dengesi kurmakta zorlanmalarını sağlarken bir yandan da örgütlerde kadınlara yönelik basmakalıp yargıların kökleşmesine sebep olabilmektedir.

Literatürde bazı yazarlar çalışma hayatında kadınları, "işe odaklı kadınlar" ile "iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmaya çalışan kadınlar" olarak ikiye ayırmaktadır. Kariyeri ve aile yaşantısı arasında denge kurmaya çalışan kadınlar

[49] Zeynep Aycan, Mehmet Keskin, Serap Yavuz, **Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı**, Sistem yayıncılık, Şubat 2007, İstanbul, s.179-186.
[50] İlker H. Çarıkçı, "İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler -Türkiye'deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama-", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.340-346.

"işe bağlı olmayan" ve "çalışma hayatını terk edebilir" olarak algılanmaktadırlar.[51] Çalışanların işe bağlılığını ve ailesine bağlılığını zıt şeyler olarak görmek, çalışanın performansını değerlemede yanıltıcı bir ikilem ortaya çıkartmaktadır. Ayrıca bu iki bağlılığı birbirinden ayırmak, kariyer ve ailenin birleştirilmesinin mümkün olmadığı önyargısını kalıcılaştırmaktadır.[52]

Dünya Ekonomik Forumu'nun, Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2008 raporundaki verilere göre; Türkiye'de ortalama evlenme yaşı 22, kadın başına ortalama çocuk sayısı ise 2,2'dir.[53] Kadınların erken yaşta evlendiği ve ortalama 2 çocuğa sahip olduğu bir toplumda; özellikle çocuk yetiştirmek, ev işlerini yapmak, hastalar ya da yaşlılar gibi bakımı muhtaç olanlarla ilgilenmek hala kadınların birincil görevi olarak görülürken, iş ve yaşam dengesi kurmada sorunlar yaşanması ve aile sorumluluklarının kariyer gelişimini engellemesi kaçınılmazdır. Kadınların iş ve yaşam dengesi mücadelelerinden kaynaklanan cam tavanı kırabilmeleri için örgütlerde aile dostu işyeri, esneklik gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.

2.2.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara Ve İletişim Ağlarına Girememe

Biçimsel olmayan grup, "*kişilerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda oluşan gruplardır*".[54] Biçimsel olmayan iletişim ise, "*bir biçimsel grup içinde örgütleyici tarafından düzenlenmeyen iletişimdir*".[55] Üst düzey yönetici pozisyonuna ilerlemek isteyen çalışanlar bu pozisyonlardaki çalışanlarla biçimsel olmayan iletişim kurarak; işle ve örgütsel politikalarla ilgili bilgilere daha kolay ulaşmakta, üst yönetime yükselebilmek için kendilerini gösterme fırsatı bulmakta ve kariyer gelişimleri için üst yönetimdeki tecrübeli liderlerle mentorluk ilişkisi geliştirebilmektedirler.

---

[51] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**, s.118.
[52] Felice N. Schwartz, "Kadınlar: İş Yaşamının Kaçınılmaz Bir Buyruğu", 1992, İçinde; **Harvard Business Review** serisi , İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, MESS Yayın No.:351, İstanbul, s.174.
[53] World Economic Forum, The Global Gender Gap Report, (Çevrimiçi) http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf, 26.01.2009.
[54] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.242, 1991, s.308-309.
[55] **A.e.**, s.295.

Fortune 1000 şirketleri insan kaynakları yöneticileriyle yapılan bir araştırmaya göre, cam tavanı yaratan ve sürdüren en önemli nedenlerden biri erkek yöneticilerin kendilerinden farklı olanlardan rahatsızlık duymalarıdır.[56] Erkeklerin kendilerinden farklı olarak algıladıkları kadınlar, bu olumsuz bakış açısı nedeniyle onlarla kolay iletişim kuramamaktadırlar.

Kültürel değerler kadınların, özellikle erkek egemen örgüt kültürü içinde çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticilerle, özel kulüplere, toplantılara, iş dışı aktivitelere katılmalarını engellemektedir. Kadınlar kariyer gelişiminde onlara rehberlik edecek ve iş fırsatlarından onları haberdar edecek üst düzey yöneticilerle sosyalleşme fırsatlarından yoksun kalmaktadırlar.[57] Bu durum kadınların yükselme fırsatlarını kaçırmalarına neden olabilmektedir.

Yönetici pozisyonlarına gelebilen kadınlar da erkek meslektaşlarıyla biçimsel olmayan gruplara girmede zorlanmaktadırlar. Bu durum kadın yöneticilerin etki güçlerini azaltmakta ve kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır.[58]

Fortune 1000 şirketlerinin en üst pozisyonlarında çalışan kadınlar arasında yapılan araştırmaya göre; kadın yöneticilerin % 47'si, biçimsel olmayan iletişimden yoksun olmalarını yükselmenin önünde en büyük engel olarak görmektedirler.[59] ABD'nin en büyük 1000 şirketinde üst yönetim pozisyonunda çalışan kadınların yaklaşık yarısının en büyük engel olarak biçimsel olmayan ağlardan uzak kalmayı göstermesi, konunun önemini vurgular niteliktedir.

Kadınlar biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe sorununu aşmak için kendi ağlarını kurmaya çalışabilirler. Kadın yöneticilerin biçimsel olmayan ağları, sorunlarını tartışabilecekleri bir forum yaratılması açısından yararlı olabilir;

[56] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**.
[57] Li Lan, Roberta Wang Leung, **a.g.e.**, s.193.
[58] Nilgün Anafarta,Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, **a.g.e.**, s.119-120.
[59] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**.

ancak kadınlara iş fırsatlarına ulaşmak için yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam sağlanması mümkün gözükmemektedir.[60]

2.2.5. Rol Model Ve Mentor Eksikliği

Mentor kelimesi öğretmen, antrenör, destekleyici, himaye edici anlamlarıyla bağlantılı olarak kullanılabilen bir sözcüktür.[61] Mentor örgütte deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyeriyle ilgili tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişidir.[62] Mentorluk ise, bir mentor ile yetişen arasında yetişenin gelişmesiyle ilgili bir ilişkinin kurulması devam etmesi ve sonlanması sürecidir.[63]

Mentor ve rol modelin kariyer gelişimi için pek çok faydası bulunmaktadır. Mentor her şeyden önce bir yol göstericidir, kişiye kariyer gelişiminde destek olmakta, gerekli kaynaklara ve fırsatlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır.[64] Kadın yöneticiler arasında yapılan bir çalışma, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37'si için kritik öneme sahip ve %44'ü oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır.[65] Ancak erkek egemen örgütlerde, kadınlar sınırlı bir şekilde mentorluk fırsatına sahip olabilmektedirler. Özellikle kadınların biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememeleri bir mentora sahip olmalarını engellemekte ve bu nedenle örgütün karar alıcıları tarafından fark edilerek üst yönetime getirilme fırsatlarını azaltmaktadır.[66]

Kadınlar için bir rol modele sahip olmak da önemlidir. Ancak kadınların çalışma hayatına geç katılımı ve yükselmenin önündeki engeller rol model olabilecek kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olmaktadır.

---

[60] Li Lan, Roberta Wang Leung, **a.g.e.**, s.194.
[61] Angelo Knicki, Robert Kreitner, **a.g.e.**, s.56.
[62] Nilgün Anafarta,Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, **a.g.e.**, s.118.
[63] Angelo Knicki, Robert Kreitner, **a.g.e.**, s.56.
[64] Patrizia Longo, Clifford J. Straehley, **a.g.e.**, s.94.
[65] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.29.
[66] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.33.

Kadınların rol model eksikliğinin bir diğer sebebi, erkeklerin baskın olduğu örgütlerde, kendilerini daha az lider olarak görme eğiliminde olmalarıdır. Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri olduğu algısı, güçlü bir kadın rol modelin eksikliğiyle de pekişmektedir. Önemli yönetim pozisyonlarında kadınların az olduğu bir çevrede, zihinsel bir kadın rol modeli geliştirmek zordur.[67]

Bazı yazarlar özellikle orta yaştaki kadınların, genç kadın çalışanlar için mentor rolü almalarında cesaretlendirilmelerini önermektedir. Yapılan bir araştırmada, örneklemi oluşturan kadınların tecrübelerini aktarmak için çok hevesli oldukları görülmekte ve bu durumun örgütlerdeki mentorluk açığının kapanmasına yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir.[68] Ancak özellikle erkek egemen sektörlerdeki örgütlerde, yönetim pozisyonuna gelebilmiş, orta yaşlı ve tecrübeli kadın çalışan bulmakta zorlanılabilir.

Karşı cinse mentorluk etmede erkek yöneticileri engellediği ileri sürülen bir diğer durum cinsiyete dayalı imalar ve şirket içi söylentilerdir. Erkek yöneticiler, imalar ve dedikodulardan çekindikleri için kadın çalışanlara mentorluk etmek istememektedirler.[69] Böylece kadınlar, erkek ya da kadın bir mentora ulaşmada zorluklar yaşamaktadırlar.

Sonuçta kadınlar, erkek egemen örgütlerin yapısı, biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, kendisinden önce yetişmiş bir kadın rol modelin olmaması, çeşitli nedenlerle erkeklerin mentor olmaktan kaçınması gibi sebeplerle mentor desteğinden yoksun kalmakta ve yönetici pozisyonuna gelme fırsatlarını kaçırarak bir cam tavanla karşılaşabilmektedirler.

---

[67] **A.e.**, s.31.

[68] Judith R. Gordon, Karen S. Whelan, Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges, **Academy ol Management Executive**, No.12(1), 1998, s.20.

[69] Stacy D. Blake-Beard, Taking a hard look at formal mentoring programs A consideration of potential challenges facing women, **Journal of Management Development**, 20(4), 2001, s.331-345.

2.2.6. Kadınlar Ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı

Kadınlar ve erkekler örgütsel yaşamda farklı yönetsel tarzları kullanabilmektedirler. Bunun sebebi bazı yazarlara göre kadın ve erkeklerin farklı şekilde sosyalleşmeleri sonucu oluşan farklılıklar olabilmektedir. Öte yandan bazı yazarlar da kadın ve erkeklerin bilişsel açıdan farklı olmalarının yönetim tarzlarına yansıdığını ileri sürmektedirler. Literatürde kadın ve erkeğin farklı iletişim tarzları kullandıkları da ileri sürülmekte ve iletişim tarzındaki bu farklılıkların yönetim tarzına yansıdığı vurgulanmaktadır. Kadınların genel olarak nasıl bir tarzı tercih edecekleri, içinde bulundukları örgütün kültürü, iş yapış biçimi, astların ve birlikte çalışılan erkeklerin tutumlarından da etkilenmektedir.

Kadınsı ve erkeksi liderlik tarzı olarak tanımlanabilecek ayrışma, toplumsal cinsiyet rollerinin bir uzantısı olarak gelişmektedir. Erkeksi liderlik tarzı, eylem yönelimli, mantık eğilimli, mühendisliğe dayanan, neden ve sonuç ilişkisi kuran gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.[70] Kadınsı liderlik tarzı ise ilişki yönelimli, ayırt etmeye dayalı, değer güdümlü gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.[71]

Artan ve Atay ise, "*bilgi ve deneyimlerin işlenmesinde bireylere özgü yöntem farklılıkları*" olarak bilişsel tarzın, literatürde analitik ve sezgisel tarz olarak iki türde toplandığını vurgulamaktadır. Analitik tarz beynin sol tarafının bir fonksiyonu olup, detaylara dayalı, planlama ve koordine etmeye odaklı, akli kararları içermektedir. Sezgisel tarz ise beynin sağ tarafının fonksiyonlarıyla ilgili, duygusal ve ani kararlar, çabuk kavrama, kuvvetli hayal gücü ve atılganlık gibi özellikleri içermektedir.[72] Literatürde bireyler beynin fonksiyonlarına göre ele alınmakta ve erkek beyninin sezgisel yetiler için, kadınların beyninin ise daha analitik olarak özelleştiği düşüncesi vurgulanmaktadır.[73]

---

[70] Liz Cook, Brian Rothwell, **Kadınlar, Erkekler ve Liderlik**, Çev.: Ümit ŞENSOY, İstanbul, Optimist, 2004, s.124.
[71] **A.e.**, s.136.
[72] Sinan Artan, Salim Atay, Türk Yönetici Adaylarının Bilişsel Stillerinin Belirlenmesi ve Demografik Yönleri Arasındaki İlişki, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.241-242.
[73] **A.e.**, s.249.

Araştırmalar kadın ve erkeklerin yönetsel tarzlarının farklı olmasının bir diğer sebebinin de, farklı şekilde iletişim kurmalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Kadınlar ve erkekler arasındaki iletişim farklılığı şu şekilde ortaya konmaktadır: Kadınlar başarılarda övgüyü paylaşırlar, anlamadıkları noktalarda soru sorarlar, eleştirileri hafifletmek için nazik bir tarzda geri bildirim verirler ve karşı tarafa ne yapacağını dolaylı bir şekilde söylerler. Erkekler ise kadınların tersine, kendi kendilerine övünürler, açıkça geri bildirim verirler, şikâyetlerini saklarlar, daha az soru sorma, hatalarını ve zayıflıklarını gizleme eğilimindedirler.[74]

Kadınlar yöneticilik pozisyonlarına ilk adım attıklarında, erkeklere başarı getiren davranış kurallarını benimsemeye çalışmışlardır. Ancak kadın olarak deneyim kazandıkça kendi geliştirmiş oldukları beceri ve davranışları kullanmaya başlamışlardır. Kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının karşılaştırıldığı bir çalışmada; erkeklerin liderliği, daha çok astlarını hizmet karşılığında ödüllendirme ve yetersiz performans karşılığında cezalandırma gibi bir "al-ver ilişkisi" olarak gördükleri ortaya konmaktadır. Kadınlar ise, astların kişisel çıkarlarını örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirebilen "dönüşümcü liderlik ilişkisi" geliştirebilmektedirler.[75]

Araştırmalarda kurumsal dünyada iletişimde en geçerli olan tarzın, kadınların sık kullandığı ilişki yönelimli tarzdan daha çok, erkeklerin kullandığı direk ve net tarz olduğu ortaya konmaktadır. Ayrıca erkeksi tarzı benimseyen kadınların, kadınsı tarzı benimseyen kadınlara göre daha fazla yükseldiği görülmektedir.[76] Erkekler, erkeksi tarzı benimserken "*lider*" özelliklerini taşıdıkları söylenmektedir.[77] Ancak yükselmek için erkeksi tarzı benimseyen kadınlar, örgüt içinde "*patronluk taslayan*" ya da "*dikkat çekme meraklısı*" olarak adlandırılmaktadır.[78] Bu durum kadına karşı olumsuz bir tavrı hatta belki duygusal tacizi beraberinde getirebilmektedir.

Orta kademe yönetici kadınların cam tavan algısının ölçüldüğü bir çalışmada, baskın ve otokratik bir yönetim tarzı benimseyen kadın yöneticilerin hem kadınlar hem de erkekler tarafından olumsuz algılandıkları ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan

---

[74] Angelo Knicki, Robert Kreitner, **a.g.e.**, s.306-307.
[75] Judy B. Rosener, Kadınların Liderlik Tarzları, 1992, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayın No.:494, İstanbul, 2006, s. 187-190.
[76] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**.
[77] **A.e.,** s.32
[78] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.32

kadınsı olarak tanımlanan, işbirlikçi ve interaktif bir liderlik tarzı ise erkekler tarafından kullanıldığında zayıf ve etkisiz görülmektedir. Çalışmadaki kadınlar duruma bağlı olarak kendi yönetim tarzlarını kullanmakta rahat hissettiklerini belirtirken, çoğunlukla erkeklerin norm ve kurallarıyla uyumlu olmalarının beklendiğini düşünmektedirler.[79]

Fortune 400 şirketlerinde yapılan bir araştırmada; kadınların liderlik tarzlarında erkeklere göre daha esnek oldukları görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; başarılı kadın yöneticiler, erkeklerden iki kat daha fazla ilişki yönelimli tarzı ve bunun yanında erkeklerin sürekli kullandıkları direk ve otoriter tarzı kullanmaktadırlar. Çalışma en iyi liderin en rahat hissettiği tarzı değil, duruma ve kişilere en uygun tarzı kullanan lider olacağını ileri sürmektedir.[80] Sonuçta kadınların yönetsel tarzları özellikle erkek egemen kültür içinde kolay kabul edilememekte ve yukarıda da vurgulandığı gibi kadınlar erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Fortune 400 şirketleri arasında yapılan araştırmanın da gösterdiği gibi, kadın yöneticiler yönetsel tarzlarında esnek olmak durumunda kalmaktadırlar. Kadınların esnek olabilmeleri, cam tavanı aşmak için, "erkeklerin rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme" stratejisini kullanabilmelerine imkân vermektedir.

2.2.7. Astların Ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

Örgüt içerisinde üst yönetim pozisyonlarına yükselmede astlar, üstler ve müşteriler tarafından kadınların kabul edilme olasılığı da dikkate alınmaktadır. Kadın çalışanların yönetim pozisyonunda bulunması astlar tarafından olumsuz karşılanıyorsa, kadınların üst yönetime ilerlemesinin önünde bir engel oluşabilmektedir.[81]

Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma, yöneticinin kadın ya da erkek olmasının astın stres düzeyi, iş tatmini ve motivasyonu üzerinde etkili olduğunu

[79] **A.e.**, s. 37.
[80] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**.
[81] Serap Efe, **Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları,** Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006, s.61.

ortaya koymaktadır. Çalışmaya göre kadın yöneticilerin astlarının stres düzeyi, erkek yöneticilerin astlarının stres düzeyinden yüksektir.[82] Kadın yöneticilerle çalışan astların stres düzeyinin yüksek olması, kadınların üst yönetime gelmek için harcadıkları yoğun çabanın ya da iş ve yaşam dengesi mücadelesinin ve yükseldiklerinde kendi yönetsel tarzlarını kullanmakta yaşadıkları sorunların, astlarına daha stresli bir çalışma ortamı sağlamalarına sebep olmasıyla açıklanabilir. Bu durum astların kadın yöneticilere karşı olumsuz bir tutum içinde olmalarına sebep olabilmektedir.

Çalışma hayatında ilginç olan bir durum, bazı kadın çalışanların da kadın yöneticileri tercih etmemeleridir. 2005 yılında Human Resources Dergisi'nin internet üzerinden yaptığı bir çalışmada, işyerinde yöneticilerin kadın ya da erkek olması konusundaki tercihler sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %40'ı yöneticinin kadın ya da erkek olmasının fark etmeyeceğini belirtirken, %40'ı erkek yönetici tercih ettiğini belirtmektedir. İlginç olan kadın katılımcıların %46,67'sinin erkek yönetici tercih etmeleridir. Erkeklerin ise %49.30'u yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını söylemektedirler. Bir başka deyişle kadın yönetici tercih etmeyenlerin çoğu kadın çalışanlardır.[83] Gerni bu durumu "*Geçit vermeyen kadınlar*" olarak nitelendirmektedir. Bunun nedeni ise bir yandan başarılı kadınlara çevrelerindeki kadınların olumsuz tutumları ve diğer yandan kadınların toplumsal cinsiyeti içselleştirmeleriyle bulundukları konumu kabul ederek kendilerinin ve diğer kadınların ilerlemelerine gerek görmemeleridir.[84] Ayrıca kadın çalışanlar kadın liderleri rakip olarak görüp desteklememekte ya da kadın liderlerden daha fazla beklentileri olduğu için bu beklentileri karşılanmadığında öfkelenebilmektedirler.[85] Gerni çalışmasında eşitlikle ilgili yapılan araştırmalarda kadınların çoğunun böyle bir sorun olmadığını belirtiklerini ifade ederek, kadınlara fırsat tanınmamasının sadece erkek yöneticilerin tutum ve tavırlarıyla ilgili olmadığını vurgulamaktadır.[86]

---

[82] Mahmut Özdevecioğlu, E. Aziz Bulut, Evren Arı Tekçe, Yıldız Çirli, Tevfik Gemici, Mahmut Tozal, Yasemin Doğan, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 10(2), 2003, s.134-136.

[83] Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, "İş Hayatında Kadın Yöneticiler Nasıl Görülüyor?", Mart 2005, (çevirim içi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594 , 27.03.2009.

[84] G. Mine Gerni, **Yönetimde Kadınlar**, Beta Basım, Mayıs 2001, İstanbul, s.37-38.

[85] **A.e.**, s.51

[86] **A.e.**, s.37.

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselememesinde etkili bir başka faktör de kadın yöneticiler tarafından konulan engellerdir. Bu engellerden ilki, kadın yöneticilerin kendini referans alma yanılgısıdır. Bazı kadın yöneticiler yükselmek için sergiledikleri kendi çabalarını referans alma yanılgısına kapılırlar. Bu yöneticilerin bilinçaltında "ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir" düşüncesi vardır. [87]

Bir diğer engel de literatürde kraliçe arı sendromu olarak anılan "*kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi"* durumudur.[88] Kraliçe arı genellikle yüksek statülü bir işte, yüksek bir maaşa çalışan, erkek meslektaşlarıyla iyi geçinebilen bir kadın yönetici profilidir. Kraliçe arı antifeministtir, kadınlara eşit haklar sağlanması için mücadele etmemektedir. Çünkü diğer kadınlarla bulunduğu pozisyon için mücadele içine girmek istememektedir. Ayrıca diğer akranlarının ulaşamayacağı düşünülen ayrıcalıklı bir pozisyonda olmak hoşuna gitmektedir.[89] Türkiye'de yapılan bir araştırmada, "*kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkendir*" ifadesini araştırmaya katılanların %54'ü kabul etmektedir.[90] Bu durum kraliçe arı sendromunun ülkemizde de geçerli olduğunu gösteren bir veri olarak yorumlanabilir.

2.3. CAM TAVANI AŞMAK İÇİN STRATEJİLER

Cam tavanı aşmak için öncelikle kadınlar kendi kariyer gelişimlerini sağlamak için bireysel olarak çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Öte yandan örgütler de kadınların özyeteneklerinden yararlanabilmek için onların üst yönetime yükselmesini istemekte ve kadınların yükselmesinin önündeki cam tavanı aşabilmek için kurumsal stratejiler kullanmaktadırlar. Bu bölümde kadınların cam tavanı aşmak için

[87] Edip Örücü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, **a.g.e.**, s.119.
[88] Uğur Zel, "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve 'Kraliçe Arı Sendromu'", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, s. 39-48. s.41-42
[89] Margaret A. Knight, **The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome In Selected Groups of Female Nurses**, Doktora Tezi, Adelphi University, 1989, s.4-5.
[90] Edip Örücü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç **a.g.e.**, s.130.

kullandıkları bireysel stratejiler ve cam tavanın kırılması için örgütlerin uygulayabileceği kurumsal stratejiler ele alınacaktır.

2.3.1. Kadınların Cam Tavanı Aşmak İçin Kullandıkları Bireysel Stratejiler

Literatürde kadınların cam tavanı aşabilmek için kullandıkları pek çok strateji bulunmaktadır. Burada, bu tez kapsamında incelenen bazı makalelerde[91] görülen, kadın yöneticilerin en yaygın olarak kullandıkları bireysel stratejiler incelenecektir. Bu bağlamda saptanan 6 strateji şunlardır;

- Mesleki eğitim edinme ve geliştirme programlarına katılma,
- Beklenenden yüksek performans gösterme,
- Erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme,
- Geliştirici iş deneyimleri edinme ve dikkat çekici görevler arama,
- Etkili bir mentordan yardım alma,
- Kişisel yaşamdan feragat etme.

- Mesleki Eğitim Edinme ve Geliştirme Programlarına Katılma

Kadınlar için en önemli stratejinin, hem temel eğitimlerini artırarak hem de geliştirme programlarına katılarak mesleki donanımlarını geliştirmeleri olduğu söylenebilir. Kadınların işte başarılı olmak için sahip olmaları gereken kişisel faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada, entelektüel yeteneklerle ilgili faktörlerin en önemlisinin eğitim düzeyi olduğu belirtilmektedir.[92] Ancak birinci bölümde anlatıldığı gibi Türkiye'de özelikle kadınların temel eğitime ulaşmalarının önünde engeller bulunmaktadır.

[91] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.37-38; Andrea E. Lewis, Ellen A. Fagenson, "Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives?", **Journal of Management Development**, Vol.14, No.2, 1995, s.40-50; Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**; Bonnie J. Knutson, Raymond S. Schmidgall **a.g.e.**, s.70-73; Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.29-33.

[92] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**, s.70.

Çalışanlarının gelişmesine ve ilerlemesine önem veren işletmeler, kadınların üst yönetim pozisyonuna ulaşmalarını sağlayabilmek için, alt kademe yöneticilerin ulaşabileceği eğitim ve gelişme programları hazırlamakta ve bu programları ilerlemede bir kriter olarak görmektedirler. Goodman ve arkadaşlarının çalışmasında "ilerleme ve gelişmeye önem verildikçe kadınların üst yönetime gelme olasılığı artar" hipotezi test edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.[93]

İşletmelerde genellikle kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle eğitim ve gelişme programlarına zaman ayırmak istemeyeceklerine yönelik bir varsayımda bulunulmakta ve kadınlar bu tür programlar için tercih edilmemektedir. Ayrıca kadınların çalışma hayatını ya da örgütü terk edebileceğine dair basmakalıp yargı yaygın olduğu için kadınlara bu tür pahalı yatırımlar yapılmak istenmemektedir. Ülkemizde 2001 yılında yapılan bir çalışmaya göre, kadın yöneticiler, yönetici geliştirme programlarına katılmada kadınlara yeterince fırsat eşitliği sağlanmamasının kariyer gelişimleri için büyük engel olduğundan şikayet etmektedirler.[94]

Lewis ve Fagenson kadınların katılabileceği üç tür geliştirme programının varolduğunu söylemektedir. Bunlardan ilki sadece kadınlara yönelik, kadınların genellikle erkeklere göre eksik oldukları düşünülen konularda gelişmelerini sağlamak için tasarlanmış programlardır. Karar alma, iletişim, koçluk, çatışma çözümü gibi liderlikle ve yönetimle ilgili temel konuları kapsayan bu programlar, kadınların yeteneklerini geliştirmek açısından verimlidir. Ayrıca kadınların deneyimlerini paylaşacakları, sorunlarını tartışacakları ve destek mekanizmaları geliştirebilecekleri bir alan olabilmesi nedeniyle de faydalıdır. Ancak araştırmalara göre, sadece kadınlara yönelik gelişim programları, kadınların erkek egemen yönetim kademelerinden izole edilmesine katkıda bulunmaktadır.[95] Lewis ve Fagenson'a göre ikinci tür programlar, hem kadınların hem de erkeklerin katılımına açık programlardır. Bu tür geliştirme programları kadınlara, izole olmanın ya da erkeklere göre eksik görülmenin dezavantajı olmaksızın, yönetsel yeteneklerini ve

[93] Jodi S. Goodman, Dail L. Field, Terry C. Blum, **a.g.e.**, s.481-489.
[94] Zeynep Aycan, "Kadınların Kariyer Gelişimini …", 2001, **a.g.e.**, s.178.
[95] Andrea E. Lewis, Ellen A. Fagenson, **a.g.e.**, s.40-41.

liderlik özelliklerini geliştirme fırsatı vermektedir.[96] Yazarların belirttiği son geliştirme programı ise mentorluk programlarıdır.[97]

- Beklenenden Yüksek Performans Gösterme

Kadınlar örgütlerde ön plana çıkabilmek için sürekli daha fazla çalışmak, yüksek performans sergilemek, potansiyellerini ve yönetici olarak güvenilirliklerini kanıtlamak zorunda hissetmektedirler.[98] ABD'de 1997 yılında kadınların üst yönetime gelmek için kullandıkları stratejilerin sıralandığı bir çalışmada, "performans beklentisini aşmaya çalışmak" ilk sırada bulunmaktadır.[99] Benzer şekilde Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticiler arasında yapılan bir çalışmada, kadın yöneticilerin %99'u "sürekli olağanüstü performans beklentisinin" kritik ve oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Kadın yöneticiler olumsuz önyargıları gidermek için sürekli ve aşırı performans sergileyebilecek yetenekte olduklarını kanıtlama ihtiyacı duymaktadırlar.[100]

Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticilerle yapılan çalışmada, kadınların sürekli yüksek performans sergilemek için iki yola başvurdukları ortaya konmaktadır. Bu yollardan ilki "diğerlerinden daha fazla çalışmak", ikincisi ise "kendilerine özel yetenekler ve uzmanlıklar geliştirmektir".[101] Ayrıca 2001 yılında yapılan bir araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %45'i, erkeklerden daha uzun çalıştıklarını belirtmektedirler.[102] Kadınların bu stratejleri kullanarak, yetenek ve performanslarını kanıtlamak istedikleri ve örgütte yeri doldurulamaz bir konum edinmeye çalıştıkları düşünülebilir.

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarına ulaştıklarında da yüksek performans beklentisi ortadan kalkmamaktadır. Yönetici kadınların performansları öncelikle erkek meslektaşlarının performanslarıyla kıyaslanmaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler gelecekte üst yönetime yükseltilecek kadınlar için bir deneme olarak görülmekte ve

---

[96] **A.e.**, s.44.
[97] **A.e.**, s.47.
[98] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.33.
[99] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **ag.e.**, s.65.
[100] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.29.
[101] **A.e.**, s.30.
[102] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.37.

test edilmektedirler.[103] Bu nedenle kadınlar her zaman beklentinin üzerinde performans sergileyerek yetkinliklerini kanıtlamaya çalışmaktadırlar.

