

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. AYRIMCILIK KAVRAMI

Ayrımcılık, toplumlarda sıklıkla karşılaşılan bir davranış biçimidir. Aşağıda, öncelikle ayrımcılık kavramı, tanımlanarak etkileşim içinde olduğu diğer kavramlarla ilişkilendirilecektir. Daha sonra, ayrımcılık kavramı kaynakları ve türleri açısından incelenecektir.

1.1. TANIMI

Ayrımcılık sözcüğü, kavram olarak ayırt etmek anlamına gelmektedir. Ayrımcılık; insanların cinsiyet, dil, din, renk, ırk ya da etnik köken gibi nedenlerle farklı muameleye tabi tutulmasıdır. İşe almada, ücret ödemede, okula kabul etmede ya da çeşitli kamu olanaklarından yararlandırmada kişilere karşı adı geçen faktörlere göre farklı uygulamaların gerçekleştirilmesidir¹. Bir diğer anlatımla ayrımcılık; ırk, dini inançlar, renk, cinsiyet, bedensel ve zihinsel sakatlık, evlilik statüsü, aile statüsü, gelir kaynakları, yaş, soy ya da cinsel tercihlerine dayalı olarak, kasıtlı olup olmadığına bakılmaksızın kişi ya da gruplar üzerinde olumsuz etkiye yol açan adil olmayan her tür davranış ya da uygulama olarak tanımlanabilir². Diğer bir tanıma göre de, ayrımcılık belli insan öbeklerinin ayrımlaşmasını bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yöneltinin benimsenmesi olarak ifade edilmektedir³. Sosyologlar tarafından ayrımcılık; bir sosyal gruba ya da grup üyelerine, grubun bir parçası olmaları nedeniyle uygulanan negatif eylem olarak tanımlanmaktadır⁴.

¹ Ömer DEMİR/ Mustafa ACAR, *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Vadi Yayınları, 3.Baskı, Ankara, 2002, s.54.

² “*Stereotyping, prejudice and discrimination*”, http://www.albertahumanrights.ab.ca/publications/Information_Sheets/PDFs/StereotypePrejDiscrim.pdf, (21.12.2004).

³ Ruşen KELEŞ, *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları:474, Seçim Basımevi, Ankara, 1980, s.22.

⁴ Melinda JONES, *Social Psychology of Prejudice*, Pearson Education, New Jersey, 2002, s.8.

Ayrımcılık; insanların ırk, yaş, cinsiyet, din ve ulusal kökenlerine bağlı olarak istihdam, eğitim, barınak, kaynaklar ve diğer kamusal mallardan yararlanmada, kullanma hakkının sınırlandırılmasında ortaya çıkmaktadır⁵. Ayrımcılığın bu tanımının içeriğinde yer alan kamusal mallar ve başta barınma ihtiyacı olmak üzere istihdam ve eğitim gibi insanların temel ihtiyaçlarını karşılamada, insanların cinsiyet, ırk, etniklik gibi yasal anlamda ayrımcılığa konu olan kişiselliklerine bağlı olarak sınırlandırılması, toplumsal bir olgu olan ayrımcılık kavramının içeriğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda ayrımcılık, toplumda yer alan bireyler arasında cinsiyet, ırk, din, etnik köken temeline dayanarak fırsat eşitliğine zarar veren davranışı ifade etmektedir.

Toplumsal bir olgu olarak yasal anlamda ifade edilen ayrımcılık; yasaklanmış nedenlerle kişilere karşı dezavantajlı davranılması şeklinde tanımlanabilmektedir. Yasaklanmış nedenler; kişilere yönelik cinsiyet, dil, din, etnik köken, ırk gibi kişisel özelliklere doğrudan ya da dolaylı olarak ayrımcı davranışlarda bulunulmasını ifade etmektedir. Bu anlamda, ayrımcılık sadece ayırmanın konusu değildir. Kişilerin ayırma konusu olan bütün davranışları ayrımcılığa neden olmamaktadır. Bir diğer anlatımla, bütün ayrımlar yasaklanmamakta ve hepsi ayrımcılık özelliği taşımamaktadır. Kişiler, yaptıkları tercihlerde yasalarda belirtilen ayrımcılık konusu oluşturan unsurlar dışında farklı şekillerde davranılabilmektedirler. Ayrımcılık, sadece eşit olmayan davranış konusu değildir, adil olmayan davranış da ayrımcılık konusu olabilmektedir⁶. Toplumsal bir olgu olarak ayrımcılık; insanların tercihlerine göre yaptıkları ayırmanın konusu olmamakla birlikte; tercihlerinde diğer insanları dil, din, ırk, cinsiyet, etnik kökenlerine dayalı olarak “öteki” olarak kabul ederek, ötekine karşı olumsuz, eşit ve adil olmayan davranışta bulunmak şeklinde ifade edilebilmektedir.

⁵ Rosalie MAGGIO, **The Bias Free Word Finder**, Boston, 1991, s.85.

⁶ Michel MINE, **“Concepts of Direct and Indirect Discrimination”**, http://www.era.int/www/gen/f_17124_file_en.pdf, (28.12.2004).

İşgücü piyasalarında ayrımcılık; işgücü piyasasında benzer insan sermayesine sahip bireylere, yaş, cinsiyet ve ırklarına dayalı olarak farklı davranılması⁷ biçiminde tanımlanabilir.

Aşağıda ayrımcılık kavramının, doğrudan ve dolaylı tanımlarına yer verilmektedir.

1.1.1. Doğrudan Ayrımcılık

Doğrudan ayrımcılık, kural ve uygulamaların net olarak bazı bireyleri sadece belli bir grubun üyeleri olmaları nedeniyle dışlaması ya da tercih etmesi nedeniyle oluşan duruma verilen addır⁸. Örneğin; barınma ihtiyacını gidermek için çoğunlukla beyazların yaşadığı bir bölgede ev kiralamak isteyen bir zencinin; çok sayıda kiralık evin olduğu bir sezonda aracı kurumlar tarafından bölgede boş ev olmadığının söylenerek dışlanması durumu doğrudan ayrımcılık uygulamasıdır. Bu anlamda, doğrudan ayrımcılık; kişilerin cinsiyet, ırk vb. özelliklerini esas alarak ayrımcı muameleyle uğraması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışma hayatında doğrudan ayrımcılık ise; kişilerin işe kabul, terfi, performans değerlendirme aşamalarında cinsiyet, ırk, etniklik gibi özelliklerine bağlı olarak ayrımcı uygulamalara maruz kalmalarıdır. Örneğin; işverenlerin ırk ayrımcılığından ötürü özel istihdam bürolarından siyahi işçi istemedikleri, sağır ya da kısmen görme engelli işçileri de bu engellerinden ötürü geri çevirdikleri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında doğrudan ayrımcılık, kişiye ya da gruba cinsiyet, ırk ve özürlü olmasına bağlı olarak diğerlerine davranıldığından farklı davranılmasını ifade etmektedir⁹.

⁷ Ömer Faruk ÇOLAK/ Şenol ALTAN, “**Sex Discrimination In The Banking Sector:The Case Of Turkey**”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 7, Sa: 2, 2003, s.203.

⁸ Manuela TOMEI, “**Çalışma Hayatında Ayrımcılık ve Eşitlik: Kavramsal Bir Değerlendirme**”, Çev: Şerife Geniş, Sendikal Notlar, Petrol İş Yayınları, Sa:24, Kasım 2004, s.59.

⁹ John STREDWICK, **An Introduction to Human Resource Management**, Bath Press, First Edition, Oxford, 2000, s.66.

1.1.2. Dolaylı Ayrımcılık

Dolaylı ayrımcılık, tarafsız görünen ancak uygulamada belirgin şekilde belli bir grubun üyelerini etkileyen normlar, işlemler, uygulamalardır. Örneğin, bazı ülkelerde belli işler için istenen boy uzunlukları, boy ortalamaları genel ulusal ortalamanın altında olan etnik grupların üyelerinin tümüyle dışlanması sonucunu doğurmaktadır. Söz konusu işi yapabilmek için boy uzunluğun gerekli olmadığı durumlarda bu sınırın altındaki talep dolaylı ayrımcılık uygulamasıdır¹⁰.

Çalışma hayatında dolaylı ayrımcılık; işverenin görünürde tüm adaylara ya da çalışanlara aynı şekilde davranması, ancak çalışanlar ya da adaylar arasında cinsiyet, ırk gibi özelliklerinden dolayı diğerlerinden daha olumsuz davranışlara maruz bırakma eylemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz davranışlar, görünürde tarafsız olmasına rağmen, uygulamada cinsiyet, ırk, etniklik, yaş gibi özellikleriyle bir grup oluşturmuş üyelere yöneliktir¹¹.

Dolaylı ayrımcılık, aynı şartlara sahip olanlar arasında birinin diğerine oranla daha olumsuz tesir yapan nesnel bir ayrımcılık olup, bunun kesin sınırlarını çizmek her olayda zor olmaktadır¹². Bu bağlamda, dolaylı ayrımcılık uygulamalarının tespiti güçleşmektedir.

¹⁰ TOMEI, a.g.m., s.59.

¹¹ STREDWICK, a.g.e., s.66.

¹² Mahmut YAVAŞI, “Avrupa Birliği’nde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Engellenmesi”, TÜHİS, C. 17, Sa:6, Kasım 2002, s. 61.

1.2. DİĞER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

Ayrımcılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, kavramın diğer kavramlarla olan ilişkisinin ortaya konması, anlaşılabilirliğini daha somut kılması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda aşağıda ayrımcılık, yakından etkilendiği ve yorumlanmasında genellikle birlikte ele alındığı kavramlar açısından incelenecektir.

1.2.1. Önyargı Bağlamında

Önyargı, bir grubun üyelerinin başka bir gruba karşı benimsedikleri düşünce ya da tutumlara yöneliktir. Önyargılı bir insanın görüşleri, doğrudan kanıt yerine söylentiye dayanır ve yeni bilginin ortaya çıkışıyla bile kolay kolay değişmemektedir. İnsanlar kendilerini özdeşleştirdikleri gruplara olumlu, ötekilere karşı ise olumsuz önyargılar besleyebilmektedir. Bu bağlamda, belirli bir gruba karşı önyargı besleyen bir kişi, bu gruba tarafsız yaklaşmamaktadır¹³.

Önyargı ve ayrımcılık; bir bireyi, kişisel özellikleriyle, hoşlanmama duygusuyla değerlendirmek anlamında kullanılmaktadır. Ayrımcılık kavramı ise bir grubun parçası olan bireye yönelik, bütün kadınlar ya da bütün siyahlar, bütün erkekler, bütün beyazlar, diğer gruptan farklı bazı ortalama özelliklere sahiptirler şeklinde genellemelere dayanılarak ortaya çıkan farklı muameledir¹⁴.

Önyargı, bir gruba ya da o grubun bir parçası olduğu için bireye yönelik sergilenen desteksiz ve olumsuz tutum şeklinde ortaya çıkarken, ayrımcılık ise bir insanı; etnik grup, din ya da cinsiyet gibi kişisellikleri nedeniyle cezalandırmaya yönelik hareketle oluşmaktadır¹⁵.

¹³ Anthony GIDDENS, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, Nisan 2000, s.227.

¹⁴ Claudia GOLDIN, **Understanding the Gender Gap An Economic History of American Women**, Oxford University Press, First Edition, New York, 1990, s.88.

¹⁵ JONES, **a.g.e.**, s.9.

Önyargı ile ortaya çıkan ayrımcılık, başkalarına açık olan fırsatların bir grubun üyelerine kapatılması etkinliklerinde görülebilmektedir. Şirketteki yönetim kadrosundaki açık bir iş pozisyonunun, siyahların beyazlardan daha az zeki olduklarına inanılarak aynı niteliklere sahip siyah bir İngiliz'e, verilmeyip beyaz bir İngiliz'e verilmesi durumu önyargının ortaya koyduğu ayrımcı bir uygulamadır. Önyargı kavramı çoğunlukla ayrımcılığın temelini oluşturmakla beraber, bu iki kavram birbirinden bağımsız bir şekilde var olabilmektedir. İnsanların davranışlarına yansımayan önyargıları oluşabilmektedir. Aynı derecede önemli bir nokta da, ayrımcılığın doğrudan önyargıdan kaynaklanmasının gerekmediğidir. Örneğin, ev almak isteyen beyazlar çoğunlukla siyahların yaşadığı semtlerden ev almakta isteksiz olabilir. Bu durum beyazların, bu çevrede yaşayanlara karşı duydukları düşmanlıktan ötürü değil, evlerinin değerinin düşeceğinden korkusundan kaynaklanmaktadır. Yukarıda verilen örnekte önyargılı tutumlar, dolaylı da olsa ayrımcılığı etkilemektedir¹⁶.

BM'deki sosyal bilimciler yetmiş beş yıldan fazla süredir insanların neden diğer grupların üyelerine karşı önyargılı olduğu konusu üzerinde çalışmışlardır. Bu sorun üzerinde iki tür açıklama yapılmaktadır. Açıklamalardan biri sosyal psikoloji süreçleri, diğeri ise sosyal yapı üzerinde durmaktadır. Sosyal psikoloji teorileri, sosyal etkileşimin kişisel önyargıları ortaya koyabileceğini savunmaktadır. Çatışmacı teoriye göre, önyargı; bir çatışmanın sonuçlarının nedenini başka birine yükleme biçimde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, egemen grubun (baskın grup) üyeleri; ekonomi kötüye gittiği zaman azınlık grupları ve göçmenleri suçlayabilmektedirler¹⁷. Toplumsallaşma teorisi, yaygın önyargının kültürel çevreden öğrenildiğini ve desteklendiğini açıklamaktadır. Ancak, büyük medya kuruluşları ve eğitim sistemi gibi önemli toplumsallaşma araçları, önyargıya karşı mesajlar verirken, önyargının varlığını sürdürmesinin neden ve nasıl şekil değiştirebileceğini açıklayamamaktadır¹⁸.

¹⁶ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.227.

¹⁷ Michael HUGLES/ Carolyn J.KROEHLER/ James W. Vander ZANDEN, **Sociology The Core**, 6Th Edition, New York, s.214.

¹⁸ HUGLES vd., a.g.e., s.214.

Önyargı ve ayrımcılık kavramları arasındaki ilişki düşünüldüğünde, genellikle iki kavramın paralel bir anlam ifade ettiği görülmektedir. Buna karşın, ayrımcı davranış önyargıcı tutumun mutlak sonucu olmayabilir¹⁹. Önyargı kavramı tutum olarak ifade edilirken, ayrımcılık davranışla meydana gelmektedir. Bunun sonucu olarak, her zaman tutumların davranışa dönüşmesi gerçekleşmese de çoğu zaman tutumlar davranışın oluşumunda yönlendirici olabilmektedir. Bu anlamda, önyargı ve ayrımcılık kavramları arasında bağımlı bir ilişki vardır. Örneğin; bir şirkette önemli bir projenin oluşturulması sırasında farklı bir ırktan olan bir bireyin; ırkına bağlı olarak diğer ırktan olan bireylere göre daha az zeki olduğunun düşünülmesi tutum olarak önyargıyı ifade ederken, bu düşüncenin davranışa geçirilerek bireyin ırkı ve ırkına yönelik önyargı tutumu nedeniyle projede yer alamaması ayrımcılık olarak ifade edilir.

Diğer yandan, önyargı ve ayrımcılık kavramları genelde birlikte anılmalarına rağmen, bu durum her zaman geçerli değildir. Bazen bir insana karşı önyargılı davranılması ancak ahlak inancının gücü ya da yasal cezaların verdiği korku nedeniyle ayrımcılık reddedilebilmektedir. Diğer yandan ekonomik ve sosyal baskılar nedeniyle bir kişiye karşı önyargı beslenmemesine rağmen kişileri ayrımcıl bir tutum izlemeye sevk edebilmektedir²⁰.

Önyargı ve ayrımcılığın nedenleri, insanların diğer kalıpları gibi kolay açıklanamamaktadır. Birçok etken, önyargı ve ayrımcılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır ve bu etkenlerin çıkış noktaları bireysel psikoloji ve baskıcı sosyal kurumlarda tamamen bulunamamaktadır. Başka bir anlatımla, psikolojik ve sosyal oluşumlar birbirleri ile nasıl kaynaşmışsa, önyargı ve ayrımcılık kavramları da kendi arasında böyle kaynaşmıştır²¹. Önyargı ve ayrımcılık kavramları arasında bir etkileşim vardır. Ancak her ayrımcı davranış önyargıdan ötürü olamayacağı gibi, her önyargılı tutum da ayrımcılıkla sonuçlanmaz. Ayrımcılık davranışı, önyargı tutumu nitелеmekle birlikte, her ikisinde olumlu şekilde uygulanması mümkün olsa da çoğu zaman olumsuz bir sonuca neden olmaktadır.

¹⁹ JONES, **a.g.e.**, s.12.

²⁰ JONES, **a.g.e.**, s.9.

²¹ JONES, **a.g.e.**, s.9.

1.2.2. Dışlanma Bağlamında

Sosyal dışlanma son yıllarda önemli bir kavram olarak toplumsal sorunlar içinde yer almaktadır. Kavram, Fransızca'da “les exclus” (dışlanmışlar) olarak 1970'lerde sosyal koruma altında olan sakatlar, işsizler, yoksullar için kullanılmıştır²².

Sosyal dışlanma kavramı; “iç/dış”, “merkez/çevre”, “üst/alt” gibi toplumsal mekanın üç biçimine işaret etmekte, belirli kesimlerin toplumsal bütününe ve sermaye birikim sürecinin dışında kalması ve ekonomik büyümeye yaptığı katkıdan adil ölçüde yararlanamaması üzerine odaklanmaktadır²³. Sosyal dışlanma; yoksulluk, işsizlik, eşitsizlik, güvencesizlik, ayrımcılık gibi temel sosyal politika sorunlarını nitelemekle ilgilidir²⁴.

Sosyal dışlamanın üç boyutu vardır. İlki ekonomik, ikincisi sosyolojik, üçüncüsü ise psikolojik boyutudur. Ekonomik boyutunda, gelir ve tüketim durumu yer almaktadır. Sosyolojik boyutu ise, ilgili toplumda hangi gelir ya da tüketim seviyesinde dışlamanın gerçekleşeceğini belirlemektedir. Sosyal dışlamanın psikolojik boyutu, sosyolojik boyutu temelinde gerçekleşmektedir. Bu temelde sosyal dışlanma şiddetine bağlı olarak birey kendisini yetersiz, değersiz ve suçlu olarak görmektedir²⁵.

²² John J. MACIONIS / Ken PLUMMER, **Sociology: A Global Introduction**, Second Edition, 2002, s.242.

²³ Tania BURCHARDT / Julian LE GRAND / David PIACHAUD: “Introduction”, Understanding Social Exclusion içinde, (Ed. J. Hill-J Le Grand- D. Piachaud). Oxford University Press, New York, 2002, s.1' den aktaran: Faruk SAPANCALI, **Sosyal Dışlanma**, 1. Baskı, İzmir, Mayıs, 2003, s.16.