- Erkeklerin Kendilerini Rahat Hissedebilecekleri Bir Tarz Geliştirme

Kadın ve erkeklerin farklı iletişim kurmaları ve farklı yönetsel tarzlara sahip olmaları, özellikle erkek egemen örgüt içinde kadınların kabul görmemesine yol açabilmektedir. Lockwood yapılan araştırmalara göre, yöneticilerin kendilerini en iyi hissettikleri ve rahat oldukları tarzı değil, duruma en uygun tarzı benimsemelerinin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle kadınların cam tavanı kırmasında kritik öneme sahip stratejilerden biri erkeklerin rahat hissedecekleri bir tarz geliştirebilmeleridir.[104]

Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticilerle yapılan çalışma, "erkeklerin kendilerini rahat hissedecekleri bir tarz geliştirme" stratejisinin, kadınların % 61'i için kritik öneme sahip, %35'i için oldukça önemli olduğu ortaya koymaktadır.[105] Kadınlar, erkek egemen kültür içinde başarılı bulunan erkeksi yönetim tarzını referans alan bir bakış açısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınlar bu tarzı benimsemeyip, kadınsı bir yönetsel tarz uyguladıklarında etkin olmamakla; bu erkeksi tarzı benimsediklerinde ise kadın gibi olmamakla eleştirilmektedirler. Sonuçta kadınlar erkeksi ya da kadınsı olmayan, fakat erkek meslektaşları tarafından kabul edilebilir olan bir yönetsel tarz geliştirmek için çaba harcamaktadırlar.[106]

- Geliştirici İş Deneyimleri Edinme Ve Dikkat Çekici Görevler Arama

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelememesinin bir nedeni olarak kariyerleri boyunca erkelerden daha az geliştirici iş deneyimlerine (developmental job experiences) sahip olmalarının etkisi tartışılmaktadır.[107] Bu geliştirici iş deneyimleri dikkat çekici görevler olabilir. Örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek

[103] **A.e.**, s.33.
[104] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**.
[105] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.29.
[106] **A.e.**, s.30.
[107] Patricia J. Ohlott, Marian N. Ruderman, Cynthia D. McCauley, Center For Creative Leadership, "Gender differences in managers' developmental job experiences", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.1, 1994, s.46.

(difficult or high visibility assignments)[108] bu görevler, öncelikle mesleki gelişime katkı sağlaması açısından önemlidir; üst yönetim için bir alıştırma görevi görmektedir; ve kadınlar bu görevlerle yeteneklerini sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilebilmekte, hatta etkin bir mentorla çalışma fırsatına sahip olabilmektedirler. Geliştirici iş deneyimleri farklı bölüm ve departmanlarda tecrübe sahibi olmakla da elde edilebilir. Farklı bölümlerde deneyim kazanmak da üst yönetime yükselmede avantaj sağlayan bir durumdur. Fortune 1000 şirketlerindeki yönetici kadınların yarısı dikkat çekici bir görev aramanın üst yönetime yükselmek için kritik öneme sahip olduğunu, toplamda %94'ü ise kariyer gelişimleri için bu stratejinin önemli olduğunu belirtmektedir.[109]

Örgütlerde önemli görevlerin paylaşımında, kadınların bu görevleri üstlenmek istemeyeceklerine dair varsayımlar geliştirilebilmektedir. Bu varsayımlar kadınların toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirmek isteyecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Ancak bu önemli görevler, işletmede yükselme açısından kilit önem taşıyan, yüksek profilli ve yüksek getiri sağlayan görevler olabilmektedir.[110]

Ragins ve arkadaşları dikkat çekici görevlerde bulunmanın kariyer ilerlemesinde önemli bir önkoşul olduğunu belirterek, kadınların böyle deneyimler kazanarak cinsiyete dayalı engellerin üstesinden gelebileceklerini söylemektedirler. Kadınlar öncelikle dikkat çekici görevlerde bulunmanın önemini fark etmeli ve daha sonra bu görevlerde yer almak için fırsat yaratmaya çalışmalıdır. Yazarlar, çalışmalarının örneklemini oluşturan Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticilerin, kariyer gelişimi için fırsatların kendilerine sunulmasını beklemediklerini, aktif bir şekilde kendi kariyer gelişimlerini sağlamak için, cinsiyete dayalı önyargıların üstesinden gelmeye ve dikkat çekici görevler üstlenmeye çalıştıklarını belirtmektedirler.[111]

[108] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**,s.29.
[109] **A.e.**, s.29-34.
[110] Douglas M. McCracken, **a.g.e.**, s.66-67.
[111] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.31-32.

- Etkili Bir Mentordan Yardım Alma

Kadınlar etkin bir mentorla çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor ayrıca yol gösterdiği kadına kariyer gelişiminde güçlü bir kişisel ilgi göstererek onu cesaretlendirebilmekte, bir rol model olarak ona ilham verebilmektedir. Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir.[112] Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentoru olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler.[113] Ayrıca mentorla çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır.[114]

Kadın yöneticiler mentor desteği alabilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk programlarına katılabilmektedirler. Örneğin, Procter&Gamble ve Nynex gibi şirketler biçimsel mentorluk programları oluşturarak, kadın çalışanlarına kariyer planlamada ve yönetsel yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmaktadır. Örgütlerinde biçimsel mentorluk programları düzenlenmeyen kadınlar, biçimsel olmayan mentorluk programlarına başvurabilirler. Ancak Lewis ve Fagenson biçimsel olmayan mentorluk programlarının kadınların üst yönetime yükselmesine yardımcı olduğunu belirtmekle beraber; biçimsel programların genellikle daha etkin olduğunu vurgulamaktadırlar.[115]

- Kişisel Yaşamdan Feragat Etme

Kadın yöneticiler kişisel yaşamdan feragat etmeyi de cam tavanı aşmada bir strateji olarak kullanabilmektedirler. Özellikle kadınların aile sorumluluklarının kariyer gelişimi önünde engel oluşturması kadınları bu yöntemi kullanmaya yöneltmektedir. Türkiye'de 2007 yılında yapılan bir çalışmaya göre; Otel İşletmelerinde çalışan kadınların %81,9'u "*kariyer gelişimim için sosyal hayattan fedakarlık yaparım*"

[112] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**, s.65.
[113] Belle Rose Ragins, Bickley Townsend, Mary Mattis, **a.g.e.**, s.32.
[114] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.33.
[115] Andrea E. Lewis, Ellen A. Fagenson, **a.g.e.**, s.47-48.

ifadesine; %70'i "*kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakarlık yaparım*" ifadesine katılmaktadır[116].

Kadınlar evliliği ve çocuk sahibi olmayı erteleyerek ya da bunlardan tamamen vazgeçerek kişisel yaşamlarından feragat edebilmektedirler.[117] ABD İşgücü Departmanı Kadın Bürosu 1997 verileri; kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri için evlilikten feragat ettiklerini ortaya koymaktadır. ABD'de erkek yöneticilerin yaklaşık %74'ü, kadın yöneticilerin ise %61'i evlidir. Dikkat çekici nokta ise, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre yaklaşık iki kat fazla oranda boşanmış ya da hiç evlenmemiş olmalarıdır.[118] Kadın cerrahlar arasında yapılan bir araştırma da kadınların kariyer gelişimleri için anneliği erteleditklerini ya da tamamen vazgeçtiklerini ortaya koymaktadır. Çalışmada 40 yaşındaki üniversite mezunu kadınların %27'sinin çocuk sahibi olmadığı ve pek çoğunun anne olmayı düşünmedikleri belirtilmektedir. Çalışmaya katılan evli ve çocuklu kadınlar ise, aile sorumluluklarının kariyerlerini yavaşlattığını belirtmektedirler. [119]

Kadınlar kariyerlerini geliştirmek için, anne, baba ya da kardeşlerle yaşamayı da tercih edebilmektedirler.[120] Ayrıca daha fazla zamana ve enerjiye sahip olabilmek için ilgilendikleri hobilerden, spor yapmaktan hatta uyumaktan bile vazgeçebilmektedirler.[121]

2.3.2. Cam Tavanı Aşmada Kullanılabilecek Kurumsal Stratejiler

Cam tavanı aşmak için geliştirilen stratejileri araştıran çalışmaların daha çok bireysel stratejilere odaklandığı görülmüştür. Ancak erkek egemen örgüt kültürü içinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyebilmek için "örgüt kültürünü değiştirmek", kadınların iş-yaşam dengesi mücadelelerinde onlara yardımcı olmak amacıyla "esnek çalışma ile aile dostu işyeri uygulamaları" ve kadınların yükselme fırsatlarını artırmada kullanılabilecek "pozitif ayrımcılık" dikkat çeken kurumsal stratejilerdir.

---

[116] Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin, **a.g.e.**,, s.315.
[117] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**, s.72.
[118] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**,, s.33.
[119] Patrizia Longo, Clifford J. Straehley, **a.g.e.**, s.92.
[120] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**,s.72.
[121] **A.e.**, s.73.

2.3.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirmek

Kadın yöneticilerin varlığı ve sayıları sektörler arasında farklılık göstermektedir. Bu durum bazı sektörlerde kültür ve uygulamaların kadınların ilerlemesine uygunken, bazılarında uygun olmadığını düşündürmektedir.[122] Bir başka bakış açısıyla kadınların ilerlemelerine uygun bir örgüt kültürünün varlığının cam tavanı aşmada etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütler kadın çalışanların cam tavanı aşmalarına yardımcı olmak için örgüt kültürlerinde değişimler yaşamalıdırlar. Ancak bu son derece zor bir süreçtir.

Meyerson ve Fletcher örgüt kültürünü değiştirmek için şu yolu önermişlerdir;[123]

-örgüt kültüründeki sorunu fark et,

-sorunu teşhis et,

-kadın ve erkek tüm çalışanlarla bir araya gelip çalışma kültürü üzerine konuş,

-mutlaka değişimi üst yönetime kabul ettir.

Lockwood örgüt kültürünün oluşumunda ve değişiminde insan kaynakları bölümlerinin önemini vurgulamaktadır. Yazara göre cam tavanı kırmak için örgüt kültüründeki değişim şu süreci içermelidir; [124]

-Örgüt kültürünü test etmek gereklidir. Bunu yapabilmek için, insan kaynakları politikalarının ve örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kültürünün adil olup olmadığına; kadınların ve erkeklerin kültürü ve uygulamaları nasıl algıladığına, örgütteki politika ve programların güçlü ve zayıf yönlerine bakılmalıdır.

-Örgütte değişimi başlatmak ve çalışanlar arasında bunu teşvik etmek gerekmektedir.

-Kariyer gelişiminde kadınlar eğitilmeli ve desteklenmelidir.

-Örgütteki değişimi ölçmek için örgüt kültürü yeniden test edilmelidir.

---

[122] Peter Capelli, Monika Hamori, **a.g.e.**, s.47.
[123] Meyerson, Fletcher, **a.g.e.**, s.84-95.
[124] Nancy R. Lockwood, **a.g.e.**,.

Örgütlerdeki mevcut uygulamalar ise genellikle örgüt kültürünü değiştirmekten yana değildir. Örneğin organizasyonlardaki eğitimlerle, kadınların erkek kültürüne uyum sağlanmaları amaçlanmaktadır. Burada vurgu sorunun kadınlarda olduğuna yapılmaktadır ve amaç kadınları değiştirmektir. Oysa kadınları değiştirmektense örgüt kültürünü kadınların yeteneklerine değer veren şekilde değiştirmeye vurgu yapılmalıdır.[125]

Türkiye'nin ilk kadın Üroloji uzmanı Hatice Arıkan, ürolojiyi seçerken pek çok kişiye danıştığını ama kimsenin desteğini görmediğini belirtmektedir. Arıkan üroloji bölümüne başvurduğunda, bölüm başkanı Hatice isminde bir erkek olamayacağı için çok şaşırdığını ve "*Eyvah! Ne olacak acaba. Ne yapacak?*" diyerek tepki gösterdiğini söylemektedir. Herkesin erkek olduğu bu bölümde başlangıçta zorlandığını belirten Arıkan, bunun nedeninin *"diğerlerinin alışmış oldukları bir düzen, aralarında konuştukları samimi bir ortamın*" varolması olduğunu belirtmektedir.[126] Erkeklerin hakim olduğu bir alanı seçen kadın doktorun tavrı anormal olarak değerlendirilmekte, fakat bugüne kadar neden bu alanın kadınlara kapalı olduğu sorgulanmamaktadır. Bir kadının ürolog olması sıra dışı görülürken, erkeklerin jinekolog olması olağan karşılanmaktadır. Hatice Arıkan Türkiye'de tek kadın ürolog olmasına rağmen, Türkiye'de pek çok erkek jinekolog bulunduğunu unutmamak gerekir.

Jackson örgütlerde kadınların ilerlememesinden CEO'ların sorumlu tutulması gerektiğini belirtmektedir. Böylece kadınların yükselememesi örgütün bir sorunu haline gelebilmektedir. Öte yandan örgüt kültürü içinde farklılığın kabul görmesi de çok önemlidir. Örgütün vizyon ve misyon açıklamalarında bunun vurgulanması, performans değerlemede ve terfi kararlarında dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca örgütte farklılık eğitimleri yaygın hale getirilmeli, çalışanların bunlara katılımı teşvik edilmelidir.[127] Jackson, örgütlerin yetenekli kadınları elde tutabilmek için örgüt kültüründe değişim yaşamaları gerektiğini belirtmekte; bu değişime yardımcı olmak

[125]Bonnie J. Knutson, Raymond S. Schmidgall, **a.g.e.**, s.66.
[126] Milliyet gazetesi, 12 Nisan 2009, (çevrimiçi) http://www.milliyet.com.tr/Yazdir.aspx?aType=HaberDetayPrint&ArticleID=1081947, 03.05.2009.
[127] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.37.

için insan kaynakları politikalarının ve üst düzey yöneticilerin tutumlarının, değişime uyumlu olması gerektiğini de vurgulamaktadır.[128]

Bir değer olarak farklılığın tüm örgüte nüfus etmesi ideal bir organizasyonda arzu edilen bir durumdur. Ancak pek çok organizasyon için bunu sağlamak çok zor hatta imkânsız görülebilmektedir. Rekabetçi avantaj sağlamak isteyen şirketler için örgüt kültüründe farklılığa değer vermek öncelikli bir konu olmalıdır.[129] Fakat örgüt kültürünü değiştirmek kısa dönemde tamamlanabilecek bir süreç değildir. Dolayısıyla örgüt kültürünü değiştirmek, kadınların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemede karşılaştıkları sorunu hemen çözmede etkili olamayacak zorlu bir süreçtir.

2.3.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik

Şirketlerin yüksek potansiyele sahip kadınları belirlemek ve onlara yardım etmek için uygulayabileceği bir strateji aile dostu işyeri programları hazırlamaktır. Bu programlar kapsamında esnek çalışma saatleri, evden bağlantı kurarak çalışma, çocuk bakımına destek gibi uygulamalar olabilmektedir.[130] Ayrıca hamilelik dönemiyle, çocuk ve yaşlı bakımıyla ilgili destekleyici politikaları içeren uygulamalar da aile dostu işyeri gündemini oluşturmaktadır. Bu uygulamalar çalışanların tüm kariyerleri boyunca, iş ve yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmakta; yetenekli çalışanların işe alım ve yükselme süreçlerinde desteklenmesini, aile sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmak istediklerinde elde tutulmalarını sağlamaktadır. Sonuçta bu uygulamalar sadece kadınlar için değil, örgütteki kadın-erkek tüm çalışanlar için faydalı olabilmektedir.[131]

Esneklik ise "işten birkaç saat ya da bir hafta izin alma ya da işin bir kısmını evde bir kısmını ofiste yapma özgürlüğüdür".[132] Esnek çalışma uygulaması özellikle kadınların örgütten ayrılmamaları için bir alternatif olarak sunulmakla birlikte Türkiye'de pek yaygın değildir.[133] Schwartz, örgütlerde çocuk ve yaşlı bakımının

[128] **A.e.**, s.33-34.
[129] Bonnie J. Knutson, Raymond S. Scmidgall, **a.g.e.**,, s.66.
[130] **A.e.**, s.66.
[131] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.34.
[132] Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar…", 1986, **a.g.e.**,, s. 126.
[133] KSGM, **Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi**, Ankara, 2008, s.24-25.

"kadın işi" olarak görüldüğünü; ancak kadınlar iş yaşamının bir parçası olarak özümsenmedikleri için çocuk bakımının örgütlerin üzerinde durması gereken bir konu olarak görülmediğini ileri sürmektedir. Kadınları özümsemeyen ve kadınlara atfedilen sorumlulukları, işi etkileyen bir faktör olarak görmeyen örgüt kültürü doğal olarak esneklik gibi çözüm mekanizmalarına öncelik tanımamaktadır.[134]

Kadınların daha fazla esnekliğe ihtiyaç duyma sebepleri ev içi iş ve aile sorumlulukları, kişisel sağlık sorunları ve toplumsal ilişkilere katılma istekleri olabilir. Kadınların esnek çalışmaya yönelmeleri çalışma saatlerini azaltmaktan çok, çalıştıkları saatleri kendilerinin kontrol etmek istemesinden kaynaklanmaktadır.[135] Kadınlar genelde terfi etmede sorun yaşayacakları düşüncesiyle esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istememektedirler. Çünkü esnek çalışma saatlerinden yararlandıklarında işine bağlı görülmeyeceklerini düşünmektedirler. Bu nedenle işletmeler kadın çalışanları esnek çalışma saatlerinin yükselmeyi engellemeyeceğine inandırmalıdırlar. Kadınların esnek çalışma saatleri konusundaki fikirleri değiştirilmeye çalışılırken, terfi etmede önlerinin kesilmeyeceği ancak terfi süresinin gecikebileceği anlatılmalıdır.[136]

Esnek çalışma iş ve aile yaşamının uyumlaştırılmasıyla daha fazla kadının örgütte kalmasını sağlarken, kuralsızlaştırmaya ve kazanılmış kanuni ve sosyal hakların (ücret, sosyal yardım, ücretli izin, sosyal güvenlik, kıdem tazminatı, sendika üyeliği, toplu iş sözleşmesi hakkı vb.) kaybına yol açabileceği görüşüyle eleştirilmektedir. Bu nedenle esnek çalışma olanakları güvenceli esneklik kapsamında sağlanmalıdır. Bunun için İş Kanunu'na giren esnek çalışma uygulamalarının sosyal güvenlik boyutu sağlam temellere oturtulmalıdır.[137]

Esneklik ve diğer aile dostu işyeri uygulamaları, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşamamasındaki sorunlarını sadece iş ve yaşam dengesi mücadelesine indirgeyerek çözümü dar bir kalıpta ele alan uygulamalardır. Bu uygulamalar sonucunda sadece kadınların iş ve yaşam dengesi kurmakta zorluk

[134] Felice N. Schwartz, "Kadınlar: İş Yaşamının…", 1992, **a.g.e**, s. 174.
[135] Mary Mattis, **a.g.e.**, s.158-159.
[136] Douglas M. McCracken, **a.g.e**, s.70.
[137] KSGM, **Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi**, Ankara, 2008, s.24-25.

çekmeleriyle oluşan cam tavan çözüme ulaşabilir, cam tavanı oluşturan diğer etmenler varlığını sürdürür.

2.3.2.3. Pozitif Ayrımcılık

Bu tezin birinci bölümünde de açıklandığı gibi, kadınlar toplumsal ayrımcılıkla ve işgücü piyasasında cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaktadırlar. Toplumsal ayrımcılık, kadınların toplumsal cinsiyet rollerinden ve aile sorumluluklarından kaynaklanmaktadır.[138] Bu roller ve sorumluluklar kadınların beşeri sermaye elde etmesini engellemekte;[139] kadınların beşeri sermayelerini geliştirememeleri ise, işgücü piyasasına girişte dezavantajlı konumda bulunmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca kadınlar beşeri sermayelerinin ötesinde toplumsal yaşamdaki konumları nedeniyle de, işgücüne katılımda fırsat eşitliğine sahip değillerdir[140]. Kadınlara karşı işgücü piyasasındaki ayrımcılık ise, ücretlerde eşitsizlik, işe alımda fırsat eşitliği sunmama, verimliliklerini kanıtlama fırsatına sahip olamama, önemli görevlere getirilme fırsatından yoksun kalma, işverenlerin olumsuz davranışları gibi pek çok şekilde kendini göstermektedir.[141] Kadınlar toplumsal ayrımcılık ve işgücü piyasasındaki olumsuz etmenler nedeniyle ilerlemek istediklerinde bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasında ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak için pozitif ayrımcılık önemli bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pozitif ayrımcılık, ekonomik, sosyal ve politik alanlardan doğuştan taşıdıkları özellikler nedeniyle dışlanmış gruplara, dışlanma sebeplerine göre farklı haklar ve öncelikler vererek, mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politikaları işaret eden bir kavramdır.[142] Kanunlarla ya da şirket içi politikalarla düzenlenebilen fırsat eşitliği ilkesiyle, temel bir kural olarak fırsat eşitliğinin sağlanması gerektiği kabul edilmektedir. Fakat bu ilkeyi kabul etmekle

---

[138] Hary Holzer, David Neumark, "Assessing Affirmative Action", **Journal of Economic Literature**, Vol. 38(3), 2000,, s.500.
[139] **A.e.**, s.558.
[140] Aysun Sayın, **Kota El Kitabı: Geçici Özel Önlem Politikası: Kota**, KA-DER, Ağustos 2007, Ankara, s.36-37.
[141] [141] Hary Holzer, David Neumark, "Assessing...", 2000, **a.g.e.**,s.493-499.
[142] Deniz Yalım, "Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona", İçinde: **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s.275.

tarafların eşit fırsatlardan yararlanmaları sağlanmış olmamaktadır. Çünkü "fırsatlardan yararlanmanın başlangıç noktasındaki eşitisizlik göz ardı edilmektedir".[143] Kadınlar 2.2'de anlatılan pek çok nedenle erkeklerle eşit fırsatlara sahip olamamakta ve ilerlemenin önünde bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık ise, kadınların fırsatlarını artırmaya odaklandığından, kadınların fırsat eşitliğinden yararlanmada erkeklerle eş konumda olabilmelerini sağlayarak, ilerlemesinin önündeki engellerin kaldırılmasında etkili olabilmektedir. Bu tezin uygulama bölümünün konusunu pozitif ayrımcılık oluşturduğu için, 2.4'de pozitif ayrımcılık detaylı olarak incelenecektir.

2.4. KURUMSAL BİR STRATEJİ: POZİTİF AYRIMCILIK

Bu bölümde, pozitif ayrımcılığın kapsamı, kadınlara karşı ayrımcılığın engellenmesinde ve kurumsal bir strateji olarak cam tavanın aşılmasında nasıl etkili olabileceği, hayata geçebilmesinde gerekli olan yasal ve kurumsal düzenlemeler, etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli destek politikaları ve mekanizmalar ve son olarak pozitif ayrımcılık kavramına karşı eleştiriler ele alınacaktır.

2.4.1. Pozitif Ayrımcılığın Kapsamı

Pozitif ayrımcılık kadınların yetersiz temsil edildikleri alanlara girebilmelerini sağlayacak uygulamaları içermektedir. Kadınların az temsil edildiği bu alanlar çalışma hayatında bazı meslek kolları ve iş kademeleri, eğitim kurumları, diğer özel ve kamusal kurumlar[144], siyasi parti yönetimleri, ulusal ve yerel meclisler, hükümet organları[145], diğer siyasi organlar ve her türlü karar mekanizmaları olabilir. Bu tezin birinci bölümünde, kadınların sözü geçen bu alanlardaki yetersiz temsili ve bu alanlara girişi önündeki engeller, nedenleriyle beraber tartışılmıştır. Sonuçta kadınların tüm toplumsal süreçlerde eşit temsil edilmediği ortaya konmuştur. Bu

[143] Aysun Sayın, "Kota El Kitabı…" 2007, **a.g.e.**, s.23.
[144] Tülay Arın, "İktisat kuramının kadın sorununa bakışı", içinde: Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, Say Yayınları, Mart 1995, İstanbul, s.179.
[145] Zeynep Kılıç, **Eşitlik İçin Kota Politikaları**, A.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, 2000, Ankara, s.25-35.

nedenle kadınların eşit temsilinin olmadığı bu alanlarda "özel önlem politikaları" gerekmektedir.

Pozitif ayrımcılık uygulamaları pek çok açıdan geçici özel önlem politikaları olarak görülmektedir. Cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikalar kadın ve erkeğin eşit fırsatlara sahip olmasının yolunu açmada yetersizdir. Bunun nedeni kadın ve erkekler için fırsatlardan yararlanmanın başlangıç noktasındaki eşitsizliğin göz ardı edilmesidir[146]. Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla eşit noktada bulunmayan taraflardan dezavantajlı olanlar için özel önlemler alınarak, fırsatlar herkes için ulaşılabilecek bir noktaya taşınmaya çalışılmaktadır. Bir başka ifadeyle kadın erkek eşitliği politikaları yasal düzende eşitlik yanında, eşit toplumsal sonuçlar elde edilmesini amaçlayarak, kadınlara fırsat önceliği sağlayan özel önlemlerin alınmasını gerektiren pozitif ayrımcılık politikaları içermelidir. Bu yolla kadın ve erkekler toplumsal açıdan eşit noktaya gelerek işgücü piyasasında ve diğer alanlarda rekabet edebilirler. Fırsat eşitliği bu koşul sağladığında mümkün olabilir.[147]

Pozitif ayrımcılık politikaları dezavantajlı gruplar için sonuçlarda eşitlik sağlanıncaya kadar devam ettirilmeli, özel önlem alınması gereken eşitsiz durum ortadan kalktığında sonlandırılmalıdır.[148] Bu nedenle bu uygulamaların geçici olduğu belirtilmektedir. CEDAW'ın ilgili maddesi[149] de "taraf devletlerin fiili eşitliği sağlamak için geçici tedbirler alabileceğini, eşit fırsat ve muameleler sağlandığında bu geçici tedbirlerin sonlandırılacağını" belirtilmektedir.

Pozitif ayrımcılık kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliği engelleyecek proaktif adımlar içermektedir.[150] Bu proaktif adımlar, işverenlerin, üniversitelerin ve hükümetlerin ayrımcılığı engelleme amaçlarının yanında, kadınların ve azınlıkların ekonomik statülerini yükseltmeye yönelik faaliyetler için de kullanılabilmektedir.[151] Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi çalışma hayatı içinde de pozitif ayrımcılık işe

---

[146] Aysun Sayın, "Kota El Kitabı…" 2007, **a.g.e.**, s.23.
[147] Aysun Sayın, **Avrupa Birliği'nde Çalışma Yaşamında Kadın – Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, KEİG Yayınları Dizisi, Aralık 2008, İstanbul, s.12.
[148] **A.e.**, s.12.
[149] Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme, Madde 4, (çevirim içi) http://www.ksgm.gov.tr/uluslararasi_Belgeler.php , 17.03.2009.
s.484.
[151] Hary Holzer, David Neumark, "Affirmative Action: What Do We Know?", **Journal of Policy Analysis and Management**, November 2005, s.2.

alma, eğitim, yükselme gibi pek çok aktiviteyi kapsamaktadır.[152] Bu durum bize pozitif ayrımcılığın öncelikle çalışma hayatı içinde farklı aktiviteleri kapsayarak kadınların işgücü piyasasında karşılaştıkları ayrımcılığı telafi edecek bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Öte yandan pozitif ayrımcılık, eğitim ve siyasi katılım gibi çalışma hayatı dışındaki alanlara da uygulanabilmesi ve kadınların ekonomik statülerini yükseltme yönünde sonuçlar doğurabilmesiyle, toplumsal ayrımcılığı da azaltabilecek bir politika aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yerinde toplumsal cinsiyet temelli dikey ayrışmaların önlenebilmesi için kadınlara ve erkeklere karşı her aşamada eşit muamele ilkesi önemlidir. Ancak eşit muamele bilinci tüm topluma yerleşmediği ve işyerindeki süreçlere dahil olamadığı durumlarda, özellikle dikey ayrışmayı önlemede kota benzeri pozitif ayrımcılık uygulamaları gerekli olabilmektedir.[153] Kadınlara karşı bir dikey ayrımcılık türü olarak cam tavanı da, pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla aşabilmek mümkün gözükmektedir.

Koray, kadınların mevcut durumlarının değişmesi için her şeyden önce kadınların toplumun her düzeyindeki karar alma organlarında temsilinin önemini belirtmekte, ancak kadınların sosyokültürel ve yapısal pek çok nedenlerle karar organlarına katılımlarının engellendiğini vurgulamaktadır. Bu karmaşık engelleri kadınların bireysel çabalarıyla aşmaları mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle kadın erkek eşitliğine yönelik politikaların yanında sonuçlarda somut bir eşitliği yaratacak uygulamaları içeren pozitif ayrımcılık da gereklidir.[154]

Kadınların eşit derecede yer alamadıkları alanlara katılımını ve buradaki etkinliğini artıracak özel önlem politikaları -diğer deyişle pozitif ayrımcılık uygulamaları- pek çok şekilde ortaya çıkabilir. Bu uygulamalar kadınların eşitsiz temsilini kısa vadede azaltıcı ve uzun vadede eşitliğin sağlanmasına destek olan uygulamalardır. Devlet ya da sivil toplumun makro düzeyde ya da işletmelerin kendi bünyelerinde uygulayabilecekleri pozitif ayrımcılık stratejilerinde bazıları aşağıdaki gibi olabilir;

---

[152]Hary Holzer, David Neumark, "Assessing...", 2000, **a.g.e.**, s.485.
[153] TÜSİAD, **Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**, Yayın No. 2000-12/290, Aralık 2000, Ankara, s.183-184.
[154] Meryem Koray, "Kadın siyaset kota", İçinde: Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, Say yayınları, Mart 1995, İstanbul, s.201.

-Belirli sayısal hedefler içeren kota uygulamaları.[155]

-Çalışma hayatına katılımı ve kadın istihdamını teşvik etmek amacıyla örneğin kadın çalışanların SGK primlerinin bir kısmının devlet tarafından ödenmesi gibi yöntemler[156] ya da kadın işgücü maliyetlerini düşürerek istihdamını teşvik edebilecek diğer uygulamalar.

-Her bir iş ya da yükselme fırsatından kadınların haberdar olmasını sağlayacak bir ilan prosedürü.[157]

-İşe alım ve yükselme kararlarında değerlendirme ve seçim kriterlerini düzenleme.[158]

-Eşit nitelikli adaylardan kadın olanları tercih etme gibi fırsat artırıcı muameleler.[159]

-Kadınların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan ve nasıl rekabet edebileceklerini öğreten programları teşvik etme.[160]

-Kadın girişimine destek ve teşvik mekanizmaları.