²⁴ SAPANCALI, **a.g.e.**, s.18.

²⁵ Şansel ALPDEMİR / Ömer ÖZPINAR, “**Kapitalizm, Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma**”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, C.37, Sa: 2, Haziran 2004, s.6.

Bireysel olarak sosyal dışlanma, dışlanmış kişi ya da grupların engellenmiş bir durumda olduklarını varsaymaktadır. Bu anlamda, sosyal dışlanma kavramı yetersiz gelmekte ya da mala sahip olmak olarak tanımlanan yoksulluktan öte bir anlam ifade etmektedir. Sosyal olarak dışlanmış kişiler, herhangi bir biçimde sosyal olarak yalıtılmış ve toplumla ilişkileri kırılganlaşmış kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu kişiler yasal haklara sahip olma ya da bunları kullanabilme açısından dezavantajlara sahip olabilmektedir²⁶.

Toplumsal bakımdan sosyal dışlanma ise, kurumsal çerçeveye ilişkin bir özelliktir ve içinde bireylerin ve grupların yaşamlarını kazanmalarını sağlayan günlük uğraşlarını yerine getirdikleri, yürürlükteki kurumsal düzenlemelerin bir sonucudur. Sosyo-ekonomik sistemin parçalara ayrıldığı ve parçalardan her birinin, bireylerce tepki gösterilen cesaret kırıcı kurum, kural ve süreçler üzerine kurulu olduğu ya da mal, hizmet ve kaynaklara sahip olmayı kolaylaştıran kuralların adil olmadığı bir düzende bazı sınıflar, benzerlerine tanınmış olan haklardan kendilerinin yoksun bırakıldığını düşünmektedir. Bu anlamda sosyal dışlanma, cinsiyet, renk, ırk, ulusal soy ya da diğer türde ayrımcılık ve eşitsizliklerin yaygın olduğu toplumların tipik sorunudur²⁷. Sosyal dışlanma, ayrımcılığa uğrayan grup üyelerini de içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır.

Gelişmekte olan ülkelerde ise çok daha farklı kriterler dışlanma olarak düşünülebilir. Kadının toplumdaki yeri, sağlık, konut, temel eğitim, temiz su bulabilme gibi kavramların önemli bir yer tuttuğu görülür. Bunun içindir ki dışlanma kavramı zaman ve mekan baz alındığında toplumdan topluma farklı tanımlanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü geliştirmekte olan ülkelerde sosyal dışlanmanın iki boyutlu olduğunu söylemiştir. İlki bireysel boyuttur. Bu sadece yoksul olmayla ilgili değildir. Sosyal olarak yalıtılmış olmak, yasal haklara sahip olmayı ve bunları kullanabilme özgürlüğünü engelliyor olabilir. İkinci boyut ise toplumsal olandır. Mal edinebilmek

²⁶ SAPANCALI, a.g.e., s.32.

²⁷ Teresa REES, “**Social Exclusion and Equal Opportunities**”, International Planning Studies, Vol.3, Issue 1, February 1998, s.18-20. ‘den aktaran: SAPANCALI, a.g.e., s.19.

ve hizmetlere ulaşmak eğer kurallar adil değilse, ayrımcılık ve eşitsizlikler yaygın ise mümkün olamayabilir²⁸.

Ampirik çalışmalar yapılırken genellikle dışlanma riski bulunan ya da dışlandığı düşünülen; işsizler, niteliksiz emekçiler, fakirler, topraksızlar, okuma-yazma bilmeyenler, engelliler, bağımlılar, suçlular, tek ebeveynli aileler, çocuklar, diplomasız gençler, kadınlar, göçmenler, mülteciler, dinsel ırksal azınlıklar üzerinde durulur. Sosyal dışlanma siyahlar, kadınlar, özürlüler, yaşlılar gibi sıklıkla ayrımcılığa uğrayan gruplara vurgu yapmaktadır²⁹. Bu anlamda ırk, cinsiyet, din, dil, etniklik gibi özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğrayan grup üyeleri, kaynaklara ulaşmada toplumdaki baskın gruplara oranla geri planda kalmaktadırlar. Örneğin, kadınların kamusal alandan dışlanarak, özel alan içinde yer almaları, kadınların iş yaşantısında erkeklere oranla geç ve daha az oranda yer almasına neden olmuştur. Buradaki kamusal alandan dışlanma sonucu, ayrımcılık ortaya çıkmış ve kadınlar toplumsal dışlanmışlar olarak ayrımcılığa uğrayan grubun üyeleri haline gelmişlerdir.

AB, yoksulluk ve sosyal dışlanma riski yüksek olan grupları; işsizler (özellikle uzun dönemli işsizler), tek ebeveynli aileler, yaşlılar(özellikle yalnız yaşayan ve kadın olanlar), çok sayıda çocuk ve yaşlı olarak bağımlısı olan aileler, yoksulluk içinde büyüyen çocuklar (ilerideki dönemlerde yoksunluğun kendini sürekli olarak üreteceği bir grup olarak kilit önemde değerlendirilmektedir), göçmenler, etnik gruplar ve özellikle çingeneler, özürlüler, evsizler, insan ticaretine konu olanlar, bakım kurumlarında yaşayanlar, geçimlik tarım yapan aileler ve toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalan kadınlar olarak kabul etmektedir. Bu grupların sosyal dışlanma yaşadıkları temel olgular ise, istihdamdan dışlanmışlık (kilit öneme sahiptir), eğitimden dışlanmışlık, konuttan dışlanmışlık (hem nicelik hem nitelik anlamında), ulaşım ve sağlık özellikle de uzun dönemli sağlık bakım hizmetlerinden dışlanmışlık olarak sıralanmaktadır³⁰.

²⁸ Onur SUNAL, “Sosyal Dışlanmaya Kurumsal Yaklaşımlar”, <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=65>, (12.01.2007).

²⁹ Şenay GÖKBAYRAK, “Avrupa Birliği’nin Sosyal Korunma Olarak Dışlanma Politikaları”, Çalışma Ortamı Dergisi, Sa :80, Mayıs- Haziran, 2005, <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=61>, (12.01.2007).

³⁰ GÖKBAYRAK, a.g.e.

1.2.3. Yoksulluk Bağlamında

Genel anlamda yoksulluk, bir ülkede yaşayan bireylerin ya da ailelerin belli bir maddi çizginin altında kalmasını ifade etmektedir³¹. Dünyada giderek sanayileşmiş ve ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde bile sosyal devlet kavramlarından vazgeçilmesi, sanayileşmenin gerilemesi, işsizliğin artması gibi nedenlerle yoksulluğun nedenleri, boyutları ve sonuçları kavramlaştırılmak istenmiştir. Yoksulluğu anlarken, en önemlisi yoksulluğun nasıl tanımlanması gerektiğidir. Her çalışma yoksulluğu farklı tanım ve ölçeklerle çalışmaktadır. Bunlardan en yaygın olan yoksulluğu, “mutlak yoksulluk” (absolute poverty) veya “göreceli yoksulluk” (relative poverty) gibi iki kategoriye ayırarak incelenmektedir.

Yoksulluğun karmaşık ve etkileşime açık bir alan olması, tanımını da zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda yoksulluğun tanımı, nereden bakıldığına göre farklılık gösterebilir. Belirginleştirilmesi gereken nokta ise, yoksulluğun temelde “göreliliği”dir. Bunun nedeni, bir kişinin “yoksul” olarak nitelendirilmesinin, o kişinin var olan toplum koşullarında göreceli bir dezavantajı yaşaması noktasında olmasıdır³².

“Mutlak yoksulluk”, hanelerin veya bireylerin asgari geçim standartlarının altına düşmesi ve hesaplanmış yoksulluk sınırının altına düşenleri tanımlar. Mutlak yoksulluk, daha çok refah devleti politikalarında gelir dağılımı ve tüketim harcamaları hesaplarına dayalı olarak tanımlanmakta ve kullanılmaktadır. Öte yandan, “göreceli yoksulluk”, daha çok az gelişmiş ülkelerde kalkınma göstergesi olarak kullanılmaktadır. Göreceli yoksulluk için genellikle üç tanım verilmektedir. Bunlardan birincisi, bir kişinin veya grubun yaşam düzeyini, kendisinden daha yüksek gelire sahip bir referans grubunun geliriyle karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Daha yaygın olarak kullanılan ikinci tanım, “göreceli yoksulluğu maddi kaynakların toplumda adet haline gelmiş veya en azından

³¹ Zafer CİRHİNLİOĞLU, “Eşitsizlikler, Kalkınma Sorunları ve Terör”, Cumhuriyet Üniversitesi SBE Dergisi, C. 27, Sa:2, Aralık 2003, s.160.

³² ALPDEMİR/ ÖZPINAR, a.g.m., s.4.

özendirilen ve onaylanan normal etkinliklere katılımın ve konfora ve yaşam koşullarına sahip olmanın olanaksız veya son derece kısıtlı hale gelecek kadar yetersiz kalması” şeklinde nitelendirmektedir. Üçüncü bir tanım göreceli yoksulluğu, “temel ihtiyaçlarını mutlak olarak karşılayabilen ancak kişisel kaynaklarının yetersizliği yüzünden toplumun genel refah düzeyinin altında kalan ve topluma sosyal açıdan katılmanın engellenmiş olması” durumunu içermektedir. Bu durumda daha yaygın kullanılan “mutlak yoksulluk” daha çok bireylerin fiziksel yaşamını sürdürebilme hedefine yönelik iken, “göreceli yoksulluk” bireylerin içindeki yaşadıkları toplumun kültürel yapısına uygun olarak ve diğer kesimlere görece olarak yaşama standartlarını karşılaştırmaktır³³.

Mutlak ve göreceli yoksulluk, yoksulluğu tanımlarken, yaşam standartlarını ekonomik kaynaklara ulaşmayla belirler. Bununla birlikte, yoksulluk ekonomik olduğu kadar kültürelidir. Kültürel yoksulluk, insanların sadece sahip oldukları kaynakların miktarlarında değil, bir de yüksek ekonomik düzeye ulaşamamadaki başarısızlıklarındaki yetersiz kalmalarıyla ilgilidir. Örneğin; bir grup insan iş bulabilmek için yeterli beceriye sahip olmamaları nedeniyle yoksul iken, diğer bir grup; evde küçük çocukları olduğu ve çalışmaları durumunda onlara bakıcı tutabilecek bütçeleri olmadığı için yoksuldur. Bir diğer grup ise gelecekte iyi bir ücret ve yüksek statülü bir iş sahibi olmayı istemeleri nedeniyle, üniversiteye gidip geçici ve düşük ücretli işlerde çalışmayı tercih etmeleri³⁴ nedeniyle yoksuldur.

Toplumda bir de “göreceli yoksunluk” (relative deprivation), kavramından söz etmek gereklidir. Alt gelir gruplarına ait kesimler artık daha üst konumda olanın çok daha fazla göz önünde olan yaşam biçimlerinden etkilenmekte ve bu da bir karşılaştırmaya yol açmaktadır³⁵. Göreceli yoksunluk, yoksunluğun tanımına göre, kişiler diğer vatandaşların yaşam tarzlarına kısmen şekillendirilmiş standartlara göre yoksundur. Standartlar, diğer kişilerin yaşam tarzlarından belirlenmektedir³⁶.

³³ Sibel KALAYCIOĞLU, “**Toplumsal Tabakalaşma ve Yoksulluk**”, Sosyolojiye Giriş, Der:İlhan SEZAL, Martı Kitap ve Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, Ekim, 2003, s.258.

³⁴ Thomas J. SULLIVAN, **Introduction to Social Problems**, Sixht Edition, Boston, 2003, s.156.

³⁵ KALAYCIOĞLU, **a.g.m.**, s.258.

³⁶ SULLIVAN, **a.g.e.**, s.155.

Gerçekte, göreceli yoksunluk tanımının kullanımı, yoksulluk sadece kaynakların eşit olmayan dağılımıyla ilgili tanımından dışarı çıkarılmıştır³⁷.

Bir başka kavram ise, “kent yoksulları” kavramıdır. BM Habitat Raporunda (1996) nüfusun kentlerde yaşayan bir kesimin, çeşitli nedenlerle, tarihsel ve coğrafik olarak belirlenmiş asgari bir geçim standardını sağlayabilecek yeterli kaynaklara ve konuta ulaşamaması, barınma yoksulluğu ile beraber davranışsal ve toplumsal ilişkiler açısından sorunlara yol açabilecek bir konumda olması durumunu anlatmaktadır³⁸.

Bütün bu tanımların yanı sıra, 1990 sonrası literatüre giren “alt sınıf” (underclass) kavramı ise uzun süre işsizlik çeken, iş bulma olasılığı zayıf veya artık çalışamayacak durumda olan veya formel sektörden dışlanmış ancak marjinal-enformal sektör işlerine kısıtlanmış olan ve bu durumu yansıtan davranışsal özellikler geliştiren bir kesimi, toplumdan ve var olan kamusal ve sosyal olanaklardan dışlanmış bir grup olarak tanımlamaktadır³⁹.

Yoksullardan duyulan korku ve yoksullara duyulan öfke, yoksulların yoksulluklarından ötürü kendilerinin sorumlu olduğu (tembel, azimsiz, başarısız vb.) inancını da toplum içinde yaygınlaştırır. Böylelikle, yoksulluk duygusuzlaştırılmakta ve insanların kendi yaşam alanları içinde bu olgu marjinalleştirilmektedir. Dışlamanın diğer bir yüzünde ise, kendilerini eksik, yetersiz ve değersiz gören yoksullar, kendilerini belli bir grubun üyesi olarak tanımlamaya çalışmakta ve böylelikle çoğu kez yoksulluk etnikleşmekte veya cemaatleşmektedir⁴⁰. Toplum içerisinde hakim gruplar tarafından etniklik, ırk, cinsiyet gibi özelliklerine bağlı olarak dışlanan bir grubun üyeleri hakim grupların üyelerine oranla yoksullukla daha fazla yüzleşmektedir.

³⁷ SULLIVAN, a.g.e., s.156.

³⁸ KALAYCIOĞLU, a.g.m., s.258.

³⁹ KALAYCIOĞLU, a.g.m., s.258.

⁴⁰ ALPDEMİR/ ÖZPINAR, a.g.m., s.9.

Yoksulluk, toplum yapısıyla yakından ilgilidir⁴¹. İşsizler, yarım zamanlı ya da iş güvenliği olmayan işlerde çalışanlar, yaşlılar, hastalar, özürlüler, tek anne babalı ailelerin üyeleri⁴² yoksul olma olasılığı yüksek gruplar olarak belirlenmiştir. Alt sınıf olarak ifade edilen grup içerisinde gelirin dağılımı içerisinde kaynaklara ulaşamama, dışlanma nedeni gibi olumsuzluklarla karşılaşan yaşlılar, özürlüler, kadınlar, etnik gruplar gibi gruplar, ayrımcılığa uğrayan kişilerin aynı zamanda yoksul olduklarında birleşir. Yoksulluk çoğu zaman kararlara katılmadan dışlanma, politik süreç, yönetim ve kültürel olaylara katılma konusundaki yoksunlukla birlikte süregelmektedir⁴³. Bu açıdan, ayrımcılık ve yoksulluk kavramları birbirleriyle ilişkilendirilmektedir.

Toplumda bazı gruplar diğer gruplardan daha büyük oranda Yoksulluktan doğrudan etkilenmektedir. Bu gruplar içerisinde, kadınlar, azınlıklar, özürlüler, vb. gruplar yer almaktadır⁴⁴. Bugün dünya yoksullarının %70'i kadınlardan oluştuğu için var olan durum 'yoksulluğun kadınlaşması' olarak adlandırılmaktadır⁴⁵. Yoksulluk, cinsiyet esaslı ayrımcılıkla ilişkilidir. Dünya üzerinde milyonlarca kadın, yoksulluk ve gelir eksikliğine karşı korumasızdır.

- Kadınlar zaman yetersizliği ile karşı karşıyadır: Zamanı başka aktivitelere ayırma, kadının çalışma hayatına katılımını kısıtlamaktadır. Kadınlar sahip oldukları zamanı, ailesine yemek hazırlamak, yaşlı bakımı, çocuk bakımı ve hasta bakımı, temizlik, çocuğu eğitme gibi faaliyetlerle dağıtmaktadır. Bu durum, kadının eğitim ve istihdam fırsatlarını sınırlandırarak, gelişimini engellemektedir.

⁴¹ KALAYCIOĞLU, a.g.m., s.259.

⁴² GIDDENS,(Sosyoloji), a.g.e., s.289.

⁴³ Simon ALVEY, "Sosial Exclusion and Public Sector Housing Policy in Scotland", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol:20, Number:5, 2000, s.73'den aktaran: Sevda DEMİRBİLEK, Sosyal Güvenlik Sosyolojisi, Legal Yayıncılık, Birinci Baskı, İzmir, Nisan 2005, s.252.

⁴⁴ World Employment Report: Employment, productivity and poverty reduction: 2004-2005, s.250, <http://www.ilo.org/public/english/support/publ/wer04.htm>, (10.12.2006).

⁴⁵ Gülay TOKGÖZ/ Alev ÖZKAZANÇ/ Bedriye POYRAZ, "Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet", KA-DER, Ankara, 2001, s.9.

- Kadının istihdamı cinsiyetlerle ayrıştırılır: Küresel işgücü piyasasında erkekler ve kadınlar girerken, ayrımcılığı işgücü pazarında genellikle kadınların erkeklerden, aynı işi yapıp daha düşük ücret alması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kadın işçiler, düşük ücretli ve kayıtdışı işlerde yer almakta, meslekler cinsiyetle ayrışmasına uğramakta, düşük statülü ve ücretli işlerde kadınlar yer almaktadır.
- Ülkelerin çoğunda, kadınların mülkiyet ve arazi üzerinde yasal hakları yoktur, kadınlar ekonomik güvenceden yoksunluk içinde yaşamaktadırlar.
- Cinsiyet eşitsizliği, kadınların; eğitim, sağlık ve toplumsal değerlerden daha sınırlı yararlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- Kadınlar, ülkelerin çoğunda, aile içindeki kaynaklardan daha adaletsiz yararlanmaktadırlar. Bazı toplumlarda, geleneksel olarak kızlar, en son yemek yer. Bu nedenle aile üyeleri içinde kızlar kötü beslenme ve kansızlık karşı karşıya kalma oranları daha fazladır⁴⁶.

Yoksulluk özellikle kadınların karar mekanizmalara katılmalarından dışlanmasına neden olmaktadır⁴⁷. Cinsiyetler arası eşitsizlik, kadınların yoksulluğuna dönüşmektedir. Bu anlamda, cinsiyet esaslı ayrımcılık ve yoksulluk arasında yakın ilişki vardır.