Türkiye gündemine pozitif ayrımcılık konusu Sosyal Demokrat Halkçı Parti'nin (SHP), 1990 yılında parti yönetim organlarında kadınlara %25'lik bir yer ayrılmasını kabul etmesiyle girmiştir. Ancak kota ve benzeri pozitif ayrımcılık uygulamaları, ayrımcılığı engelleyen geniş kapsamlı politikaların bir parçası olarak uygulanmadığı için, kamuoyunun ilgisini sınırlı bir şekilde çekebilmiştir.[161] Bugün mecliste grubu bulunan Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP)[162], Cumhuriyet Halk Partisi (CHP)[163] ve Milliyetçi Hareket Partisi'nin (MHP)[164] tüzüklerinde, özellikle seçimlerde

---

[155] Zeynep Kılıç, **a.g.e.**, s.25.
[156] Aysun Sayın, "Avrupa Birliği'nde…" 2008, **a.g.e.**, s.118-119.
[157] Aarti Iyer, "Increasing The Representation And Status Of Women In Employment: The Effectiveness Of Affirmative Action", İçinde: **The Glass Ceiling In The 21st Century:Undersatnading The Barriers To Gender Equality**, Editör: Manuela Barreto, Michelle K. Ryan, Michael T. Schmith, American Psychological Association, 2009, Washington, s.259.
[158] **A.e.**, s.259.
[159] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two cultures: attitudes towards affirmative action in the united state and india", **Journal of world business**, 40, 2005, s.161.
[160] Aarti Iyer, **a.g.e.**, s.259.
[161] Meryem Koray, **a.g.e.**, s.216-217.
[162] Adalet ve Kalkınma Partisi Tüzüğü, (çevrimiçi) http://www.akparti.org.tr/tuzuk.asp?dizin=0&hangisi=0, 15.05.2009.
[163] Cumhuriyet Halk Partisi Tüzüğü, (çevrimiçi) http://www.chp.org.tr/index.php?module=chpmain&page=list_party_info&pid=147, 15.05.2009.
[164] Milliyetçi Hareket Partisi Tüzüğü, (çevrimiçi) http://www.mhp.org.tr/mhp_parti_tuzugu.php, 15.05.2009.

aday olma ve adayları belirleme kriterleri ile partiye giriş, üyelik ve milletvekilliği aidatlarıyla ilgili kısımlar incelenmiş ve kadınların siyasete katılımını artırmayı hedefleyen bir karar, ilke ya da prosedürü içeren herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Ayrıca parti kurullarına ve yönetim organlarına girişte de kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık uygulaması olarak görülebilecek bir düzenleme yoktur. 1990'ların Türkiye'sinde bile pozitif ayrımcılık bir partinin tüzüğüne girebilirken, bugün mecliste grubu olan sözü geçen partilerde böyle bir hassasiyetin olmayışı düşündürücüdür.

Meclisteki 550 milletvekilinden sadece 50'si kadındır. Kadınların %9.1 ile meclisteki temsili 1935'den beri en yüksek düzeyde olsa dahi[165], nüfusun %49'unun kadın olduğu bir toplumda[166] kadınların mecliste %9.1 ile temsilini yeterli görmek mümkün değildir. Ancak kadınların siyasete katılımlarının önündeki engeller görmezden gelindikçe ve kadınların dezavantajlı durumunu telafi edici özel önlem politikaları alınmadıkça kadınların eşit temsilini sağlamak mümkün görülmemektedir. İktidardaki siyasi partinin milletvekili olarak Dengir Mir Mehmet Fırat, "partilerde kadın milletvekili sayısının yetenekli ve çalışkan kadınlarla artabileceğini, parti tüzüklerinde kadın kontenjanının belirtilmesinin ise bir hakaret olduğunu" belirtmektedir[167]. Bu durum bir pozitif ayrımcılık uygulaması olarak kotalara karşı olduğunu ortaya koymaktadır. Oysa dünyada 108 ülke özellikle siyasi katılımda kota uygulamalarına yer vermektedir[168]. Yasama organı olan mecliste, ülke vatandaşlarını temsil eden vekillerin bu görüşü, pozitif ayrımcılık uygulamalarının yasal ve kurumsal düzeylerde hayata geçebilmesinin ya da hayata geçse bile etkin işleyebilmesinin önünde bir engel teşkil edebilir.

Türkiye'de siyasal hayata katılım, eğitime ulaşma, işgücüne katılım gibi pek çok alanda kadınların eşitsizliğini azaltmaya yönelik proje ve faaliyetleri hayata geçiren sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Örneğin, Kadın Adayları Destekleme ve Eğitme Derneği (KA-DER), "*kadınların seçimle ya da atamayla gelinen tüm karar*

---

[165] KSGM, **Politika Dokümanı: Yetki ve Karar Alma Sürecinde Kadın**, Eylül 2008, Ankara, s.9.
[166] (çevirim içi) http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=3992, 16.05.2009.
[167] Zaman Gazetesi 5 Mayıs 2008 Pazartesi, (çevrimiçi) http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=685501, 16.05.2009.
[168] Aysun Sayın, "Kota El Kitabı…" 2007, **a.g.e.**, s.49-55.

organlarında temsilini artırmayı"[169]amaçlamaktadır. Dernek bu amaçla, kadın seçmenleri bilinçlendirmek, kadınların aday olmasını teşvik etmek, kadın adayları seçim kampanyalarında desteklemek, kadın adayları destekleme fonu oluşturmak, kadınların karar organlarına gelişinin önündeki engellerin tartışılacağı platformlar hazırlamak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır.[170] Bir başka sivil toplum kuruluşu olan Kadın Merkezi (KAMER) kadınların hukuksal, ekonomik, siyasal ve toplumsal açıdan güçlenmelerine katkı sağlayacak uzun dönemli istihdam ve eğitim için destek mekanizmaları geliştirmeyi amaçlamaktadır[171]. Ayrıca yetiştirme yurtlarında büyüyen 18-24 yaş arası kadınların ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarını ve toplumsal hayata uyum sağlamalarını amaçlayan Nar Taneleri Projesi[172] de kadının işgücüne katılımını destekleyen bir sosyal sorumluluk projesidir.

Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ise "*kadın girişimciliğini geliştirmek; ekonomik ve sosyal yaşamda kadının konumunu güçlendirmek*"[173] amacıyla üyelerine eğitim, danışmanlık, kredi güvencesi ve iletişim ağı sağlama gibi hizmetler sunmaktadır[174]. Türkiye'de KAGİDER gibi kadınların işgücüne girişimci olarak katılmalarını destekleyen pek çok başka sivil toplum kuruluşu ve projeler de söz konusudur. Bunlardan bazıları; Güneydoğu Anadolu Projesi – Girişimci Destekleme Merkezi (GAP-GİDEM) tarafından yürütülen Kadın Girişimciliği Projesi[175], Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Kadın Girişimciler Kurulu[176], Kadın Emeğini Destekleme Vakfı (KEDV)[177]dır.

Kadınların siyasal hayata ve işgücüne katılımlarının yanında eğitime ulaşmaları için de yürütülen, özellikle kız çocuklarının okullaşma oranını artırmayı amaçlayan sivil toplum faaliyetleri ve sosyal sorumluluk projeleri de bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği tarafından yürütülen ve

---

[169] http://www.ka-der.org.tr/index.php?p=kader-kim , 18.05.2009.
[170] http://www.ka-der.org.tr/index.php?p=tuzuk, 18.05.2009.
[171] Yıldız Ecevit, **Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım**, Uluslararası Çalışma Ofisi, 2007, Ankara, s.36.
[172] http://www.ntvmsnbc.com/id/24942970/, 18.05.2009.
[173] http://www.kagider.org/IcSayfa.asp?PageID=2&SubPageID=1 , 18.05.2009.
[174] Yıldız Ecevit, "**Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım**, Uluslararası Çalışma Ofisi, 2007, Ankara, s.28.
[175] **A.e.**, s.19-21.
[176] http://www.kadingirisimciler.org.tr, 18.05.2009.
[177] Yıldız Ecevit, "Kadın Girişimciliğine…" 2007, **a.g.e.**, s.29-31.

bazı işletmeler tarafından desteklenen Kardelenler ve Baba Beni Okula Gönder[178] projeleri ile UNICEF ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ortak yürüttüğü Haydi Kızlar Okula[179] projesi verilebilir.

Tüm bu çabalara rağmen kadınların işgücüne katılım ve yükselme, okullaşma, karar ve yetki organlarında temsil oranlarının düşüklüğü, bu çabaların yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının önderliğinde devam eden bu çabalar ve oluşturulacak diğer pozitif ayrımcılık uygulamaları öncelikle yasalarla desteklenmelidir. Ancak daha da önemlisi toplumun, özellikle bundan yararlanacak kesim olarak kadınların, pozitif ayrımcılığın özünü ve gerekliliğini anlaması ve pozitif ayrımcılık uygulamalarına karşı olumlu bir tutum sergilemeleridir. Bunun için, toplumsal bilinç artırılmalı, kapsamlı cinsiyet eşitliği politikaları hayata geçirilmeli ve diğer tüm politika alanları toplumsal cinsiyet bakış açısıyla yeniden düzenlenmelidir. Pozitif ayrımcılığın etkin işleyebilmesi için hayata geçirilmesi gereken tüm bu mekanizmalar bu bölümün sonunda anlatılacaktır.

2.4.2. Pozitif Ayrımcılığın Kadınların Eşitsiz Durumlarını Değiştirmeye Katkısı

Pozitif ayrımcığın kadınların eşitsiz durumunu iyileştirmek, ayrımcılığı önlemek ve kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engelleri kaldırmak açısından pek çok faydası vardır. Yalım'a göre pozitif ayrımcılık;

-Eşit fırsatlara sahip olamayan insanların ortaya çıkaramadıkları potansiyellerini kullanılır kılmakta,

-Ayrımcılığa uğrayan grupların etkili pozisyonlara gelmesine katkıda bulunmakta,

-Çalışma hayatı, eğitim, siyaset gibi alanların herkes için daha adaletli olmasını sağlayabilmektedir.[180]

Pozitif ayrımcılık politikaları kadınların eğitime, istihdama ve siyasete katılmada karşılaştıkları sistematik engellerin azaltılmasında etkili olabilmektedir.

[178] http://www.cydd.org.tr/default.asp?sayfa=proje, 18.05.2009.
[179] http://haydikizlarokula.meb.gov.tr/, 18.05.2009.
[180] Deniz Yalım, **a.g.e.**, s.276.

Kadınlara karşı ayrımcılığın ve basmakalıp yargıların varlığını sürdürdüğü düşünüldüğünde, pozitif ayrımcılık bu engelleri gidermek ve istihdam, eğitim, siyaset gibi alanlarda fırsat eşitliğini sağlanmak için gerekli bir mekanizmadır.[181]

Pozitif ayrımcılık ekonomik açıdan zor durumdaki kadınların ekonomik ve toplumsal statülerinin iyileştirilmesi için bir çözüm yolu olarak da görülebilmektedir. Ancak bu bakış açısı pozitif ayrımcılık karşıtları tarafından, fırsat eştiğinden ziyade sonuç eşitliğine odaklanıldığı düşüncesiyle eleştirilmektedir.[182] Literatürde pozitif ayrımcılığın sonuç eşitliğini teşvik etmesi, bu politikaların olumlu bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Pozitif ayrımcılığın sonuç eşitliği sağlamasını savunan yazarlara göre; fırsat eşitliğini sağlamak mümkün gözükmemektedir, bunda başarılı olunsa bile organizasyonlardaki yıkıcı rekabet bazı çalışanların hak ettiğine ulaşamamasına, bazılarının ise gereksiz ödüllere kavuşmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle sonuç eşitliğine odaklanmak daha yerinde bir uygulama olacaktır.[183]

Fırsat eşitliği politikaları yasal eşitliğin bir uzantısı olarak gelişmekte ve biçimsel bir eşitlik sağlamanın ötesine gidememektedir. Bu biçimsel eşitlik, yasal eşitlik haklarından yararlanmayı sağlamada bir ileri adım olmakla beraber, sonuç eşitliğinin sağlanmasında çok etkili olamamaktadır. Bunun temel nedeni fırsatlardan eşit yararlanabilmek için eşit noktalardan başlama gerekliliğinin gözden kaçırılmasıdır. Tüm toplumsal mekanizmalarda eşit koşullarda fırsatları değerlendiremeyen kadın ve erkekler arasında, fırsat eşitliği sonuç eşitliğini sağlayamamaktadır.[184] Bu nedenle sonuçlarda eşitliği teşvik edecek bir mekanizma olarak pozitif ayrımcılık gereklidir.

Pozitif ayrımcılığın bir diğer faydası çalışma hayatının her alanında cinsiyet çeşitliliğini artırarak bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunmasıdır. Her cinsin temsil edildiği bir grupta, temsil edilen tüm grup üyeleri açısından grubun meşruiyeti

---

[181] Hary Holzer, David Neumark, "Affirmative Action…", 2005, **a.g.e.**, s.6.
[182] Barbara R. Bergmann, "The Continuing Need For Affirmative Action", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol. 39, 1999, s.759.
[183] R. Roosevelt Thomas, "Affirmative Action: From the Perspective of Diversity", **Phylon**, Vol.49, No.3/4, 2001, s.110.
[184] Aysun Sayın, "Avrupa Birliği'nde…", 2007, **a.g.e.**, s.12.

artmaktadır.[185] Dolayısıyla bu bütünleşmenin faydası, özellikle kadınlar yönetim kademelerinde yer aldığında, yönetimin kararlarının kadın-erkek tüm çalışanlar tarafından daha meşru görülmesi olabilir. Kadınların karar organlarındaki temsili sadece kadınların konumunu iyileştirmek için değil, tüm toplumsal kesimlerin temsilini gerektiren demokrasinin gelişimi için de gereklidir. Bu nedenle toplumdaki farklı cinslere eşit temsil olanağı da sağlayabilmesi nedeniyle pozitif ayrımcılık yararlı ve gerekli bir demokratik uygulamadır. [186]

Leonard, İşletmelerde yetenek gerektiren üst yönetim pozisyonlarının işverenlerin en hassas olduğu ve kadınlara uygulanan özel politikaların amaçlarını en çok sorguladıkları alanlar olduğunu belirtmektedir. Bu pozisyonlar potansiyel olarak çalışanlara yüksek kazanç sağlamaktadır. Kadınlar erkeklerle aynı niteliklere sahip olmadıkları halde, pozitif ayrımcılık programlarıyla istihdam oranlarının artırmasını bekleyebilirler. Ancak Leonard, kadınların erkeklerle ne kadar aynı niteliklere sahip olurlarsa, etkin bir pozitif ayrımcılık programının, erkeklerle aynı meslekleri paylaşma imkânlarını o kadar artıracağını belirtmektedir.[187] Bu durum pozitif ayrımcılıkla, bir yandan yetenek gerektiren üst düzey yönetim pozisyonlarına kadınların yükselmelerinin sağlanacağını, diğer yandan yüksek kazanç sağlayan bu pozisyonlara kadınların gelmesiyle cinsler arası kazanç farklılıklarının da azalacağını düşündürmektedir.

Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla iş gücüne katılmak ya da yükselmek isteyen kadınlar sayısını artırabilmek için, her bir işe alım ve yükselme sürecinde bir ilan prosedürü geliştirilebilir. Böylece kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilirler.[188]

Pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplar için rol model geliştirilmesinin önünün açılması ve mentor bulma imkânlarının artması gibi katkılar da sağlamaktadır.[189] Pek çok yönetici rol model eksikliğinin motivasyonu engellediğini ve kadınların üst

[185] Barbara R. Bergmann, **a.g.e.**, s.758-759.
[186] Meryem Koray, **a.g.e.**, s.201-202.
[187] Jonathan S. Leonard, "What Was Affirmative Action?", **The American Economic Review**, Vol. 76, No. 2, 1986, s.360-361.
[188] Aarti Iyer, **a.g.e.**, s.259.
[189] Hary Holzer, David Neumark, "Affirmative Action…", 2005, **a.g.e.**, s.7.

yönetime gelmede güvenlerinin kırıldığını belirtmektedir. Bu durumu önlemek için bazı yöneticiler, pozitif ayrımcılığın üst yönetim pozisyonları için dışarıdan kadın aday saptamada ve işe almada kullanılmasına taraftar olabilmektedirler.[190]

Sonuçta pozitif ayrımcılık uygulamalarının amacı; geçmişte ve günümüzde organizasyonlarda var olan ayrımcılıkla sistematik bir mücadelenin yürütülmesi ve kadınların statüsünü yükseltecek stratejilerin uygulamaya konulmasıdır.[191]

2.4.3. Yasal Düzenlemelerle Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık tarihsel olarak toplumdaki dezavantajlı grupların maruz kaldığı eşitsizliği önlemeye yönelik yasal düzenlemelerle oluşmuştur. Günümüzde pek çok ülkede pozitif ayrımcılık yasalarla güvence altına alınan bir uygulama olarak varlığını sürdürmektedir. Öte yandan açıkça "pozitif ayrımcılık" olarak tanımlanmasa bile, gerek ulusal, gerek uluslararası hukukta, pozitif ayrımcılık uygulamalarına imkan veren, fiilî eşitliğin sağlanması için tedbirler alınmasına yönelik, düzenlemeler bulunmaktadır.

Pozitif Ayrımcılık, ABD'de siyahi vatandaşların haklarını koruma hareketinin bir parçası olarak 1960'lı yıllarda yayımlanan kararnamelerle ortaya çıkmıştır. 1967 yılında 11375 sayılı kararname ile pozitif ayrımcılık kadınları kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 1972'de İstihdamda Fırsat Eşitliği Yasası'yla, elli ve üzeri çalışanı olan işletmelerin yazılı pozitif ayrımcılık planları hazırlamaları istenmiştir. Bu planlarda amaç, istihdamda fırsat eşitsizliğini düzeltici önlemlerin belirli bir zaman çizelgesi içinde düzenlemesidir.[192]

Avrupa Birliği'nde ise, kadın-erkek eşitliği genel eşitlik ilkesinin yanında ayrıca vurgulanmaktadır. Bu amaca yönelik ilk düzenlemeler, Roma Antlaşması'nda kadın-erkek arası ücret farklarını düzeltmeye yönelik düzenlemelerdir. Ücret eşitliği ve çalışma yaşamında eşitlik düzenlemeleriyle başlayan fırsat eşitliği süreci, eşit

---

[190] R. Roosevelt Thomas, **a.g.e.**, s.112.
[191] Aarti Iyer, **a.g.e.**, s.259.
[192] Jonathan S. Leonard, "Women and Affirmative Action", **Journal of Economic Perspective**, Vol. 3(1), 1989, s.62.

muamele ve pozitif ayrımcılık politikalarıyla devam etmiştir. Ayrıca 1996'dan beri fırsat eşitliğini ana politika ve faaliyetlere dahil etme politikası benimsenmektedir.[193]

Pozitif ayrımcılık uygulamaları ABD ve AB dışında, Avustralya, Hindistan, Güney Afrika gibi dünyanın çeşitli yerlerinde de yasalarla düzenlenmiştir. Örneğin Avustralya'da Pozitif ayrımcılığın uygulanmasına devlet öncülük etmektedir. Pozitif ayrımcılık planları olan kurumlar ya devletin bir parçası ya da ilgili mevzuatı uygulamakla görevli özel kuruluşlardır.[194] İlgili mevzuata göre, yüz ve üzeri çalışanı olan işletmeler pozitif ayrımcılık planları oluşturmalıdırlar. Ayrıca bu planların etkin bir şekilde hayata geçebilmesi için işletmelerin uygulaması gereken süreç de yasada belirtilmektedir.[195] Ancak pozitif ayrımcılık planlarının uygulanışını denetleyen resmi bir kuruluş bulunmamaktadır.[196] Hindistan'da ise 3000 yıllık katı hiyerarşik kast sisteminin gücünü azaltmak ve bu sistem içindeki dezavantajlı grupların sosyo-ekonomik statülerini düzeltebilmek için; devlet pozitif ayrımcılık planlarını zorunlu kılmakta ve denetlemektedir. Hindistan'da yasa, hedef gruplar için açıkça zorunlu sayısal kotalar belirlemiştir.[197] Benzer şekilde Güney Afrika'da da farklı ırk, cinsiyet, sınıf, yaş grupları ve engelliler için düzenlemeler getiren fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık yasaları bulunmaktadır.[198]

Ülkelerin ulusal hukuklarının yanında, uluslararası hukukta da, fiilî eşitliğin sağlanması amacına yönelik özel düzenlemeler yer almaktadır.[199] Kadınlara Karşı Her Türlü Ayırımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme (CEDAW), kanun önünde eşitlik ilkesine ek olarak, fiili eşitliğin gerçekleşmesi amacına yönelik önlemler alınabileceğini belirtmektedir.[200] CEDAW Madde 4'e göre, "*erkekler ile kadınlar arasındaki eşitliği fiilen gerçekleştirmeyi hızlandırmak için taraf devletlerin aldıkları geçici tedbirler sözleşmede tanımlanan bir ayrımcılık seklinde görülemez… fırsat ve*

---

[193] Bihterin Dinçkol, "Kadın-erkek eşitliği için pozitif ayrımcılık", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, yıl 4(8), 2005/2, s.111.
[194] Barbara R. Bergmann, **a.g.e.**,, s.758.
[195] Glenda Strachan, John Burgess, Anne Sullivan, "Affirmative Action or Managing Diversity: What is the Future of Equal Opportunity Policies in Organisation?", **Women in Management Review**, 2004; 19, 4, s.197.
[196] Barbara R. Bergmann, **a.g.e.**,, s.758.
[197] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two…", 2005, **a.g.e.**, s.160.
[198] Babita Mathur-Helm, "Equal Opportunity and Affirmative Action for South African Women: a Benefit or Barrier?", **Women in Management Review**, 2005; 20, 1/2, 56-57.
[199] Bihterin Dinçkol, **a.g.e.**, s.115.
[200] **A.e.**, s.108.

muamele eşitliğini sağlama amacı gerçekleştiğinde bu tedbirlerin uygulanmasına son verilir".[201] CEDAW'ın bu maddesi doğrultusunda, fiili eşitliği sağlamaya yönelik bir politika aracı olarak pozitif ayrımcılığın eşitsizlik yaratmayacağı görülmektedir. Sözleşmeye taraf olan devletlerin fiili eşitliği sağlama yönünde tedbirler alması yasalara uygun olacaktır.[202]

Türkiye'de özel bir istihdamda fırsat eşitliği ya da pozitif ayrımcılık yasası bulunmamaktadır.[203] Birinci bölümde anlatıldığı gibi, çalışma hayatında ve tüm toplumsal süreçlerde kadın ve erkek eşitliğine ilişkin hükümler, çeşitli yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Tüm bu yasal düzenlemeler kadın ve erkeğin kanun önünde eşitliğini vurgulayıcı nitelikte olup, eşitliğin fiilen sağlanması amacına yönelik bir düzenleme içermemektedir. Ancak, Anayasa'nın 10. maddesine 2004 yılında getirilen ek fıkrada; "*Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçirilmesini sağlamakla yükümlüdür.*"[204] denilerek anayasanın kapsamı, kanun önünde eşitlik ilkesinin yanı sıra, fiilen eşitliğin sağlanmasını da güvence altına alacak şekilde genişletilmiştir. Fakat anayasa fiilen eşitliğin hangi yollarla sağlanabileceğine dair bir hüküm içermemektedir. Bu nedenle özellikle anayasada, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasında özel önlem politikalarına ya da daha açık bir ifadeyle pozitif ayrımcılığa başvurulabileceği hükme bağlanmalıdır.

Türkiye CEDAW'a taraf bir ülke olarak, kadın-erkek eşitliğinin fiilen sağlanması gibi, CEDAW çerçevesinde hükme bağlanmış düzenlemeleri kabul etmekle de yükümlüdür. Ayrıca AB üyelik müzakereleri sürecinde AB yasalarına uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. AB yasalarına uyum çabaları her yıl düzenlenen ilerleme raporlarında belirtilmekte, fakat AB Komisyonu Türkiye'de kadın-erkek eşitliği sağlamaya yönelik bu çabaları yeterli görmemekte ve önerilerde bulunmaktadır.

---

[201] Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme, (çevirim içi) http://www.ksgm.gov.tr/uluslararasi_Belgeler.php , 17.03.2009.
[202] Bihterin Dinçkol, **a.g.e.**, s.109.
[203] Deniz Yalım, "**a.g.e.**,, s.281.
[204] T.C. Anayasası, (çevirim içi), http://www.anayasa.gov.tr/images/loaded/kitap/1982ana.doc, 16.03.2009.

2.4.4 Kurumsal Düzenlemelerle Pozitif Ayrımcılık

Yasal düzenlemelerle sınırları belirlenen pozitif ayrımcılık uygulamaları örgütlerde pozitif ayrımcılık planları hazırlanarak hayata geçirilebilirken, işletmeler yasal bir zorunlulukları olmadan da gönüllü pozitif ayrımcılık planlarıyla kadınların dezavantajlı durumunu iyileştirici tedbirler de alabilirler.

Pozitif ayrımcılık planları çalışma hayatında fırsat eşitsizliğini düzeltici önlemleri, belirli bir zaman çizelgesi içinde düzenleyen planlardır.[205] Pozitif ayrımcılık planlarının içeriğini hedefler ve bunların gerçekleştirileceği zaman çizelgeleri oluşturmaktadır.[206] Bu planlarla, kadınların karşılaştıkları işe alımda sorunlar, ücretlerdeki eşitsizlik, yönetim pozisyonlarına ilerlemelerinin önünde engeller gibi ayrımcı muameleler belirlenmekte ve bir zaman çizelgesi dâhilinde bunları azaltıcı hedefler ortaya konmaktadır.

Kadınların örgüt içinde yükselme fırsatlarının artırılması için temel iş alanlarına girişlerini artırmak ve onları geliştirecek farklı alanlarda deneyimlerini çeşitlendirmek önemlidir. Örneğin kadınlara deneyimlerini artıracak ve yeteneklerini gösterebilecekleri dönüşümlü ve geleneksel olmayan görevler verilmelidir.[207] Pozitif ayrımcılık planları kapsamında kadınlara bu deneyim kazandırıcı ve yeteneklerini sergileyebilecekleri görevlerin verilmesiyle yönetim pozisyonlarına yükselmede fırsatlarının artırılması da sağlanabilir.

Combs ve arkadaşları, bir pozitif ayrımcılık planı oluşturmak için, işletmelerin belirlemesi gereken üç nokta olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;[208]

-Öncelikle pozitif ayrımcılık planının zorunlu olarak mı yoksa gönüllü olarak mı oluşturulacağı önemlidir.

-Pozitif ayrımcılık planının yapısının nasıl olacağı belirlenmelidir.

-Plandan yararlanacak hedef grubun kimler olduğu açıkça ortaya konmalıdır.

---

[205] Jonathan S. Leonard, “Women and Affirmative…", 1989, **a.g.e.**,s.62.
[206] Jonathan S. Leonard, "What Was Affirmative…", 1986, **a.g.e.**, s.361.
[207] Janet Cooper Jackson, **a.g.e.**, s.34.
[208] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, Michael W. Combs, “Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations”, **Organizational Dynamics**, Vol.34, No.4, 2005, s.352.

Pozitif ayrımcılık planları, zorunlu olarak oluşturulacağı gibi, gönüllü olarak da uygulanabilir. Zorunlu pozitif ayrımcılık planları işletmelerin yasal zorunlulukları çerçevesinde yerine getirdikleri planlardır. Gönüllü planlar ise, hiçbir yasal zorunluluk olmadan, işletmelerin kadınların dezavantajlı durumunu çözmek için kendi istekleriyle hazırladıkları planlardır.[209] Goodman, "yasal yükümlülüklere uyan işletmelerde kadınların üst yönetime gelme olasılığı artar" hipotezini test etmiştir ve hipotez reddedilmiştir[210]. Buradan da anlaşılacağı gibi kadınların ilerlemesi ve dezavantajlı durumlarının iyileştirilmesi için, yasal yükümlülükler tek başına yeterli olmamaktadır, işletmelerin gönüllü olarak da tedbirler almak istemeleri gerekmektedir. Bu nedenle gönüllü pozitif ayrımcılık planları oldukça önemlidir. Gönüllü pozitif ayrımcılık planlarının işletmelere bir diğer katkısı ise, kadın çalışanları artırarak müşterilerinin gözünde şirketin olumlu imajını pekiştirme imkânı sağlayabilmesidir[211].

Pozitif ayrımcılık planı oluşturabilmek için planın yapısına karar vermek de önemlidir. Pozitif ayrımcılık planlarının yapısı, pozitif ayrımcılık uygulamalarının farklı bileşenlerinin nasıl eyleme konulacağını yansıtmaktadır. Pozitif ayrımcılık planları üç farklı yapıda olabilmektedir:[212]

- Ayrımcılığın Temelde Bertaraf Edilmesine Yönelik Pozitif Ayrımcılık Planları: Ayrımcılığın tüm biçimlerini gidermek için işletmelerin özel çaba sarf etmeleri gerektiğini temelde kabul etmesine dayanmaktadır.

- Fırsat Artırıcı Pozitif Ayrımcılık Planları: Kadınların işe alma, yükselme gibi süreçlerde fırsatlarını artırmaya yönelik çabaları içeren planlardır. Bu planlarla erkeklerle aynı nitelikte olan kadınlara öncelik tanınarak kadınların fırsatları artırılmaya çalışılır. Bu tür planlarda katı sayısal kotalar bulunmaz.

- İmtiyazlı Muamele Sağlayan Pozitif Ayrımcılık Planları: Kadınların erkeklerden daha fazla işe alınması ya da yükseltilmesi hedef alınır. Adaylar kadın oldukları için tercih edilirler. Bu tür planlarda genellikle kadınların en az temsil miktarını belirten sayısal kotalar bulunmaktadır.

---

[209] Hary Holzer, David Neumark, ""Assessing...", 2000, **a.g.e.**, s.491.
[210] Jodi S. Goodman, Dail L. Field, Terry C. Blum, **a.g.e.**, s.483.
[211] Hary Holzer, David Neumark, ""Assessing...", 2000, **a.g.e.**, s.492.
[212] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two…", 2005, **a.g.e.**, s.161; Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, Michael W. Combs, "Implementing…", 2005, **a.g.e.**, s.351-352.

Pozitif ayrımcılık planlarının bu yapıları, pozitif ayrımcılık politikalarının güçlü ya da zayıf biçimlerde uygulanmasına dayanmaktadır. Zayıf biçimdeki pozitif ayrımcılık politikaları eşit fırsat sağlamaya işaret ederken, güçlü politikalar ise eşit sonuçlara odaklanmaktadır.[213] Ayrımcılığın temelde bertaraf edilmesi, eşitlik yasalarının temelini oluşturan düşünceyi içermektedir. Bu tür planların pozitif ayrımcılığın en zayıf biçimini oluşturduğu söylenebilir. İmtiyazlı muamele ise kota uygulamalarıyla güçlü yapıdaki pozitif ayrımcılık planlarını ortaya koymaktadır[214]. Bu yapıdaki planların kabul görebilmesi güçlü bir toplumsal desteği gerektirecektir. Çünkü pozitif ayrımcılığa yönelik eleştiriler en çok kotalar üzerine odaklanmakta ve kotalarla niteliksiz azınlık gruplarının başarılı olamayacakları pozisyonlara getirildikleri ileri sürülmektedir. Oysa fırsat artırıcı pozitif ayrımcılık planlarının böyle bir eleştiriyi içermesi mümkün gözükmemektedir. Fırsat artırıcı yapıdaki planlar zaten işe yapmak için gerekli nitelik ve yeteneğe sahip olan kadınlara daha çok fırsat tanınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. ABD'de kotaların adaletsiz olduklarına yönelik eleştiriler nedeniyle daha çok fırsat artırıcı – zayıf pozitif ayrımcılık planları uygulanmakta; diğer taraftan güçlü kast sisteminin etkisini bertaraf etmeye çalışan Hindistan'da ise, imtiyazlı muamele sağlayan – güçlü pozitif ayrımcılık planları uygulanmaktadır[215]. Pozitif ayrımcılık planının nasıl bir yapıda olması gerektiği, buna konu olan gruplar arasındaki tarihse ilişkilere, işgücü piyasasındaki mevcut durumun özelliklerine, yasal düzenlemelere, kültürel değerlere[216] ve budan yararlanacak hedef gruba karşı tutumlara[217] göre belirlenmektedir.

Pozitif ayrımcılık planlarının yapısını ve genel olarak planı -hedefleri, uygulama stratejisini- etkileyen bir diğer faktör de, bu planın kimlere fayda sağlayacağıdır. Bir başka deyişle Combs ve arkadaşlarının da belirttiği gibi hedef grubun kim olduğunu belirlemek önemlidir[218]. Bu durum, hem planın hedef grubun mevcut durumunu gözler önüne sermesi ve gerekli ihtiyaca yönelik hedeflerin

---

[213] Francis J. Beckwith, Todd E. Jones, **Affirmative Action: Social Justice or Reverse Discrimination?**, Prometheus Books, 1997, Canada, s.11-12.
[214] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two…", 2005, **a.g.e.**, s.161.
[215] **A.e.**, s.161.
[216] **A.e.**, s.158.
[217] **A.e.**, s.161.
[218] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, Michael W. Combs, "Implementing…", 2005, **a.g.e.**, s.352.

belirlenmesi için gerekli; hem de hedef grubun durumu ve gereksinimlerinin ortaya konularak planlara karşı olumsuz tutumların önlenmesi için önemlidir.

İşletmeler bir pozitif ayrımcılık planı hazırlamak için öncelikle işyerinin profilini belirlemelidirler. Burada kadın işgücüyle ilgili öncelikleri belirlemek için işyerindeki kadınların sorunlarını analiz etmelidirler. Strachan ve diğerleri bu analiz aşamasında aşağıdaki uygulama ve düzenlemelerin incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler:

-işe alım prosedürleri ve seçim kriterleri,

-ilerleme, transfer ve çalışanların istihdam sınırları,

-eğitim ve gelişme fırsatları,

-iş organizasyonu,

-çalışanların hizmet koşulları,

-hamile, çocuk emziren ya da potansiyel olarak hamile kalabilecek olan kadınlarla ilgili düzenlemeler. Bu analizden sonra öncelikli konular belirlenmeli be bu konuları işaret eden önlemler alınmalıdır. Son olarak bu önlemlerin etkinliği denetlenmelidir.[219]

İşletmelerin pozitif ayrımcılık planı hazırlarken nasıl bir süreç izleyecekleri yasalarda da belirtilebilir. Örneğin Avustralya yasalarına göre işletmeler aşağıdaki süreci takip ederek planlarını oluşturmaktadırlar:[220]

-Konuyla ilgili bir politika belirlemek.

-Programın sorumluluğunu üstlenmesi için üst yönetimden birini görevlendirmek.

-Sendikalara danışmak.

-Özellikle kadın çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlara danışmak.

-İşletmenin istihdam profilini analiz etmek.

-İstihdam politikalarını ve uygulamalarını gözden geçirmek.

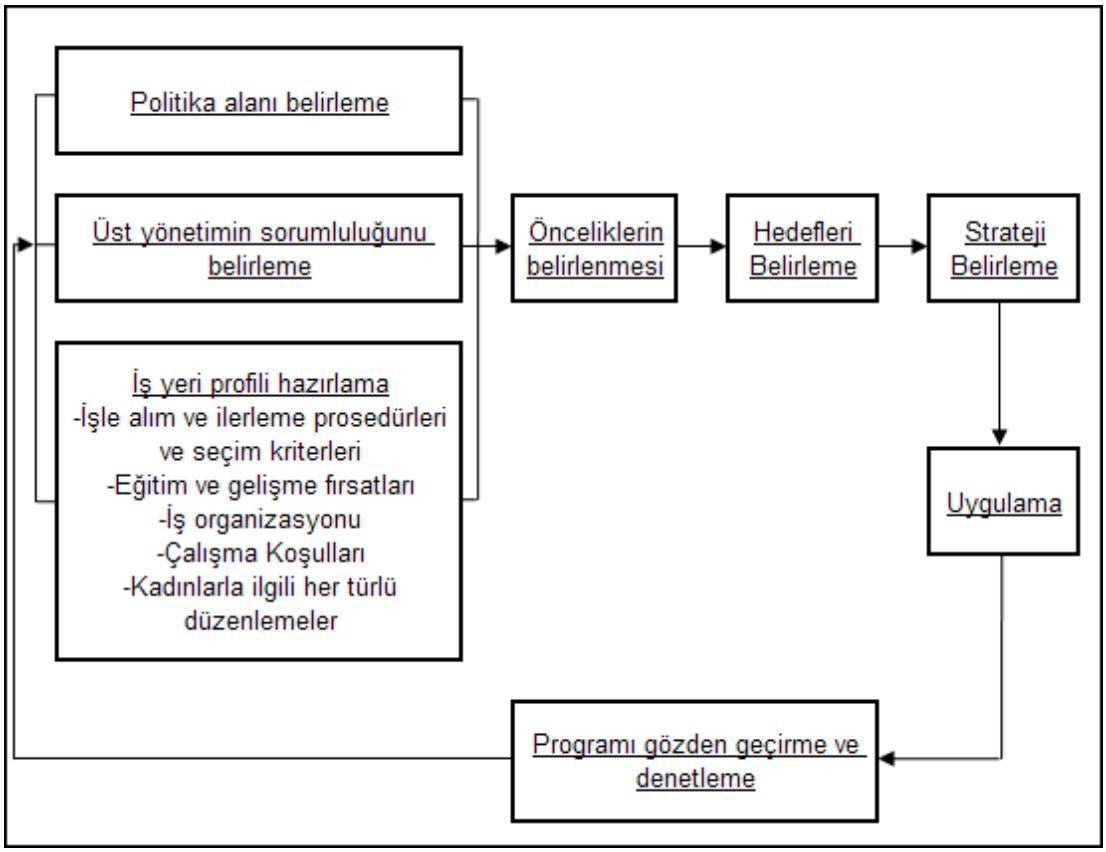
-Amaçlar ve gelecek tahminleri belirlemek.

-Programı gözlemlemek ve denetlemek.

Pozitif ayrımcılık planları öncelikle, çalışma hayatında kadınlara yönelik ayrımcılığın uygun yöntemlerle bertaraf edilmesini sağlayacak ve fırsat eşitliğini

[219] Glenda Strachan, John Burgess, Anne Sullivan, **a.g.e.**, s.197.
[220] Alison J. Sheridan, "Affirmative Action in Australia – employment statistics can't tell the whole story", **Women in Managament Review**, Vol.10(2), 1995, s.28.

artıracak önlemlerin alınmasını amaçlamaktadır.[221] Bu amaçla Türkiye'deki işletmelerin izleyebilecekleri bir süreç Şekil.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Pozitif Ayrımcılık Planı Hazırlama ve Uygulama Süreci

Türkiye'de pozitif ayrımcılık planları bulunmamaktadır. Bu mekanizmaların gelişmesinin önünde en büyük engel, kadının toplumsal hayata eş ya da anne olarak girmesidir. Yalım'ın da belirttiği gibi "*kadınların istihdam, siyaset gibi alanlarda etkilerini arttırabilmek ve toplumsal gelişimimizi sağlamak için*" pozitif ayrımcılığın gerek yasalar çerçevesinde gerekse gönüllü pozitif ayrımcılık programlarıyla kurumsal düzeyde uygulanması gerekmektedir.[222]

[221] Robin Kramer, "Affirmative Action in the 1990s", **Women in Managament Review**, Vol.8(3), 1993, s.13.
[222] Deniz Yalım, **a.g.e.**, s.281.

Kadınların toplumsal cinsiyet rollerini sıkı sıkıya benimsediği, benimsemek istemediğinde ise kınama, suçlama, yalnız bırakma gibi yaptırımların devreye girdiği bir toplumda, toplumsal cinsiyet bilincinin, karar organlarında kadın ve erkeklerin eşit temsilinin öneminin algılanması ve toplumsal cinsiyet rollerine yönelik algıların değişmesi kolay değildir. Bu nedenle hem kadınların hem de tüm toplumun algı ve tutumlarının değişmesinde, kadınların konumlarına dikkat çekilerek kadın ve erkeklerin ilgilerinin ve bilgilerinin artırılması önemlidir. Pozitif ayrımcılık, cinsiyete dayalı ayrımcılığın giderilmesinde özel çaba ve uygulamaları gündeme getirerek toplumun ilgisini artırabilir.[223] Bu durum özellikle kadınların karar organlarındaki mevcut durumunu sayısal verilerle ortaya koyan, düzeltici önlemlerle gelmek istenen noktanın belirlenmesini sağlayan ve bu yoldaki gelişmeleri gözlemleyen pozitif ayrıcılık planlarıyla somut hale gelecektir.

2.4.5. Etkin Bir Pozitif Ayrımcılık Uygulaması İçin Gerekli Koşullar

Pozitif ayrımcılık uygulamaları, kurumsal ve yasal çerçeve, işgücü piyasasının özellikleri, pozitif ayrımcılığa konu olan ve olmayan gruplar arasındaki tarihsel ilişkiler gibi pek çok faktörün etkisiyle gelişebilmekte ya da engellenebilmektedir.[224] Arın, sosyal liberalizm ve telafi edici feminizm kuramlarına göre, kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığının önlenmesinde, hem kadınların önündeki yasal ve sosyoekonomik engellerin kaldırılmasının, hem de kadınların bugüne kadar maruz kaldıkları ayrımcılığı telafi edici mekanizmaların hayata geçirilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Yasal ve sosyoekonomik engelleri ortadan kaldırmak, geniş çaplı fırsat eşitliği politikalarıyla mümkündür; mevcut ayrımcılık ise, pozitif ayrımcılık gibi telafi edici mekanizmalarla engellenebilir. Ayrıca fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık politikalarının etkin işleyebilmesi için toplumsal cinsiyetçi bakış açısını değiştirecek eğitim politikalarına da ihtiyaç vardır.[225] Bu eğitim politikalarıyla beraber, toplumsal cinsiyetin anlaşılması ve kadın erkek eşitliğinin her alanda sağlanabilmesi için, toplumsal cinsiyet bakış açısının her türlü plan, program ve faaliyetlerde

[223] Meryem Koray, **a.g.e.**, s.203.
[224] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two…", 2005, **a.g.e.**, s.159.
[225] Tülay Arın, **a.g.e.**, s.179.

merkeze konması; hatta her alandaki yasaların toplumsal cinsiyetçi bir bakış açısıyla yeniden düzenlenmesi (gender mainstreaming) son derece önemlidir[226].

Toplumsal cinsiyet bakış açısını değiştirecek temel eğitimin yanında kadınların mesleki eğitimlerini artırmak da önemlidir. Çünkü kadınlar çalışma hayatında gerekli beşeri sermayelerini geliştirdikçe ilerleme şansı bulabileceklerdir. Sonuçta başarılı bir pozitif ayrımcılık programı, kadınların yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak politikalarla uyumlu olduğunda en iyi şekilde işleyebilmektedir[227].

Pozitif ayrımcılık uygulamalarının etkin olabilmesi için, kadınların kendi sorunlarına ilgilerinin ve olası çözüm yollarına dair bilgilerinin bulunması da önemlidir. Örneğin 1990'lı yıllarda Türkiye'de kota kavramı dahi bilinmemektedir. Bu durumu Koray'ın çalışması ortaya koymaktadır. Koray, SHP'deki kota uygulaması kararının ardından eczacı, avukat, doktor ve diş doktoru mesleklerini yapan bir grup kadınla görüşerek, kota uygulamasını hangi yollardan öğrendiklerini sormuştur. Kadınların %38'i SHP'nin kotayı kabulüyle, % 44'ü ise Koray'ın çalışmasında duyduklarını, yani daha önce hiç duymadıklarını belirtmişlerdir. Kadınların sadece %18'i daha önceden kotalar hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.[228] Bu durum kadınların pozitif ayrımcılık uygulamaları konusunda bilgisiz olduklarını ve hatta yaklaşık yarısının, çalışmanın yapıldığı günlerde güncel bir konu olan, SHP'nin kota kabulüyle bile bu durumdan haberdar olmadıklarını ortaya koymaktadır. Böyle bir ortamda bir pozitif ayrımcılık uygulamasının sağlıklı yürütülmesi beklenemez. Çünkü etkin bir pozitif ayrımcılık uygulaması her şeyden önce kendisine fırsat sağlayacak kesimlerin uygulamaların amacını kavrayarak sahip çıkmasını ve bundan yararlanıp kendi konumlarını iyileştirmesini gerektirmektedir. Bunun sağlanması için hiç şüphesiz kadınların bilgilenmelerinden önce ilgilerinin bu konulara çekilmesi ve kadın sorunlarının gündeme taşınarak, hem kadınlar hem de tüm toplumsal kesimlerle tartışılması önemlidir[229].

[226] Aysun Sayın, "Avrupa Birliği'nde…", 2007, **a.g.e.**, s.119; **a.e.**, s.127.
[227] Jonathan S. Leonard, "What Was Affirmative…" 1986, **a.g.e.**, s.360-361.
[228] Meryem Koray, **a.g.e.**, s.230.
[229] **A.e.**, s.239.

Koray'ın daha söz edilen araştırması 1990'larda eczacı, doktor, diş doktoru ve avukat kadınların pozitif ayrımcılığa ilişkin değerlendirmelerine yönelik bulguları içermektedir. Söz konusu meslek gruplarındaki kadınların pozitif ayrımcılığa ilişkin değerlendirmeleri genellikle olumlu- tüm örneklemin yarıdan fazlası olumlu- olmakla beraber, kadınların pozitif ayrımcılık hakkında bilgi sahibi olmamaları, olumlu görüşlerin ne kadar doğru olduğunu tartışmalı bir hale getirmektedir. Koray çalışmasını, sadece meslek sahibi olan kadınlar ve meslek odalarında yönetim kurullarında görev yapan kadınlar olmak üzere iki grupla gerçekleştirmiştir. Yönetim kurulu üyesi kadınların %50'si pozitif ayrımcılığa olumsuz ya da kuşkuyla bakarken; sadece meslek sahibi olan kadınlarda bu oran % 34'dür. Meslek odalarının yönetim kurullarına üye kadınların, üye olmayanlara oranla daha fazla olumsuz ve kuşkulu bakışa sahip olmaları dikkat çekicidir. Ayrıca Koray çalışmasında kadınların siyasete ilgilerini de test etmiş ve kadınların siyasete ilgileri artıkça, kotalara karşı olumsuz tutum sergilediklerini ortaya koymuştur. Kadınların bir pozitif ayrımcılık uygulaması olan kotaya kuşkuyla yaklaşmalarının başlıca sebepleri; kotanın kadınlara karşı ayrımcılık göstergesi olarak görülmesi, gerçekleşmesinin zor olması ve kadınlara bir şey kazandırmayacağı düşüncesidir.[230]

Kadınların kuşkulu bakış açılarının sebebi yeterince bilgi sahibi olamamaları, pozitif ayrıcılık uygulamalarını farklı şekilde algılamaları olabilir. Siyasete ilgi artıkça pozitif ayrımcılığa olumsuz tutum sergilenmesi de bu sebeplerden kaynaklanmaktadır, ayrıca özellikle siyasetle aktif uğraşan kadınlarda daha önce bahsedilen kraliçe arı sendromunun ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Hem pozitif ayrımcılıktan yararlanacak gruplar olarak hem de yararlananları en iyi anlaması gereken ve desteklemesi gereken grup olarak kadınların bu yöndeki olumsuz tutumlarının değişmesi etkin bir pozitif ayrımcık uygulaması için oldukça önemlidir. Tutum değişikliği için de yine eğitim sürecinin ve toplumsal değerlerdeki değişimin önemini vurgulamak yerinde olacaktır.

Bu bölümde anlatılan pozitif ayrımcılık uygulamalarını etkileyen faktörler ve etkin bir uygulama için dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

[230] Meryem Koray, **a.g.e.**,, s.232-234.

- Pozitif ayrımcılık programlarını geniş çaplı cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği politikalarının bir parçası olarak yürütmek.

- Eşitlik yasalarının ötesinde, toplumsal cinsiyet bakış açısını mevcut yasaların merkezine koymak (gender mainstreaming). Diğer bir ifadeyle her alandaki yasaları toplumsal cinsiyet bakış açısıyla yeniden düzenlemek.

- Toplumsal cinsiyet ve kadınlara karşı ayrımcılık konusunda tüm toplumda ve özellikle kadınlar arasında bilinç yaratmak ve değişime hazır olmak.

- Kadınların temel eğitimlerine ve mesleki eğitimlerine önem vermek.

- Tüm toplumun ve özellikle kadınların, kadın sorunlarına ilgi ve duyarlılığını artırmak.

- Pozitif ayrımcılık programlarına karşı olumlu tutumların oluşması sağlamak.

Ülkemizde mevcut durum incelendiğinde, pozitif ayrımcılığın etkin işlemesi için gerekli koşular göz önünde bulundurularak, etkin pozitif ayrımcılık programlarının önünde oluşabilecek engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Pozitif ayrımcılık uygulamalarının geniş çaplı cinsiyet eşitliği politikalarıyla desteklenmemesi.

- Toplumsal cinsiyete dayalı tutum ve basmakalıp yargıların çok güçlü oluşu ve toplumsal eşitsizliği kavrayabilecek eğitim düzeyinin olmayışı.

- Kadınların kadın sorunlarına ilgisizliği ve toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirdikleri için mevcut durumu kabullenmişlikleri.

- Pozitif ayrımcılık gibi uygulamalara karşı olumsuz önyargı ve tutumlar.

2.4.6. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Eleştiriler

Pozitif ayrımcılık uygulamalarına yöneltilen eleştirilerin başında, pozitif ayrımcılığın istihdamda kotalar oluşturarak kadınlara karşı ayrımcılığı azaltmak yerine, erkeklere karşı ayrımcılığa sebep olabileceği düşüncesi gelmektedir.[231] Ancak pozitif ayrımcılık planlarının amacı ve yapısı kadınların fırsatlarını artırmaya yönelik olduğunda, iş için gerekli niteliğe sahip olmayan kadınların işe alınarak erkeklere karşı ayrımcılık yapılması önlenmektedir. Öte yandan pozitif ayrımcılığın kotalar ya da farklı uygulamalarla yürütülmesi eşitlik ilkesine aykırı olacağı

[231] Jonathan S. Leonard, "Women and Affirmative…", 1989, **a.g.e.**, s.61-62.

düşüncesiyle de tartışılmaktadır.[232] Ancak kotalar dahil hiçbir pozitif ayrımcılık uygulaması eşitsizlik yaratmamaktadır, çünkü daha eşitsiz olan toplumun yarısı oluşturan bir grubun karar alma organlarında çok az oranlarda yer bulabilmesi ve güçlü toplumsal mekanizmalarla bu kademelerden dışlanmasıdır.

Kadınlara karşı ayrımcılığın devam etmesinden kaynaklanan engelleri kaldırmak için pozitif ayrımcılıkla kadınlara öncelik tanınmasının adil olmadığını ileri süren yazarlar bulunmaktadır.[233] Pozitif ayrımcılığın adaletsiz bir uygulama olduğunu ileri süren bu görüşleri değerlendirmek için adaleti tanımlamak önemlidir. Dinçkol'a göre, "*toplumdaki eşitsizliklerin giderilmesi için adaletin, insanların belli koşullarda kendilerinin mahrum edildikleri şey bakımından, muamele, gözetilme veya fırsat eşitliği talep etmeleri şeklinde anlaşılması*" gerekmektedir.[234] Toplumda böyle bir adalet anlayışı varolduğunda pozitif ayrımcılık uygulamalarının adil olduğu düşünülebilir.

Pozitif ayrımcılığı bölücü olmakla suçlayanlar da bulunmaktadır. Bunun sebebi, pozitif ayrımcılığın kimin avantajlı kimin dezavantajlı olduğunu belirterek toplumu bölme eğiliminde olmasıdır.[235] Kimin dezavantajlı olduğunu belirtmemenin, toplumda ayrımcılığa maruz kalan kesimlerin bu durumunun göz ardı edilmesine sebep olacağı unutulmamalıdır.

Pozitif ayrımcılığın zayıf performans gösteren düşük nitelikli kişilerin işe alımında ya da ilerlemelerinde etkili olduğu düşünülmektedir.[236] Ancak pozitif ayrımcılığın uygulanma nedeni kadınların üst düzey görevler için yetersiz ya da başarısız olmalarından değil; toplumsal ve ideolojik nedenlerle yüksek statülü pozisyonlara gelmelerinin engellenmesinden kaynaklanmaktadır.[237] Öte yandan Holzer'e göre pozitif ayrımcılığın performans üzerine potansiyel etkisi, işgücü piyasasında, nasıl uygulandığına bağlı olarak meydana çıkmaktadır. Pozitif ayrımcılığı uygulayan işverenler işe alım öncesi istihdam politikaları ve eleme süreçleriyle, sonradan ise özel eğitim ve denetlemelerle pozitif ayrımcılığın

[232] Zeynep Kılıç, **a.g.e**, s.23.
[233] Hary Holzer, David Neumark, "Affirmative Action…", 2005, **a.g.e.**, s.39.
[234] Bihterin Dinçkol, **a.g.e.**, s.104.
[235] R. Roosevelt Thomas **a.g.e.**, s.114.
[236] Hary Holzer, David Neumark, "Affirmative Action…", 2005, **a.g.e.**, s.7.
[237] TÜSİAD, "Kadın Erkek Eşitliğine…", 2000, **a.g.e.**, s.184.

performans üzerine olası olumsuz etkisini azaltmaya çalışmaktadırlar.[238] Kadınların sadece niceliğini artırdığı, oysa nitelikli kadınlara ihtiyaç duyulduğu görüşüyle en çok kotalar eleştirilmektedir[239]. Oysa pozitif ayrımcılık uygulamaları kotalar yoluyla gerçekleştirildiğinde bile niteliksiz kadınların işe alınması ya da yükselmesi mümkün değildir. Çünkü kotalar yoluyla seçilecek kadınlar, erkeklerle aynı nitelik değerlendirme ölçülerine tabi tutulmakta, ancak kendi aralarında rekabet ettikleri için erkeklerle aynı kriterlerle değil, kendi kriterlerine göre değerlendirilmektedirler[240].

Bir diğer eleştiri ise pozitif ayrımcılık programlardan faydalananların başarılarının lekelenmesi, saygı kazanmalarının zorlaşmasıdır. Pozitif ayrımcılık yoluyla belli bir pozisyona gelmiş bir kadının bu pozisyonu hak edip etmediği sorgulanabilir. Thomas'a göre organizasyonlarda çalışanların bu "hak edişe" ikna olmaları için, pozitif ayrımcılıktan yararlananın görevini ustalıkla yürütmesi, örgüt kültürünün bu programlara uygun olması ve pozitif ayrımcılıktan yararlananların örgütleyici tarafından desteklenmesi gerekmektedir.[241]

Pozitif ayrımcılık gibi uygulamalarla kadınların mücadele etmeden başarılı olarak kolaycılığa alışacakları ve sorumluluk, bilgi, deneyim gerektiren pozisyonlara sadece cinsiyetleri nedeniyle ulaşacakları ileri sürülmektedir. Halbuki sorun, gerekli sorumluluk ve bilgiye sahip olan kadınların varolmaması değil, bu kadınların sadece cinsiyetlerine dayalı olumsuz tutumlar nedeniyle bu alanlardan dışlanmalarıdır.[242]

[238] Hary Holzer, David Neumark, "Assessing...", 2000, **a.g.e.**, s.588.
[239] Aysun Sayın, "Kota El Kitabı…" 2007, **a.g.e.**, s.38.
[240] Zeynep Kılıç, **a.g.e.**, s.23.
[241] R. Roosevelt Thomas, **a.g.e.**, s.115.
[242] Zeynep Kılıç, **a.g.e.**, s.23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KADIN YÖNETİCİLERE VE POZİTİF AYRIMCILIĞA YÖNELİK TUTUMLARI

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselememesinin en büyük nedenlerinden biri kadınlara karşı basmakalıp yargılar ve kadının toplumdaki rollerine ilişkin tutumlardır. Bu tutumlar nedeniyle kadınlar yöneticilik pozisyonlarına erkekler kadar uygun görülmemektedir.[1] İşletmelerde, uygulamaların sağlıklı şekilde hayata geçebilmesinde, çalışanların tutumları önemli rol oynamaktadır. Kadınların çalışma hayatına katılmak, sektörün işleyişine uyum sağlamak ve üst yönetime yükselmek için diğer çalışanlar tarafından uygun görülüp görülmemeleri, işletmelerin kadın çalışanların önündeki engelleri aşmaları için uygulayacakları stratejilerin etkin bir şekilde işleyebilmesinde önem taşımaktadır. Bu nedenle cam tavanı aşmada pozitif ayrıcılık gibi kurumsal stratejilerin etkili olabilmesi için olumlu tutumların varlığı gerekmektedir.

Bu bölümde, kadınların göreli olarak yoğun çalıştıkları bir alan olan İlaç Sektörü'nde, çalışanların kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa ilişkin tutumlar ölçülmekte ve sektör çalışanlarının tutumlarına ilişkin bir sınıflandırma oluşturulmaktadır. Bölümde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi anlatılmakta, daha sonra araştırmanın alanını oluşturan İlaç Sektörü incelenmekte ve son olarak araştırma bulguları irdelenmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, İlaç sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumlarındaki farklılıklardan yola çıkarak, sektördeki çalışanları sınıflandırmaktır. Bu amaçla kadın yöneticilere ve pozitif ayrıcılığa yönelik

[1] Crystal L. Owen and William D. Todor, "Attitudes Toward Women as Managers: Still the Same", **Business Horizons**, March-April 1993, s.12.

tutum ölçekleri kullanılarak sektör çalışanlarının tutumları ölçülmekte; daha sonra kümelenme analizi ile çalışanlar sınıflandırılmaktadır.

Araştırmada ilaç sektörünün tercih edilmesinin sebebi, diğer sektörlere kıyasla kadın istihdamının yoğun olduğu bir alan olmasıdır. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun 2007 Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti çalışmasına göre, Türkiye'de kadınların yoğun olarak istihdam edildikleri üç sektör sırasıyla; gıda, ilaç ve tekstil sektörleridir[2]. Gıda ve Tekstil sektörlerinde kadınların geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine dayalı rutin işler için tercih edildikleri, bu nedenle sektördeki kadın yoğunluğunun eğitimsiz olduğu ve işçi statüsündeki çalışanlardan oluştuğu düşünülmektedir. Oysa yönetim pozisyonlarına yükselebilmek için öncelikle gerekli donanıma, bir başka deyişle eğitime sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada kadın çalışanların görece yoğun ve eğitimli oldukları bir alan olarak İlaç Sektörü tercih edilmiştir.

Araştırmada zaman ve kolaylık kısıtları göz önünde bulundurularak tüm İlaç Sektörü'nü temsilen ana kütle İstanbul Sanayi Odası ve/veya Fortune Dergisi 2007 Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listelerine giren tüm ilaç firmalarıyla sınırlandırılmıştır. Bu firmaların isimleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

[2] TİSK, **2007 Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyetleri**, Ankara, TİSK Yayın No:297, Kasım 2008, s.8.