⁴⁶ “En Route to Equality: A Gender Review Of National Mdg Reports 2005”, Bureau Of Development Policy, UNDP, s.7, <http://www.undp.org.cn/downloads/gender/enroutetoequality.pdf>, (13.12.2006).

⁴⁷ Iyanatul ISLAM, “Poverty, Employment and Wages: An Indonesian Perspective: Jakarta, 29 April - 1 May 2002”, s.39., <http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/poverty/download/indonesia.pdf>, (08.12.2006).

1.2.4. Adalet Bağlamında

Adalet kelimesi renk, din, dil, kültür, mevki ve bilgi gibi farklı özelliklere rağmen, herkese eşit davranma ilkesini yansıtır⁴⁸. Bu anlamda, adalet kavramı ve eşitlik kavramı bir arada ele alınmıştır. Kişilere ırk, din, dil, cinsiyet, ülke, ulus, etnik ve toplumsal köken, politik ve ideolojik görüş, kişisel antipati ya da önyargı temelinde farklı davranma⁴⁹ olgusu olarak ifade edilen ayrımcılık eşit olmayan muamele ve adil olmayan davranışla ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, bazı kişilerin ya da toplumsal grupların, toplumdaki öteki kişi ya da gruplara oranla çok daha fazla paraya ve prestije sahip olduğu bilinmektedir. Yine bu ayrıcalıklı kişi ya da grupların, toplumdaki karar verme mekanizmaları ve karar alma süreci üzerinde çok daha etkin ve yetkin olduğu gerçeği de söz konusudur⁵⁰. Toplumsal eşitsizlik olarak ortaya çıkan bu durum, bu grupların toplumdaki baskınlığının; öteki olarak nitelenen grubun cinsiyet, etnik köken, ırk, din gibi özellikleri ile bastırılmışlığından kaynaklanıyorsa eşit olmayan muamele sonucu ayrımcılık varlık gösterir.

1789'da Fransız Devrimi'ni takip eden İnsan ve Yurttaşlık Hakları Bildirisi ile tüm insanların eşit olduğu ve farklılıklarından dolayı ayrımcılığa uğratılamayacakları kabul edilmiştir. 19. yüzyıl boyunca yaşanan toplumsal mücadelelere eşitlik ilkesi yol göstermiştir. Kadınlar da bu ilkeye dayanarak erkeklerle eşit haklara ve şansa sahip olmak için mücadele etmişlerdir. 1948'de ilan edilen Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi de "Tüm insanlar onur ve haklar açısından eşit ve özgür olarak doğarlar" ilkesi ile günümüzde insan hakları anlayışının temelini oluşturmuştur. Bu ilkenin bir uzantısı olarak cinsiyete dayalı olanlar da dahil her türlü ayrımcılık insan haklarına aykırı sayılmıştır⁵¹.

⁴⁸ Ali ÖZGÜVEN, "Sosyal Adalet", İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.2, Sa:1-2, Aralık 2003, s.36.

⁴⁹ İlhan TOMANBAY, *Sosyal Çalışma Sözlüğü*, Selvi Yayınevi, Ankara, 1999, s.19.

⁵⁰ Ali ARSLAN, "Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sa:6, 2003/2, s.116.

⁵¹ Zeynep KILIÇ, "Eşitlik İçin Kota Politikaları", Ankara, 2000, http://kasaum.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1095678968Kadin_Kotasi.doc, (11.01.2007).

Türk İş Hukuku, meşru bir gerekçeye dayanmayan eşitlik bozucu eylemleri ayrımcılık olarak değerlendirmektedir⁵². Genel olarak eşitlik, birey olmanın doğal uzantısı olarak, kişilerin eşit ve özgür insan muamelesi görmesinin ifadesi olmaktadır. Bu anlamda eşitliğin yasalar önünde yetersiz kalması nedeniyle, insan haklarını ya da diğer adıyla temel hak ve özgürlükleri savunmak için değişik kalıplar ve çözümler oluşturulmaya başlanmıştır. Bu haklar en başından beri evrensel haklar olarak isimlendirilmiştir. İnsan haklarının varlığını kabul eden herhangi bir toplum, bunu kadın erkek ayrımı gözetmeksizin bütün üyeleri üzerine dayandırmak durumunda olması nedeniyle eşitlik ve ayırım-yapmama birlikte ele alınmaktadır. Bu noktada ayırım-yapmama, eşitlik kavramının tamamlayıcısı olmaktadır. Ancak, ülkelerin birçoğunda bütün yasaların bu ilke ile düzenlenmediği veya anayasalarda düzenlense dahi diğer yasalarda ayrımcılığın sürdüğü görülmektedir. Bu nedenle, eşitliği önceleyen eşitsizlik durumlarının ne olduğu açık bir şekilde belirlenip göz önüne alınmadan, yasaların herkes açısından eşitlik⁵³ içermesi yeterli olmamaktadır.

Eşitlik içersinde yapabilirlik yaklaşımı yer almaktadır. Yapabilirlik yaklaşımı eşitlik çerçevesinde, yoksullukla sosyal haklar arasında ilişkiye yeni bir boyut getirmiştir. Bunun nedeni, eşit hakların eşit yapabilirlikler anlamına gelmediğini göstermesidir. Mesela, hamile veya küçük çocuklu kadınların çalışma hayatında erkeklerle eşit haklara sahip olmaları, onların çalışma hayatında eşit başarı şansına sahip olduklarını göstermektedir. Özürlülerin topluma eşit vatandaşlar olarak katılabilmeleri için eşit hakların ötesinde, onların özel durumlarını dikkate alan bazı toplumsal destek mekanizmaları gerekmektedir. Yoksulluk genel olarak çok boyutlu bir sorun olduğu, çoğu zaman eğitimsizlik, iş hayatındaki başarıyı belirleyen becerilerden yoksun olma, bir azınlık mensubu olma, bedensel veya zihinsel özürlülük, sorunlu bir aile çevresi gibi durumlarla yakından bağlantılı bulunduğu için, yoksullukla mücadele yöntemleri de eşit hakların ötesinde kişiye veya sosyal gruba özel yöntemler gerektirmektedir⁵⁴.

⁵² Pir Ali KAYA, “Çalışma Hukukunda Eşitlik: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri”, MESS Mercek Dergisi, Yıl:10, Sa:36, Nisan 2005, s.145.

⁵³ Selma ACUNER, http://www.bianet.org/2006/03/09/075646_acuner.doc, (08.08.2006).

⁵⁴ Ayşe BUĞRA, “Yoksulluk ve Sosyal Haklar”, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi için Hazırlanan Danışman Raporu, Aralık 2005, s.7, (http://www.spf.boun.edu.tr/docs/STGP_Bugra.pdf), (13.12.2006).

Toplumu oluşturan bireyler arasında; bireylere ırk, din, dil, cinsiyet, cinsel yönelme, etniklik nedeniyle eşit olmayan muamele ve adil olmayan davranışta bulunulması ayrımcılık olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, eşit olmayan ve adil olmayan muamele ayrımcılığı beraberinde getirmektedir. Bireylere bir gruba ait olmaları nedeniyle eşit olmayan muamelede bulunmak doğrudan ayrımcılığa neden olmaktadır.

1.3.KAYNAKLARI

Ayrımcılık kaynakları; psikolojik, sosyal ve ekonomik olarak üç şekilde incelenebilir.

1.3.1. Psikolojik Kökenli Kaynaklar

Ayrımcılık, basma kalıp yargı ya da engelleme ve çatışma gibi psikolojik kaynaklar etrafında ortaya çıkabilir.

1.3.1.1. Sterotipleme (Kalıp Yargı)

Sterotipleme, halkın bir grup hakkındaki inancı olarak ifade edilebilir. Bir grubun başka bir grup hakkındaki duygusallaşmış, basitleştirilmiş ve çoğunlukla karikatürize edilmiş ve çok az değişmiş olan inancıdır. Kalıp yargılara örnek olarak, İskoçların cimri olması ve Yunanların acımasız olması verilebilir. Kalıp yargılar toplumlar arasında olduğu gibi; aynı toplum içerisinde çeşitli bölgeler ve çeşitli gruplar hakkında da olabilir. Örneğin, ülkemizde Karadeniz bölgesinde yaşayanların şakacı olduğu inancı bir kalıp yargıdır. Günümüzde, yeni kalıp yargıların oluşturulmasında kitle iletişim araçların önemli rolü bulunmaktadır⁵⁵.

Kalıp yargı bir psikolojik faktör olarak, insan eğilimlerini sınıflandırmayı gerektirir. Fiziksel ve sosyal dünyada yeterince karmaşık olan yapıyı ortak bazı

⁵⁵ Sezgin KIZILÇELİK/ Yaşar ERJEM, **Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü**, Günay Ofset, 1.Baskı, Konya, 1992, s.229.

şeyleri, genel sınıflandırmayla basite indirgemeye çalışmayı ifade eder. Bununla birlikte; kalıp yargıda bir sınıflandırma ve bu sınıflandırmada her insanı grup özellikleriyle, aynı şekilde değerlendirip yargıları genelleştirmek vardır. Örneğin; Yahudilerin çoğunluğunun bankada çalışmasına bağlı olarak, toplumda Yahudilerin tümünün finansal konularda başarılı olduğu inancı, kalıp yargı oluşturan bir sınıflandırmadır. Böylece, basmakalıplık önyargı ve ayrımcılığa neden olabilir⁵⁶. Bir diğer anlatımla, kalıp yargılara inanarak, bunları davranışa dönüştürmek ayrımcılığa neden olmaktadır.

Kalıp yargı genelleştirme temeline dayanarak, grupla özdeşleşen bireye yönelik ayrımcı davranışa kaynaklık edebilir. Irk temeline dayanan, Amerika'da yaşayan siyahların beyazlara oranla daha az zeki olduğunun düşünülüp siyah gruba ait bütün üyeleri, bu şekilde değerlendirmek ve davranışta bulunmak kalıp yargının ayrımcılık meydana getirmesi olarak ifade edilir.

1.3.1.2. Engellenme ve Çatışma

İnsanlar arzu ettikleri başarılarla ve amaçlara ulaşmada yeteneksizlikleri tarafından engellenmeleri sonucunda ayrımcılık ve önyargı ortaya çıkabilir. Psikologlar engellenmenin, çatışmayı hem gizli hem de açık türlerde beraberinde getirebileceğini gösterir. Çatışma doğrudan fiziksel ani saldırı ya da önyargı veya ayrımcılık şeklinde ortaya çıkabilir. Bu çatışmanın bir şekli, başkasının suçunu yüklenen kimse(scapegoating) veya bir olayın sorumlusunun zayıf olan grup veya grup üyesine yönelik yer değiştirmesidir. Örneğin; Güney Amerika'da 1880 ve 1930 arasında, işsizlik ve diğer ekonomik zorluklardan acı çeken sinirli beyaz çeteler tarafından binlerce siyah linç edilmiştir. Toplumdaki kaynakların yetersiz olduğu durumlarda engelleme-çatışma toplumu oluşturan gruplar arasında artarak, ayrımcılık şiddetini yükseltebilmektedir⁵⁷.

⁵⁶ SULLIVAN, a.g.e., s.193.

⁵⁷ SULLIVAN, a.g.e., s.193.

1.3.2. Sosyal Kökenli Kaynaklar

Ayrımcılığın sosyal kaynaklarını toplumsallaşma ve kurumsal ayrımcılık oluşturmaktadır.

1.3.2.1. Toplumsallaşma

Toplumsallaşma, yardıma gereksinimi olan bebeğin, yavaş yavaş içerisinde doğduğu kültür için geçerli olan becerileri edinerek kendi bilicinde olan bilgili kişi haline gelmesi sürecidir⁵⁸. Bireyi içinde yaşadığı toplumdan bağımsız düşünmek mümkün değildir. Birey yaşadığı toplumun inanç sistemi, değer yargıları ve kabul gören davranışlarını irdeleyerek kendini geliştirir. Toplumsallaşma süreci boyunca bir kimlik duygusu ile bağımsız düşünme ve eylem yeteneğini geliştirir⁵⁹.

Toplumsallaşma dinamik bir kavramdır. Ekonomik gelişmeye bağlı olarak sürekli olarak kendini yenilemektedir. Öte yandan toplumsallaşma, ayrımcılığın sosyal kaynaklarını içinde barındırır. Toplumu oluşturan din, dil, kültür gibi bileşenler eşit olmayan muameleye yönelik sınıflandırmaya gidilerek toplumu farklı gruplara böldüğünde ayrımcılık ortaya çıkar.

Ayrımcılık, etnik ve ırk ilişkilerinin başladığı yerde sosyal bir sorun olarak kendini gösterir. Modern toplumlarda, ayrımcılık bazı grupların yararına olmasına karşılık, azınlıklara karşı zararlı etkileri olmuştur. İlk ve en önemli ayrımcılık, bazı grupları tabakalaşma sisteminde, dezavantajlı pozisyonlarla, yaşamlarında karşı karşıya bırakır. Bu fırsatlarda yoksun bırakmak toplumda periyodik olarak yıkıcı şiddet olarak patlak verebilir⁶⁰.

Ayrımcılığın önemli bir sonucu, insanların görüşü üzerinde etkiler oluşturmaktır. Ayrımcılığın ağırlığını hissedenler, toplum içerisinde kendilerini güçsüz ve toplumun alt kesimi olarak damgalanmış ve değeri düşmüş olarak kabul

⁵⁸ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.25.

⁵⁹ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.43.

⁶⁰ SULLIVAN, a.g.e., s.194.

ederler. Örneğin, azınlık gençlik, kendilerini sık sık azınlık olmayan kesimin gençliğinden daha yoksul ve olumsuz olarak görür. Bu her zaman oluşmasa ve olumsuz sonuçlar aile desteği, yüksek kaliteli okullar ve azınlık kültürünün oluşturduğu olumsuz etkiler izole etmek şeklinde bunun üstesinden gelinebilir. İnsanların negatif görüşü ve değerleri, toplumda mevcut olan sosyal sorunlarda, uzun dönemde yoksulluğu, şiddeti, suça yönelik davranışı ve diğer sorunları kötüleştirebilir⁶¹.

1.3.2.2. Kurumsal Ayrımcılık

Kurumsal ayrımcılık, toplum yapısına çok yerleşmiştir. Kurumsal ayrımcılık, toplumsal düzenlemelerin şekillerini, sosyal eşitsizlik ve sosyal yapılanmayla birleştirerek şekillendirir. Kurumsallaşmanın görünümü; sosyal değerler, stereotipleme türündeki inançlar, yasalar ve güçlü ideolojilerle şekillenerek, yasaya uyumlu olmakla birlikte kişilere eşit olmayan karşılık dağıtma şeklindedir⁶². Kurumsal ayrımcılık, toplumda dar ve geniş anlamda ele alınabilir. Eğitim sistemi içerisinde gerçekleşen ayrımcılık geniş anlamda kurumsal ayrımcılık iken, eğitimin sisteminin bir parçası olan okulda gerçekleşen ayrımcılık dar anlamda kurumsal ayrımcılığa örnek oluşturmaktadır. Devlet, hukuk, aile, eğitim, boşanma birer sosyal kurumdur⁶³.

Ayrımcılık, toplumsal kurumların günlük işleyişlerinde; farklı gruplar için eşit olmayan farklı sonuçlara neden olabilir. Bu kurumsal ayrımcılık ya da dezavantaja uğrayan grup ırksal azınlıksa kurumsal ırkçılıktan söz edilebilir. Örneğin, toplumun kurumları olarak faaliyet gösteren hastane, okul gibi kurumlarının sunacağı hizmetlerde bireyin cinsiyet, din, ırk gibi özelliklerine dayanarak hizmetini kısıtlaması kurumsal ayrımcılık uygulamasıdır⁶⁴.

Kurumsal ayrımcılık da standartlar, ayrımcı olmayan şekilde görünür. Standartlar; ırk, renk, inanç ne olursa olsun uygulanır. Ancak, bazı ırk ve etnik grup

⁶¹ SULLIVAN, a.g.e., s.195.

⁶² Robert A. ROTHMAN, *Inequality and Stratification: Race, Class, and Gender*, Pearson Education, Fourth Edition, New Jersey, 2002, s.14.

⁶³ Serap SOYER, *Endüstri Sosyolojisine Giriş*, Saray Medikal Yayıncılık, 1.Baskı, İzmir, 1996, s.55.

⁶⁴ Vincent N.PARRILLO, *Contemporary Social Problems*, Allyn and Bacon, Fifth Edition, Boston, 2002, s.217.

üyeleri eşit fırsatlardan yoksun olmaktadırlar. Bazı gruplar toplumda baskın olan gruplara göre, iş deneyimi kazançları ve kolejlere kabul edilme de, profesyonel statülerde, işgücü piyasalarında dezavantajlı durumda bulunmaktadır⁶⁵.

İrk ve etnik ilişkilerdeki en önemli sorunların arasında grup ve gruplara karşı, toplumsal gelenek ve kurumlara göre farklı ve eşit olmayan davranış olarak, ortaya çıkan (ekonomik, eğitimsel, yasal ve siyasi) kurumsal ayrımcılık vardır. Uygulamalardaki gibi, toplum yapısında oluşan ayrımcılık, güç algılanan, resmi olmayan ve bu yüzden toplum üyeleri arasında daha az açık (belirsiz) şekilde ortaya çıkar. Hareket kasıtlı ve nefret nedeni ile olabildiği gibi ayrımcılığın etkilerinin fark edilmesi de zor olabilmektedir. Bütün bunlar çok normal ve doğal görünebilir. Örneğin, 20.YY'ın ilk kısmında Güney Afrika'da büyüyen beyaz çocuk Afrikalı Amerikalılara karşı önyargı olmayı öğretilmeye ihtiyacı yoktur. Bu durum topluma yerleşmiş kurumsal ayrımcılığı güçlendirmektedir⁶⁶. Geçmişte, siyahlar beyazlarla aynı parkı, restoran bekleme salonunu kullanamazlardı. Onlar, otobüsün her zaman arka tarafına binerler, farklı okullara devam ederler ve genellikle okulları erken bırakırlardı. Siyahlar, sadece düşük statülü, düşük ücretli işlerde çalışırlardı⁶⁷.

Ayrımcılık etkisini kurumlara yönelik gösterebilmektedir. Ayrımcılık, toplumsal ve siyasal değer ve kurumları çöküntüye uğratabilmektedir (toplumsal çözülme). Örneğin BM'DE insan saygınlığına ve eşitliğe verilen değer açıkça belirtilmiştir. Bu değerlerin ihlali, ırkçılık ve ayrımcılık politik ve ekonomik kurumlarda kin doğurabilir. Bir de bu kurumlarda toplumsal güç kazanımı elde etmek bazı kazançlar sağlamak isteyenler nedeniyle, yasal tehdit olacaktır. İşlevsel bakışla, bu mücadele için ciddi bir eğilim gösterebilir. İnsanlar sisteme merkezi değerlendirme ve güveni kaybetmeye başladıklarında, sistemin mevcudiyetini koruyabilmesi, tehlikede olabilir⁶⁸.

⁶⁵ PARRILLO, a.g.e., s.217.

⁶⁶ PARRILLO, a.g.e., s.215.

⁶⁷ PARRILLO, a.g.e., s.216.

⁶⁸ SULLIVAN, a.g.e., s.195.

1.3.3. Ekonomik Kökenli Kaynaklar

Genel olarak toplumlar; geçimleri ve yaşam biçimleri, temeli toplayıcılığa, avcılığa, tarıma ve sanayiye dayanan ve bunlara bağlı olarak belirlenen “toplum biçimi”nden geçmiştir. Her toplum biçiminin dayandığı bir “geçim biçimi”, geliştirdiği kendine özgü bir “yaşam biçimi” ve bu yaşam biçimiyle uyumlu bir “düşünce biçimi” olmuştur⁶⁹. Toplum biçimi; geçim biçimi, yaşam biçimi ve düşünce biçiminin tümünden oluşmaktadır. İlkel topluluktan uygar topluma geçiş aşaması, insanların toplayıcı ekonomiden üretici ekonomiye geçişleriyle; bir toplumsal artı üretme gücünden başlayıp, toplumsal artıyı ellerine geçiren sınıfların oluşmasına ve toplumsal artının kararlı bir biçimde sağlanmasını gerçekleştiren, toplumsal düzeni sürdüren “devlet”in ortaya çıkmasına kadar uzayan dönemi kapsamaktadır⁷⁰. Son aşama da kürselleşme süreci olarak ifade edilebilen, teknolojinin ileri düzeye ulaştığı, ticaretin uluslararası alanda yapıldığı dönemdir.

Aşağıda, Ekonomik kaynaklara Endüstrileşme öncesi dönem, Endüstrileşme dönemi ve Endüstrileşme sonrası dönem açısından değinilecektir.

1.3.3.1. Endüstrileşme Öncesi Dönem

Üretim öncesi dönemin geçim biçimi “toplayıcılık ve avcılık”, yaşam biçimi “eşitlikçi ilkel yaşam biçimi”; düşünce biçimi ise sihirsiz düşünüşdür. Bu dönemin topluluk biçimi “ilkel topluluk”tur⁷¹. İnsan grupları, birbirinden ayrı, uzak noktalarda besin toplayıcılığı yaptığı dönemde beslenme, savunma, üreme olmak üzere üç önemli sorunla karşı karşıya kalmıştır. Sorunların çözümü, önemli ölçüde işbirliği ve dayanışmayı gerektirmiştir⁷². İhtiyaçların toplayıcılık faaliyetiyle karşılandığı bu dönemde üretim ve tüketim dengesi besin depolamaya olanak tanımamaktadır.

⁶⁹ Alaeddin ŞENEL, **İlkel Topluluktan Uygar Topluma: Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi**, Bilim ve Sanat Yayınları, 5.Baskı, Ankara, 1995, s.16.

⁷⁰ ŞENEL, **a.g.e.**, s.28.

⁷¹ ŞENEL, **a.g.e.**, s.17.

⁷² Kuvvet LORDOĞLU/ Nurcan ÖZKAPLAN, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.9.

Toplayıcılık; cinslerin çok basit temel işbölümüne beslenme yönünden dayalı bir alt düzen olarak görülmektedir⁷³.

Avcılık dönemi, ilkel topluluklar arası çatışma ve savaşların çıktığı, hayvancılığın geliştiği bir dönem olarak kabul edilir. Bu dönemde, alet yapımı sayesinde, kullanımından farklı olarak, mülkiyet ve servet kavramları ile üretimin artışı sağlanmaktadır. Av için araçların kullanımı cinsler arası toplayıcılıkta görülmeyen işbölümünü ortaya getirmektedir. Avlanma erkeklerin, toplama ise kadınların yapmak zorunda oldukları, ekonomik işbölümünü yansıtmaktadır⁷⁴.

Avcı ve toplayıcı topluluklar yaşamlarını, avcılık ve balıkçılık ve yenilebilir bitkilerin doğadan elde edilmesiyle kazanmaktaydılar. Avcı ve toplayıcı gruplarda eşitsizliğe çok az rastlanmaktadır. Bunların gereksinim duydukları maddi mallar, av silahları, kazma ve inşaat aletleri, tuzaklar ve pişirme aletleriyle sınırlıdır. Bu bağlamda, toplumun üyeleri arasında, sahip olunan maddi varlıkların sayısı ve çeşidi bakımından çok az bir fark bulunmaktadır. Konum ve rütbe farklılıkları, yaş ve cinsiyetle sınırlanma eğilimindedir; erkekler hemen her zaman avcıyken kadınlar yabani tahılları toplar, bunları pişirirler ve çocuk yetiştirirler. Kadınlar ve erkekler arasındaki bu iş bölümü son derece önemlidir, erkekler kamusal ve törensel konumları egemenlikleri altında tutarlar⁷⁵. Avcı ve toplayıcılar, maddi serveti kendi temel isteklerini karşılayacak olandan daha fazlasına çıkarmakla pek az ilgilenmektedir. Ara sıra, farklı gruplarla çatışmalar çıksa da bunlar çok az sayıdadır. Savaşın yokluğu, önemli servet ve güç eşitsizliklerinin olmayışı ve rekabet yerine işbirliğinin vurgulanması⁷⁶ ayrımcılık ihtimalini düşürür. İşbirliğinin olduğu ve ekonomik faaliyetlerin olmadığı ihtiyaçların, avcılık ve toplayıcılık sonucu paylaşılarak giderilmesi ile karşılandığı topluluklarda ayrımcılığın olmadığı görülmektedir.

⁷³ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, **a.g.e.**, s.10.

⁷⁴ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, **a.g.e.**, s.10.

⁷⁵ GIDDENS, (**Sosyoloji**), **a.g.e.**, s.48.

⁷⁶ GIDDENS, (**Sosyoloji**), **a.g.e.**, s.51.

İlk modern toplumlar, avcı ve toplayıcı toplulukların, iki kola ayrılması sonucu göçebe ve bahçıvan toplulukların tarımla uğraşmaya başlamasıyla ortaya çıkmışlardır. Bu iki toplulukla beraber artık ürünün ortaya çıkmasıyla tarım toplumunda bazı bireyler, yönetim, askerlik ve dini liderlik gibi alanlarda uzmanlaşmaya başlamışlardır. Artan iş bölümü, iktidar olgusundaki farklılaşmayla, hiyerarşik bir toplumsal düzene yol açmıştır⁷⁷. İnsanlar yerleşik hayata geçtikçe siyasal kurumlar daha da karmaşıklaşmış ve mülkiyet hakları kavramı artan bir önem kazanmıştır⁷⁸. Tarım toplumlarında, avcı ve toplayıcı kültürlerle kıyasla daha fazla eşitsizlik vardır. İnsanların sahip oldukları maddi varlıklar arasında önemli farklılıklar vardır⁷⁹.

İlk modern toplum örnekleri; köleci ve feodal toplum olarak ortaya çıkmıştır. İlk modern toplumlar, geçim biçimi tarıma dayanan, “eşitsizlikçi uygar yaşam biçimi”ne sahip olan ve düşünce biçimi “dinsel düşünüş” olan toplumlardır⁸⁰. Tarım toplumundan geleneksel devletlere (sanayileşmemiş uygarlıklar) geçilmiştir. Kentlerin ortaya çıkışına dayanan bu toplumlar oldukça belirgin güç ve servet eşitsizlikleri sergilerler. Sanayileşmemiş uygarlıklar, kralların ya da imparatorlukların yönetimi altındadırlar. Diğer toplumlara kıyasla daha örgütlü bir hükümet biçimi ortaya çıkardıkları için geleneksel devlet terimi ile ifade edilmektedir⁸¹. Cinsiyete dayanan katı bir işbölümü bulunmakta ve kadınların etkinlikleri temel olarak evin içersinde ve tarlalarda gerçekleşmektedir. Bununla birlikte erkekler arasında, tüccar, yargıç, hükümet görevlisi ve asker gibi özelleşmiş meslekler ortaya çıkmıştır. Bu toplumlarda soylularla nüfusun geri kalanı arasında temel bir sınıf ayrımı da bulunmaktaydı. Maddi rahatlık ve lüks içinde yaşayan yönetici bir sınıfın varlığı yanında nüfusun büyük bölümünün yaşamı oldukça zordu. Köle sahipliği, bu toplumların ortak özelliğidir⁸². Geleneksel devletlerde, kurumların oluşmaya başlamasıyla birlikte ayrımcılık da artmıştır.

⁷⁷ Veyssel BOZKURT, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2004, s.137.

⁷⁸ BOZKURT, (Değişen), a.g.e., s.138.

⁷⁹ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.54.

⁸⁰ ŞENEL, a.g.e., s.17.

⁸¹ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.54.

⁸² GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.56.

İlkel toplum yapısındaki mülkiyet ilişkilerinin sertleşmesi ile üretim ilişkisinde bunun belirleyici bir işleve sahip olması sonucu köle emeğinden yararlanılmıştır⁸³. Köle emeğinin ortaya çıkışı “artık” üretebilen ve bu artığın paylaşımında eşitlikçi ilişkileri terk eden toplumlar içinde görülmektedir. Köleci toplumda; köle, efendisinin malıydı. Eski Yunan’da insanlar beş sınıfa ayrılmıştı. Bunlar toplumdaki konum sıralamasına göre soylular, rahipler, halk, köylüler ve kölelerdi. Köleler sınıfının içine kadınlarla çocuklar da girmektedir. Bu ayrım çocukların ve kadınların, köleler gibi satın alınacağına ve satılacağına izin veren düzenleme şeklinde Roma Hukukunda yer almaktaydı. Kölecilik, ilke ve kurallarını Eski Yunan ve Roma’dan almıştı⁸⁴. Bir üretim biçimi olarak kölelik ve köle kullanımı emeğin yarattığı değerin başka biri tarafından el konulduğu ve bu yaratılan değere el koymanın kurumsal hale getirildiği toplumsal olguyu açıklamaktadır⁸⁵. Bu anlamda, köleci toplumlarda ayrımcılığın varlığı kurumsallaşmış bir şekilde belirgindir.

Köleci toplumlardan farklı bir toplum olan feodal toplum yapısında, emek ilişkilerinin temel unsuru, toprak mülkiyetine dayalı olmasıdır. Diğer üretim biçimlerinden ayrılan temel farklılığı toprağın ve üzerindeki kullanımların kullanım biçiminden kaynaklanmaktadır⁸⁶. Lordlarla serfler ya da iş sahipleriyle yevmiyeli işçiler arasındaki ilişkiler karşılıklı hakların ve yükümlülüklerin olduğu ilişkilerdi, ne var ki bu ilişkilerin çoğunda terazinin kefi genellikle bir tarafın lehine ağır basmıştır⁸⁷.

1.3.3.2. Endüstrileşme Dönemi

1768 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulmasıyla başlayan ve giderek yaygınlaşan endüstrileşme ve kentleşme sürecinde tarım toplumundan endüstri toplumuna geçilmiştir. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim el tezgahlarında gerçekleşirken, artık fabrikalarda yapılmaya başlanmış ve fabrika sanayi gelişmiştir. Yeni sosyal sınıflar doğmuştur. Ev ve işyeri mekansal olarak birbirinden ayrılmış,

⁸³ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, a.g.e., s.14.

⁸⁴ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998, s.26.

⁸⁵ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, a.g.e., s.15.

⁸⁶ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, a.g.e., s.17.

⁸⁷ Anthony GIDDENS, *Sosyolojiye Eleştirel Bir Giriş*, Çev: Ülgen YILDIZ, Phoenix Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara, 2002, s.36.

geniş aile çekirdek aileye dönüşmüştür. Sosyal kurumlar, normlar, değerler ve davranış biçimlerinde farklılıklaşma yaşanmıştır. Yine bu dönemde, çarpıcı bir politik değişme niteliğindeki Fransız Devrimi gerçekleşmiştir. Bu süreçte çok sayıda bireyin yaşam biçimi köklü değişimlere maruz kalmıştır. Nitekim, kentleşme ve endüstrileşme yaşam standardını yükseltmiş, teknolojik ilerlemeye neden olmuştur. Ancak aynı zamanda, bir çok bozulmaya yol açmıştır. Teknolojideki değişimler ve yeni sosyal değerler, gelenek ve adetleri büyük ölçüde tahrip etmiştir⁸⁸.

Üretimin makineleşmesi yoğun sermaye kullanımı kadar yoğun emek kullanımı da beraberinde getirmiştir. Küçük yapım atölyelerinde çoğu zaman aynı kişide toplanan emek ve sermaye, fabrikasyon üretimde birbirinden ayrılmış ve her ikisinin yoğun olarak kullanılmasını gerektiren bir üretim sürecine girilmiştir. Emek ve sermayenin yoğun olarak kullanılmasıyla da, bugünkü anlamıyla burjuva ve işçi sınıfları ortaya çıkmıştır. Bu iki sınıfın kendi çıkarları doğrultusunda örgütlenmelerinin modern toplumların yapılaşmasında ana rolü oynamışlardır⁸⁹. Endüstrileşme süreci beraberinde bölgelerarası göç olayı olduğu kadar uluslararası işçi gücünü, yoğun kentleşme olgusunu, çekirdek aile yapısının ortaya çıkışını, toplumun ücretli çalışanlar toplumu olmasını, toplumda maddeci ve bireysel değerlerin ağırlık kazanmasını ve toplumun temelde emek ve sermaye olarak iki sınıf ve iki çıkar çerçevesinde örgütlenen bir toplum yapısını oluşturmuştur⁹⁰.

Bu dönemin hukuki ve ekonomik düzenine 1789 Fransız Devrimi'nin temel düşünceleri egemen olmuş, Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi'nde yer alan özgürlük, eşitlik ilkeleri döneme damgasını vurmuştur. İlkelerin hukuki ve ekonomik sisteme yansması ise tam bir sözleşme serbestliği içinde her türlü devlet müdahalesinden uzak bireyci ve serbest rekabet ilkelerine dayalı liberalizm şeklinde olmuştur. Liberal düzeyde devletin toplumda insanlar arasında güvenliği ve düzeni sağlamaktan öteye gitmemesi, birey ile devlet arasında yer alan tüm ekonomik ve sosyal örgütlerin ortadan kaldırılmasını öngörmüştür⁹¹.

⁸⁸ DEMİRBİLEK, a.g.e., s.121.

⁸⁹ Meryem KORAY, *Sosyal Politika*, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, Ekim 2000, s.20.

⁹⁰ KORAY, (Sosyal), a.g.e., s.19.

⁹¹ Aysen TOKOL, *Sosyal Politika*, VİPAŞ Yayınları, 2.Baskı, Bursa, 2000, s.7.

Endüstrileşmenin ilk yılları, irade özgürlüğü, sözleşme serbestisi gibi liberal yaklaşımlarının temel kurallarının çalışma yaşamında da geçerli olduğunun düşünüldüğü yıllardır. Çalışıp çalışmama konusunda özgür olduğu varsayılan işçinin işverenle yaptığı anlaşma, çalışma koşullarını belirlemede tek kaynaktır. Devletin, çalışanları koruyucu müdahalesinin söz konusu olmaması yanında, çalışanların kendilerinin koruyacak bir güçbirliği oluşturmaları da yasaklanmıştır. Emeğin bol ve güçsüz olduğu, çalışanlar arasında rekabetin de bulunduğu, yetişkinler yerine kadın ve çocukların çalıştırıldığı bu dönem, sonuç olarak ağır çalışma koşullarıyla birlikte sağlıklı bir toplum yapısı da ortaya çıkarmıştır⁹². Bu anlamda, endüstrileşmenin ilk döneminde pazar düzeninin işleyişinin yarattığı büyük eşitsizlikler, sosyal gerilim ve çatışmalar sosyal sorunlar endüstri toplumunda egemen duruma gelmiştir⁹³.

Toplumsal yapının en yaygın birimi olan aile, Endüstri Devrimi'nden sonra gittikçe küçülmeye başlamıştır. Ayrıca çekirdek aile, modern endüstri toplumlarında sosyal yapının temel birimi olmaya devam etmiştir. Ancak 1800'lerde ailenin işlevleri, geleneksel yapısından yavaş yavaş farklılaşmaya başlıyordu. Endüstri Devrimi'yle birlikte, çalışma şekli aileden ayrılıp fabrikalara ve atölyelere girmiştir. Aile bireyleri, ilk olarak çocuklar, evden uzakta farklı uğraşlarda ve farklı mevkilerde çalışmaya başlamışlardır. Bazıları işyerinde temin edilmeye başlanmış olmasına rağmen, hastalık boyunca tedavilerden temel eğitime kadar, refahın temel şekli aile birimine dayanmaktaydı⁹⁴. Ayrıca, aile üretici olmaktan çıkmış ve tüketici bir birim haline gelmiştir. Ailede bireyler, özellikle basın ve televizyonun özendirici etkisiyle lüks tüketim mallarına yönelmiş, adeta tüketim furyasına tutulmuşlardır. Tüketim ihtiyacının artışı kadının da ev dışında çalışmasını gerektiren önemli bir neden olarak ortaya çıkarken, aynı zamanda aile geliri üzerindeki etkinliğinin de artmasına yol açan bir faktör olmaktadır⁹⁵.

⁹² KORAY, (Sosyal), a.g.e., s.23.

⁹³ DEMİRBİLEK, a.g.e., s.122.

⁹⁴ Abdülkadir ŞENKAL, **Küreselleşme Sürecinde Sosyal Politika**, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ağustos 2005, s.36.

⁹⁵ Meryem KORAY/ Sevda DEMİRBİLEK/ TUNÇ DEMİRBİLEK, **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Ofset, Ankara, Aralık 1999, s.12.

Endüstri Devrimi'nin çalışma hayatı açısından ortaya çıkardığı etkiler ise, kırsal kesimde loncaların çökmesi ile işsiz kalan çok sayıda insanın endüstri bölgelerine kayması, düzensiz bir kentleşmenin ortaya çıkması, işçi sınıfının büyümesi, işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, geleneksel toplumlarda önemli bir sosyal işlevi olan ailenin bireyleri arasında bağlılık ve dayanışmanın azalması ve kaybolması şeklinde oldu⁹⁶.

Endüstrileşmenin yayılmasıyla, sosyal yapıda büyük sorunlar ortaya çıkmıştır. İşçi sınıfının ortaya çıkmasıyla birlikte, hızlı nüfus artışı, göç, işsizlik vb. gibi sosyal sorunları, bu süreçte yavaş yavaş belirmeye başlamakta ve sistemi olumsuz yönde etkilemiştir. Bu açıdan endüstrileşme sadece yeni yatırımlar yapmak, fabrika kurmak ya da tüketim malları imalatından yatırım malları ya da ara mal üretimine geçmek değildir⁹⁷. İnsanın gücünü aşan ve insanlıkla bağdaşmayan çalışma koşulları, kadın ve çocukların zor çalışma şartlarına maruz kalmaları, dönemin temel özellikleri olarak ortaya çıkmıştır⁹⁸. Özellikle çalışma sürelerinin uzun, ücretlerin ise çok düşük olması, kadın ve çocukların kötü çalışma şartlarına maruz bırakılmaları, iş kazalarında görülen artışlar, iş güvenliği konusunda yasal düzenleme eksiklikler vb. gibi konular bu dönem sonrasında çalışma hayatıyla ilgili ortaya çıkan belli problemlerdi⁹⁹.