Tablo 3.1. İSO ve/veya Fortune Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesine Giren İlaç Firmaları

	FİRMA ADI	FORTUNE SIRA	İSO SIRA	NET SATIŞLAR (SATIŞ HASILAT)
İSO ve Fortune 500'e Girenler				
1	Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.	75	158	782.159.429
2	Abdi İbrahim İlaç San ve Tic. A.Ş.	123	88	507.652.465
3	Bilim İlaç San ve Tic. A.Ş.	184	142	344.139.080
4	Sanovel İlaç San. Ltd. Şti.	189	141	321.900.695
5	Biofarma İlaç San. Ve Tic. A.Ş.	410	396	122.567.248
Sadece Fortune 500'e Girenler				
6	İES Eczacıbaşı İlaç San. ve Tic. A.Ş.	60	------	921.799.615
7	Pfizer İlaçları Ltd. Şti.	108	------	581.490.639
8	Glaxosmithkline İlaçları San. ve Tic. A.Ş.	131	------	479.171.728
9	Ali Raif İlaç San. A.Ş.	321	------	166.560.781
Sadece İSO 500'e Girenler				
10	Bayer Türk Kimya San. Ltd. Şti.	------	129	559.286.658
11	Deva Holding A.Ş.	------	213	252.082.039
12	Nobel İlaç San. Ve Tic. A.Ş.	------	222	216.461.363
13	Fako İlaçları A.Ş.	------	246	199.815.946
14	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.	------	359	240.824.429
15	Santa Farma İlaç San ve Tic. A.Ş.	------	413	119.975.962
16	İ.E. Ulagay İlaç Sanayii Türk A.Ş.	------	465	226.756.773

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası Dergisi Özel Sayı; Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2007, Sayı:509, Ağustos 2008; Fortune Dergisi, (Çevrimiçi) http://www.fortuneturkey.com/fortune500_2008.asp, 26.06.2009.

İSO ve Fortune Dergisi'nin çalışmalarının birlikte ele alınmasının sebebi, en büyük işletmelerin belirlenmesinde kullandıkları ölçütlerin farklı olmasıdır. İSO "üretimden satışlar" ölçütüne göre sınıflandırma yaparak sadece üretim yapan sanayi işletmelerine odaklanmakta; Fortune Dergisi ise "net satışlar" ölçütünü kullanarak üretim yapan işletmelerin yanında ticari faaliyet sürdüren işletmeleri de kapsamaktadır. Oysa bölüm 3.2'de anlatılacağı gibi, İlaç Sektörü'nde işletmeler kendi üretim tesislerine sahip olanlardan, yurt içinde fason üretim yaptıranlara ve ithal ederek iç piyasaya sunanlara kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır. Bu nedenle ana kütleyi sınırlandırmak için İSO'nun çalışmasını tercih etmek sektörde sadece üretim yapan işletmelerin ele alınmasına sebep olacaktır. Öte yandan sektördeki tüm işletmeleri kapsayabilmek için neden sadece Fortune Dergisi'nin çalışmasının tercih edilmediği sorulabilir. Her iki çalışmada da, işletmeler listeye girebilmek için başvuruda bulunmaktadırlar ve her iki çalışmaya katılan firmalar farklı olabilmektedir. Tablo 3.1'de görüldüğü gibi her iki çalışmada da sıralamaya giren ilaç firmaları olduğu gibi, sadece çalışmalardan birinde sıralamaya giren firmalar da bulunmaktadır.

Ana kütle ISO ve/veya Fortune Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesine giren İlaç firmaları olarak sınırlandığında, 16 adet firma ortaya çıkmaktadır. Bu firmaların tümü İstanbul bölgesinde faaliyet göstermektedir.

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumların ölçüldüğü 51 değişkenden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların bu değişkenlere ne kadar katılıp katılmadıklarını dörtlü Likert Ölçeği ile belirtmeleri istenmiştir. Likert ölçeğinde genellikle beşli skala tercih edilmektedir. Ancak katılımcılar görüşlerini beyan etmeye gönüllü olmadıklarında, "kararsızım, ne katılıyorum ne katılmıyorum" gibi ifadelere yönelmekte; bu durum merkezi eğilim ve varyans ölçümlerinde sapmalara sebep olabilmektedir[3]. Bu nedenle, katılımcıların ifadelere nötr kalmaları yerine, zorunlu olarak bir taraf belirtmelerini sağlayarak tutumları daha iyi anlayabilmek için dörtlü skala kullanılmaktadır. Anketin uygulanması esnasında beşli skala kullanılmadığı için araştırmaya katılmak istemeyenler ya da bazı ifadeleri boş bırakanlar olmuştur. Bu cevaplayıcılar örneklem içine dahil edilmemiştir.

[3] M. Morganosky, H. Buckley, "Complaint Behavior: Analysis By Demographics, Lifestyle, And Consumer Values", **Advances in Consumer Research**, 14, 1987, 223.

Anketin birinci bölümünde iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki Ergeneli ve Akçamete'nin 2004 yılında bankacılık sektöründe kullandıkları kadın yöneticilere yönelik tutumları belirleme ölçeğinin ilaç sektörüne adapte edilmiş şeklidir[4]. Bu ölçek içinde kadınların sektöre uygunluğuna, kadın yöneticilerin yönetsel nitelik ve yeteneklerine, verimlilik ve performanslarına bakış açısı ile, kadınların ayrıcılığa maruz kalıp kalmadıklarını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Ankette ayrıca Combs ve Nadkarni'nin 2005 yılında ABD ve Hindistan'da pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları belirlemede kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. Yazarlar ölçekte pozitif ayrımcılık uygulamalarına olumlu ve olumsuz bakışı, pozitif ayrıcılık planlarının güçlü ya da zayıf yapıdaki uygulamalarından hangisinin kabul gördüğünü ve pozitif ayrımcılıktan yararlananlara karşı tutumları ölçen ifadeler kullanmaktadırlar.[5] Bu çalışma için her iki ölçeğin güvenilirlik düzeyi ile ilgili Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

ÖLÇEKLER	$\bar{X}$	Varyans	Ölçekte Kullanılan İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği	2, 698	0,19	34	0,833
Pozitif Ayrımcılığa Karşı Tutum Ölçeği	2,404	0,084	17	0,884

Ölçeğin tutarlılığını değerlendirmede kullanılan güvenirlilik ölçüsü Cronbach's Alpha sayısı 0 ile 1 arasında bir sayı olup 0.60 ile 0.70 arasındaki değerler kabul

[4] Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 2004, s.85-109.

[5] Gwendolyn M. Combs, Sucheta Nadkarni, "The tale of two cultures: attitudes towards affirmative action in the united state and india", **Journal of World Business**, 40, 2005, s.158-171.

edilebilir güvenirlilik katsayısının alt sınırını oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0.70'den büyük ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu söylenebilir.[6] Tablo 3.2'de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri kabul edilebilir düzeyin üstünde olduğu için araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini, sektördeki deneyimlerini, çalıştıkları departman ve iş pozisyonunu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular oluşturulurken özellikle iş pozisyonu, departman ve sektördeki deneyim sorularının tüm firmaları kapsayacak şekilde oluşturulabilmesi için, sektörde çalışan insan kaynakları profesyonelleriyle görüşülmüştür. Anket formu hazırlandıktan sonra da ilaç sektöründe farklı firmalarda çalışan 5 kişilik küçük bir gruba anket uygulanarak ön testten geçirilmiş ve anket formu hakkındaki önerileri değerlendirilmiştir.

Veri toplama sürecinde ana kütleyi oluşturan 16 firmadan 15'ine ulaşılabilmiş ve 15 firmadan 340 çalışan anket formunu doldurmuştur. Genellikle firmaların insan kaynakları ya da kurumsal iletişim departmanlarının yardımıyla, anketi mümkün olduğu kadar farklı departmanlardan ve farklı iş pozisyonlarından çalışanların doldurması sağlanmaya çalışılmıştır. Sektördeki iş pozisyonları ve departmanlar arası personel dağılımına ilişkin bir veri bulunamadığı için, iş pozisyonlarına ve departmanlara kotalar konulamamıştır. Ancak insan kaynakları yetkililerinden mümkün olduğu kadar kendi firmalarındaki durumu yansıtacak şekilde iş pozisyonları ve departmanlar arasında dağılım yapmaları istenmiştir. Sektördeki kadın erkek dağılımını tam yansıtan bir veriye ulaşılamadığı için, anketin kadın ve erkek cevaplayıcılara ulaşmasında kolayda seçim uygulanmıştır. Çalışanlarının araştırmaya katılımını organize edemeyeceğini bildiren firmaların çalışanlarına mail yoluyla ulaşılarak anketleri doldurmaları istenmiştir. Örneklemdeki verilerin yarısından azı bu yolla toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 17 paket programında analiz edilmiştir.

[6] J. Hair, R. Anderson, R. Tatham, W. Black, **Multivariate Data Analysis**, 5th Edition, Prentice –Hall International, Inc, 1998.

3.2. TÜRKİYE'DE İLAÇ SEKTÖRÜ

İlaç sanayi insan ve hayvanlar için koruyucu, besleyici, tedavi edici özellikleri olan biyolojik maddeleri ve kimyasalları kullanarak ilaç üreten ve bu ilaçları sağlık hizmetine sunan bir sanayi dalıdır. Canlı yaşamının devam etmesinde ve kalitesinin artmasında ilaçların önemli rol oynaması nedeniyle, ilaç sektörü her toplum için stratejik bir öneme sahiptir. Bu stratejik önemi nedeniyle, ilaç sanayisinin gelişmesi ve özellikle savaş, doğal afet, ambargo, kriz gibi dönemlerde ülke halkının ihtiyaçlarını karşılayabilecek büyüklükte olması gerekmektedir.[7]

Türkiye'de ilaç sektörünün başlangıcı, 20. yüzyılın başlarında eczanelerde üretilen ilaçlardan laboratuar üretimine geçilmesine dayanmaktadır. Sınırlı düzeyde olan yerli üretimin yanında ithal edilen ilaçlar pazarda ağırlıklı bir yere sahiptir. 1950'lerden itibaren ilaç üreten laboratuarlar yerlerini modern fabrikalara bırakmaya başlamıştır. 1954 yılında 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile yabancı firmalar Türkiye'de üretim tesisleri kurmaya başlamışlardır. 1972 yılına kadar üretim tesislerinin sayısı artmış, ancak 1972-1984 arası devlet müdahaleleri nedeniyle sektörde gerilemeler olmuştur. 1995'den sonra ise Gümrük Birliği'nin etkisiyle yabancı firma sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır.[8]

Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenen "İyi Üretim Uygulamaları"nın (GMP Good Manufacturing Practices) 1984 yılında yürürlüğe girmesiyle, ülkemizde İlaç Sektörü'nün gelişimi hızlanmıştır. Böylece Türkiye'de İlaç Sektörü AB ile kıyaslanabilir bir seviyeye ulaşmıştır.[9] Türkiye günümüzde ilaç üretiminde kendine yeterli ülkeler arasında sayılmaktadır. Ancak kan ürünleri ve kanser ilaçlarının üretimi ülkemizde yapılmadığı için sektör bu açıdan dışa bağımlı bulunmaktadır.[10]

Ülkemizde İlaç Sektörü'nde faaliyet gösteren yaklaşık 300 firma bulunmaktadır. Bu firmaların 42 tanesi yabancı sermayelidir. Sektördeki firmaların

---

[7] İSO, **Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirilmesi Projesi: Kimya Sektörü**, İstanbul, İSO Yayın No.:2004/20, Aralık 2004, s.1.
[8] **A.e.**, s.2.
[9] Nesrin Suna Sarıçay, "Türkiye'de ve İzmir'de İlaç Sanayi", **AR&GE**, Mart 2009, s.15.
[10] İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, (Çevrimiçi) http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, 23.06.2009.

53'ü üretim tesisine sahiptir. Yabancı sermayeli firmaların ise 14'ünün üretim tesisi bulunmaktadır.[11] Üretim tesisi bulunmayan yabancı firmalar ya Türkiye'de fason üretim yapmakta ya da ithal ederek iç piyasaya sunmaktadırlar.[12]

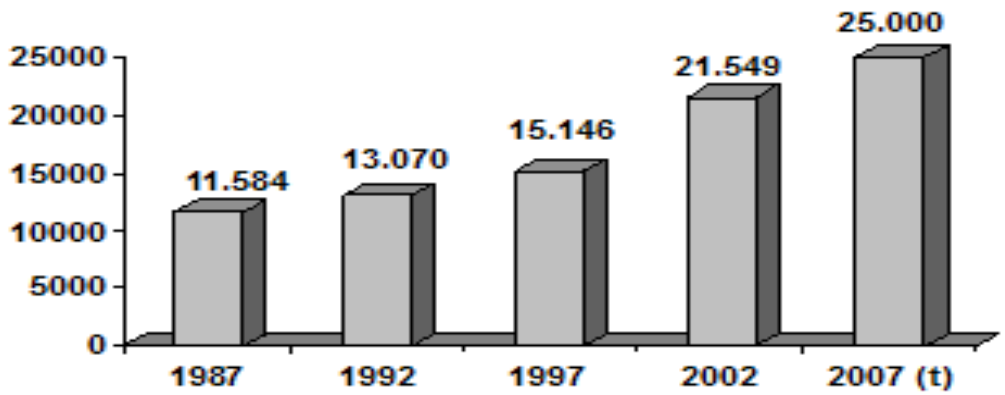
İlaç üretim tesisleri genellikle İstanbul Bölgesi'nde yoğunlaşmaktadır. İstanbul bölgesinin tercih edilmesinin sebepleri ise;[13]

-Alt yapı, ulaşım ve iletişim imkanları,

-Malzeme ve teknik personel temininde kolaylıklar ve

-Sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşmasıdır.

İlaç Sektörü ülkeye sağladığı istihdam açısından da önemli bir sanayi dalıdır. Sürekli büyüyen sektördeki istihdam verileri Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Son 15 yıl içinde sektördeki istihdam yaklaşık iki kat artmıştır.



Şekil 3.1 İlaç Sektöründe İstihdam

Kaynak: Türkiye İlaç Sanayi Derneği, (Çevrimiçi) http://www.tisd.org.tr/istihdam.asp, 25.06.2009.

[11] Türkiye İlaç Sanayi Derneği, (Çevrimiçi) http://www.tisd.org.tr/ekonomi.asp, 23.06.2009.
[12] Nesrin Suna Sarıçay, **a.g.e.**, s.15.
[13] İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, (Çevrimiçi) http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, 23.06.2009.

Sektörde çalışanların kadın ve erkek dağılımlarına ilişkin veriler çok kısıtlıdır. TİSK'in 2007 yılındaki çalışmasında, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikasına kayıtlı firmalar göz önünde bulundurularak, tüm çalışanların %34,2'sinin kadın, %65,8'inin erkek olduğu ortaya konmaktadır[14]. Fakat bu veri bütün ilaç firmalarını kapsamadığı için, tüm sektörü yansıtmada yetersizdir. Ancak sektördeki kadın yoğunluğuyla ilgili bir fikir vermektedir.

İlaç sektörü çalışanlarının iş pozisyonları arasında dağılımını görmek için, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sanayi Veritabanı incelenmiş ve Tablo 3.3'deki veriler elde edilmiştir.

Tablo 3.3 İlaç Firmalarında Pozisyonlara Göre Çalışan Sayısı

Pozisyon	Çalışan Sayısı
Mühendis	1563
Teknisyen	1432
Usta	770
İşçi	6795
İdari Personel	6052
Toplam	16612

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sanayi Veritabanı, (Çevrimiçi) http://sanayi.tobb.org.tr/kitap_son2.php?kodu=352201, 25.06.2009

TOBB Sanayi Veritabanı'nda kayıtlı yalnızca 118 firma bulunduğu için, Tablo 3.2'deki veriler sektördeki tüm çalışanların dağılımını yansıtamamaktadır. Ancak sektördeki eğitimli çalışanların oransal dağılımı hakkında bir fikir vermektedir. Buna göre işçi ve usta gibi pozisyonların düşük eğitime sahip oldukları göz önünde bulundurularak, sektörde istihdam edilenlerin yaklaşık yarısının (TOBB'a kayıtlı firmaların %54'ünün) eğitimli olduğu düşünülebilir.

[14] TİSK, **a.g.e.**, s.8.

İstanbul Sanayi Odası ve/veya Fortune Dergisi 2007 Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesi'ne giren ilaç firmaları çalışanları bu tez çalışmasının araştırma bölümünün ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu firmaların tümü İstanbul bölgesinde bulunmaktadır. Bu nedenle bölgedeki 16 büyük firmanın çalışan sayıları İstanbul Sanayi Odası kayıtlarından incelenmiş ve Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4 İSO ve/veya Fortune Türkiye'nin En Büyük 500 İşletmesi Listesine Giren İlaç Firmalarında Çalışan Sayısı

TABLO.12. İSO VE/VEYA FORTUNE EN BÜYÜK 500 LİSTESİNE GİREN İLAÇ FİRMALARINDA ÇALIŞAN SAYISI	
FİRMA ADI	ÇALIŞAN SAYISI
Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	204
Ali Raif İlaç San. A.Ş.	405
Bayer Türk Kimya San. Ltd. Şti.	631
Bilim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	115
Biofarma İlaç San. ve Tic. A.Ş.	142
Deva Holding A.Ş.	254
Eczacıbaşı Zentiva Sağlık Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.	762
Eczacıbaşı Baxter Hastane Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.	393
Fako İlaçları A.Ş.	1282
Glaxosmithkline İlaçları San. Ve Tic. A.Ş.	65
İ.E. Ulagay İlaç San. Türk A.Ş.	900
Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	96
Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	261
Pfizer İlaçları Ltd. Şti.	1000
Sanovel İlaç San. Ve Tic. A.Ş.	44
Santa Farma İlaç San. A.Ş.	408
TOPLAM	6962

Kaynak: İSO, (Çevrimiçi) http://www.iso.org.tr/tr/web/musteriarama/uyefirmalar.aspx, 23.06.2009.

Tablo.3.4'de de görüldüğü gibi araştırmanın ana kütlesini oluşturan firmalarda istihdam oranı 6962 kişidir. İlaç sektöründe istihdam oranının 25.000 olduğu düşünüldüğünde (Şekil 3.1), bu 16 firmadaki istihdam oranı tüm sektörün

yaklaşık %28'ini oluşturmaktadır. Ancak bu firmalar Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi arasında yer aldıkları için, üretimden satışlar veya net satışlar ölçütlerine göre sektör içindeki en büyük firmalardır. 2007 yılında bu 16 firmanın toplam net satış tutarı 6.042.644.850 YTL'dir (Tablo 3.1). 2007 yılında tüm İlaç Sektörü'nde tüketim miktarı 11.587.647.894 YTL'dir[15]. Sektörde bulunan yaklaşık 300 firmadan 16'sı, pazar payının %52'sine sahiptir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi sektördeki istihdamın yaklaşık %28'i de bu firmalarda bulunmaktadır. Bu durumda adı geçen 16 firma ile ana kütleyi sınırlandırarak tüm sektörü temsil edebilecek bir çalışma yürütülmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan tüm cevaplayıcıların demografik özellikleri ortaya konulacaktır. Daha sonra sektör çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları tanımlayıcı istatistikle incelenecek ve kümeleme analizi ile çalışanlar tutumlarına göre sınıflandırılacaktır. Son olarak her bir kümedeki cevaplayıcıların demografik özellikleri incelenecektir.

3.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Anketi cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 3.5'de yer almaktadır. Tablodan da görüleceği gibi, araştırmaya katılanların %50,6'sı kadın, %49,4'ü erkektir. Katılımcıların %55,3'ü 26-34 yaş arasında, %25,3'ü 35-44 yaş arasında ve %10,6'sı 25 yaş ve altıdır. Katılımcıların %51,5'i evli, %43,5'i bekar ve %5'i boşanmıştır. Yaklaşık %59,7'sinin çocuğu yoktur, %29,1'inin bir çocuğu, %10,9'unun iki çocuğu vardır.

Katılımcıların %62,4'ü lisans, %25,6'sı yüksek lisans ve doktora eğitimi görmüşlerdir (Tablo 3.5). Bir başka açıdan katılımcıların %88'ini yüksek eğitimlidir.

[15] Türkiye İlaç Sanayi Derneği, (Çevrimiçi) http://www.tisd.org.tr/pazar.asp, 23.06.2009.

Tablo 3.5 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet		
Kadın	172	50,6
Erkek	168	49,4
Toplam	340	100
Yaş		
25 ve altı	36	10,6
26-34	188	55,3
35-44	86	25,3
45-54	21	6,2
55 üstü	9	2,6
Toplam	340	100
Medeni Durum		
Evli	175	51,5
Bekar	148	43,5
Boşanmış	17	5
Toplam	340	100
Çocuk Sayısı		
Yok	203	59,7
1	99	29,1
2	37	10,9
3	1	0,3
Toplam	340	100
Eğitim Durumu		
Lise	21	6,2
Önlisans	20	5,9
Lisans	212	62,4
Yüksek Lisans	81	23,8
Doktora	6	1,8
Toplam	340	100

Tablo 3.6 Araştırmaya Katılanların Sektörde Deneyimi, İş Pozisyonları ve Çalıştıkları Departmanlar

Değişken	Sıklık	Oran (%)
Sektörde Deneyim		
2 yıldan az	92	27,1
3-5 yıl	78	22,9
6-10 yıl	74	21,8
10 yıldan fazla	96	28,2
Toplam	340	100
İş Pozisyonu		
Asistan	17	5
Mühendis-Teknik Eleman	17	5
Mümessil	61	17,9
Uzman	89	26,2
Sorumlu	14	4,1
Alt Kademe Yönetici	42	12,4
Orta Kademe Yönetici	84	24,7
Üst Kademe Yönetici	16	4,7
Toplam	340	100
Departman		
Üretim	18	5,3
Satış Pazarlama	129	37,9
Mali İşler	19	5,6
İnsan Kaynakları	30	8,8
Kurumsal İletişim	6	1,8
Bilgi Teknolojileri	12	3,5
AR-GE	22	6,5
Kalite Güvence	60	17,6
Ruhsatlandırma	13	3,8
İdari İşler	8	2,4
Medikal Direktörlük	7	2,1
İş geliştirme	3	0,9
Satın Alma	6	1,8
Lojistik	4	1,2
Planlama	2	0,6
Yönetim	1	0,3
Toplam	340	100

Katılımcıların %27,1'i 2 yıldan az, %22,9'u 3 ile 5 yıl arası, %21,8'i 6 ile 10 yıl arası ve %28,2'si 10 yıldan fazla deneyime sahiptir. Katılımcıların iş pozisyonları incelendiğinde ise; % 26,2'sinin uzman, %24,7'sinin orta kademe yönetici, %17,9'unun mümessil, %12,4'ünün alt kademe yönetici olduğu gözlemlenmektedir. Departmanlar arası dağılımda en yoğun katılım %37,9 ile satış-pazarlama departmanından olmuştur. Bunu %17,6 ile kalite güvence takip etmektedir. Diğer departmanların her birinin katılım oranı %10'un altında kalmaktadır. (Tablo 3.6)

3.3.2. İlaç Sektörü Çalışanlarının Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları

Kadın yöneticilere yönelik olarak çalışanlara yöneltilen ifadeler Likert ölçeği ile 1'den 4'e kadar sıralanmıştır. Bu sıralama aşağıdaki gibidir;

-1: Kesinlikle katılmıyorum

-2: Katılmıyorum

-3: Katılıyorum

-4: Kesinlikle Katılıyorum

Sıralamada en olumsuz ifadeye en küçük değer ve en olumlu ifadeye en yüksek değer verilmiştir. Katılımcıların her bir değişkene yönelik cevaplarının ortalamaları Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar

Değişkenler	$\bar{X}$	Standart Sapma
Personel çıkartılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmamalıdır.	3,4588	0,76891
Kadınlar İlaç Sektöründeki iş ortamına uygundur.	3,4382	0,80504
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmalıdır.	3,4	0,77498
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlı değildir.	3,2382	0,81234
İlaç Sektöründe kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	3,1471	0,70533
Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.	3,0765	0,80194
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olabilirler.	3,0735	0,81859
Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olurlar.	3,0647	0,67526
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.	3,0441	0,72123
Kadın yöneticiler hızlı karar alabilirler.	3,0324	0,74991
Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	3,0235	0,70358
Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirmezler.	2,9824	0,75628
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşamazlar.	2,9147	0,74177
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösterebilirler.	2,8324	0,84393
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygun değildirler.	2,8147	0,87125
Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.	2,7882	0,82861
Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.	2,75	0,73623
Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.	2,6912	0,80663
Kadınların erkeklere göre daha iyi dinleyici olmaları iş yaşamlarında avantaj sağlar.	2,5824	0,77325

Tablo 3.7 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar (Devam)

Değişkenler	$\bar{X}$	Standart Sapma
Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalı değildir.	2,5118	0,84657
Kadın yöneticilerin iş hayatına getirdiği yenilikler üst düzey yönetici olmalarında tercih nedenidir.	2,5059	0,74269
Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.	2,4559	0,7877
İlaç Sektörü'nde kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre üstleri ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar.	2,3676	0,69351
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.	2,3441	0,67561
İlaç Sektörü'nde üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.	2,3382	0,79099
İlaç Sektörü'nde üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	2,3353	0,848
İlaç Sektörü'nde kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.	2,3059	0,81684
Kadınlar erkeklere göre çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.	2,3029	0,76385
Kadın yöneticiler erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcıdır.	2,2912	0,72903
İlaç Sektörü'nde iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	2,2529	0,78
Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.	2,2176	0,71621
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	2,0412	0,76313
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1,9412	0,79975
Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşamazlar.	1,8647	0,72008

Tablo 3.7'ye göre ilaç sektörü çalışanları, kadınları ilaç sektörünün iş ortamına uygun bulmaktadırlar (3,4382). İlaç Sektörü'nde iş yaşamının erkeklerin kurallarıyla yönetildiğine katılmamakta (2,2529) ve kadın yöneticilerin erkek egemen sektörlere dahi ayak uydurabileceklerini (3,0647) ve iş dünyasının zorluklarına erkekler kadar direnç gösterebileceklerini (2,8324) düşünmektedirler. Kriz dönemleri gibi personel çıkarılması gereken zamanlarda öncelikle kadınların çıkarılması

gerektiğine katılmamaktadırlar (3,4588). Kadınların yeteneklerine göre düşük konumda çalıştırıldıklarını (1,9412) düşünmemektedirler. Kadınların yeteneklerini üst yönetim için sınırlı görmemekte (3,2382) ve yöneticilik özelliklerine sahip olduklarına (3,0441) katılmaktadırlar. Kadın yöneticilerin disiplinli (3,0765) ve planlı (2,6912) çalışma alışkanlığına sahip olduğuna, hızlı karar alabildiklerine (3,0324) ve eleştirilere daha kapalı olmadıklarına (2,5118) katılmaktadırlar. Ancak kadınların erkeklerden daha verimli (2,3059) ve yüksek performanslı (2,2176), takım çalışmasına daha yatkın (2,4559), daha demokratik ve katılımcı (2,2912) olduklarını çok fazla düşünmemektedirler. Kadınların daha iyi dinleyici olmalarının avantaj sağladığına katılmakta (2,5824); fakat kadınların çalışma arkadaşlarıyla (2,3029), kadın yöneticilerin ast ve üstleriyle (2,3676) daha iyi iletişim kurduklarına ve çalışanlarının gelişimini daha fazla desteklediklerine (2,3441) çok da fazla katılmamaktadırlar.

Erkeklerin kadınlara göre üst yöneticilik konumuna daha uygun olmadığını (2,8147) ve kadın – erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık olmadığını (2,7882) düşünmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin iş hayatına getirdiği yeniliklerin üst yönetici olmalarında tercih nedeni olduğuna düşük bir oranda da olsa katılmaktadırlar (2,5059).

Araştırmanın tüm cevaplayıcılarının tutumları doğrultusunda ilaç sektörü çalışanları, kadınların duygusal oldukları için üst yönetimde başarılı olacaklarına katılmaktadırlar (3,0735). Kendine güveni olan kadınların yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşamayacağını düşünmemekte (1,8647); kadın yöneticilerin kadınlıklarını yitirmediklerini (2,9824), yalnız kalma korkusu yaşadıklarını (2,9147) düşünmektedirler. Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmelerinin (3,0235) ve eğitim almalarının (2,75) yönetici olmalarını olumlu yönde etkilediğine katılmaktadırlar. Kadınların sektörde eşit eğitim fırsatlarına sahip olduklarını (3,1471) düşünmekte; erkeklere kadınlardan daha fazla fırsat sağlandığına (2,3353) ve kadınların maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarına (2,0412) katılmamaktadırlar.

Araştırmaya katılanlar, kadınların üst yönetime getirilmesine ilişkin iki ifadeye çelişkili cevaplar vermektedirler. “Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmalıdır”

ifadesine katılmakta (3,4); fakat "ilaç sektöründe üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir" ifadesine katılmamaktadırlar (2,3282).

Değişkenlerin yarısının ortalaması 2,2 ile 2,8 arasında bulunmaktadır. Bu durum cevaplayıcıların sektördeki çalışanların tutumlarının çok katı olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Tüm örneklemin tutumları göz önünde bulundurularak kadınların ilaç sektöründeki çalışma ortamı ve yönetim pozisyonları için uygun görüldükleri söylenebilir. Ancak aynı durumu ölçmeye yönelik değişkenlerde hem olumlu hem de olumsuz bakış açısı bir arada bulunmaktadır. Bu durum sektörde tutumların çalışanlar arasında farklılıklar içerdiğini düşündürmektedir. Bu nedenle sektördeki çalışanların tutumlarını sınıflandırarak incelemek daha uygun olacaktır.

3.3.2.1. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi

Çalışanları tutumlarına göre sınıflandırabilmek için K-Means Kümeleme Analizi yapılmıştır. K-Means Kümeleme Analizi literatürde en sık kullanılan[16] ve bu çalışmanın yapısına uygun bir analiz olduğu için tercih edilmiştir. Analiz esnasında uygun küme sayısını 3 olduğu saptanmıştır. 3'lü kümeleme analizine ait ANOVA tablosu aşağıdadır. (Tablo 3.8)

[16] J. Singh, "Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research", **European Journal of Marketing**, 24 (6), 1990, s.55-72; J. Singh, "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", **Journal of Retailing**, 1990, 66 (1), 57-99.