Endüstri Devrimi, insanoğlu için büyük bir ilerleme ve atılım olarak nitelendirilmektedir. Ancak bunun yanında, geniş insan yığınlarının mutsuzluğuna, yoksulluğuna da neden olmuştur. Sözü edilen mutsuzluk, yoksulluk, ezilmişlik gibi özelliklerin büyük ölçüde görelilik ifade ettiği açıktır. Eğer insanlar adil olmayan bir toplumda, hak etmedikleri bir yoksulluk içinde, ezilerek yaşadıklarını düşünüyorlarsa toplumsal gerilim ve çatışma kaçınılmaz bir sonuçtur. Sanayi toplumu çatışmanın egemen olduğu bir toplumdur¹⁰⁰.

⁹⁶ ŞENKAL, a.g.e., s.22.

⁹⁷ ŞENKAL, a.g.e., s.24.

⁹⁸ ŞENKAL, a.g.e., s.24.

⁹⁹ ŞENKAL, a.g.e., s.25.

¹⁰⁰ Gencay ŞAYLAN, **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, Şubat 2003, s.82.

Kadınlar, işçi ailesi içinde emek gücünün yeniden üretiminde karşılıksız emek harcarken, mülk sahibi sınıflarda soyun yenilenmesi ve aile fertlerinin bakım sorumluluğunu üstlenmektedirler. Kısacası, yeniden üretim kadınların ortak ezilmişliğinin farklı sınıflarda büründüğü somut biçimleri açıklamaktadır¹⁰¹. İktisadi gelişme insanlığı büyük bir kapitalizme, büyük üretime götürerek özel mülkiyeti geliştirdiği ve önemini artırdığı oranda kadının yeri de daha çok kötüleştiriyordu. Geçmişte, kadın küçük üretim sistemi içinde evde çalışırken, sanayi devrimiyle birlikte ev ve fabrika arasında çalışmaktaydı. Buna ek olarak, işveren her iki cinsinde emeğini sömürmekle beraber kadının güçsüzlüğünden yararlanarak kadını erkeğe verdiğiinden daha az bir ücretle çalıştırmaktadır¹⁰².

1.3.3.3.Endüstrileşme Sonrası Dönem

Endüstrileşme sonrası dönem, endüstri sonrasına geçişi ve küreselleşme sürecini içermektedir.

1.3.3.3.1. Endüstri Sonrasına Geçiş

1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'nın etkisiyle Keynesyen ekonomi politikaları İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından uygulanmaya başlanmıştır¹⁰³. Uygulamaya konulan Keynesyen refah devleti ve programları 1970'li yılların başlarına kadar ekonomik güvenlik, adalet ve fırsat eşitliği hedefleri ile bireylerin refah ihtiyaçlarına en iyi şekilde hizmet edebilmiştir. Ancak, bu yıllarda yeni bir ekonomik kriz ile karşılaşılması ve değişen ekonomik koşullar nedeniyle ekonomik düşünce ve politikalarda farklılaşma yaşanmıştır¹⁰⁴.

2.Dünya Savaşı sonrasında genişleyen refah devleti uygulamaları, hem uygulamaların fazla genişlemesi, hem de yetersiz kalması açısından eleştirilmektedir.

¹⁰¹ Gülnür ACAR SAVRAN, **Beden Emek Tarih: Diyalektik Bir Feminizm İçin**, Kanat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004, s.32.

¹⁰² Şefik HÜSNÜ, **Türkiye'de Sosyal Sınıflar**, Kaynak Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.27.

¹⁰³ John BROWN, **"The British Welfare State A Critical History"**, Cambridge, 1995, s.1'den aktaran: DEMİRBİLEK, a.g.e., s.125.

¹⁰⁴ DEMİRBİLEK, a.g.e., s.125.

Her iki yönden gelen eleştirilerin haklılık payı bulunmaktadır. Örneğin gelişmiş toplumlarda bile yoksulluğun tümüyle geriletildiği, fırsat eşitliğinin sağlandığı söylenemez; gelişmekte olan toplumlarda ise eşitsizlikler dağ gibidir; güvencesizlik toplumun büyük kesimleri için varlığını korumaktadır. Buna karşın, özgürlükleri ön plana çıkaran, fakat eşitlik ve güvenlik kavramlarını geri plana atan liberal politikalar da toplumsal sorunlar karşısında sessiz ve çözümsüz görünmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde refah devleti yönündeki istemleri güçlü bir biçimde dile getirecek ve uygulamaya geçmesinde etkin bir rol oynayacak güçler de ya yoktur ya da güçsüzdür, ayrıca haklar ve özgürlükler açısından kısıtlanmıştır. Bu nedenle de arkasında yalnız ekonomik büyüme değil, toplumsal bir hareket ve mücadele bulunan refah devleti, buralarda adı olsa da kendisi pek bulunmayan bir kavram olarak var olabilmektedir. Bazı sosyal olgular da refah devletinin temellerini zayıflatmış gibi görünmektedir. Örneğin ekonominin hızla büyümesi, Batı'da refah toplumunun ortaya çıkmasına yol açan bazı toplumsal gelişmeler üzerinde olumsuz bir rol oynamıştır denilmektedir¹⁰⁵.

Bu dönemde, yoksulluk ve güvensizlik toplumun marjinal kesimlerine itilerek bir gelişme sağlanmış, ancak bu kesimlerin ve sorunlarının toplumdan izole edilmesine de yol açılmıştır. Öte yandan değişik çıkar grupları ve değişik istemler ortaya çıkmış ve gruplar arasında sosyal politika uygulamalarının varolması için gereken dayanışma duygusu ve işbirliği zayıflamıştır. Çeşitli gruplar arasında hem ideolojik hem örgütsel açıdan bir dağınıklık, bir karmaşıklık ortaya çıkmıştır. Örneğin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasında bir dayanışma sağlamak kolay değildir; bunların bir bölümü farklı sendikalarda örgütlenirken, bir bölümü de sendikalaşmaya sıcak bakmamaktadırlar. Üye sayısı azalan sendika ise bir yandan da farklılaşan çıkarlar açısından yeterince etkin olmaktan uzaklaşmaktadır. Bir başka açıdan da ekonomik büyüme refah devleti için kolayca maddi kaynak sağlarken, bu kolaylık refah devletini ayakta tutan toplumsal güçler açısından adeta mücadele gereğini de ortadan kaldırmıştır. Yani refah devleti ver istenen sosyal politikalar için önemli bir bedel ödenmesi gereği kalmamıştır. Oysa sosyal politika uygulamalarının ve refah devletinin ortaya çıkışında bir sınıf mücadelesi olduğu, toplumsal

¹⁰⁵ Meryem KORAY/ Alper TOPÇUOĞLU, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 3.Baskı, Bursa, 1995, s.25.

çatışmanın toplumsal uzlaşmaya dönüşmesi için bazı bedeller ödendiği bilinmektedir. İşte ekonomik büyümenin sağladığı rahatlıklar hem toplumsal güçler arasında çıkar birliği ve dayanışmayı zayıflatmış, hem de dayanışma ve mücadele gereğini adeta ortadan kaldırmış. Sonuç olarak da refah devletinin ideolojik ve toplumsal temelleri sarsılmaya başlamıştır. Ekonomik duraklama gelince de artık sosyal politikalara refah devletine gerek kalmadığı söylemine yer açılmıştır.

Emeğe ve sermayeye yönelik yaklaşımdaki dengesizlik, günümüzdeki örgütlenmiş biçimiyle küresel kapitalist sistemin temel özelliklerinden biridir. İşçiler, çoğu kez örgütlenme hakkından mahrum bırakılırlar ve başka şekilde kötü muameleye tabi kalırlar¹⁰⁶.

Günümüzde gelişmiş kapitalist toplumların endüstrileşmede ileri bir aşamaya geldikleri bilinmektedir. Bu nedenle ileri derecede endüstrileşmiş toplumların endüstri-sonrası topluma dönüştüklerinden söz edilmektedir. Gerçekten makineli üretimin kendi içinde geçirdiği aşamalardan sonra (ilk endüstri devrimini yaratan buhar gücünden sonra, elektrik ve nükleer enerjiye geçiş gibi), bugün elektronik sistemlerin, mikro çiplerin geniş bir üretim ve denetim alanına uygulandığı bir aşamaya varılmıştır. Bu aşamadaki topluma, sık sık, “bilgi toplumu” dendiği bilinmektedir ve bugün artık bir “mikro elektrik” devriminin yaşandığından söz edilmektedir¹⁰⁷.

1.3.3.3.2.Küreselleşme Süreci

1980’lerden bu yana sıkça kullanılmaya başlanan küreselleşme kavramı, günümüzde etkileri daha da hissedilen çeşitli faktörlerin etkisiyle de gelişen bir süreci ifade etmektedir. Sosyal, kültürel ve iktisadi açıdan coğrafi sınırların önemini

¹⁰⁶ George SOROS, **Küreselleşme Üzerine**, Çev:Mert KEÇİK, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2003, s.26.

¹⁰⁷ KORAY, (Sosyal), a.g.e., s.21.

yitirmeye başlaması ile birlikte toplumların da giderek bunun bilincine varmaları sürecini ifade eden bir kavramdır¹⁰⁸.

Küreselleşme, eski bir süreci ifade eden yeni bir sözcüktür. Beş yüzyıl önce başlayan Avrupa sömürgecilik dönemiyle beraber küresel ekonominin bütünleşmeye başlamasıdır. Bu süreç son çeyrek yüzyılda bilgisayar teknolojisindeki patlama, ticari engellerin kaldırılması ve çok uluslu şirketlerin politik ve ekonomik güçlerinin artmasıyla hız kazanmıştır⁸¹.

Ekonomik anlamda küreselleşme; yeni yatırım araçlarının yaratılması, bunların etkinliğini artıran ve yaygınlaştıran bir haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, sermayenin dolaşımının serbestleşmeye başlaması ile meydana gelmiştir⁸².

Küreselleşme sürecinde emek yoğun üretim yerini teknolojiye bırakmıştır. Teknoloji, bilginin üretime uygulanması ya da bir başka deyişle maddenin dönüştürülmesinde insan emeği ile madde arasındaki özgün ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanın bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak geliştirdiği beceriler, kullandığı enerji türü ve üretimde kullanılan aygıt ya da makineler söz konusu ilişkiyi yani üretimde kullanılan teknolojiyi belirlemektedir. Üretim faaliyeti, toplumsal işbölümünün ya da bir başka deyişle toplumsal yapının en önde gelen belirleyicilerinden biridir. Üretkenlik düzeyi ne kadar yüksek ise toplum o kadar gelişmiş, zenginleşmiş ve refaha kavuşmuş demektir. Teknoloji, insanın bilgi kapasitesi, bu bilgi kapasitesini kullanarak elde ettiği araçlar, gereçler ve bunları kullanma usulleri, üretimde kullanılan enerji üretkenlik kapasitesini belirlemektedir. Bunlardan herhangi birinde sağlanan gelişme üretkenlik kapasitesini artırmakta ve böylece toplumun bütünüyle değişime girme sürecinin kapısı açılmaktadır⁸³.

¹⁰⁸ Emre AKBAŞ, “Küreselleşen Dünyada Hegemonik Güç Arayışlarının Yansımaları: Küresel Enerji Politikaları”, Küreselleşme, Der: Alkan SOYAK, Om Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul, 2002, s.155.

⁸¹ Wayne ELLWOOD, *Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu*, Metis Yayınları, İstanbul, Ekim 2002, s.13.

⁸² Ergin YILDIZOĞLU, *Globalleşme ve Kriz*, Alan Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1996, s.14.

⁸³ Nevzat GÜRAN, *Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Birliği*, Anadolu Matbacılık, 2.Baskı, İzmir, 2002, s.3.

Küreselleşme bütünleşmeyi beraberinde getiren bir süreç olmasına rağmen, artan ekonomik ve kültürel karşılıklı bağımlılığa karşın, küresel düzen eşitsizliklerle doludur⁸⁴. Küreselleşme dünyanın tek bir ortak pazar olmasını ifade ederken, bölgesel anlamda yerelleşmelerin, bütünselliğe çelişmesini ortaya koymaktadır. Dünya ekonomisini yönlendiren uluslararası kuruluşlar ve ulus ötesi işletmelerle insanlar arasındaki eşitsizlik artmaktadır. Bu anlamda küreselleşme süreci ile ayrımcılığa karşı birlikte hareketler yer alsa da, bu hareketler ayrımcılığın şiddetlenmesine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin rekabetçi yönü, sermayeyi elinde bulunduran kesimlerin büyümesine olanak tanırken, toplumun dışlanmışları olarak ifade edilen yaşlılar, özürlüler ve çoğunluğunu kadınların oluşturduğu küresel yoksulluk grubu giderek artmaktadır. Bu anlamda küreselleşme ayrımcılığı beslemektedir.

Toplumsal bölünümde sermayeyi elinde bulunduran kesim, toplumun işleyiş mekanizması üzerinde etkilidir. Yeni üretim sistemleri, gelişmekte olan ülkelerde kitlesel işsizliğe yol açmaktadır. İstihdamın azalışında otomasyonun parça parça ve düzensiz bir şekilde yapılması, teknoloji transferinin denetimsiz ve dağınık olması, ithal teknolojilerin yeni istihdam alanları yaratma yönünde uyarlanıp gerçekleştirilmemesinin de payı vardır. Aynı şekilde yeni teknoloji ile ortaya çıkan teknolojik küreselleşme, küçük işletmeciliğin yaygın olduğu, işgücü piyasası parçalı ve yeterince esnek olmayan, çalışanları her türlü sosyal güvenlik ve sosyal haklardan yoksun bulunan az gelişmiş ülkelerde emek üzerinde ağır bir baskı oluşturmaktadır. Bu süreç çalışanların henüz yeni yeni kazanmaya başladıkları ekonomik ve sosyal haklarda bir geriye dönüşü başlatabilecek niteliktedir⁸⁵.

Toplumsal kurumların çağın gereklerine göre değişmesi olağandır. Teknolojideki, değerler sistemindeki, ekonomik olanaklardaki değişiklikler toplumsal kurumları da değiştirir. Örneğin, 1970’li yıllar sonrasında aile kurumu, başta Batı ülkeleri, dönüşümler yaşamakta; bu dönüşüm dalga dalga diğer toplumları da yavaş yavaş etkisi altına almaktadır. Eskiye oranla ailenin (kadınlara güvenlik, çalışma

⁸⁴ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.67.

⁸⁵ Ali FARAZMAD, “Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”, Çev: Sevilay KAYGELEK, Mülkiye Dergisi, Sa:229, C.XXV, s.12.

hayatındaki erkeklere evde rahatlık sağlama, her ikisine de sağlıklı cinsel yaşam ortamını yaratma, çocuk yetiştirme gibi) işlevleri çok azalmıştır. Batı toplumlarında, neredeyse sadece sonuncuya indirgenir olmuştur¹⁰⁹.

Hem ülkesel hem dünyasal çapta toplumsal sorunlar azalmış değil, artıyor görünmektedir. En başta işsizlik sorunu, yalnız gelişmekte olan ülkelerin değil en az 10-15 yıldır gelişmiş ülkelerin de baş edemedikleri bir sorun olarak gündemdedir. Eğitim ve kendini geliştirme açısından fırsat eşitliği yaratıldığı söylemek mümkün değildir. Gelişmekte olan ülkelerde yoksulluk gibi, işsizlik gibi, eğitim, sağlık, konut sorunları da müthiş boyutlardadır. Bu durumda sosyal politika uygulamalarından vazgeçmek mümkün değildir. Batı toplumunda refah devletinin arkasında olan toplumsal güçler arasında dayanışmanın azaldığından söz edilirken, gelişmekte olan ülkeler de henüz bu güçler yeterince toplanıp güçlenememiştir. Yine Batı toplumunda refah devleti uygulamaları sonucu eşitsizlikler ve güvencesizlik tehlikesi belirli ölçüde azaltılmışken gelişmekte olan ülkelerde eşitsizlikler ve güvensizlikler kaçınılmaz bir yazgı gibi kabul edilmektedir. Bu yazgıyı değiştirecek güçlerin ortaya çıkması ve kendi aralarında dayanışma sağlaması zor görünse de, dünyanın her yanında bireycilik rüzgarı esiyor olsa da, geniş boyutlu toplumsal sorunların yine ancak toplumsal çözümlerle sağlanması mümkün olmaktadır. Bu nedenle, hem sınırlarına varmış gibi görünen sosyal politikaların önünün açılması hem ekonomik öncelikler kadar toplumsal öncelikleri de dikkate alan bir devlet anlayışının güç kazanması için her toplumda bu yönde yeniden bir mücadele verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Dünyanın hiçbir yerinde eşitlik, özgürlük, güvenlik gibi çok eskimiş, ancak hala gerçekleşmemiş hedeflerin bugün de önemini koruduğu açıktır. Bunları bir araya getirecek uzlaşmalar bulmak kolay olmasa da, bireylerin ve toplumların gelişiminin bu yönde sağlanacağı da yadsınamaz¹¹⁰. Ekonomik ve sosyal eşitsizlik özellikle kadınlardan oluşan bir toplumsal grubun sorunu olarak günümüzde her zamankinden daha çoktur¹¹¹.

¹⁰⁹ Gülten KAZGAN, **Küreselleşme ve Ulus-Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2002, s.220.

¹¹⁰ KORAY/ TOPÇUOĞLU, a.g.e., s.26.

¹¹¹ “**Changing the World Equality: The Trade Union Vision**”, ICFTU, http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_2.htm, (17.09.2006).

1.4. TÜRLERİ

Ayrımcılık günlük yaşantımızda çeşitli formlarda karşımıza çıkmaktadır. Çalışma veya meslek hayatında fırsat ve davranış eşitliğini etkisiz kılan ya da zayıflatan ırk, renk, cinsiyet, din, politik düşünce, ulusal köken ve ya sosyal merkez tabanlı herhangi bir dışlama ya da üstünlük tutumu ayrımcılıktır. Bunun yanında ırk ayrımcılığı ve cinsiyet ayrımcılığı daha büyük önem teşkil eden ayrımcılıklardır.

Bir toplulukta, ırkı, cinsiyeti, toplumsal konumu ya da dini nedeniyle ötekilerden ayrılan gruba, ayrımlı (çoğunlukla kötü) davranma olgusu¹¹² olarak ifade edilen ayrımcılık olgusu, yöneldiği grubun özelliğine göre biçimlenmektedir. Cinsiyet, din, etnik köken, yaş, azınlık olma durumu, cinsel yönelme, özürllülere yönelik ayrımcılık türlerine toplumlarda rastlanmaktadır.

1.4.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Ayrımcılığın türlerinden bir diğeri de yaşa dayalı ayrımcılıktır. İstihdamda bir ayrımcılık türü olarak ele alınan yaş faktörü nedeniyle eşit olmayan muameleye maruz kalma ya da diğerlerine oranla kaynaklara ulaşma da yetersiz kalma, engellenme hali yasalarda düzenlenmiştir.

İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu (Equal Employment Opportunity Commision), A.B.D’ de 1964’te yürürlüğe giren Medeni Haklar Federal Yasası ile istihdam eşitliği ilkelerinin yönetilmesi ve uygulanması amacıyla, oluşturulmuştur. Komisyon, belli durumlarda Federal Hükümet kurum ve kuruluşları tarafından yapılan ayrımcılık ve insan hakları ihlalleriyle ilgili şikayetleri inceleyen ve uzlaştıran bağımsız ulusal bir kuruluştur. Komisyon, tarafsız bir şekilde hareket eder¹¹³. Komisyon tarafından, Medeni Haklar Yasasına ek nitelikte çıkan İstihdamda Yaşa

¹¹² **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Avust-Bezr, Milliyet Yayınları, C.3, 1986, s.1125.

¹¹³ “Özel Şikayet Rehberi”,

http://www.hreoc.gov.au/pdf/languages/Concise_Complaint_Guide_Turkish.pdf, (14.08.2006).

Dayalı Ayrımcılık Yasası; 1967 yılında A.B.D’ de kabul edilmiştir¹¹⁴. İstihdamda Yaşa Dayalı Ayrımcılık Yasası (Age Discrimination in Employment Act) olarak adlandırılan yasa, 40 yaş ve üzerindeki çalışanlara yönelik olarak yaşa dayalı ayrımcılığa karşı korumayı içermektedir¹¹⁵. Yasa ile İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu, 40 ve 40 yaş üzerindeki korunan grupta kabul etmiştir. Bütün istihdam faaliyetleri, işe alma, değerlendirme, terfi, reklam (iş ilanı) 40 ve 40 yaş üstü işçileri yaşa dayalı ayrımcılık yasasının altında dikkatli incelemeye tabi tutmuştur. Yasa; özel sektörde yirmi ve daha fazla işçi çalıştıran bütün işverenler ile birlikte 25 ve üzeri üyesi olan sendikaları uygulama alanına almıştır. Yaşa dayalı ayrımcılık örneği, terfinin yetenek dışında yaşa bağlı olarak geçirilmesini içerebilir. Farklı yaştaki işçi grubu için farklı kazanç (yarar) programları, yaşlıları emekliliğe zorlamak da yaşa dayalı ayrımcılık kapsamında ele alınmaktadır.¹¹⁶

Yaşa dayalı ayrımcılık kapsamında 40 yaş ve üzerinin ele alınmasında bu grubun istihdam edilmesi ve çalışma yaşamlarında başta eğitim, terfi gibi kariyer gelişimlerinin uğrayabileceği olumsuzluklara karşı koruma sağlamak için “Yaşa Dayalı Ayrımcılık Yasası” oluşturulmuştur. Belirli bir yaştan üstünde insanların açık pozisyonundaki işin niteliklerine uygunluğuna bakılmaksızın işten dışlanmaları, ayrımcılığa neden olmaktadır. Yaşa dayalı ayrımcılık, kişinin yaşına bağlı olarak istihdam edilememe, çalışma yaşamındaki haklarının kesintiye uğraması ve kariyer gelişimin durması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Yasal anlamda işverenlere bu zorunluluğu getirmek, eşit muamele yapmanın gerekliliğini düzenlemektedir.

Yaşa dayalı ayrımcılık uygulamalarına örnek çok uluslu şirketler, özel istihdam bürolarından çalışan talep ederken, eğitim maliyetleri de önemsemeyerek gençleri talep etmektedir. Wales de 16-24 yaş arası nüfus işgücü piyasasının sadece %8’ini oluşturmaktadır. Bu nedenle yerel işgücü piyasasından personel ihtiyacını karşılamaya çalışan çok uluslu şirketlerde çalışan bir insan kaynakları yöneticisi, emeklilik ve çeşitli nedenlerle açık olan şirket içi pozisyonları istedikleri özellikteki

¹¹⁴ Keith DAVIS, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal TOSUN, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın No:98, Yön Ajans, İstanbul, Üçüncü Baskı, 1988, s.427.

¹¹⁵ Robert H.WOODS, **Human Resources Management**, Second Edition, Michigan, 1997, s.14.

¹¹⁶ WOODS, a.g.e., s.15.

adaylarla ulaşmada zorlukla karşılaştıklarını, belli bir yaşın üzerindeki istihdamlarının kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Wales'teki işgücü piyasasında, işgücünün yaşının özelliklerinin gelecekte büyük bir sorun ortaya çıkaracağı bilinmektedir. Buna göre, yerel işgücü piyasasında faaliyet gösteren Sony ve Ford gibi çok uluslu şirketler az sayıda yetenekli işgücünü kapmak için rekabet etmektedirler. İstidam büroları tarafından yapılan bir araştırmanın bulguları, yurtçapında gerçekleştirilen bir araştırma sonuçları, 16 ve 24 yaş arasındaki grup işgücü piyasasının % 8 oluşturmaktadır. İşgücünün ağırlıklı olduğu ortalama yaş ise 41 olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu durum işgücü piyasasında alarm anlamına gelmektedir. Şirketlerin insan kaynakları yöneticileri, emeklilik nedeniyle boşalan pozisyonları kimlerle karşılayacağız sorunu yaşamaktadır¹¹⁷.

Wales de kırk yaşın üzerinelere yönelik bir danışmanlık uygulanması mevcuttur. Buna uygulamaya örnek olarak, belirli bir yaş grubundaki kişilerin hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklarının çeşitli mesleklerde yer almaya engel oluşturmadığı, işe alım sürecinde yaş dışındaki özellikleriyle değerlendirilmelerin gerekliliği savunulmaktadır¹¹⁸.

Yaşa dayalı ayrımcılık uygulaması, çalışanların yeni teknolojiye uyum sağlayamadığı durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin bir şirkette otuz yıldır çalışan elli yaşlarındaki bir çalışana, getirilen yeni teknoloji nedeniyle işinden olmayacağı yolunda güvence verilmiştir. Fakat değişikliklere alışamayan bu kişi iş ortamındaki mutsuzluğu nedeniyle istifa etmiştir. İşinden ayrılan çalışan, iş piyasasına hazırlıksız olarak girip, iş bulmakta zorluk çekmiştir¹¹⁹.

Türkiye’de yaşı dayalı ayrımcılık uygulamasına, yaş aralığı belirtilerek belli yaşın üstünü kısıtlayan iş ilanları örnek olarak gösterilebilir. Buna göre, yaşı dayalı ayrımcı uygulamalara maruz kalan kırk yaşın üzerindeki kişiler, iş ilanlarında yaş sınırlaması koyulmasına karşı olduklarını dile getirmektedirler. Yaşı dayalı ayrımcılıkla karşılaşan kırk yaşın üzerindeki grup, iş ilanlarında aranan adayın

¹¹⁷ “Carry On Working”,

¹¹⁸ “Age Discrimination” The H.W. Wilson Company, People Management, Sa:20, 2004, <http://www.peoplemgmt.com/>, (14.07.2006).

¹¹⁹ DAVIS, a.g.e., s.436.

özellikleri arasında yaş sınırının belirtilmesinin ayrımcılık olduğunu, başvurdıkları iş ilanlarında, yaş haricindeki diğer özellikleriyle bir aday olarak eşit fırsatlar talep ettiklerini¹²⁰ belirtmektedirler.

1.4.2.Özürlülere Yönelik Ayrımcılık

Özürlülük; körlük, felç ya da zihinsel engellilik gibi fiziksel ya da zihinsel işlevlerden birinin ya da birden çoğunun, hastalıktan farklı olarak kalıcı biçimde kaybedilmesi veya eksik olması durumudur¹²¹.

Özürlülere yönelik ayrımcılık; özürlülerin diğer kişilere oranla kaynaklardan daha az yararlanmaları, toplumun bir takım imkanlarının dışında bırakılmalarını anlamına gelmektedir. Özürlü kişiler bedensel ya da zihinsel yetersizlik nedeniyle başta istihdam olmak üzere fırsatlara erişmede diğer insanlara nazaran yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle, özürlülere yönelik ayrımcılığın önlenmesi ve özürlü bireylerin fırsatlara erişebilmesinin sağlanması açısından özürlülere yönelik pozitif ayrımcılık uygulamaları yasalarda düzenlenmektedir. Olumlu ayrımcılık ifadesi ile kast edilen; bir ayrımcılık türü olmamakla beraber, eşitsizliğe uğrayan gruba yönelik politika geliştirilerek koruyucu önlemler alınmasını ifade etmektedir¹²².

Toplumda engelliler genelde görmezden gelinen, acınan, evde, sokakta, işyerinde, vb. koruma altında bulundurulması gereken kişiler olarak algılanmaktadırlar. Engellilere yaklaşımda dinsel-geleneksel kökenli ‘vicdani yaklaşım’ bireysel, korumacı ve bastırıcı bir tutumdur. Bu yaklaşıma engelli insanlara karşı ayrımcı davranışı beraberinde getirmektedir. Engelliler, başta çalışma hayatı olmak üzere toplumsal alanlarda ayrımcılığa uğramaktadır¹²³.

¹²⁰ “40+Platformu Hızla Büyüyor”, <http://www.40arti.org>, (06.08.2006).

¹²¹ Gordon MARSHALL, *Sosyoloji Sözlüğü*, Çev: Osman Akınbay/ Derya Kömürcü, , Bilim ve Sanat Yayınları, Birinci Baskı , Ankara, 1999, s.573.

¹²² Mağdula DEMİRCİOĞLU, “Ayrımcılık ve Sakatlık Olgusu”, <http://www.cagridogan.com/ayrimcilik.htm>, (12.06.2005).

¹²³ Kasım KARATAŞ, “Özürlülere Yönelik Ayrımcılık”, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/ozurluayrimcilik.htm>, (03.01.2007).

Türkiye’de özörlöölöörün istihdam yer almasını kolaylaştıran düzenleme İş Hukukunda mevcuttur. 4857 sayılı İş Kanununda “Özörlöölö, eski hükömlöölö ve terör mağduröölö çalıştırma zorunluluğöölö” hükme bağlanmıştır. İşverenler elli veya daha fazla işöölö çalıştırılan işyerlerinde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda sayılan kişileri istihdam etmeye zorunlu tutulmaktadır¹²⁴. Kanunun amacı, iş bulmakta zorluk çeken özörlöölö kişilerin topluma kazandırılmalarına yardımcı olmaktır¹²⁵.

1.4.3.Azınlıklara Yönelik Ayrımcılık

Azınlık grubu, diğör gruplara göre daha az fırsat eşitliğine ve haklara sahip olan gruptur¹²⁶. Bir öölkedeki çoğunluktan fiziksel görünüm, dil, öorf, adet ve kültörel özellikleri bakımından farklılık gösteren gruplara azınlık denir. Toplumun genel yapısından ve bunu meydana getiren genel kitleden temel özellikleriyle ayrılan insanların meydana getirdiğöölö kategorilerdir. Azınlıkları farklı kılan temel özellikler dil, deri, rengi, din ve inanç, yaşama biçimi ve tüketim alışkanlıklarıdır. Örneğın; İslamiyet’in yaygın bir din olduğöölö bir toplumda kiliseleriyle Hristiyanlar; sinagoglarıyla Yahudiler bu çerçevede değöerlendirilebilir¹²⁷. Azınlıkların sıklıkla az sayıda oldukları düşünöölür. Azınlık kavramı sayıca azlıktan ziyade, toplumda baskın grup tarafından dışlanan ve farklı davranışlara maruz kalan grup olarak ifade edilir¹²⁸.

Azınlıklara yönelik ayrımcılık; fiziksel ve kültörel özelliklerine dayanılarak, toplumdaki diğör insanlardan farklı ve eşit olmayan muameleye maruz kalmak şeklinde tanımlanabilir. Azınlık grubu, toplu halde ayrımcılıkla karşılaşan insanların oluşturduğöölö gruptur¹²⁹. Bu anlamda aynı pozisyonda, aynı toplumsal ve psikolojik problemleri çekenlerin azınlık oldukları düşünöölümektedir. Bu göröüşe dayanarak;

¹²⁴ Alpaslan İŞIKLI, **İş Hukuku**, İmaj Yayınevi, 5. Baskı, Ankara, 2003, s. 71.

¹²⁵ Fevzi DEMİR, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, Anadolu Matbaacılık, 4857 Sayılı İş Kanunu ile Yeniden Düzenlenmiş 3.Baskı, İzmir, Eylül 2003, s.53.

¹²⁶ SULLIVAN, **a.g.e.**, s.188.

¹²⁷ İsmail DOĞAN, **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Sistem Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul, Ocak 2000, s.111.

¹²⁸ Henry L. TISCHLER, **Introduction Sociology**, Thomson Learning, Seventh Edition, 2002, s.237.

¹²⁹ TISCHLER, **a.g.e.**, s.238.

kadınlar, homoseksüeller, yaşlılar, özürlüler de kendi içlerinde azınlık grubu oluşturmaktadırlar¹³⁰.

Azınlıklara yönelik ayrımcılık ifadesi; toplumların oluşturduğu farklı toplum yapısı nedeniyle toplumdan topluma değişmekle beraber, temelde azınlıklara yönelik ayrımcılık denildiğinde başta etnik, din, dil gibi unsurların meydana getirdiği, buna ek olarak toplumda cinsiyet, yaş, özürlü olma gibi ayrımcılığa konu olan faktörlerin ayrımcılık oluşturması nedeniyle ortak bir problemde birleşen grup üyeleri (kadınlar, yaşlılar, homoseksüeller, özürlüler gibi) azınlık olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, azınlık kavramının içeriği genişlemektedir.

Bir toplumda bir azınlık grubun varlığından söz edebilmek için gerekli olan temel noktalar şunlardır:

İlk olarak, toplumun çoğunluğunu oluşturanlardan farklı olan ve onlardan ırk, din, dil gibi noktalarda ayrılan bir grubun varlığı gereklidir. İkinci olarak, sayısal bir grubun varlığı gereklidir. Irk, dil, din gibi unsurlarla birbirine bağlanan ve çoğunluktan ayrılan azınlık gruplarının sayısı da önemlidir. Bu sayı bir avuç insanla sınırlı olmamalı, grubun gelenek ve özelliklerini kendi başına koruyabilecek bir sayıya ulaşabilmelidir. Azınlıklar, içinde yaşadıkları toplumla çoğunlukla eşit olmak, iş ve her türlü konuda farklı muameleye uğramamayı isterler¹³¹.

Bazı durumlarda aksi bir tablo da, azınlıkların toplumun çoğunluğunu meydana getirmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bu olguda siyasi etkenlerin belirleyiciliğinden söz edilebilmektedir. Azınlığın çoğunluğa hükmettiği toplumlarda siyasal olduğu kadar sosyo-psikolojik baskılar da önemli bir etken niteliği taşıyabilmektedir. Güney Afrika'daki durum buna örnektir. Nitekim, Yerli Bantu halkı sayıca üstün olmalarına rağmen azınlık muamelesi görmektedir¹³².

¹³⁰ TISCHLER, a.g.e., s.238.

¹³¹ DOĞAN, a.g.e., s.46.

¹³² DOĞAN, a.g.e., s.111.

Günümüzde azınlıklar, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu'nun karar ve uygulamaları doğrultusunda üye devletlerin anayasal güvenceleri altındadır. Türkiye'de İmparatorluk döneminde olduğu gibi Cumhuriyet döneminde de azınlıklar bulunmaktadır. Cumhuriyet Türkiye'sinde azınlıklar Osmanlı dönemine benzer bir açıdan değerlendirilmiştir. Bu nedenle Türk Hukuk sisteminde azınlıklar kavramıyla ifade edilen, Müslüman olmayan topluluklardır¹³³. Bunlar, Ermeniler, Yahudiler, Rumlar'dır. Bu durum Lozan Antlaşması'na göre belirlenmiştir. Türkiye'de azınlık kavramının anlam bulmasında etnik ve ırksal farklılıklar belirleyici olmuştur. Azınlıklar belirli pratik ayrımcılıklara maruz kalmaktadırlar. Azınlıklara mensup kişilerin idarede yüksek pozisyona gelmede ve askeriyede görev almada zorluklarla karşılaştıkları bildirilmektedir.

1.4.4.Etnik Ayrımcılık

Etnik ayrımcılığın kökenlerine, kolonileşme ile başlayan Batı sömürgeciliğinin yayılmacı politikasında rastlanmaktadır. 15.yy.'dan itibaren uzak denizlere açılan İngiltere, Fransa gibi Avrupa ülkeleri, deniz aşırı bölgelerde insan topluluklarını boyunduruğu altına almışlar, araştırma ve ticaret amacıyla gittikleri bu bölgedeki insan topluluklarıyla karışmışlar; zaman zaman da buralardaki insanların başka bölgelere göç etmelerine neden olmuşlardır. Batı etkisinde gelişen bu nüfus hareketliliği etnik yapılaşmanın da tarihsel temellerini oluşturmaktadır¹³⁴.

Bir etnik grubun toplumun diğer kesiminden ayrıştırılarak, olumlu veya olumsuz anlamda farklı muameleye maruz kalması, etnik ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Etnik kökeninin farklılığı nedeniyle diğer toplum kesimlerinden daha avantajlı muamele görmeye olumlu etnik ayrımcılık, etnik kökenindeki farklılıktan dolayı diğerlerinden dezavantajlı muamele görmeye olumsuz etnik ayrımcılık denir. Etnik grup; ortak tarihi ve inançları paylaşan insanlardır. Grup, kültürel değerleri, dil, tarihi paylaşır¹³⁵.

¹³³ DOĞAN, a.g.e., s.113.

¹³⁴ DOĞAN, a.g.e., s.365.

¹³⁵ DOĞAN, a.g.e., s.189.

Etnik durum, belirli bir insan topluluğunu ötekilerden ayıran kültürel pratiklerle bakış açılarına göndermede bulunmaktadır. Etnik grupların üyeleri, kendilerini toplumdaki öteki gruplardan kültürel bakımdan ayrı görürler; buna karşılık toplumun diğer üyelerinin onlara bakışı da aynıdır. Etnik grupların birbirlerinden ayırt edilmesini sağlayan farklı özellikler olmakla birlikte, bunların en yaygın olanları dil, tarih ya da atalar (gerçek ya da düşsel), din ve giyim, takı farklılıklarıdır¹³⁶. Etnik ayrımcılığa örnek olarak; Amerika’da etnik bir grubu oluşturan İspanyollar, Kübalılar gibi grupların, Amerikalılara oranla daha düşük ücret almaları, işgücü piyasasına düşük eğitimle, deneyimsiz katılarak işsizlikle karşılaşmaları¹³⁷ gösterilebilmektedir.