Tablo 3.8 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Kadınlar sektördeki iş ortamına uygundur.	39,709	2	,416	337	95,392	,000
Kadınlar yeteneğine göre düşük konumda çalıştırılmaktadır.	7,550	2	,599	337	12,613	,000
İlaç Sektörü'nde kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.	26,041	2	,517	337	50,406	,000
İlaç Sektörü'nde üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.	26,149	2	,474	337	55,143	,000
Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.	24,255	2	,480	337	50,509	,000
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlı değildir.	31,833	2	,475	337	67,033	,000
Kadınlar disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptir.	28,151	2	,480	337	58,666	,000
Erkekler üst yönetime daha uygun değildir.	41,119	2	,520	337	79,143	,000
Kadın ve erkek yöneticilerin performansları arasında fark yoktur.	18,182	2	,583	337	31,200	,000
Personel çıkarılması gerektiğinde önce kadınlar işten çıkarılmalıdır.	22,658	2	,460	337	49,228	,000
Kadınlar çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.	17,123	2	,485	337	35,282	,000
Kadın yöneticiler daha demokrat ve katılımcıdır.	22,252	2	,403	337	55,274	,000
Kadınların iyi dinleyici olmaları avantaj sağlar.	27,002	2	,441	337	61,197	,000
Kadınlar güçlüklere direnç gösterebilirler.	29,830	2	,539	337	55,300	,000

Tablo 3.8 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu (Devam)

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Kadınlar duygusal olduklarından yönetimde başarılı olabilirler.	41,429	2	,428	337	96,750	,000
Sektörde kadın ve erkek için eşit eğitim fırsatları tanınmaktadır.	1,492	2	,492	337	3,035	,049
Kadın yöneticilerin astları ve üstleriyle iletişimi daha iyidir.	17,760	2	,378	337	46,932	,000
Kadınlar üst yönetime atanmalıdır.	40,552	2	,363	337	111,562	,000
Kadın yöneticiler çalışanların gelişimini daha çok destekler.	17,009	2	,358	337	47,483	,000
Kadın yöneticiler kadınlığını yitirmez.	13,833	2	,493	337	28,044	,000
Kadın yöneticiler yalnızlıktan korkmaz.	12,217	2	,481	337	25,399	,000
Kadın yöneticiler daha planlıdır.	39,925	2	,418	337	95,610	,000
Kadın yöneticinin getirdiği yenilikler tercih edilmesini sağlar.	29,772	2	,378	337	78,727	,000
Kadın yönetici hızlı karar alabilir.	19,248	2	,451	337	42,634	,000
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	16,949	2	,423	337	40,100	,000
Kadın yönetici daha yüksek performans gösterir.	26,457	2	,359	337	73,700	,000
Kadın yöneticiler erkek egemen sektörlere ayak uydurabilirler.	15,394	2	,367	337	41,909	,000
Sektörde üst yönetimde erkeklere daha çok fırsat sağlanmaktadır.	7,119	2	,681	337	10,451	,000
Kendine güvenen kadınlar zorlukları kolaylıkla aşamazlar.	10,207	2	,461	337	22,140	,000
Yöneticilik eğitimi alan kadınlar üst yönetime gelmelidir.	4,464	2	,519	337	8,606	,000

Tablo 3.8 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu (Devam)

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Aileden destek görme kadınları yöneticilikte olumlu etkiler.	6,566	2	,459	337	14,305	,000
Kadınlar eleştirilere daha kapalı değildir.	21,762	2	,592	337	36,774	,000
İlaç Sektörü erkek kurallarıyla yönetilmektedir.	8,373	2	,562	337	14,889	,000
Kadınlar ayrımcılığa maruz kalırlar.	7,797	2	,540	337	14,450	,000

Tablo 3,7'de gösterildiği gibi tüm ifadelerin Önem (Sig.) değerleri 0,05'in altındadır. Bir başka deyişle, tüm değişkenler esas alındığında kümeler arası farklılık bulunmaktadır. F değerlerine göre kümeler arasında en fazla farklılık gösteren değişkenler sırasıyla şunlardır;

- Kadınlar üst yönetime atanmalıdır. (111,562)
- Kadınlar duygusal olduklarından yönetimde başarılı olabilirler. (96,750)
- Kadın yöneticiler daha planlıdır. (95,610)
- Kadınlar sektördeki iş ortamına uygundur. (95,392)
- Erkekler üst yönetime daha uygun değildir. (79,143)
- Kadın yöneticinin getirdiği yenilikler tercih edilmesini sağlar. (78,727)
- Kadın yönetici daha yüksek performans gösterir. (73,700)
- Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlı değildir.(67,033)

Tablo 3.9 her kümelerdeki kişi sayısını göstermektedir. Kümeler arasında dengeli bir dağılım görülmektedir. Katılımcıların en fazla yoğunlaştıkları küme üçüncü kümedir (125 kişi). Kişi sayısının en düşük olduğu küme ise birinci kümedir.

Tablo 3.9 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerindeki Kişi Sayısı

Küme	Kişi Sayısı
1	95
2	120
3	125
Toplam	340

Kümelerin birbirine uzaklığı Tablo 3.10'da gösterilmektedir. Buna göre birbirine en uzak kümeler birinci ve üçüncü kümedir (4,135). Birbirine en yakın kümeler ise ikinci ve üçüncü kümedir.

Tablo 3.10 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinin Birbirine Olan Uzaklığı

Küme	1	2	3
1		3,298	4,135
2	3,298		3,293
3	4,135	3,293	

Tablo 3.11'de her bir kümedeki çalışanların değişkenlere verdikleri cevapların ortalamaları gösterilmektedir. Tablodaki ifadeler F değerlerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Böylece kümeler arasında en fazla farklılık gösteren ifadeler en üstte yer almaktadır. Birbirine en uzak kümelerden ve kümeler arasında en fazla farklılık gösteren ifadelerden başlayarak, Tablo 3.11'deki değişkenlere ilişkin kümeler arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 3.11 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerindeki Değişkenlerin Ortalamaları

Değişkenler	Kümeler			F
	1	2	3	
Kadınlar üst yönetime atanmalıdır.	2,62	3,63	3,77	111,562
Kadınlar duygusal olduklarından yönetimde başarılı olabilirler.	2,31	3,23	3,51	96,75
Kadın yöneticiler daha planlıdır.	2,63	2,13	3,27	95,61
Kadınlar sektördeki iş ortamına uygundur.	2,66	3,71	3,77	95,392
Erkekler üst yönetime daha uygun değildir.	2,03	3,04	3,19	79,143
Kadın yöneticinin getirdiği yenilikler tercih edilmesini sağlar.	2,37	2,07	3,03	78,727
Kadın yönetici daha yüksek performans gösterir.	2,09	1,8	2,71	73,7
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlı değildir.	2,55	3,45	3,56	67,033
Kadınların iyi dinleyici olmaları avantaj sağlar.	2,49	2,14	3,07	61,197
Kadınlar disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptir.	2,72	2,81	3,61	58,666
Kadınlar güçlüklere direnç gösterebilirler.	2,19	2,93	3,22	55,3
Kadın yöneticiler daha demokrat ve katılımcıdır.	2,21	1,89	2,74	55,274
İlaç Sektörü'nde üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.	2,17	1,95	2,84	55,143
Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.	2,26	2,1	2,94	50,509
İlaç Sektörü'nde kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.	2,17	1,9	2,8	50,406
Personel çıkarılması gerektiğinde önce kadınlar işten çıkarılmamalıdır.	2,87	3,66	3,71	49,228
Kadın yöneticiler çalışanların gelişimini daha çok destekler.	2,34	1,97	2,71	47,483

Tablo 3.11 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerindeki Değişkenlerin Ortalamaları (Devam)

Değişkenler	Kümeler			F
	1	2	3	
Kadın yöneticilerin astları ve üstleriyle iletişimi daha iyidir.	2,34	1,99	2,75	46,932
Kadın yönetici hızlı karar alabilir.	2,49	3,2	3,28	42,634
Kadın yöneticiler erkek egemen sektörlere ayak uydurabilirler.	2,59	3,18	3,31	41,909
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	2,63	2,98	3,42	40,1
Kadınlar eleştirilere daha kapalı değildir.	1,95	2,65	2,81	36,774
Kadınlar çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.	2,27	1,93	2,68	35,282
Kadın ve erkek yöneticilerin performansları arasında fark yoktur.	2,26	3	2,98	31,2
Kadın yöneticiler kadınlığını yitirmez.	2,53	3,19	3,13	28,044
Kadın yöneticiler yalnızlıktan korkmaz.	2,48	3,08	3,08	25,399
Kendine güvenen kadınlar zorlukları kolaylıkla aşamazlar.	2,13	1,98	1,55	22,14
İlaç Sektörü erkek kurallarıyla yönetilmektedir.	2,51	1,97	2,34	14,889
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	2,04	1,78	2,29	14,45
Aileden destek görme kadınları yöneticilikte olumlu etkiler.	2,77	2,98	3,26	14,305
Kadınlar yeteneğine göre düşük konumda çalıştırılmaktadır.	2,21	1,68	1,98	12,613
Sektörde üst yönetimde erkeklere daha çok fırsat sağlanmaktadır.	2,49	2,06	2,48	10,451
Yöneticilik eğitimi alan kadınlar üst yönetime gelmelidir.	2,66	2,6	2,96	8,606
Sektörde kadın ve erkek için eşit eğitim fırsatları tanınmaktadır.	3,13	3,27	3,05	3,035

Tablo 3.11'deki veriler doğrultusunda, İlaç Sektörü çalışanları kadın yöneticilere yönelik tutumları açısından üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç grup aşağıdaki gibidir;

-Ataerkiller

-Eşitlikçiler

-Feministler

Üç gruptaki çalışanlar için ortak olan bazı tutumlar da bulunmaktadır. Bütün gruplardaki çalışanlar; kadınların erkek egemen sektörlere ayak uydurabileceklerini (2,59; 3,18; 3,31), ilaç sektöründe yeteneklerine göre düşük konumlarda çalıştırılmadıklarını (2,25; 1,68; 1,98), eşit eğitim olanaklarına sahip olduklarını (3,13; 2,27; 3,05), kendine güveni olan kadınların üst yönetime yükselmede zorlukları aşabileceklerini (2,13; 1,98; 1,55), erkeklere üst yönetim için daha fazla fırsat sağlanmadığını (2,49; 2,06; 2,48), kadınların maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmadıklarını (2,04; 1,78; 2,29) düşünmektedirler. Ayrıca kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduğuna (2,63; 2,98; 3,42), yöneticilik eğitimi alan kadınların üst yönetime getirilmesi gerektiğine (2,66; 2,6; 2,96), kadınların geçmişte ailelerinden destek görmelerinin yöneticiliğe olumlu etkisi olduğuna (2,77; 2,98; 3,26) katılmaktadırlar. Her bir gruptaki çalışanlar bu değişkenlere farklı seviyelerde katılmakta ya da katılmamaktadırlar. Bu değişkenler dışındaki diğer değişkenlere katılıp katılmamaları açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Ataerkiller: Bu kümedeki cevaplayıcılar, kadınların İlaç sektöründeki ortama uygun olduklarına (2,66), erkek egemen sektörlere ayak uydurabileceklerine (2,59) ve yöneticilik özelliklerine sahip olduklarına (2,63) diğer gruplardaki cevaplayıcılardan daha az katılmaktadırlar. Öte yandan kadınların daha verimli (2,17), takım çalışmasına yatkın (2,26), daha demokrat ve katılımcı (2,21) olduğuna; daha iyi iletişim kurduğuna (2,27); güçlüklere direnç gösterebileceklerine (2,19), hızlı karar alabileceklerine (2,49); erkeklerden daha yüksek performans sergileyebileceklerine (2,09) katılmamaktadırlar. Bununla beraber, erkeklerin üst yönetim için daha uygun olduklarını (2,03), kadın ve erkek yöneticiler arasında performans farkı olduğunu (2,26), kadınların duygusal oldukları için üst yönetimde başarılı olamayacaklarını (2,31), kadın yöneticilerin yalnız kalmaktan korktuklarını

(2,48) düşünmekte; kadın yöneticilerin kadınlığını yitirmediklerine (2,53) diğer gruplardan daha az katılmaktadırlar. Bu gruptaki cevaplayıcılar, kadınların daha planlı (2,63), disiplinli çalışma alışkanlığına sahip (2,72) olduklarına katılmakta; düşük bir oranda da olsa, ilaç sektörünün erkeklerin kurallarıyla yönetildiğini düşünmekte (2,51) ve kadınların üst yönetime atanabileceğine (2,62) diğer gruplardan daha küçük bir oranda katılmaktadırlar. Ancak sektörde üst yönetim pozisyonlarının kadınlara verilmesi gerektiğine (2,17) katılmamaktadırlar. Sonuç olarak bu gruptaki çalışanların, erkekleri üst yönetim için daha uygun buldukları, çalışma hayatının ve yönetim pozisyonlarının erkeklere uygun olduğunu düşünen ataerkil düşünce tarzını benimsedikleri söylenebilir.

Eşitlikçiler: Bu grup içindeki çalışanlar, kadınların İlaç Sektörü'ndeki ortama uygun olduğuna (3,71) ve kadınların üst yönetime getirilmesi gerektiğine (3,63) kesinlikle katılmaktadırlar. Kadınların duygusal davrandıkları için başarılı olabileceklerine (3,23), disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olduklarına (2,81), hızlı karar alabileceklerine (3,2), eleştirilere daha kapalı olmadıklarına (2,65), güçlüklere direnç gösterebileceklerine (2,93), kadın yöneticilerin kadınlığını yitirmediklerine (3,19) ve yalnız kalmaktan korkmadıklarına (3.08) katılmaktadırlar. Fakat kadın yöneticilerin erkeklere göre daha verimli (1,9), takım çalışmasına daha yatkın (2,1), daha planlı (2,13) olduklarını ve daha yüksek performans (1,8) sergilediklerine, ataerkil gruptaki çalışanlardan daha fazla katılmamaktadırlar. Bunun sebebi, ataerkil gruptaki çalışanların kadın ve erkek yöneticilerin performansları arasında fark olduğunu düşünmelerine karşın (2,26), bu gruptaki çalışanların kadın ve erkek yöneticilerin performansları arasında fark görmemeleridir (3). Benzer şekilde kadın yöneticilerin getirdiği yeniliklerin tercih edilmelerini sağladığına (2,07), kadınların iyi dinleyici olmalarının avantaj sağladığına (2,14), daha demokrat ve katılımcı olduklarına (1,89), çalışanlarının gelişimini daha çok desteklediklerine (1,97) ve sektörde üst düzey yöneticiliklerin kadınlara verilmesi gerektiğine (1,95) katılmamaktadırlar. Bununla beraber kadınların yeteneklerinin üst düzey yönetici olmaları için sınırlı olmadığına (3,45) ve erkeklerin üst yönetime daha uygun olmadığına katılmaktadır (3,04). Bir başka deyişle bu gruptaki çalışanların kadın ve erkeklerin yönetsel yetenek ve nitelikleri arasında fark görmedikleri söylenebilir. Sonuçta bu kümedeki cevaplayıcılar üst yönetim pozisyonlarına yükselmek ve

başarılı olmak için cinsiyetler arası bir fark görmeyerek, eşitlikçi bir yaklaşımı benimsemektedirler.

Feministler: Bu gruptaki İlaç Sektörü çalışanlarına göre; sektörde üst yönetim pozisyonları kadınlara verilmelidir (2,84). Çünkü kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha verimli (2,8) ve yüksek performanslıdır (2,71); daha planlı (3,27), takım çalışmasına daha yatkındırlar (2,94); daha iyi iletişim kurabilir (2,75) ve çalışanların gelişimlerini daha çok desteklerler (2,71), daha demokrat ve katılımcıdırlar (2,74). Ayrıca disiplini çalışma alışkanlığına kesinlikle sahip olmaları (3,61), iyi dinleyiciler olmaları (3,07) ve çalışma hayatına yenilikler getirmeleri (3,03) tercih edilmelerinde avantaj sağlamaktadır. Bu gruptaki çalışanlarlar kadınların yeteneklerinin üst yönetim için sınırlı olmadığına (3,56) ve kadınların duygusal oldukları için üst yönetimde başarılı olacaklarına (3,51) kesinlikle katılmaktadırlar. Kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduklarına diğer gruplardaki çalışanlardan daha fazla katılmaktadırlar (3,42). Kadınlar sektördeki iş ortamına kesinlikle uygundur (3,77), güçlüklere direnç gösterebilirler (3,22), hızlı karar alabilirler (3,28), eleştirilere daha kapalı değildirler (2, 81). Yönetici kadınlar yalnız kalmaktan korkmaz (3,08) ve kadınlığını yitirmezler (3,13). Kadınlar üst yönetime kesinlikle atanmalıdır (3,77); erkekler üst yönetime daha uygun değildir (3,19). Sonuç olarak bu kümedeki çalışanların kadınları üst yönetim için daha uygun bularak feminist bir yaklaşım içinde oldukları söylenebilir.

3.3.2.2. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinin Demografik Özellikleri

Kadın yöneticilere yönelik tutumları açısından farklı gruplarda bulunan çalışanların demografik özellikleri ortaya konmak istenmektedir. Bu amaçla her bir kümenin üyelerinin dökümü (cluster membership) kümeleme analizi esnasında çıkarılmıştır. Bu dökümdeki bilgilerden hareketle kümelerdeki cevaplayıcılar ayrı ayrı gruplanarak demografik özellikleri yeniden analiz edilmiştir.

Tablo 3.12 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum kümelerinin Demografik Özellikleri

	Ataerkiller		Eşitlikçiler		Feministler	
Değişken	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**
Cinsiyet						
Kadın	45	47,4	57	47,5	70	56
Erkek	50	52,6	63	52,5	55	44
Toplam	95	100	120	100	125	100
Yaş						
25 ve altı	13	13,7	10	8,3	13	10,4
26-34	55	57,9	70	58,3	62	49,6
35-44	18	18,9	30	25	39	31,2
45-54	6	6,3	7	5,8	8	6,4
55 üstü	3	3,2	3	2,5	3	2,4
Toplam	95	100	120	100	125	100
Medeni Durum						
Evli	51	53,7	59	49,2	66	52,8
Bekar	40	42,1	55	45,8	52	41,6
Boşanmış	4	4,2	6	5	7	5,6
Toplam	95	100	120	100	125	100
Çocuk Sayısı						
Yok	58	61,1	70	58,3	74	59,2
1	27	28,4	41	34,2	31	24,8
2	9	9,5	9	7,5	20	16
3	1	1,1	----	----	----	----
Toplam	95	100	120	100	125	100
Eğitim Durumu						
Lise	6	6,3	7	5,8	8	6,4
Önlisans	5	5,3	10	8,3	4	3,2
Lisans	62	65,3	66	55	84	67,2
Yüksek Lisans	21	22,1	32	26,7	28	22,4
Doktora	1	1,1	5	4,2	1	0,8
Toplam	95	100	120	100	125	100

Tablo 3.12'den görüldüğü gibi ataerkil ve eşitlikçi kümelerde erkek çalışanlar çoğunluktadır. Ancak hem küme içindeki oranına hem de miktarına göre en fazla kadın cevaplayıcı feministler arasında bulunmaktadır. (70 kadın cevaplayıcı ve küme içindeki oranı %56) Bir başka açıdan tüm örneklemdeki kadınların yaklaşık %40'ı bu kümede temsil edilmektedir. Bu feministler kümesinin tutumuyla uyumlu bir durumdur.

Cinsiyetler arası dağlımda ilginç olan ataerkil kümedeki cevaplayıcıların %47'4'ünün kadın olmasıdır. Bu kümedeki kadınlar tüm örneklemdeki 172 kadından 45'ini oluşturmaktadır. Bir başka deyişle tüm örneklemdeki kadınların %26'sı erkeklerin üst yönetim için daha uygun olduğunu düşünmektedir. Kadınların kendi cinsiyetini üst yönetim için uygun bulmuyor olması toplumsal cinsiyete dayalı basmakalıp yargıların ne kadar içselleştirildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Kümeler içindeki yaş dağılımı tüm kümelerde benzerlik göstermektedir. Tüm kümelerde 26-34 yaş arası birinci sırada ve 35-44 yaş arası ikinci sırada bulunmaktadır. Bu durumun tüm örneklemin demografik özelliklerinin bir yansıması olduğu söylenebilir. Dikkate edilmesi gereken bir husus 35-44 yaş arası 87 çalışanın 39'unun (Yaklaşık %45) feminist kümede bulunması, bir başka deyişle kadınların üst yönetim içi daha uygun olduğunu düşünmesidir.

Her üç kümedeki cevaplayıcıların yaklaşık yarısı evlidir ve yaklaşık %60'ının çocuğu yoktur. Bu durum da tüm örneklemin demografik özellikleriyle uyumludur. Bir başka deyişle medeni durum ve çocuk sayısı değişkenleri açısından her üç küme de tüm örneklemin özelliklerini yansıtmaktadır.

Kadın yöneticiler yönelik tutum kümelerindeki cevaplayıcıların eğitim düzeyine bakıldığında, her üç kümede de yüksek öğrenim görenlerin oranı fazladır. Bu durum tüm örneklemin demografik özellikleriyle de uyumludur. Ancak hem yüksek lisans mezunu katılımcıların hem de doktora mezunu katılımcıların miktarı ve küme içi oranı eşitlikçi kümede daha yüksektir.

Tablo 3.13 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Kümelerinde Çalışanların Sektörde Deneyim, İş Pozisyonu ve Çalıştıkları Departmanlar

	Ataerkiller		Eşitlikçiler		Feministler	
Değişken	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**
Sektörde Deneyim						
2 yıldan az	33	34,7	26	21,7	33	26,4
3-5 yıl	20	21,1	33	27,5	24	19,2
6-10 yıl	23	24,2	21	17,5	30	24
10 yıldan fazla	19	20	40	33,3	38	30,4
Toplam	95	100	120	100	125	100
İş Pozisyonu						
Asistan	3	3,2	7	5,8	6	4,8
Mühendis-Teknik Eleman	4	4,2	5	4,2	8	6,4
Mümessil	27	28,4	20	16,7	14	11,2
Uzman	18	18,9	39	32,5	32	25,6
Sorumlu	2	2,1	4	3,3	8	6,4
Alt Kademe Yönetici	11	11,6	11	9,2	20	16
Orta Kademe Yönetici	28	29,5	27	22,5	30	24
Üst Kademe Yönetici	2	2,1	7	5,8	7	5,6
Toplam	95	100	120	100	125	100
Departman						
Üretim	2	2,1	7	5,8	9	7,2
Satış Pazarlama	48	50,5	44	36,7	37	29,6
Mali İşler	2	2,1	9	7,5	7	5,6
İnsan Kaynakları	5	5,3	11	9,2	15	12
Kurumsal İletişim	2	2,1	1	0,8	3	2,4
Bilgi Teknolojileri	2	2,1	7	5,8	3	2,4
AR-GE	6	6,3	7	5,8	9	7,2
Kalite Güvence	21	22,1	17	14,2	22	17,6
Ruhsatlandırma	1	1,1	5	4,2	7	5,6
İdari İşler	2	2,1	2	1,7	4	3,2
Medikal Direktörlük	---	---	4	3,3	3	2,4
İş geliştirme	2	2,1	1	0,8	---	---
Satın Alma	1	1,1	2	1,7	3	2,4
Lojistik	1	1,1	1	0,8	2	1,6
Planlama	---	---	1	0,8	1	0,8
Yönetim	---	---	1	0,8	---	---
Toplam	95	100	120	100	125	100

Her bir kümedeki çalışanların sektördeki deneyimleri, iş pozisyonlarına ve departmanlarına göre dağılımları Tablo 3.13'de gösterilmektedir. Sektördeki deneyim açısından, tıpkı tüm örneklemde olduğu gibi her bir kümenin içinde de, homojene yakın bir dağılımın varlığından söz edilebilir. Burada dikkat çeken bir nokta sektörde 6-10 yıl arası deneyimi olanların (74 kişi) yaklaşık %40,5'i (30 kişi) kadınları üst yönetim için uygun görmekte, %28'i (21 kişi) cinsiyetler arasında bir fark görmemekte ve % 31'i (23 kişi) erkekleri uygun bulmaktadır. 10 yıldan fazla deneyimi olanların ise (97 kişi) yaklaşık %40'ı üst yönetim pozisyonlar için cinsiyetler arası bir fark görmemekte (40 kişi) veya kadınları daha uygun bulmaktayken (38 kişi); %20'si erkeklerin uygun olduğunu düşünmektedir. Bu veriler ışığında, sektördeki deneyim 10 yılın üzerine çıktığında, erkekleri üst yönetime uygun bulan çalışanların cinsiyetler arasında bir fark görmemeye başladıkları düşünülebilir. İş pozisyonu ve departmanlar arasında çalışanların dağılımı açısında ise, kümelerin özellikleri örneklem ile benzerlik göstermektedir.

3.3.3. İlaç Sektörü Çalışanlarının Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumları

Pozitif ayrımcılığa ilişkin tutumları ölçmeye yönelik 17 değişkenden oluşan ölçeğimiz, kadın yöneticiler ölçeğinde olduğu gibi 4'li Likert ölçeğine tabi tutulmuş; en olumsuz ifadeye (kesinlikle katılmıyorum) en düşük değer ve en olumlu ifadeye (kesinlikle katılıyorum) en yüksek değer verilmiştir. Tablo 3.14'de katılımcıların her bir değişkene verdikleri cevapların ortalaması gösterilmektedir.

Tablo 3.14 Pozitif Ayrıcılığa Yönelik Tutumlar

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	STANDART SAPMA
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların eğitimleri yetersiz değildir.	2,95	0,74102
Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar düşük performanslı değildir.	2,7647	0,73908
Pozitif ayrımcılıkla kadınlar işe alınmalı ve yükseltilmelidirler.	2,7353	0,91879
Pozitif ayrımcılıkla gerekli niteliğe sahip olmayanlar seçilmez.	2,7029	0,80007
Pozitif ayrımcılık planları fırsatları artırmaya yönelik olmalıdır.	2,5471	0,69181
Pozitif ayrımcılık kadınların aciz olduğunu kabul etmek anlamına gelmez.	2,5441	0,86276
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.	2,4471	0,6741
Pozitif ayrımcılık erkeklere karşı ayrımcılık yaratmaz.	2,3882	0,78847
Pozitif ayrımcılık kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkilidir.	2,3706	0,7067
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler işi etkin bir şekilde yerine getirirler.	2,3265	0,73825
Pozitif ayrımcılık ile çalışma hayatında eşitsizlikler azalır.	2,3206	0,72879
Kadınların yükselme fırsatlarını artırmak için pozitif ayrımcılık gereklidir.	2,2853	0,73938
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların geliştirme programlarına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçları yoktur.	2,2794	0,72555
Pozitif ayrımcılık planlarıyla üst yönetim için kotalar belirlenmelidir.	2,2176	0,78311
Yükselme yalnızca bireysel çaba ve isteğe bağlı ve pozitif ayrımcılığın etkisi sınırlı değildir.	2,1294	0,70041
Pozitif ayrımcılık planlarıyla eşit nitelikli adaylardan kadınlara öncelik tanınmalıdır.	2,1118	0,67783
Pozitif ayrımcılık planlarıyla gerekli donanıma sahip olmasalar da kadınlara öncelik tanınmalıdır.	1,75	0,66906

Tablo 3.14'e göre araştırmaya katılan İlaç sektörü çalışanları pozitif ayrımcılığı kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkili bulmamakta (2,3706) ve yükselme fırsatlarını artırmak için gerekli görmemektedir (2,2853). Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla eşitsizliklerin azalacağına (2,3206) ve bu uygulamalarla erkeklere karşı ayrımcılık yaratılmayacağına (2,3882) katılmamaktadırlar. Yükselmenin bireysel çaba ve isteğe bağlı olduğunu, pozitif ayrımcılığın etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedirler (2,1294). Ancak yine de kadınların pozitif ayrımcılıkla işe alınabileceğini ve yükseltilebileceğini kabul etmektedirler (2,7353). Fırsat artırıcı yapıda pozitif ayrımcılık planlarının uygulanabileceğini düşünmekte (2,5471), fakat kota benzeri imtiyazlı muamele içeren planlara karşı çıkmaktadırlar (2,2176).

Pozitif ayrımcılıktan yararlananlara karşı tutumları ise şu şekildedir: Pozitif ayrımcılık kadınların aciz olduğu anlamına gelmemektedir (2,5441). Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar gerekli niteliğe (2,7029) ve yeterli eğitime (2,95) sahiptirler, yüksek performans sergilemektedirler (2,7647); fakat işi etkin bir şekilde yerine getirememekte (2,3265) ve organizasyonun başarısına katkı sağlamamaktadırlar (2,4471). Pozitif ayrımcılıktan yararlananların daha fazla gelişme programına katılması ve tecrübelerini artırması gerekmektedir (2,2794).

Araştırmada katılımcılara pozitif ayrımcılık kavramını bilip bilmedikleri de sorulmuştur. Katılımcıların %66,2'si pozitif ayrımcılığı bildiğini, %33,8'i ise bilmediğini belirtmiştir (Tablo 3.15). Eğitim seviyesinin bu kadar yüksek olduğu bir sektörde her üç çalışandan birinin pozitif ayrımcılık kavramını bilmemesi düşündürücüdür.

Tablo 3.15 Pozitif Ayrımcılık Kavramını Bilen ve Bilmeyen Çalışanların Dağılımı

	Sıklık	**Yüzde**
Biliyor	225	66,2
Bilmiyor	115	33,8
Toplam	340	100

İlaç sektöründe pozitif ayrımcılık uygulamalarına yönelik bu genel tutum içinde pozitif ayrımcılığa tamamen karşı çıkan ya da tamamen olumlu bakan çalışanlar bulunmaktadır. Bu nedenle farklı tutumlardaki çalışanları ayrı ayrı ele alabilmek için kümeleme analizi yapılacaktır.

3.3.3.1. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi

K-means kümeleme analizi sonucu, 3'lü kümeleme istatistiksel açıdan en iyi sonucu vermektedir. Tablo 3.16'da görüldüğü gibi, tüm önem (Sig.) değerleri 0,05'in altındadır.