1.4.5.İrk Ayrımcılığı

İrk; derinin rengi, belirgin yüz şekilleri, boy gibi fiziksel özelliklerin ortak olarak kimlikleştiği insan gruplarıdır¹³⁸. İrkçilik; gerçek bir “bütüncül toplumsal görünüş” farklılık işaretlerinin (isim, derinin rengi), toplumsal pratiklerde şiddet, horgörme, hoşgörüsüzlük, aşağılama, sömürü biçimlerinde katı bir biçimde ortaya çıkabilmektedir.¹³⁹

İrk ayrımcılığı; siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan ve ya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal ve etnik kökene dayanarak herhangi bir ayrıma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelmektedir¹⁴⁰.

¹³⁶ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s.224.

¹³⁷ Ronald G. EHRENBURG/ Robert S.SMITH, **Modern Labour Economics: Theory and Public Policy**, Pearson Education, Eighth Edition, New York, 2003, s.394.

¹³⁸ ROTHMAN, a.g.e., s.9.

¹³⁹ Etienne BALİBAR/ Immanuel WALLERSTEIN, **İrk Ulus Sınıf**, Çev: Nazlı ÖKTEN, Metis Yayınları, İkinci Basım, Ekim, 1995, s.26.

¹⁴⁰ Osman DOĞRU, **İnsan Hakları Uluslararası Mevzuatı: İrk Ayrımcılığının Kaldırılmasına Dair Sözleşme**, 1.Baskı, İstanbul, Ağustos 1998, s.42.

İrk ve etnik grupların üyeleri, fiziksel ve kültürel özellikleri ile toplumdaki diğer insanlardan farklı ve eşit olmayan yaşam koşullarına maruz kalırlar¹⁴¹. Farklı ırktan olan insanlara farklı kural ve standartların uygulanması sonucu ırk ayrımcılığı meydana gelmektedir¹⁴². İrk ayrımcılığında ayrımın konusunu, bir ırka ait olma ve bu grubun üyesi olma nedeniyle toplumdaki baskın ırk tarafından eşit olmayan davranışlara maruz kalma oluşturur.

Çalışma hayatında ırka dayalı ayrımcılık istihdamda işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, personelin eğitimi ve geliştirilmesi ve diğer istihdam uygulamalarında meydana gelmektedir. Örneğin, işveren yeni Asya kökenli birinin oldukça yavaş olması ve sürekli hatalar yapması nedeniyle işine son verebilir. Araştırmalar işe yeni başlayan beyaz işçilerin performanslarının beklenenin altında olduğu durumlarda eğitimle geliştirilmesine ve yeni işçilerin desteklendiğini gösterdi. Bu yüzden işverenler Asyalıları tekrar eden hataları nedeniyle genelleyip iş almaktan kaçınmaları ayrımcılık olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴³.

Türkiye'de hâlâ ırk ayrımcılığını yasaklamayı hedefleyen kapsamlı medeni veya idari kanun hükümleri yoktur. Bununla birlikte, istihdam yasasıyla ilgili olarak kayda değer ilerlemeler gerçekleştirilmiştir. İş Yasası Haziran 2003'te değiştirilmiştir ve 5. maddesi bugün artık özellikle dil, ırk, din ve bir dini gruba mensup olmaya dayalı ayrımcılığı yasaklamaktadır. Milli ya da ulusal köken bir ayrımcılık gerekçesi olarak açıkça belirtilmemekle birlikte, gerekçelerin listesi diğer unsurları dışlayıcı değildir. Ayrımcılığın yasaklanması, işe alma dışındaki tüm iş ilişkileri için geçerlidir. 5. madde ayrıca iş akdinin feshi ya da ayrımcılık konusunda şikayette bulunan kişilere karşı müeyyide uygulanması halleri için beyine külfetini paylaştıran hükümler öngörmektedir. İş Yasasının 18. maddesi ayrımcı bir gerekçeyle işten çıkarmayı yasaklamaktadır ve ırk ayrımcılığı vakaları için de geçerlidir. Ayrımcılığın cezası tazminat ya da yeniden işe alınma şeklinde uygulanabilmektedir.

¹⁴¹ ROTHMAN, a.g.e., s.9.

¹⁴² Thomas SOWELL, “**Discrimination, Economics and Culture**”, <http://www-hoover.stanford.edu/homepage/books/fulltext/colorline/167.pdf>, (29.12.2004), s.3.

¹⁴³ “**Questions and Answers About Race and Color Discrimination in Employment**”, The U.S. Equal Employment Opportunity Commission, http://www.eeoc.gov/policy/docs/qanda_race_color.html, (03.01.2007).

Nihayet, yaşamın diğer alanları ırkçı ayrımcılık konusunda yeterince korunmamaktadır¹⁴⁴.

1.4.6. Din Ayrımcılığı

Din tarih boyunca en önemli toplumsal kurumlardan biri olmuştur. Din, bir inanç sistemidir ve belirli pratikleri bulunmaktadır¹⁴⁵. Bu anlamda din, insanların tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Toplumca kabul gören davranışlar ve tutumlar dinler tarafından şekillenebilmektedir.

Din veya inanca dayalı hoşgörüsüzlük ve ayrımcılık deyimi; eşitlik üzerine kurulu bulunan insan haklarının ve temel özgürlüklerin tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını hükümsüz kılma veya zedeleme amacı taşıyan veya bu sonucu doğuran, din veya inanca dayalı bir farklılaştırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir¹⁴⁶.

Dine yönelik ayrımcılık, kişilerin bir dine inanmaları nedeniyle toplumda egemen olan grubun dini nedeniyle farklı muameleye uğramaları din ayrımcılığını meydana getirmektedir.

Çalışma hayatında din ayrımcılığına örnek olarak, diğer işçilerden farklı bir dini inancı olan Müslüman bir işçi dini zamanlarda ayrımcılığa uğrayabilir. XYZ Şirketinde çalışan Müslüman işçiler için yöneticileri konferans salonu bina içinde dua yeri olarak izin verilebilir. Rica gerçekleşene kadar, işçiler işyerinde dua ettiler. Oda iş amaçlı ihtiyaç olduğunda, XYZ şirketinin yönetimi, işçilerin dini inançlarını yerine getirmek amaçlı odayı kullanmaktan kaçınmışlardır. Bununla birlikte, çalışanlara sadece öğle saatlerindeki süreden kullanabildikleri ibadet saatlerini çalışanların yeterli zamanının olmadığı başka bir yerde yapmaları gerektiğinde çalışanlar sorunla karşılaştılar. İşveren, işe Müslümanları alırken ibadet sürelerinin çalışma saatlerini aksattığı düşünerek işten almaktan kaçınabilmektedir. Buda din esaslı ayrımcılığa

¹⁴⁴ “AB Konseyi’nin Türkiye Raporu”, Sabah Gazetesi, http://www.sabah.com.tr/ozel/ab855/dosya_855.html, (02.02.2007).

¹⁴⁵ BOZKURT, (Sosyoloji), a.g.e., s.240.

¹⁴⁶ DOĞRU, a.g.e., s.60.

neden olmaktadır. Şirketin zamanı çalışanların ibadet yerlerine gidiş ve dönüş zamanlarına ayırmak gibi bir tahammülü yoktur¹⁴⁷.

1.4.7. Cinsel Yönelim Ayrımcılığı

Cinsel yönelim ayrımcılığında, ayrımcılığın konusunu insanların cinsel yönelimlerine karşı oluşan eşitlikçi olmayan muamele oluşturur. Bu grupta homoseksüeller ve lezbiyenler gibi tercihlerini toplumun çoğunluğunu aksi yönünde kullanan gruplar oluşturur. Bu gruba yönelik ayrımcılık kaynaklarından en önemlisi, toplum açısından anormal ve normal olarak belirlenmiş davranış sınıflandırılması yer alır. Buna göre, cinsel yönelimi (eğilimi) farklı olan insanlar toplumda anormal olarak belirlenmiş kalıplara oturtulur. Bu genellemeleri oluşturan tutumlara bağlı olarak, bu bireyler diğerleri tarafından dışlanabilmektedir¹⁴⁸. Örneğin; bir şirkete ihtiyaç nedeniyle on kişilik bir eleman alım sürecinde, aynı pozisyona başvuran beş kişi arasından cinsel yönelimi farklı olan kişinin diğer adaylarla ortalama aynı özelliklere sahip olmasına rağmen, pozisyona dört kişi alınarak, eleman ihtiyacı giderilememiştir. Örnekte cinsel yönelimi farklı olan birey, ihtiyaç olduğu ve nitelikleri işin nitelikleriyle örtüştüğü halde dışlanmış, işsiz kalmıştır. Bu doğrudan ayrımcılık uygulamasıdır. Cinsel yönelime dayanan ayrımcı uygulamalar dinlerce kabul görmeme nedenine bağlı olarak da şiddetlenebilmektedir.

Cinsel yönelim ayrımcılığında, “homofobi” adı verilen bir tepki görülebilmektedir. 1960’larda ortaya çıkan “homofobi” eşcinsellerle aynı ortamda olmaktan duyulan korku olarak ifade edilebilmekle birlikte; eşcinsel davranışa verilen cezalara çoğu zaman özel bir nefret olarak ortaya çıkan aşırı tepkidir¹⁴⁹. Bu tutuma göre, heteroseksüel normdan sapmak bir tehdit olarak görülmektedir. Heteroseksüellik, duygusal bağlanma ve cinsel tercihte karşı cinsi seçmektir¹⁵⁰. Cinsel yönelimini heteroseksüellikten farklı yönde kullanan kişiler; cinsiyetini, cinsel

¹⁴⁷ “Fact Sheet Regarding Post-9/11 Backlash Discrimination”
<http://www.usdoj.gov/crt/osc/pdf/osc-eeocfler.pdf>, (15.01.2007).

¹⁴⁸ SULLIVAN, a.g.e., s.275.

¹⁴⁹ Vanessa BAIRD, **Cinsel Çeşitlilik**, Çev: Hayrullah Doğan, Metis Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, Şubat 2004, s.54.

¹⁵⁰ GIDDENS, (Sosyoloji), a.g.e., s107.

tercihlerini ve genel olarak kadınların ve erkeklerin toplumdaki rolünü belirleyen geleneksel kurallara meydan okuması gerekçesiyle¹⁵¹ çeşitli toplumlarda ayrımcılığa uğramaktadır.

Birçok toplumda olduğu gibi Türkiye'de de eşcinsellik genel olarak normal dışı ve kabul edilemez olarak algılanmaktadır. Bazı eşcinseller toplumsal baskı nedeniyle, ailelerinden dışlanmakta, işlerini kaybetmekte, toplumun düşmanca davranışlarına maruz kalmakta ve baskı görmektedir. Bu önyargılı tutum ve davranışlar nedeniyle Türkiye'de birçok eşcinsel birey, aile içinde, ilişkilerinde ve kendi cinsel tercihini bilen arkadaşları içinde huzursuz hissetmektedirler. Bu yaşantılar bireylerin, depresyon, kaygı gibi psikolojik sorunları heteroseksüellere oranla daha fazla yaşamalarına neden olmaktadır¹⁵².

1.4.8. Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Genel anlamda cinsiyet esaslı ayrımcılık, kadınların günlük yaşam etkinliklerine özgürce ve tam olarak katılma olanağından mahrum bırakılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet esaslı ayrımcılık, karar mekanizmalarına katılamama, kamusal olanaklardan yararlanmanın engellenmesi, mal ve hizmetlerden yararlanmadan mahrum bırakılma, sağlıksız koşullarda yaşama, yeterli besine ulaşamama, uygun barınma ya da konut bulmada zorluklar, çalışma yaşamında engellenmeler, işyerinde taciz ya da haksızlığa uğrama ve sendikaya katılmadan mahrum bırakılmayı kapsayabilmektedir¹⁵³.

Eşit şartlardaki iki bireye cinsiyetlerine bağlı olarak farklı muamele yapılmasının bir sonucu olan cinsiyet esaslı ayrımcılık, sosyal ve ekonomik açıdan olumsuzluk oluşturmalarının yanı sıra, hakkaniyet ölçülerine ters düşen bir uygulama şeklidir. Cinsiyet esaslı ayrımcılık; cinsiyetler arasında eşitsizlik oluşturarak, özel

¹⁵¹ BAIRD, a.g.e., s.79.

¹⁵² Neslihan GÜNEY/ Eda KARGI/ Aybike Çorbacı ORUÇ, “Üniversite Öğrencilerinin Eşcinsellik Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi”, http://www.hatam.hacettepe.edu.tr/74/3_131-137.rtf, (10.12.2007).

¹⁵³ “Human Rights and Equal Opportunity Commision”, 2006, s.2, www.humanrights.gov.au, (07.08.2006).

mülkiyet ve toplumun sınıflara ayrılması olgusuyla sıkı sıkıya bağlı olan baskı, sömürü ve cins ayrımının çeşitli belirtilerinden biridir¹⁵⁴.

1.5. CİNSİYET ESASLI AYRIMCILIK KAVRAMI

Dünya nüfusunun ortalama yarısını oluşturan kimi zaman bu miktarın üzerine çıkabilen kadın nüfusu, sayısal gücüne rağmen sosyal statüsünde en çok değişimlere uğramış ve sorunlarla karşılaşmış gruba oluşturmuştur¹⁵⁵. Kadınlar, tüm ülkelerde, gerek sosyal gerekse yasal açıdan cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar. Bu durum, kadınların temel hakları ile çelişmektedir. Gelişmiş ülkelerde de sağlanan gelişmelere rağmen cinsiyet esaslı ayrımcılık hala devam etmektedir¹⁵⁶. Bu bağlamda cinsiyet esaslı ayrımcılık kavramı, çoğunlukla kadın cinsine yönelik ayrımcılık olarak karşılık bulmaktadır.

1.5.1. Tanımı

Cinsiyete esaslı ayrımcılığın biyolojik değil, toplumsal olarak gerçekleştiği kabul edilmektedir¹⁵⁷. Bu bağlamda cinsiyet esaslı ayrımcılık, toplumsal cinsiyet esaslı ayrımcılık şeklinde ele alınmaktadır. Başlangıçta toplumsal cinsiyet ve biyolojik cinsiyet birbirleri yerine kullanılan kavramlar iken, 1960'lerden bu yana değişen toplumsal, ekonomik ve siyasal oluşumlar sonucu anlamları arasında farklılık vurgulanmıştır. Toplumsal cinsiyet, cinsiyete dayalı işbölümü ve biyolojik cinsiyetler arasındaki ilişkileri vurgulamak amacıyla, toplumda sadece kadının değil erkeğin de pozisyonunu işaret eden bir kavramdır. Toplumsal cinsiyet teriminin biyolojik cinsiyetle açıklanamayan toplumsal sınıf, ataerkillik, siyaset ve ilgili toplumdaki üretim biçimleri ile bağlantılı yeni bir anlamı olduğu üzerinde fikir birliği

¹⁵⁴ Evelyn REED, **Kadının Evrimi: Anaerkil Klandan Ataerkil Aileye**, Çev: Şemsa Yeğin, İkinci Basım, Payel Yayınları, İstanbul, Şubat 1994, s.172.

¹⁵⁵ Emel DOĞRAMACI, **Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1993, s.29.

¹⁵⁶ **Kadın Emeği Platformu" Komisyon Raporları**, ILO-TÜRK-İŞ-UNFPA, Ankara, 2005, s.9.

¹⁵⁷ Nira YUVAL- DAVIS, **Cinsiyet ve Millet**, Çev: Ayşin Bektaş, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2003, s.30.

sağlanmışır¹⁵⁸. Bu bağlamda, “toplumsal cinsiyet” ve “biyolojik cinsiyet” farklı içeriğe sahip kavramlar olarak ele alınmaktadır¹⁵⁹.

Biyolojik cinsiyet, bedenin fiziksel farklarına göndermede bulunurken, toplumsal cinsiyet, erkek ve kadınlar arasındaki ruhsal, toplumsal, kültürel farkları dikkate almaktadır. Biyolojik ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayrım temel bir ayrımdır¹⁶⁰. Biyolojik cinsiyet, insanların doğuştan biyolojik olarak belirlenmiş dişilik ve erillik özelliklerini tanımlamaktadır. Buna karşılık toplumsal cinsiyet, toplumsallaşma yoluyla bireyin fizyolojik farklılığın üzerine bedensel ve davranışsal ipuçlarından yola çıkarak oluşturulmuş ve tarihsel süreç içerisinde toplumsal olarak yapılandırılmıştır. Toplumsal cinsiyet, kadınların ve erkeklerin toplumda üstlenmiş oldukları işlerin ve yerine getirdikleri rollerin, doğal ve kendiliğinden bir işbölümünün sonuçları olmaktan çok, genelde kültürel olarak belirlenmiş ve zaman içinde değişebilir olduklarını göstermeye yaramaktadır. Bu öğrenilmiş davranışların tümü, toplumsal cinsiyet kimliğini oluşturmakta ve toplumsal cinsiyet rollerini belirlemektedir¹⁶¹. Bu anlamda, toplumsal cinsiyet ayrımı biyolojik cinsiyet ayrımından çok kültürel bir ayrımın sonucu olmaktadır¹⁶². Bir başka anlatımla, toplumsal cinsiyet; toplumsal ve kültürel olarak belirlenmiş cinsiyeti; biyolojik cinsiyetten ayırmak için kullanılan bir kavramdır¹⁶³.

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, doğrudan ve dolaylı cinsiyet esaslı ayrımcılık olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna göre, doğrudan cinsiyet esaslı ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı ya da davranacağından daha olumsuz davranması ya da daha az olumlu davranması olarak ifade edilirken, biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların

¹⁵⁸ İlkay SAVCI, “**Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji**”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.54, SA: 1, 1999, s.130.

¹⁵⁹ YUVAL-DAVIS, **a.g.e.**, s.32.

¹⁶⁰ GIDDENS, (**Sosyoloji**), **a.g.e.**, s.97.

¹⁶¹ Cemal Bali AKAL, **İktidarın İçyüzü**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 1998, s.267.

¹⁶² Nimet ÖNÜR/ Ayşe ÇATALCALI, “**Medya Dilinin Cinsiyeti: Köşe Yazılarında Eril ve Dişil Sunumlarla Toplumsal Cinsiyetin Konumlandırılması**”, Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2002/1-2, s.97.

¹⁶³ Özge ATALAY ÇELİK, “**Uluslararası ve Ulusal Metinlerde Toplumsal Cinsiyet-Çevre Politikaları İlişkisi**”, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Yayın No: 4, 2003/2, s.34.

sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması dolaylı cinsiyet esaslı ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁴.