Tablo 3.16'da gösterilen F değerlerine göre kümeler arasında en fazla farklılık gösteren değişkenler şunlardır;

- Pozitif ayrımcılıkla gerekli niteliğe sahip olmayanlar seçilmez. (161,050)
- Pozitif ayrımcılık ile çalışma hayatında eşitsizlikler azalır. (147,357)
- Pozitif ayrımcılık kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkilidir. (146,278)
- Pozitif ayrımcılıkla kadınlar işe alınmalı ve yükseltilmelidirler. (117,805)
- Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler işi etkin bir şekilde yerine getirirler. (100,166)
- Kadınların yükselme fırsatlarını artırmak için pozitif ayrımcılık gereklidir. (97,545)

Tablo 3.16 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Kadınların yükselme fırsatlarını artırmak için pozitif ayrımcılık gereklidir.	33,975	2	,348	337	97,545	,000
Yükselme yalnızca bireysel çaba ve isteğe bağlı ve pozitif ayrımcılığın etkisi sınırlı değildir.	7,385	2	,450	337	16,424	,000
Pozitif ayrımcılık kadınların aciz olduğunu kabul etmek anlamına gelmez.	42,334	2	,498	337	85,088	,000
Pozitif ayrımcılık ile çalışma hayatında eşitsizlikler azalır.	42,001	2	,285	337	147,357	,000
Pozitif ayrımcılık erkeklere karşı ayrımcılık yaratmaz.	32,093	2	,435	337	73,791	,000
Pozitif ayrımcılık kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkilidir.	39,338	2	,269	337	146,278	,000
Pozitif ayrımcılık planları fırsatları artırmaya yönelik olmalıdır.	14,681	2	,394	337	37,231	,000
Pozitif ayrımcılık planlarıyla eşit nitelikli adaylardan kadınlara öncelik tanınmalıdır.	14,424	2	,377	337	38,303	,000
Pozitif ayrımcılık planlarıyla gerekli donanıma sahip olmasalar da kadınlara öncelik tanınmalıdır.	5,488	2	,418	337	13,139	,000
Pozitif ayrımcılık planlarıyla üst yönetim için kotalar belirlenmelidir.	18,425	2	,508	337	36,303	,000
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler işi etkin bir şekilde yerine getirirler.	34,442	2	,344	337	100,166	,000
Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar düşük performanslı değildir.	30,796	2	,367	337	83,978	,000

Tablo 3.16 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutumlar İçin Kümeleme Analizi – ANOVA Tablosu (Devam)

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.	25,367	2	,307	337	82,745	,000
Pozitif ayrımcılıkla gerekli niteliğe sahip olmayanlar seçilmez.	53,023	2	,329	337	161,050	,000
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların geliştirme programlarına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçları yoktur.	17,423	2	,426	337	40,886	,000
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların eğitimleri yetersiz değildir.	23,003	2	,416	337	55,314	,000
Pozitif ayrımcılıkla kadınlar işe alınmalı ve yükseltilmelidirler.	58,876	2	,500	337	117,805	,000

Her bir kümedeki kişi sayısı Tablo 3.17'de gösterilmektedir. Buna göre kişi sayısı en yüksek olan üçüncü küme, en düşük olan ise birinci kümedir. Kümeler arasında dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Kişi Sayısı

Küme	Kişi Sayısı
1	87
2	102
3	151
Toplam	340

Tablo 3.18'de kümelerin birbirine olan uzaklığı gösterilmektedir. Birbirine en uzak kümeler birinci ve ikinci kümelerdir (4,481). Birbirine en yakın kümeler ise birinci ve üçüncü kümelerdir.

Tablo 3.18 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerinin Birbirine Olan Uzaklığı

Küme	1	2	3
1		4,481	2,336
2	4,481		2,355
3	2,336	2,355	

Tablo 3.19'da her bir kümedeki çalışanların değişkenlere verdikleri cevapların ortalamaları gösterilmektedir. Tabloda F değeri en yüksek ifadeler en üstte yer almaktadır. Böylece kümeler arasında en fazla farklılık gösteren ifadeler en üstte gösterilmektedir. Birbirinden en uzakta bulunan kümelerden ve kümeler arasında en fazla farklılık gösteren değişkenlerden başlayarak, Tablo 3.19'daki tüm değişkenler incelenmiş; İlaç Sektörü çalışanları pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları bakımından 3 grupta toplanmıştır. Bu gruplar:

-Taraftarlar

- Karşıtlar

- Gereksiz bulanlar

Tablo 3.19 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Değişkenlerin Ortalamaları

Değişkenler	1	2	3	F
Pozitif ayrımcılıkla gerekli niteliğe sahip olmayanlar seçilmez.	3,43	1,94	2,8	161,05
Pozitif ayrımcılık ile çalışma hayatında eşitsizlikler azalır.	3,09	1,76	2,25	147,357
Pozitif ayrımcılık kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkilidir.	3,1	1,81	2,32	146,278
Pozitif ayrımcılıkla kadınlar işe alınmalı ve yükseltilmelidirler.	3,46	1,91	2,87	117,805
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler işi etkin bir şekilde yerine getirirler.	2,95	1,75	2,36	100,166
Kadınların yükselme fırsatlarını artırmak için pozitif ayrımcılık gereklidir.	3,02	1,87	2,14	97,545
Pozitif ayrımcılık kadınların aciz olduğunu kabul etmek anlamına gelmez.	3,26	1,92	2,55	85,088
Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar düşük performanslı değildir.	3,33	2,2	2,82	83,978
Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.	3	1,96	2,46	82,745
Pozitif ayrımcılık erkeklere karşı ayrımcılık yaratmaz.	2,98	1,81	2,44	73,791
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların eğitimleri yetersiz değildir.	3,41	2,44	3,03	55,314
Pozitif ayrımcılıktan yararlananların geliştirme programlarına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçları yoktur.	2,43	1,79	2,52	40,886
Pozitif ayrımcılık planlarıyla eşit nitelikli adaylardan kadınlara öncelik tanınmalıdır.	2,53	1,75	2,12	38,303
Pozitif ayrımcılık planları fırsatları artırmaya yönelik olmalıdır.	2,98	2,19	2,54	37,231
Pozitif ayrımcılık planlarıyla üst yönetim için kotalar belirlenmelidir.	2,69	1,8	2,23	36,303
Yükselme yalnızca bireysel çaba ve isteğe bağlı ve pozitif ayrımcılığın etkisi sınırlı değildir.	2,47	1,93	2,07	16,424
Pozitif ayrımcılık planlarıyla gerekli donanıma sahip olmasalar da kadınlara öncelik tanınmalıdır.	1,77	1,49	1,91	13,139

Taraftarlar: Bu gruptaki çalışanlara göre pozitif ayrımcılık, çalışma hayatında eşitsizlikleri azaltan (3,09), kadınların karşılaştığı engelleri aşmada etkili (3,1) ve kadınların yükselme fırsatlarını artırmak için gerekli (3,02) bir uygulamadır. Pozitif ayrımcılık planlarının fırsat artırıcı yapıda olması daha çok kabul görmektedir (2,98). Ancak kotalarla belirli sayısal hedeflerin belirlendiği imtiyazlı muamele içeren yapıda planlar da yapılabilir (2,69). Pozitif ayrımcılıktan yararlananların yüksek performanslı (3,33), etkin (2,95), organizasyonun başarısına katkı sağlayan (3), gerekli eğitime (3,41) ve niteliklere (3,43) sahip oldukları düşünülmektedir. Pozitif ayrımcılıktan yararlananların daha fazla gelişme programına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçlarının olmadığına düşük bir oranda katılmamaktadırlar (2,43). Pozitif ayrımcılık ile kadınların işe alınması ve yükseltilmesi gerektiğine (3,46), pozitif ayrımcılığın kadınların aciz olduğu anlamına gelmediğine (3,26) ve erkeklere karşı ayrımcılık yaratmadığına (2,98) katılmaktadırlar. Sonuçta bu kümedeki çalışanların pozitif ayrımcılığı, eşitsizliklerin azaltılmasında ve fırsatların artırılmasında gerekli bir uygulama olarak gördükleri ve pozitif ayrımcılık uygulamalarına taraftar oldukları söylenebilir.

Karşıtlar: Bu gruptaki çalışanlar pozitif ayrımcılığın erkeklere karşı ayrımcılık yaratan (1,81), yükselme fırsatlarını artırmada etkisi sınırlı (1,93) ve gereksiz (1,87), kadınların karşılaştığı engelleri aşmalarında etkili olmayan (1,81) ve kadınların aciz olduğu anlamına gelen (1,92) bir uygulama olduğunu düşünmektedirler. Bu gruptaki çalışanların diğer düşünceleri şu şekildedir: Kota benzeri imtiyazlı muamele (1,8) ve fırsat artırıcı önlem (2,19) içeren yapıdaki pozitif ayrımcılık planları yapılmamalıdır. Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar gerekli eğitime (2,44) ve niteliklere sahip olmayan (1,94), etkin olmayan (1,75), düşük performanslı (2,2) gelişmeye ihtiyacı olan (1,79), organizasyonun başarısına katkı sağlamayan (1,96) kişilerdir. Pozitif ayrımcılık ile kadınlar işe alınmamalı ve yükseltilmemelidirler (1,91). Sonuçta bu gruptaki İlaç sektörü çalışanları, pozitif ayrımcılığı erkeklere karşı ayrımcılık yaratan, etkin olmayan ve gereksiz bir uygulama olarak görmekte ve pozitif ayrımcılık planlarına karşı çıkmaktadırlar.

Gereksiz Bulanlar: Bu kümedeki değişkenlerin ortalaması 2,5 civarında olup hem “katılıyorum” hem de “katılmıyorum” ifadesine yakın gözükmektedir. Bu gruptaki çalışanlar kadınların pozitif ayrımcılık ile işe alınabileceğini ve

yükseltilebileceğini düşünmektedirler (2,87). Ancak pozitif ayrımcılık uygulamalarını eşitsizliklerin azalması (2,25) ve engellerin aşılmasında (2,32) etkili; fırsatların artırılmasında gerekli (2,14) bulmamaktadır. Pozitif ayrımcılıktan yararlananlar gerekli eğitime (3,03) ve niteliğe (2,8) sahip olduğunu, performanslarının düşük olmadığını (2,82), gelişme programlarına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçları olmadığını (2,52) kabul etseler dahi; pozitif ayrımcılıkla yönetim pozisyonuna gelen kadınların işi etkin bir şekilde yerine getireceğine (2,36) ve organizasyonun başarısına katkıda bulunacağına (2,46) katılmamaktadırlar. Pozitif ayrımcılığın kadınların aciz olduğu anlamına gelmediğini (2,55), ama yükselmenin bireysel çaba ve isteğe bağlı olduğunu, pozitif ayrımcılığın etkisi sınırlı olduğunu (2,07) düşünmektedirler. İmtiyazlı muamele içeren planların yapılmaması gerektiğini (2,23), ancak fırsat artırıcı planların yapılabileceğini (2,54) düşünmektedirler. Sonuçta bu gruptaki çalışanların pozitif ayrımcılığı uygulanabilir bir strateji olarak gördükleri, fakat etkisinin sınırlı olduğunu düşündükleri ve bu nedenle gereksiz buldukları söylenebilir.

Her bir kümedeki çalışanlarının yüzde kaçının pozitif ayrımcılığı bilip bilmediği de kümelerdeki tutumları yorumlayabilmemiz için gereklidir. Tablo 3.20, her bir küme içinde pozitif ayrımcılığı bilen ve bilmeyen çalışanların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.20 Her bir kümede pozitif ayrımcılık kavramını bilen ve bilmeyen çalışanların dağılımı

	Taraftarlar		**Karşıtlar**		**Gereksiz Bulanlar**	
Değişken	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**
Biliyor	55	63,2	71	69,6	99	65,6
Bilmiyor	32	36,8	31	30,4	52	34,4
Toplam	87	100	102	100	151	100

Üç kümede de pozitif ayrımcılığı bilen çalışanlar, bilmeyenlerden fazladır. Ancak tüm örneklem için geçerli olan durum, kümelerde de kendini göstermekte; her üç kişiden biri pozitif ayrımcılığı bilmemektedir. İnsanların bilmedikleri bir kavram hakkında fikir beyan etmeleri ve olumlu tutumlara sahip olabilmeleri güçtür. Bu nedenle araştırmanın bulguları bu kısıt göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

3.3.3.2. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerinin Demografik Özellikleri

Pozitif ayrımcılığa yönelik tutum kümeleri arasında cinsiyet değişkeniyle ilgili dikkati çeken bir durum ikinci kümedeki kadın oranının fazla olmasıdır. Pozitif ayrımcılığın erkeklere karşı ayrımcılık yaratan bir uygulama olduğunu düşünenlerin %53,9'u kadın, %46,1'i erkektir. Kadın cevaplayıcıların en fazla yoğunlaştığı küme ise üçüncü kümedir. Örneklemdeki tüm kadınların (172 kişi) %44,1'i (76 kadın) pozitif ayrımcılığın etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedir. (Tablo 3.21)

Erkek cevaplayıcıların oranının daha yüksek olduğu tek küme birinci kümedir. Bu bize pozitif ayrımcılığa erkeklerin kadınlardan daha olumlu baktığını düşündürmektedir. (Tablo 3.21)

Yaş dağılımında tüm örneklemin demografik özeliklerine ve kadın yöneticilere yönelik tutum kümelerindeki demografik özelliklerin dağılımına benzer şekilde, her bir kümede de 26-34 yaş arası çalışanlar çoğunluktadır. Tüm örneklemin demografik özelliklerine benzerlik, medeni durum ve çocuk sahibi olma değişkenlerinde de kendini göstermektedir. (Tablo 3.21)

Pozitif ayrımcılığa yönelik tutum kümelerindeki eğitim durumuna ilişkin dağılım da tüm örneklemin demografik özellikleriyle örtüşmekte; her kümede lisans ve yüksek lisans eğitimi alanların yoğun olduğu ortaya çıkmaktadır. (Tablo 3.21)

Tablo 3.21 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Çalışanların Demografik Özellikleri

	Taraftarlar		Karşıtlar		Gereksiz Bulanlar	
Değişken	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**
Cinsiyet						
Kadın	41	47,1	55	53,9	76	50,3
Erkek	46	52,9	47	46,1	75	49,7
Toplam	87	100	102	100	151	100
Yaş						
25 ve altı	14	16,1	9	8,8	13	8,6
26-34	47	54	52	51	88	58,3
35-44	20	23	28	27,5	39	25,8
45-54	4	4,6	7	6,9	10	6,6
55 üstü	2	2,3	6	5,9	1	,7
Toplam	87	100	102	100	151	100
Medeni Durum						
Evli	42	48,3	61	59,8	72	47,7
Bekar	40	46	37	36,3	71	47,0
Boşanmış	5	5,7	4	3,9	8	5,3
Toplam	87	100	102	100	151	100
Çocuk Sayısı						
Yok	57	65,5	53	52	93	61,6
1	18	20,7	39	38,2	41	27,2
2	12	13,8	10	9,8	16	10,6
3	----	----	----	----	1	,7
Toplam	87	100	102	100	151	100
Eğitim Durumu						
Lise	1	1,1	5	4,9	15	9,9
Önlisans	6	6,9	6	5,9	8	5,3
Lisans	56	64,4	67	65,7	89	58,9
Yüksek Lisans	23	26,4	23	22,5	35	23,2
Doktora	1	1,1	1	1	4	2,6
Toplam	87	100	102	100	151	100,0

İş deneyimleri açısından, birinci kümede 2 yıldan az deneyimi olanların (%35,6), ikinci ve üçüncü kümede ise 10 yıldan fazla deneyimi olan çalışanların (%36,3 ve %30,5) çoğunlukta olması dikkat çekicidir. Bir başka deyişle sektörde az deneyime sahip olanlar pozitif ayrıcılığın gerekli olduğunu, 10 yılın üzerinde deneyimi olanlar ise etkisi sınırlı, gereksiz ya da ayrımcılık yaratan bir uygulama olduğunu düşünmektedir. (Tablo 3.22)

Tüm yönetici pozisyonlarında (alt, orta ve üst kademe yönetici) çalışan toplam 122 kişiden %21,3'ü birinci (26 kişi), %37,7'si ikinci (46 kişi) ve %41'i ise üçüncü kümede (50 kişi) bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle yönetim pozisyonlarındaki çalışanlardan %21,3'ü pozitif ayrımcılık uygulamalarını gerekli görmekte, %37,7'si ayrımcılık yaratan bir uygulama olarak görmekte ve %41'i etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedir. (Tablo 3.22)

Departmanlar arasında insan kaynakları, kadınların karşılaştıkları engellerin aşılmasındaki kurumsal stratejilerin uygulanmasında, etkili rol üstlenen bir departmandır. Bu nedenle cam tavanın aşılmasında kullanılabilecek kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılığa bu departmandaki çalışanların bakış açısı önemlidir. Araştırmaya insan kaynakları departmanlarından katılım kısıtlı olduğu için sonuçların tüm sektörü yansıtabilme yeteneği tartışmalıdır. Ancak yine de sektör hakkında bir projeksiyon olması açısından önemlidir. Araştırmaya katılan insan kaynakları departmanı çalışanlarının toplam sayısı 31'dir. Bunun %19,4'ü pozitif ayrımcılığın gerekli olduğunu düşünürken, %22,6'sı karşı ayrımcılık yarattığını düşünmekte ve karşı çıkmakta, %58'i ise uygulanabilir bir strateji olarak görmekte ama etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedir. (Tablo 3.22)

Tablo 3.22 Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Tutum Kümelerindeki Sektördeki Deneyimleri, İş Pozisyonları ve Çalıştıkları Departmanlar

	Taraftarlar		Karşıtlar		Gereksiz Bulanlar	
Değişken	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**	**Sıklık**	**Yüzde**
Sektörde Deneyim						
2 yıldan az	31	35,6	24	23,5	37	24,5
3-5 yıl	18	20,7	20	19,6	40	26,5
6-10 yıl	24	27,6	21	20,6	28	18,5
10 yıldan fazla	14	16,1	37	36,3	46	30,5
Toplam	87	100	102	100	151	100,0
İş Pozisyonu						
Asistan	4	4,6	5	4,9	8	5,3
Mühendis-Teknik Eleman	6	6,9	4	3,9	7	4,6
Mümessil	18	20,7	14	13,7	29	19,2
Uzman	26	29,9	31	30,4	32	21,2
Sorumlu	7	8	2	2	5	3,3
Alt Kademe Yönetici	9	10,3	12	11,8	21	13,9
Orta Kademe Yönetici	14	16,1	28	27,5	42	27,8
Üst Kademe Yönetici	3	3,4	6	5,9	7	4,6
Toplam	87	100	102	100	151	100
Departman						
Üretim	5	5,7	7	6,9	6	4,0
Satış Pazarlama	27	31	37	36,3	64	42,4
Mali İşler	5	5,7	6	5,9	8	5,3
İnsan Kaynakları	6	6,9	7	6,9	18	11,9
Kurumsal İletişim	---	---	3	2,9	3	2,0
Bilgi Teknolojileri	2	2,3	6	5,9	4	2,6
AR-GE	6	6,9	7	6,9	9	6,0
Kalite Güvence	23	26,4	14	13,7	23	15,2
Ruhsatlandırma	4	4,6	6	5,9	3	2,0
İdari İşler	2	2,3	3	2,9	3	2,0
Medikal Direktörlük	4	4,6	1	1	2	1,3
İş geliştirme	1	1,1	---	---	2	1,3
Satın Alma	---	---	3	2,9	3	2,0
Lojistik	1	1,1	1	1	2	1,3
Planlama	1	1,1	1	1	1	---
Yönetim					1	,7
Toplam	87	100	102	100	151	100,0

3.4. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler

Toplumsal cinsiyete dayalı tutum ve yargılar sonucu ortaya çıkan görünmez engelleri (cam tavanı) aşmada, kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılığın İlaç Sektörü'nde kullanılabilirliği deneysel bir çalışmayla ortaya konmak istenmiştir. Bunun için kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları bakımından İlaç Sektörü çalışanları sınıflandırılmıştır.

Hem tanımlayıcı istatistik hem de kümeleme analizi sonucunda, sektördeki tüm çalışanlar için ortak sayılabilecek bazı tutumlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

-Kadınlar İlaç Sektörü'ndeki iş ortamına uygundur.

-Kadınlar İlaç Sektörü'nde yeteneklerine göre düşük konumda çalıştırılmamaktadır.

-İlaç Sektörü'nde üst yönetim pozisyonları için erkek çalışanlara daha fazla fırsat tanınmamaktadır.

-Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.

-Kadın yöneticiler kadınlıklarını yitirmezler.

-Kendine güveni olan kadınlar yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşabilirler.

-Kadınların geçmişte aileleri tarafından destek görmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.

-Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmamaktadırlar.

Sektör çalışanları kadın yöneticilere yönelik bu ortak tutumları yanında, farklı tutumlara da sahiptirler. Çalışanlar kadın yöneticilere yönelik farklılaşan tutumları açısından üç grupta toplanmaktadır. İlk gruptaki çalışanlar erkeklerin üst yönetim içi daha uygun olduğunu (ataerkiller), ikinci grup çalışanlar üst yönetime yükselmede cinsiyetler arasında bir fark olmadığını (eşitlikçiler) ve son grup ise kadınların üst yönetim için daha uygun olduğunu (feministler) düşünmektedir. Tüm katılımcıların %28'i ataerkil , %35'i eşitlikçi ve %37'si feminist grupta yer almaktadır.

İlaç Sektörü çalışanlarının genel olarak kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlarının olmadığı görülmektedir. Bu durum sektörde bir cam tavan bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak farklı tutum içindeki çalışanlar sınıflandırıldığında, erkekleri üst yönetim için daha uygun bulan ve kadınların performans ve verimlilikleriyle ilgili olumsuz tutumlara sahip olan çalışanların bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sektörde hala erkek egemen örgüt kültürü içindeki düşünce biçimini sürdüren çalışanların varlığını göstermektedir. Ancak bu bakış açısı dışında kalan çalışanlar, ya üst yönetime yükselmede cinsiyetler arası bir fark görmemekte, ya da kadınlar lehine tercihte bulunmaktadırlar. Bu çalışanlar toplamda sektörün % 72'sini temsil etmektedirler

Sektörde pozitif ayrımcılık planlarının uygulanıp uygulanamayacağını test etmek için de, çalışanların bu konudaki tutumları ölçülmüştür. Sektörde çalışanlar pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları açısından üç gruba ayrılmaktadır. İlk gruptaki çalışanlar pozitif ayrımcılığın gerekli olduğunu düşünmektedir (taraftarlar). İkinci gruptaki çalışanlar pozitif ayrımcılığa erkeklere karşı ayrımcılık yaratan bir uygulama olarak bakmakta ve kesinlikle karşı çıkmaktadır (karşıtlar). Son gruptaki çalışanlar ise pozitif ayrımcılığın bir strateji olarak uygulanabileceğini, ama kadınların yükselmesinin önündeki engelleri kaldırmada etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedir (gereksiz bulanlar). Tüm katılımcıların %26'sı taraftar, %30'u karşıt ve %44'ü gereksiz bulan grupta yer almaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların %70'i pozitif ayrımcılığı uygulanabilir bir strateji olarak görmekte; ancak %44'ü İlaç Sektörü için gereksiz bulmaktadır. Araştırmanın demografik özelliklerinde de görüldüğü gibi eğitim düzeyinin yüksek olduğu ve kadın çalışanların diğer sektörlere göre fazla olduğu bir alanda; çalışanların yaklaşık yarısının, pozitif ayrımcılığın uygulanabilir fakat gereksiz bir strateji olduğunu düşünmeleri doğal gözükmektedir. Çalışanlar kadınların çalışma hayatındaki eşitsiz durumlarını görmekte ve pozitif ayrımcılığın uygulanabileceğini düşünmektedirler, ancak görece iyi konumlarından dolayı kendi sektörlerinde gereksiz olduğunu düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarında dikkat edilmesi gereken bir başka durum ise, her üç katılımcıdan yaklaşık birinin pozitif ayrımcılık kavramını bilmiyor olmasıdır. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu bir sektör için, çalışanların ciddi sayılabilecek bir kısmının pozitif ayrımcılık kavramını bilmediği söylenebilir. Bu durum pozitif ayrımcılık gibi

konuların bilinmesi ve anlaşılabilmesi için, eğitim mekanizmalarının yanında, insanların konuya ilgilerini çekecek gündemlerin oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Böylece pozitif ayrımcılık kavramını bilmeyenler ilgi duyabilir ve bilenler de amaç ve kapsamını daha iyi anlayabilirler. Bu yolla pozitif ayrımcılığa yönelik daha olumlu tutumların sağlanması mümkündür.

Pozitif ayrımcılık planlarının yapısına bakış açısında, hem tüm örneklemde hem de eşitlikçiler grubu dışındaki tüm gruplarda, kadınların yükselme fırsatlarını artırmaya yönelik zayıf yapıdaki pozitif ayrımcılık planları kabul görmektedir. İmtiyazlı muamele içeren güçlü yapıdaki planlar sadece taraftarlar grubu tarafından kabul görmektedir. Bir başka deyişle çalışanların %70'i zayıf yapıdaki pozitif ayrımcılık planlarını; %26'sı ise hem zayıf hem de güçlü yapıdaki planları uygun bulmaktadır. Bu nedenle sektörde uygulanacak pozitif ayrımcılık stratejilerinin fırsatları artırmaya yönelik zayıf yapıdaki uygulamalar olması gerekmektedir.

Pozitif ayrımcılıktan yararlananların niteliklerine ve performanslarına ilişkin tutumlar farklılık gösterse de, pozitif ayrımcılıkla üst yönetime getirilen kadınların daha fazla geliştirme programına katılmaları ve tecrübelerini artırmaları gerektiğine tüm örneklem katılmaktadır.

Sonuçta hem İlaç Sektörü'nde hem de kadın istihdamının yoğun ya da sınırlı olduğu diğer sektörlerde gönüllü pozitif ayrımcılık planları hazırlanabilir. Bu planlar sektörün yapısına ve kadınların sektördeki konumuna göre, kota benzeri imtiyazlı muamele içeren güçlü yapıdaki planlar olabileceği gibi, fırsat artırıcı nitelikte zayıf yapıdaki planlar da olabilir. Ancak bu planların etkin işleyebilmesi için, kapsamlı fırsat eşitliği politikalarıyla birlikte uygulanmaları gerekmektedir. Ayrıca bu politikalar kapsamında çalışanların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi önemlidir. Bu yolla hem kadın yöneticilere karşı ve hem de kadınların çalışma hayatına girebilmesi ve üst yönetim pozisyonlarına yükselebilmesi için gerekli bir strateji olarak pozitif ayrımcılığa karşı olumlu tutumlar varolabilecektir.

SONUÇ

Kadınların biyolojik cinsiyetleriyle bağlantılı olarak, sosyal çevre ve kültür tarafından yüklenen anlamlar, değerler, rol ve sorumluluklar toplumsal cinsiyeti meydana getirmektedir. Toplum yaşamının her aşamasında iş bölümü, kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyetlerine dayalı özelliklerine ve rollerine uygun olarak yapılmaktadır. Bu durum kadınların pek çok alanda ve tabi ki çalışma hayatında da ayrımcılığa maruz kalmalarına sebep olmaktadır.

Toplumsal cinsiyete dayalı tutum, davranış ve basmakalıp yargılar sonucu örgütlerde kadınlar bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Bu cam tavanı oluşturan etmenler her toplumda farklı olabilir ve etkileri değişebilir. Cam tavan nedeniyle kadınların ilerlemesi, örgüte değer katması, hem toplumdaki diğer kadınlar hem de kadın çalışanlar için rol model oluşturması engellenmektedir. Oysa günümüzde beşeri sermaye çok önemlidir; işletmelerin kadınların yeteneklerine ve çalışma hayatına getirdiği yeniliklere ihtiyacı vardır. Öte yandan bir işletmede cam tavanın varolması; yüksek işgücü devrine, motivasyon düşüklüğüne, iş tatminsizliğine, zayıf iş bağlılığına, verimsizliğe ve işletmelerin paydaşlarının gözünde imajının sarsılmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde cam tavanın kırılması hem kadın çalışanlara hem de işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır.

Kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışırken önlerine çıkan cam tavanı aşmak için çeşitli stratejiler kullanabilmektedirler. Bununla beraber işletmeler de cam tavanın zararlı etkilerini bertaraf etmek için bunu kırmaya çalışmakta ve bu amaçla kurumsal stratejiler uygulayabilmektedirler. İşletmelerin uygulayabilecekleri kurumsal stratejiler örgüt kültürünü değiştirmek, aile dostu işyeri gündemi ve esneklik uygulamaları, pozitif ayrımcılık olabilir. Örgüt kültürünü değiştirmek uzun zaman alan ve pek çok faktörün etkili olduğu, uygulanması zor bir stratejidir. Kadınların mevcut durumuna kısa zamanda ve kolaylıkla çözümler üretememektedir. Aile dostu işyeri ve esneklik uygulamaları, cam tavanı oluşturan etmenlerden sadece iş ve yaşam dengesi mücadelesine odaklanmakta; konuya dar bir kapsamdan yaklaşmaktadır. Pozitif ayrımcılık ise kısa dönemde kadınların mevcut konumunda iyileştirmelere imkan tanıyan ve uzun dönemde eşitliğin sağlanması için itici güç oluşturabilen bir stratejidir.

Çalışma hayatında yasal düzenlemelerle zorunlu olarak pozitif ayrımcılık uygulanabileceği gibi, yasal zorunluluk olmaksızın gönüllü olarak pozitif ayrımcılık stratejilerini hayata geçirmek de mümkündür. İşletmeler bunun için mevcut durumlarını analiz ederek önceliklerini belirleyebilir; bu öncelikli sorunları çözmek için koydukları hedeflere ulaşmada çeşitli pozitif ayrımcılık stratejileri uygulayabilirler. Bu sürecin doğru işleyebilmesi için işletmelerin önceliklerini, belirli zaman dilimlerindeki hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmada kullanacakları stratejilerini belirten planlar yapmaları gerekmektedir. Bu pozitif ayrımcılık planları kadınların fırsatlarını artırmaya yönelik stratejiler içeren zayıf yapıdaki planlar olabileceği gibi, kota türü imtiyazlı muamele getiren güçlü yapıdaki planlar da olabilir. Planların yapısı işletmenin içinde bulunduğu topluma, kültüre, sektördeki duruma, kadınların işletmedeki konumlarına ve çalışanların tutumlarına bağlı olarak değişebilmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında İlaç Sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları, anket çalışmasıyla ölçülerek, tutumları açısından çalışanlar sınıflandırılmıştır. İlaç Sektörü çalışanları kadın yöneticilere karşı tutumları açısından üç gruba ayrılmaktadır;

-Ataerkiller
-Eşitlikçiler
-Feministler

Çalışanlar pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları açısından da üç grupta toplanmaktadırlar;

-Taraftarlar
-Karşıtlar
-Gereksiz Bulanlar

Araştırmaya katılanların %72'si eşitlikçi ya da feminist grupta yer almakta ve kadınlara karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmaktadır. Bir başka açıdan üst yönetime yükselmede, ya cinsiyetler arasında bir fark görmemekte ya da kadınları daha uygun bulmaktadırlar. Bu sonuç eğitimli kadın çalışanların fazla olduğu bir sektör için beklenen ve arzu edilen bir durumdur.

Katılımcıların %26'sı pozitif ayrımcılık stratejilerine taraftar, %30'u karşıdır ve %44'ü bu stratejiyi uygulanabilir fakat gereksiz bulmaktadır. Bir başka açıdan çalışanların %70'i pozitif ayrımcılığı uygulanabilir bir strateji olarak görmektedir. İlaç Sektörü'nde çalışanların %70'i zayıf yapıdaki pozitif ayrımcılık planlarını uygun bulmaktadır; %26'sı ise zayıf yapıdaki planlarla beraber güçlü yapıdaki planları da uygun görmektedir. Sonuçta sektörde %70'lik bir kabulle fırsatları artırma amacı güden zayıf yapıdaki pozitif ayrımcılık planlarının uygulanabileceği düşünülmektedir.

Pozitif ayrımcılık planlarının etkin işleyebilmesi için yalnızca olumlu tutumların varlığı yeterli değildir. Her şeyden önce bu strateji geniş çaplı cinsiyet eşitliği politikalarının bir parçası olarak uygulanmalıdır. Bu politikaların amacına ulaşması için toplumsal cinsiyet bilincinin uyandırılması, bu bilinci uyandırmak için de kadın sorunlarıyla ilgili gündemlerin oluşturulması önemlidir. Toplumdaki her kesim sorunun varlığını görebildiğinde, nedenlerini sorgulayabilecek ve çözüm yollarını kavrayabilecektir.

Pozitif ayrımcılık planları her sektördeki mevcut duruma ve ihtiyaca göre zayıf veya güçlü yapıda, doğru tanımlanan hedef grupları işaret ederek ve planların gerekliliğini çalışanlara öğreterek, etkin bir şekilde işleyebilir. Bu planlar sayesinde işletmelerde mikro çapta başlayan bir hareket, sektörlere ve tüm çalışma hayatına yansıyabilir. Sonuçta kadınların istihdam ve üst yönetime ulaşmada karşılaştıkları görünmez engeller aşılacak ve ekonomik alanda kadınların eşitsiz temsili son bulabilecektir.

Bu çalışma gerek İlaç Sektörü'nde, gerekse kadın istihdamının yoğun ya da sınırlı, eğitimli kadınların az ya da çok bulunduğu pek çok sektörde; cam tavanın varlığını, nedenlerini sorgulamak ve bu engelin aşılmasında kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılığın etkisini irdelemek için yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

1. KİTAPLAR

Ataman Unutkan, Göksel: **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1995.

Aycan, Zeynep, Mehmet Keskin, Serap Yavuz: **Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı**, İstanbul, Sistem yayıncılık, Şubat 2007.

Barutçugil, İsmet: **İş Hayatında Kadın Yönetici**, İstanbul, Kariyer yayıncılık, 2002.

Beckwith, Francis J., Todd E. Jones: **Affirmative Action: Social Justice or Reverse Discrimination?**, Canada, Prometheus Books, 1997.

Bhasin, Kamla: **Ataerkil Sistem: Erkekler Dünyasında Yaşamak**, Çev. Ayşe Çoşkun, İstanbul, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, 2003.

Bhasin, Kamla: **Toplumsal Cinsiyet: Bize Yüklenen Roller**, Çev. Kader Ay, İstanbul, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, 2003.

Connell, R. W.: **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar**, Çev. Cem Soydemir, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998.

Cook, Liz, Brian Rothwell: **Kadınlar, Erkekler ve Liderlik**, Çev.: Ümit ŞENSOY, İstanbul, Optimist, 2004.

Ecevit, Yıldız: **Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım**, Ankara, Uluslararası Çalışma Ofisi, 2007.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.242, 1991.

Gerni, G. Mine: **Yönetimde Kadınlar**, İstanbul, Beta Basım, Mayıs 2001.

Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, W. Black: **Multivariate Data Analysis**, 5th Edition, Prentice –Hall International, Inc, 1998.

Helvacıoğlu, Firdevs: **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik "1928-1995"**, İstanbul, Kaynak Yayınları, 1996.

İstanbul Sanayi Odası: **Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirilmesi Projesi: Kimya Sektörü**, İstanbul, İSO Yayın No.:2004/20, Aralık 2004.

İstanbul Sanayi Odası: **İstanbul Sanayi Odası Dergisi Özel Sayısı; Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2007**, Sayı:509, Ağustos 2008; Fortune Dergisi

Kaynak, Tuğral: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.223, 1990.

Kılıç, Zeynep **Eşitlik İçin Kota Politikaları**, A.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, 2000, Ankara.

Knicki, Angelo, Robert Kreitner: **Organizational Behavior: key concepts, skills& best practices**, New York, McGraw-Hill Irwin, 2006.

Kotter, John P. , James L. Heskett: **Corporate Culture and Performance**, New York, The Free Pres, 1992, s.3.

KSGM: **Politika Dokümanı: Kadın ve Eğitim**, Ankara, Eylül 2008.

KSGM: **Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi**, Ankara, 2008.

KSGM: **Politika Dokümanı: Yetki ve Karar Alma Sürecinde Kadın**, Ankara, Eylül 2008.

KSGM: **Türkiye'de Kadının Durumu**, Ankara, Ocak 2009, (Çevrimiçi) http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr%20de%20kadinin%20durumu.doc ,25.02.2009.

Morrison, Ann M., Randall P. White, Ellen Van Velsor- The Center For Creative Leadership: **Breaking The Glass Ceiling, Can Women Reach The America's Largest Corporations?**, ABD, Addison-Wesley, 1992.

Özkol, Sedat: **Dişil Yönetişim**, İstanbul, Resital yayınevi, Kasım 2007.

Sayın, Aysun: **Avrupa Birliği'nde Çalışma Yaşamında Kadın – Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, İstanbul, KEİG Yayınları Dizisi, Aralık 2008.

Sayın, Aysun: **Kota El Kitabı: Geçici Özel Önlem Politikası: Kota**, KA-DER, Ağustos 2007.

T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu: **Aile Yapısı Araştırması 2006**, Ankara, TÜİK Yayın no.3046, Aralık 2006.

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan, A. Can Baysal, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000.

TİSK: **OECD Ülkelerinde Kadınlar ve Erkekler**, Ankara, 30 Ocak 2008, Yayın No:289.

TİSK: **2007 Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyetleri**, Ankara, TİSK Yayın No:297, Kasım 2008.

TÜSİAD **Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**, Ankara, Yayın No. 2000-12/290, Aralık 2000.

TÜSİAD: **Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-07/468, Temmuz 2008.

2. KİTAP İÇİ MAKALELER

Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo: "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", İçinde; **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.25-53.

Aytaç, Serpil: "Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu", **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Ankara, TÜHİS Yayınları, No.38, 2000, s.905-914.

Arın, Tülay: "İktisat kuramının kadın sorununa bakışı", içinde: Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, İstanbul, Say Yayınları, Mart 1995, s.169-184.

Bacacı Varoğlu, Demet: "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rolleri", İçinde, Der. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Haber Yayın Dağıtım, 2001, s.1-24.

Ecevit, Yıldız: "Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi", İçinde: **75 yılda Kadınlar ve Erkekler**, Der. A. B. HACIMİRZAOĞLU, İstanbul, Tarih Vakfı Bilanço 98 Yazı Dizisi, 1998.

Güvenli, Gülsün, Hülya Uğur Tanrıöver: "Ders Kitaplarında Toplumsal Cinisyet", İçinde: **Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet II**, Editör: Gürel Tüzün, İstanbul, Tarih Vakfı yayınları, Ocak 2009, s.97-114.

Iyer, Aarti: "Increasing The Representation And Status Of Women In Employment: The Effectiveness Of Affirmative Action", İçinde: **The Glass Ceiling In The 21st Century: Undersatnading The Barriers To Gender Equality**, Editör: Manuela Barreto, Michelle K. Ryan, Michael T. Schmith, Washington,American Psychological Association, 2009, s.257-280.

Kimmel, Michael S.: "Erkekler Ne İstiyor?", (1993), İçinde; İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, , İstanbul, MESS Yayın No.:351, 2001, s.135-160.

Koray, Meryem. "Kadın, siyaset, kota", İçinde: Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, İstanbul, Say yayınları, Mart 1995, s.199-244.

McCracken, Douglas M.: "Kadınlar İçin Yetenek Savaşını Kazanmak", İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul, MESS Yayın No.:494, 2006, s.57-73.

Meyerson, Debra E., Joyce K. Fletcher: "Cam Tavanı Parçalamak için Ilımlı Bir Manifesto", Harvard Business Review, 2000, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul, MESS Yayın No.:494, 2006, s.75-99.

Rosener, Judy B.. Kadınların Liderlik Tarzları, 1992, İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, İstanbul, MESS Yayın No.:351, 2001, s.187-206.

Schwartz, Felice N.: "Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları", 1986, İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, İstanbul, MESS Yayın No.:351, 2001, s.111-133.

Schwartz, Felice N. "Kadınlar: İş Yaşamının Kaçınılmaz Bir Buyruğu", 1992, İçinde; **Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, İstanbul, MESS Yayın No.:351, 2001, s.161-185.

Yalım, Deniz: "Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona", İçinde: **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s.275-284.

3. MAKALELER

Artan, Sinan, Salim Atay: Türk Yönetici Adaylarının Bilişsel Stillerinin Belirlenmesi ve Demografik Yönleri Arasındaki İlişki, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.241-251.

Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı: "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 15, s.111-137.

Aycan, Zeynep: "Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,** 24-26 Mayıs 2001, s.173-179.

Aycan, Zeynep: "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 1998, (Çevrimiçi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1307, 27.03.2009.

Aydın, Şule, Emrah Özkul, Gülnur Karakaş Tandoğan, Nilüfer Şahin: "Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Sakarya Üniversitesi, 2007, s.-312-319.

Bergmann, Barbara R.: "The Continuing Need For Affirmative Action", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol. 39, 1999, s.757-768.

Blake-Beard, Stacy D.: "Taking a hard look at formal mentoring programs A consideration of potential challenges facing women", **Journal of Management Development**, 20(4), 2001, s.331-345.

Capelli, Peter, Monika Hamori: "Tepeye Giden Yeni Yol", 2005, İçinde; **Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul, MESS Yayın No.:494, 2006, s.35-55.

Combs, Gwendolyn M., Sucheta Nadkarni, Michael W. Combs: "Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations", **Organizational Dynamics**, Vol.34, No.4, 2005, s.346-360.

Combs, Gwendolyn M., Sucheta Nadkarni: "The tale of two cultures: attitudes towards affirmative action in the united state and india", **Journal of World Business**, 40, 2005, s.158-171.

Çarıkçı, İlker H.: "İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler - Türkiye'deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama-“, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.337-348.

Çelikten, Mustafa: “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004/2, Sayı:17, s.91-118.

Dedeoğlu, Saniye: “Toplumsal Cinsiyet Rolleri Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği", **Toplum ve Bilim 86**, Güz 2000, s.139-170.

Demirtaş, H. Andaç.: “Cinsiyet Rolü Kalıpyargıları, Androjenlik ve Diğer Cinsiyet Rolü Yönelimleri”, **Kadın/Woman**, 3(2), 2000, s. 83-103.

Dinçkol, Bihterin: “Kadın-erkek eşitliği için pozitif ayrımcılık”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, yıl 4(8), 2005/2, s.101-117.

Durmuş, Eren: “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.381-397.

Dwyer, Sean, Orlando C. Richard, Ken Chadwick: "Gender Diversity in Management and Firm Performance: the Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", **Journal of Business Research**, 56, 2003, s.1009-1019.

Ergeneli, Azize, Ceren Akçamete: "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 2004, s.85-109.

Ergüneş, Nuray: "Neoliberalizm, Enformelleşme ve Kadın Emeği", **İktisat Dergisi**, Sayı:498, Ağustos 2008, s.24-30.

Ferber, Marianne A., Helen M. Lowry: "Woman's Place: National Differences in the Occupational Mosaic", **Journal of Marketing**, July 1977, s.23-30.

Gang, Ira N., John Landon-Lane, Myeong-Su Yun: "Does the Glass Ceiling Exist? A Cross- National Perspective on Gender Income Mobility", **IZA Discussion Paper**, February 2003, No.713.

Gelegen, Didem Gediz: "Çalışma Yaşamında Kadın Olmak", **Türk Tabibler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001, s.27-30.

Goodman, Jodi S., Dail L. Field, Terry C. Blum: "Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?", **Group & Organization Management**, 2003, 28(4), s. 475-501.

Gordon, Judith R., Karen S. Whelan: "Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges", **Academy ol Management Executive**, No.12(1), 1998, s.8-24.

Holzer, Hary, David Neumark: "Affirmative Action: What Do We Know?", **Journal of Policy Analysis and Management**, November 2005, s.1-49.

Holzer, Hary, David Neumark: "Assessing Affirmative Action", Journal **of Economic Literature**, Vol. 38(3), 2000, s.483-568.

Hu, Ting, Myeong-Su Yun: "Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test", **IZA Discussion Papers**, No. 3518, May 2008, s.1-20.

Hymowitz, Carol, Timothy D. Schellhardt: "The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blokcs Them From The Top Jobs" **Wall Street Journal (Eastern edition)**, March 24, 1986:1

Jackson, Janet Cooper: "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", **Women In Management Review,** 2001, 16(1), s. 30-41.

Knutson, Bonnie J., Raymond S. Scmidgall: "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 1999, s.64-75.

Kocacık, Faruk, Veda B. Gökkaya: "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.195-219.

Kramer, Robin "Affirmative Action in the 1990s", **Women in Managament Review**, Vol.8(3), 1993, s.12-16.

Lan, Li, Roberta Wang Leung: "Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2001, 13(4), s.189-196.

Leonard, Jonathan S.: "Women and Affirmative Action", **Journal of Economic Perspective**, Vol. 3(1), 1989, s.61-75.

Leonard, Jonathan S.: "What Was Affirmative Action?", **The American Economic Review**, Vol. 76, No. 2, 1986, s.359-363.

Leung, Cynthia, Susan Moore: "Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australias and Chinese in Australia", **Current Research In Social Psychology**, 8(21), 2003, s.302-316.

Lewis, Andrea E., Ellen A. Fagenson "Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives?", **Journal of Management Development**, Vol.14, No.2, 1995, s.39-53.

Lindsay, Cindy P., Janis M. Pasquali "The wounded feminine: from organizational abuse to personel healing", **Business Horizons**, March-April 1993, s.35-41.

Lockwood, Nancy R.: "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective", **Research Quarterly**, 2004, (çevrimiçi) http://www.shrm.org/research/quarterly/0402glass_essay.asp#1, Erişim Tarihi:23.01.2009.

Longo, Patrizia, Clifford J. Straehley: "Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery", **Gender Medicine**, 2008,5(1), s.88-100.

Loureiro, Paulo R.A., Francisco Garlao Carneiro, Adolfo Sachsida: "Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil", **Journal of Economic Studies**, Vol. 31 No. 2, 2004, s.129-143.

Mathur-Helm, Babita: "Equal Opportunity and Affirmative Action for South African Women: a Benefit or Barrier?", **Women in Management Review**, 2005; 20, 1/2, 56-71.

Mattis, Mary: "Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling", **Women In Management Review**, 2004, 19(3), S.154-163.

Morganosky, M., H. Buckley: "Complaint Behavior: Analysis By Demographics, Lifestyle, And Consumer Values", **Advances in Consumer Research**, 14, 1987, 223-226.

Ohlott, Patricia J., Marian N. Ruderman, Cynthia D. McCauley, Center For Creative Leadership: "Gender differences in managers' developmental job experiences", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.1, 1994, s.46-67.

Owen Crystal L., William D. Todor: "Attitudes Toward Women as Managers: Still the Same", **Business Horizons**, March-April 1993, s.12-16.

Örücü, Edip, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç: "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2007, Cilt:14, Sayı:2, s.117-135.

Özdevecioğlu, Mahmut, E. Aziz Bulut, Evren Arı Tekçe, Yıldız Çirli, Tevfik Gemici, Mahmut Tozal, Yasemin Doğan: "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2003, Cilt:10, Sayı:2, s.126-138.

Peterson, Trond, Thea Togstad: "Getting the offer: Sex discrimination in hiring", **Research in Social Stratification and Mobility**, 2006 (24), s.239-257.

Petit, Pascale: "The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the French financial sector", **Labour Economics**, 2007 (14), s.371-391.

Powell, Gary N., D. Anthony Butterfield: "Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management" **Academy Of Management Journal**, 1994, 37(1), s.68-86.

Ragins, Belle Rose, Bickley Townsend, Mary Mattis: "Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling", **Academy Of Management Evecutive**, 12(1), 1998, s.28-42.

Rudman, Laurie A., Julie E. Phelan: "Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations", **Research in Organizational Behavior**, 28, 2008, s. 61–79.

Sarıçay, Nesrin Suna: "Türkiye'de ve İzmir'de İlaç Sanayi", **AR&GE**, Mart 2009, s.15-16.

Sheridan, Alison J.: "Affirmative Action in Australia – employment statistics can't tell the whole story", **Women in Managament Review**, Vol.10(2), 1995, s.26-34.

Shore, Lynn M., Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh: "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", **Human Resource Management Review** ,19, 2009, s.117–133.

Singh, J.: "Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research", **European Journal of Marketing**, 24 (6), 1990, s.55-72.

Singh, J.: "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", **Journal of Retailing**, 1990, 66 (1), 57-99.

Simon, Jane: "The Doube-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries", **Women In Management**, 10(8), 1995, s.19-29.

Snavely, B. Kay: "Managing Conflict Over the Perceived Progress of Working Women", **Business Horizons**, March-April 1993, s.17-22.

Strachan, Glenda, John Burgess, Anne Sullivan: "Affirmative Action or Managing Diversity: What is the Future of Equal Opportunity Policies in Organisation?", **Women in Management Review**, 2004; 19, 4, 196-204.

Temel, Ayşen, Mehmet Yakın, Sema Misci: "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13, Sayı:1, 2006, s.27-38.

Thomas, R. Roosevelt: "Affirmative Action: From the Perspective of Diversity", **Phylon**, Vol.49, No.3/4, 2001, 99-136.

Vatandaş, Celalettin: "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları**, 35. kitap, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 4693, İstanbul, 2007, s.29-56.

Weyer, Birgit: "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?", **Women In Management Review,** 2006, 21(6), s. 441-457.

Yıldız, Elhan: "Toplumsal Cinsiyet Nedir?", **Kadının Sesi**, Şubat 2004, s.25-27.

Zel, Uğur: "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve 'Kraliçe Arı Sendromu'", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, s. 39-48.

3.TEZ

Knight, Margaret A.: **The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome In Selected Groups of Female Nurses**, Doktora Tezi, Adelphi University, 1989.

Efe, Serap: **Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları,** Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006.

4. GAZETE VE DERGİLER

Aktüel Dergisi: (Çevrimiçi) http://www.yeniaktuel.com.tr/tur106,180@2100.html, 23.05.2009.

Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi: "İş Hayatında Kadın Yöneticiler Nasıl Görülüyor?", Mart 2005, (Çevrimiçi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594 , 27.03.2009.

Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi: "Kadın Liderler Zirvede Buluştu", Nisan 2005, (çevirim içi) http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=586 , 27.03.2009.

Hürriyet, İnsan Kaynakları: "Merkez Bankası kadın sekreter, erkek teknisyen arıyor, kadınlar ayrımcılığa tepki gösteriyor", 28.01.2007.

Milliyet Gazetesi: 12 Nisan 2009, (Çevrimiçi) http://www.milliyet.com.tr/Yazdir.aspx?aType=HaberDetayPrint&ArticleID=1081947, 03.05.2009.

Radikal Gazetesi: "Kadınlar sürekli zararda", 27.02.2006.

---------- http://www.ntvmsnbc.com/id/24942970/, 18.05.2009.

Zaman Gazetesi: 5 Mayıs 2008 Pazartesi, (Çevrimiçi) http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=685501, 16.05.2009.

5. İNTERNET

Adalet ve Kalkınma Partisi Tüzüğü: http://www.akparti.org.tr/tuzuk.asp?dizin=0&hangisi=0, 15.05.2009.

CEDAW: http://www.ksgm.gov.tr/uluslararasi_Belgeler.php, 17.03.2009.

Cumhuriyet Halk Partisi Tüzüğü: http://www.chp.org.tr/index.php?module=chpmain&page=list_party_info&pid=147, 15.05.2009.

---------- http://www.cydd.org.tr/default.asp?sayfa=proje, 18.05.2009.

Fortune Dergisi: http://www.fortuneturkey.com/fortune500_2008.asp, 26.06.2009.

---------- http://haydikizlarokula.meb.gov.tr/, 18.05.2009.

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası: http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, 23.06.2009.

İSO: http://www.iso.org.tr/tr/web/musteriarama/uyefirmalar.aspx, 25.06.2009.

İş Kanunu: http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html, 16.03.2009.

Milliyetçi Hareket Partisi Tüzüğü: http://www.mhp.org.tr/mhp_parti_tuzugu.php, 15.05.2009.

---------- http://www.ka-der.org.tr/index.php?p=kader-kim , 18.05.2009.

---------- http://www.ka-der.org.tr/index.php?p=tuzuk, 18.05.2009.

---------- http://www.kadingirisimciler.org.tr, 18.05.2009.

---------- http://www.kagider.org/IcSayfa.asp?PageID=2&SubPageID=1 , 18.05.2009.

---------- http://www.ksgm.gov.tr/kanun_4857_iskanunu.php, 17.03.2009.

---------- http://www.ksgm.gov.tr/kanun_4721.php, 17.03.2009.

---------- http://www.ksgm.gov.tr/kanun_5237.php, 27.04.2009.

---------- http://www.ksgm.gov.tr/yonetmelik_gebeemzirme.php, 17.03.2009.

---------- http://www.ksgm.gov.tr/genelge_personeltemin.php, 17.03.2009.

World Economic Forum: The Global Gender Gap Report, http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf, 26.01.2009.

United Nations Development Programme: Human Development Index, http://hdrstats.undp.org/buildtables/rc_report.cfm , 31.01.2009.

TÜİK: http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb_id=25&ust_id=8, 15.06.2009.

TÜİK: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=3992, 16.05.2009.

TÜİK: www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=135, 16.06.2009.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü: http://tdkterim.gov.tr/bts/ , 01.04.2009.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası: http://www.anayasa.gov.tr/images/loaded/kitap/1982ana.doc, 16.03.2009.

Türkiye İlaç Sanayi Derneği: http://www.tisd.org.tr/ekonomi.asp, 23.06.2009.

EKLER

Anketimizi Cevaplandırarak Bize Yardımcı Olabilir misiniz?

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa danışmanlığında "Türkiye'de Cam Tavanı Aşmak İçin Pozitif Ayrımcılık Uygulamaları ve İlaç Sektöründeki Tutumlara Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezini hazırlamaktayız. Bu araştırmanın amacı "İlaç sektöründe çalışanların kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları ne yöndedir?" sorusuna cevap bulmaktır. Sorularımıza vereceğiniz cevaplar doğrultusunda, Türkiye'de eğitimli, kadınların yoğun olarak yer aldıkları sektörlerde kadınlara yönelik tutumlar, kadınların yükselmesinde pozitif ayrımcılık uygulamalarına bakış ve bu uygulamaların etkin olarak kullanılıp kullanılamayacağı tartışılacaktır. Bu tartışmanın yapılabilmesi için sizlerin bakış açısını görebilmemiz önemli olduğundan, biraz zaman ayırarak anketimizi cevaplandırmanızı önemle rica ederiz. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Anketimizi cevaplandırırken hiçbir kişisel bilgi istenmeyeceğinden vereceğiz cevaplar tamamen gizli kalacaktır. Anketimizdeki sorular ne kadar katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirteceğiniz toplam 51 ifadeden oluşmaktadır. Soruları cevaplandırmanız yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacaktır. Katılımınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırma Görevlisi Buket Akdöl
İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tel.: (0212) 440 00 00 – 11698
Cep Tel.: 0535 366 14 16
E-mail: bakdol@istanbul.edu.tr

Danışman
Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa
İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tel.: (0212) 440 00 00 – 11769
E-mail: sebnema@istanbul.edu.tr

Kadın çalışanlar ve kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmeleriyle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katılıp/katılmadığınızı lütfen belirtiniz. Her bir ifade için düşüncenizi en iyi ifade eden kutucuğu işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1. Kadınlar İlaç Sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.				
2. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.				
3. İlaç Sektöründe kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.				
4. İlaç Sektöründe üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.				
5. Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.				
6. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.				
7. Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.				
8. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundurlar.				
9. Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.				
10. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.				
11. Kadınlar erkeklere göre çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.				
12. Kadın yöneticiler erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcıdır.				
13. Kadınların erkeklere göre daha iyi dinleyici olmaları iş yaşamlarında avantaj sağlar.				
14. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.				
15. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.				
16. İlaç Sektöründe kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.				
17. İlaç Sektöründe kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre üstleri ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar.				
18. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.				

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ……..

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
19. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.				
20. Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.				
21. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.				
22. Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.				
23. Kadın yöneticilerin iş hayatına getirdiği yenilikler üst düzey yönetici olmalarında tercih nedenidir.				
24. Kadın yöneticiler hızlı karar alamazlar.				
25. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.				
26. Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.				
27. Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olamazlar.				
28. İlaç Sektöründe üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.				
29. Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.				
30. Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.				
31. Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.				
32. Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır.				
33. İlaç Sektöründe iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.				
34. Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.				

"Pozitif ayrımcılık" kavramını biliyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ……..

Pozitif ayrımcılık, çeşitli alanlarda eşitsiz temsil edilen gruplara farklı haklar ve öncelikler vererek mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun dönemde eşitliği sağlamaya yönelik politikaları işaret etmektedir. **Pozitif ayrımcılıkla ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katılıp/katılmadığınızı lütfen belirtiniz. Her bir ifade için düşüncenizi en iyi ifade eden kutucuğu işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
35. Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselme fırsatlarını artırmak için pozitif ayrımcılık gereklidir.				
36. Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesi bireysel çabalarına ve isteklerine bağlıdır, pozitif ayrımcılık gibi kurumsal uygulamaların etkisi sınırlıdır.				
37. Pozitif ayrımcılık kadınların aciz olduğunu ve onlar için birilerinin çaba harcaması gerektiğini kabul etmek anlamına gelir.				
38. Pozitif ayrımcılık ile çalışma hayatında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki eşitsizlikler azalır.				
39. Pozitif ayrımcılık çalışma hayatında varolduğu düşünülen cinsiyet ayrımcılığını azaltmaz, tersine erkeklere karşı ayrımcılık yaratmış olur.				
40.Pozitif ayrımcılık çalışma hayatında kadınların karşılaştığı engellerin aşılmasında etkili bir uygulamadır.				
41.İşletmelerin pozitif ayrımcılık planları kadınların fırsatlarını artırma amacına yönelik olmalıdır.				
42. Pozitif ayrımcılık planlarıyla eşit nitelikteki kadın ve erkek çalışanlardan kadınlara öncelik tanınmalıdır.				
43 Pozitif ayrımcılık planlarıyla gerekli donanıma sahip olmasalar da kadınlara öncelik tanınmalıdır.				
44. Pozitif ayrımcılık planlarıyla işletmenin üst yönetiminde en az kaç kadın çalışan olması gerektiğine dair kotalar belirlenmelidir.				
45. Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler işi etkin bir şekilde yerine getirirler.				
46. Pozitif ayrımcılıkla üst yönetime getirilenler düşük performanslıdır.				
47. Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadın yöneticiler organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.				
48. Pozitif ayrımcılık sonucu işi yapmak için gerekli niteliğe sahip olmayan kadınlar işin başına getirilir.				
49. Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadınların daha fazla geliştirme programlarına katılmaya ve tecrübelerini artırmaya ihtiyaçları vardır.				
50. Pozitif ayrımcılıktan yararlanan kadınların eğitim düzeyleri yetersizdir.				
51. Pozitif ayrımcılıkla kadınlar işe alınmamalı ve yükseltilmemelidirler.				

ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ……...

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz
( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız
( ) 25 ve altı
( ) 26-34
( ) 35-44
( ) 45-54
( ) 55 ve üstü

3. Medeni Durum
( ) Evli
( ) Bekar
( ) Boşanmış

4. Çocuk Sayısı
( ) Yok
( ) 1
( ) 2
( ) 3
( ) 4 ve üstü

5. Eğitim Durumu
( ) İlköğretim
( ) Lise
( ) Önlisans
( ) Lisans
( ) Yüksek lisans
( ) Doktora

6. Departmanınız
( ) Üretim
( ) Satış-Pazarlama
( ) Mali İşler
( ) İnsan Kaynakları
( ) Kurumsal İletişim
( ) Bilgi Teknolojileri
( ) Ar-Ge
( ) Kalite Güvence
( ) Diğer (**Belirtiniz**……..…)

7. İş Pozisyonu
( ) Mümessil
( ) Alt Kademe Yönetici
( ) Orta Kademe Yönetici
( ) Üst Düzey Yönetici
( ) Diğer (**Belirtiniz**……..…)

8. Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?

( ) 2 yıl ve daha az
( ) 3-5 yıl arası
( ) 6-10 yıl arası
( ) 10 yıl ve daha fazla