Çalışma yaşamı açısından cinsiyet esaslı ayrımcılık, işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamında dışlanması ve bunun sonucunda örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması olarak tanımlanabilir¹⁶⁵. Bu anlamda işyerinde cinsiyet esaslı ayrımcılık, eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak işleme tabi tutulması¹⁶⁶ olarak ifade edilebilir.

Özet olarak, cinsiyet esaslı ayrımcılık, toplumlarda kadınların; temel ihtiyaçlardan yoksun olması, fırsatlara ve kaynaklara sahip olmada erkeklere oranla eşit olmayan koşullar yaşaması, şiddete uğraması, siyasette ve çalışma yaşamında düşük oranlarda temsil edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Cinsiyet esaslı ayrımcılık, toplumlarda erkek ve kadın arasındaki ilişkilerde dengesiz güç dağılımı ile şekillenmektedir. Erkek ve kadın arasında gerçekleşen ekonomik ve sosyal güç dağılımındaki eşitsizlik cinsiyet ayrımcılığını oluşturmaktadır¹⁶⁷. Cinsiyet esaslı ayrımcılık, toplumları yoksulluktan büyük oranda pay almak, yavaş ekonomik büyüme, güçsüz yönetim, düşük kaliteli yaşamla tehdit etmektedir¹⁶⁸.

1.5.2. Kaynakları

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, psikolojik ve toplumsal olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıda cinsiyet esaslı ayrımcılığın kaynakları, psikolojik ve toplumsal açılardan irdelenecektir.

¹⁶⁴ ACAR, a.g.e., s.216.

¹⁶⁵ Murat KASIMOĞLU/ Ali HALICI, “İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılığa İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, Erciyes Üniversitesi Yayını, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, s.374.

¹⁶⁶ DEMİR/ ACAR, a.g.e., s.86.

¹⁶⁷ “Gender Equality: Practise Note”, Kasım-2002, s.6.,

<http://www.undp.org/policy/docs/policynotes/gender-9dec02.doc>, (12.01.2007).

¹⁶⁸ Ann TOWNS, “Women Governing for Modernity: Women Governing for Modernity: International Hierarchy and Legislature Sex Quotas” Philadelphia, 2003, s.5. (http://www.quotaproject.org/Conference_papers/APSA_2003.pdf), (15.02.2006).

1.5.2.1. Psikolojik Kökenli Kaynaklar

Cinsiyet esaslı ayrımcılığın psikolojik kaynakları, stereotipleme, önyargı ve yetersizlik hissi olarak ortaya çıkmaktadır. Önyargılar ve kalıp yargılar, cinsiyet ayrımcılığına dönüşüp kadınların mevcut toplumsal yapı içinde daha kötü şartlara maruz kalmasına yol açmaktadır¹⁶⁹. Kadınlar, önyargılar ve stereotiplemelerle birlikte bireysel yetersizlik hissi yaşamaktadırlar.

1.5.2.1.1. Cinsiyet Esaslı Stereotipleme (Kalıp Yargı)

Cinsiyetler arasında davranış ve özellik farklılıkları konusunda insanların kalıplaşmış algılama biçimleri vardır. Bu kalıplaşmış algılamaların gerçekte hiçbir ilişkisi olmayabilir, ancak insanlar kalıp yargılara “sanki gerçekmiş” gibi inanabilmektedirler¹⁷⁰. Cinsiyet esaslı ayrımcılığa yol açan kalıp yargılar, kadınları bir grup olarak ele alıp, onlara yüklenen inanç ve yargılardır¹⁷¹. Psikolojide cinsiyet kalıpları; erkeği saldırgan, kendine güvenir, sert yapılı, korkusuz ve his hayatında ise biraz kabaca davranır şeklinde açıklamaktadırlar. Kadınları ise hisli, çekingen, duygusal olup bunu belli etmekte sakınca görmeyen bir grup olarak ele alınmaktadır¹⁷². Erkeklerin sahip olduğu özellikleri belirleyen iyi kalıp yargılar, bağımsız, mantıklı, baskın, tarafsızlık gibi özellikleri ön plana çıkarırken, kadınlara ilişkin iyi kalıp yargılar; zarif, kibar, tertipli, sakin gibi özellikleri belirtmektedir. Bu durum incelendiğinde, erkeklere yüklenen özelliklerin daha olumlu olduğu görülmektedir¹⁷³.

Algılama kalıpları toplum içinde yaşar ve öğretilerek kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu anlamda, kalıp yargılar her toplumda, toplumun yapısına göre şekillenmektedir. Örneğin, Amerikan toplumunda yapılan araştırmalar, erkeklerin

¹⁶⁹ Ozanser UĞURLU, **Kadınlar: Aşk, Güzellik ve Mutlu Bir Hayat**, Remzi Kitabevi, 2.Basım, İstanbul, Kasım, 2002, s.127.

¹⁷⁰ Doğan CÜCELOĞLU, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 1999, s.391.

¹⁷¹ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, 10.Basım, İstanbul, 2002, s.251.

¹⁷² Necla ARAT, **Kadın Gerçeklikleri**, Say Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1996, s.97.

¹⁷³ CÜCELOĞLU, **a.g.e.**, s.392.

kadınlardan daha mantıklı ve tarafsız olduğunu göstermemiştir¹⁷⁴. Türkiye’de “Saçı uzun, aklı kısa”, “Elinin hamuruyla erkek işine karışma” gibi söyleyişlerle kadın ve erkeklerle ilgili kalıp yargıların bulunduğunu ve erkeksi özelliklerin daha beğenilir ve istenilir özellikler olduğunu göstermektedir. Türkiye’de özellikle kırsal kesimlerde cinsiyet kalıp yargıları daha belirgindir.

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, cinsiyetçi kalıp yargılarla kadınların tümünün belirli özelliklerle, tek tip gibi genelleştirilmesine neden olmaktadır. Bu anlamda, birtakım kişisel özelliklerin kadınların bütününe yüklenmesi ve kadınların toplum içerisinde fırsatlardan yararlanmada cinsiyetlerine bağlı olarak engellenerek, cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğraması anlamına gelmektedir.

1.5.2.1.2. Cinsiyet Esaslı Önyargının Varlığı

Cinsiyet esaslı önyargılar, farkında olmadan ortaya çıkabilmektedir. Cinsiyet esaslı önyargının kaynağında, cinsiyetine bağlı olarak bireyleri gruplandırmak ve bireyleri tanımadan gruba ait kalıp yargılarla değerlendirmeye yönelmek vardır. Cinsiyetçi kalıp yargılarla önyargıya dönüşen durum, davranışla birlikte cinsiyet esaslı ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, erkeklerin ilgileri, bilim, teknik, çalışma ve maceraya yöneliktir, erkekler makinelere, aletlere ve silahlara düşkündürler şeklindeki bir önyargıya karşı, kadınlar daha ziyade ev işleri, güzel sanatlar ve yardım dernekleriyle uğraşırlar şeklinde bir önyargı var olabilmektedir. Erkekler teori ile ekonomik ve politik değerlere eğilirken, kadınlar daha ziyade estetikle, sosyal olaylarla, dinle ilgilenirler şeklinde bir önyargının varlığı ortaya çıkabilmektedir¹⁷⁵.

Cinsiyet esaslı önyargılar, bunların gerçekliğine inanıp bunların davranışa dönüştüğü zaman cinsiyet esaslı ayrımcılığa neden olmaktadır. Örneğin, bilişim alanında hizmet veren bir firmanın, teknik bir kurulum için müşterisine bayan bir mühendisini göndermesi, müşterinin ise gelecek olan kişiyi erkek olarak düşünmesi ve bir kadınla karşılaşınca teknik kurulumla ilişkin kaygılar yaşamaması ve bunu dile

¹⁷⁴ CÜCELOĞLU, a.g.e., s.392.

¹⁷⁵ ARAT, a.g.e., s.97.

getirerek bayan mühendise konuyla ilgili yeterli tecrübesi olup olmadığı sorması önyargıdan oluşan cinsiyet esaslı ayrımcılıktır. Kadınların teknik alanda ilgilerinin erkeklere oranla daha az olduğunun düşünülüp, bu alanda çalışan kadınlara önyargıyla yaklaşılması, önyargıdan davranışa dönüşen cinsiyet esaslı ayrımcı uygulamaya bir örnektir.

1.5.2.1.3. Cinsiyet Esaslı Yetersizlik Hissi

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, uygulamada bireyin cinsiyeti esas alınarak işleme tabi tutulmasıdır. Bu anlamda, toplum içinde belirli şekilde engellenmelerle karşılaşan kadınlar, yetersizlik hissi yaşayabilmektedir.

Kadının gelişiminde erkeğin tutum ve tavırları da etkin olmaktadır. Erkeğin eğitim düzeyinin düşük olması, kadının aile içinde ve bu yolla toplumdaki rolünün ve statüsünün önemini yeterince kavrayamaması, kadının günümüz toplumunda layık olduğu yeri alamamasında bir engel olarak varlığını sürdürmektedir¹⁷⁶. Kadının yetersizlik hissi yaşamasında, ev içindeki cinsiyet esaslı işbölümü, toplumda inşa edilmiş kadının konumlandırılma şekli etkili olabilmektedir. Çalışma yaşamında yetersizlik hissi yaşayan kadın, kendisiyle aynı özellikteki erkek çalışanlar arasında kendisini başarısız algılayabildiği gibi evdeki karar mekanizmalarında da bu yetersizlik hissi ile kendini dışlayabilmektedir. Yetersizlik hissi kadının kendisini toplumdaki değerlerle algılamasıyla oluşmaktadır. Bu durum, cinsiyet esaslı ayrımcılığın kadının kendini dışlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kadınlar çalışma yaşamına katılmada erkeklere göre kendilerini geri plana atabilmektedir. Kadının yaşadığı cinsiyet esaslı yetersizlik duygusu, kadını çalışma yaşamına katılmaktan uzaklaştırabilmektedir.

1.5.2.2. Sosyal Kökenli Kaynaklar

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, sosyal ve kültürel nedenlere dayanmaktadır. Bu anlamda cinsiyet ayrımcılığı, kadın ve erkeğin toplumsal konum ve rollerinden

¹⁷⁶ DOĞRAMACI, a.g.e., s.61.

kaynaklanmakta, kuşaktan kuşağa kültürel koşullandırma yolu ile aktarılmakta ve varlığını sürdürmektedir¹⁷⁷.

Toplumda, bir cinsin diğerinden üstün olduğuna dair inanış ve bundan kaynaklanan cinsiyet esaslı ayrımcılık, sosyologlar tarafından toplumsal bir sorun olarak ele alınmaktadır¹⁷⁸. Bu anlamda cinsiyet esaslı ayrımcılığın sosyal kaynakları; toplumsal cinsiyet rolleri, toplumsal iş bölümü, ataerkil yapı, kamusal alandan dışlanma ve toplumsal kurumlarda gerçekleşen ayrımcılık şeklinde ifade edilebilir.

1.5.2.2.1. Ataerkil Yapı

Kadının cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğrayarak, ikinci planda yer alması “ataerkil” anlayıştan doğan erkeğin üstünlüğü temeline dayanmaktadır¹⁷⁹.

Ataerkil yapı erkeğin kesin egemenliğine dayanmaktadır¹⁸⁰. Ataerkil yapıda, toplumun bir kurumu olan ailede baba herhangi bir idare organı olmaksızın iktidar sahibidir¹⁸¹. İktidarı elinde bulunduran erkek kadın üzerinde hakim bir konumda olabilmektedir¹⁸². Erkek, kadını kendi iktidarını kanıtlayabildiği bir nüfuz alanı olarak görebilmektedir. Ataerkil yapıda kadın öteki olarak sınıflandırılmakta ve bir özne olarak inkar edilebilmektedir¹⁸³. Ataerkil kültürel yapı, cinsiyete dayalı bir ayırım ortaya çıkarmakta, bu ayırım kadınların iş hayatındaki varlıklarını zorlaştırmaktadır¹⁸⁴.

¹⁷⁷ Ömer Zühtü ALTAN, **Sosyal Politika Dersleri**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları No: 185, Eskişehir, 2004, s.229.

¹⁷⁸ James M.HENSLIN, **Social Problems**, Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey, 2003, s.287.

¹⁷⁹ Bihterin Vural DİNÇKOL, **İnsan Hakları Hukuku ve Kadın: Türkiye’de Kadın Sorunları Paneli (14 Mart 2002)**, İstanbul, Ağustos-2003, s.16.

¹⁸⁰ Türker ALKAN, **Kadın-Erkek Eşitsizliği Sorunu**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:475, Ankara, 1981, s.5.

¹⁸¹ Max WEBER, **Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev: Medeni BEYAZTAŞ, Bakış Yayınları, İstanbul, Ocak, 2002, s.106.

¹⁸² WEBER, **a.g.e.**, s.105.

¹⁸³ Oliver KONTNY, “Üçgenin Tabanını Yok Sayan Pythagoras: Oryantalizm ve Ataerkillik Üzerine”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi: Oryantalizm-I*, Yıl:5, Sa:20, Ağustos-Eylül-Ekim, 2002, s.129.

¹⁸⁴ Gözdem BEBEKOĞLU, S.Arzu WASTI, “Çalışan Kadınlara Yönelik Düşmanca Davranışların Sebepleri Üzerine Bir Araştırma”, *Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.2, Sa:2, Ekim, 2002, s.219.

Dünya üzerindeki toplumların çoğunda, toplumsal sınıflandırmada erkekler kadınlar daha fazla iktidar sahibidir. Örneğin, geçmişte ve modern toplumlarda erkekler genellikle politik liderdir. Toplumların çoğunda, ailelerde erkekler kadınlardan daha fazla iktidar sahibidir. Erkeklerin aile içindeki gücü, doğrudan patriakarkal geleneklerden gelmektedir. Patriarsi, koca ve babanın kuşkusuz aile bireyleri üzerinde baskın ve iktidar sahibi olduğu durumdur¹⁸⁵.

1.5.2.2.2. Cinsiyet Esaslı İşbölümü

Sosyal yapı, toplumsal ve kültürel süreçlerden gelen cinsiyet farklılıklarını içermektedir. Bu süreç, yer ve zamana bağlı olarak çeşitlenen cinsiyete dair uygulamalar ve ideolojilerin oluşturduğu sistemlere yol açmaktadır. Bu süreçler kadın ve erkeğe farklı faaliyetleri, sorumlulukları tahsis eden cinsiyet iş bölümüne yol açar¹⁸⁶. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlar ve erkekler arasındaki sosyal ve kültürel rol farklılıklarını vurgulamaktadır. Bu roller toplumsal değişimlerden etkilenir, toplumun ekonomik ve politik sistemleri tarafından biçimlendirilir¹⁸⁷.

Toplumsal cinsiyet farklılıklarının kendisini gösterdiği en temel durum “toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü”dür. Bu işbölümü, kadınlar ve erkekler arasındaki iş dağılımıyla oluşmaktadır. Bu işbölümünün şekillenmesi toplum tarafından “doğal” bir olgu olarak kabul görse de, toplumsal bulgular bunun tersini göstermektedir. Dolayısıyla bu durum, biyolojik bir olgu değildir. Toplumların kadınlar ve erkekler için farklı rolleri, sorumlulukları ve etkinlikleri uygun görmeleri haline “cinsiyete esaslı işbölümü” denmektedir. Bu roller, hem cinsler arasında hem de aynı cinsiyet içinde toplumsal, kültürel ve ekonomik koşullara bağlı olarak farklılık göstermektedir¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Kenneth C. W. KAMMEYER/ George RITZER/ Norman R. YETMAN, **Sociology: Experiencing Changing Societies**, Allyn And Bacon, Fourt Edition, Massachusetts, 1990, s.326.

¹⁸⁶ Tony BILTON/ Kevin BONNETT/ Pip JONES/ Tony LAWSON/ David SKINNER/ Michelle STANWORTH/ Andrew WEBSTER/ **Introductory Sociology**, Fourth Edition, Palgrave Macmillian, New York, 2002, s.133.

¹⁸⁷ Şengül HABLEMİTOĞLU, **Toplumsal Cinsiyet Yazıları: Kadınlara Dair Birkaç Söz**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ekim 2004, s.187.

¹⁸⁸ ATALAY ÇELİK, **a.g.e.**, s.35.

Cinsiyet esaslı işbölümü, en basit anlamıyla belirli iş tiplerinin belirli insan kategorilerine bölüştürülmesidir¹⁸⁹. Kaderci geleneksel toplumlarda olduğu gibi, ülkemizde de “aile”, ikinci ve üçüncü derece akrabaları da kapsayan en önemli kurumdur. Öte yandan çalışan ebeveynin rol modeli alınması açısından, iş deneyimi, işe tutum ve iş disiplini ile ilgili, baba ve annenin evde çocuklara aktaracağı bilgiler, onların yetişkin olarak iş yaşamında olumlu ya da olumsuz etki yapacaktır. Özellikle annenin çalışan kadın olması ya da iş dünyasının gerçeklerinden habersiz kırsal kökenli bir ev kadını olarak iş yaşamı için uygun rol modeli olamaması, kız çocuğun çalışıp çalışmamasını ve çalışırsa işyerindeki tutumunu ve işe uyumunu etkilemektedir¹⁹⁰.

Kadınlar, toplum içindeki rollerinde büyük ölçüde geleneksel, ataerkil kültürel değerler tarafından belirlenen çerçevelerde hareket etmek zorunda kalmışlardır. Örneğin; aile içinde açıkça cinsiyete dayalı bir işbölümü bulunmaktadır. Erkekler eve ekmek getirmek rolü tahsis edilmekte, ailenin mali yönden desteği erkeklerden beklenmekte, kadınların ise evi idare etmesi ve çocukları yetiştirmesi istenmektedir¹⁹¹. Geleneksel anlamda cinsiyet esaslı işbölümü, kadını evle, erkeği ise işle bağdaştırmaktadır. Günümüzde ekonomik alanlardaki değişim ve gelişim, toplumsal alandaki cinsiyet esaslı iş bölümünü yeniden şekillendirmektedir. Bu açıdan, kadını ev ve işyeri arasındaki sorumluluklarını birarada götürmektedir.

1.5.2.2.3. Toplumsal Kurumlar

Gündelik faaliyetlere yön veren ve toplumsal kurumları yapılandıran sınıflandırmalar tüm toplumlarda bulunmaktadır¹⁹². Sosyal kurumlar tarafından oluşturulan sınıflandırmalar, cinsiyet esaslı olabilmektedir. Sosyal kurumlarla ortaya çıkan sınıflandırmalar, toplumsal bir grup olan kadınları aşağı sınıf şeklinde

¹⁸⁹ R. W. CONNELL, **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum, Kişi ve Cinsel Politika**, Çev: Cem SOYDEMİR, Mart Matbaacılık, Birinci Basım, 1998, İstanbul, s.141.

¹⁹⁰ Aygen ERDENTUĞ, “**Toplumumuzda Aileye, Yakın Çevreye ve Cinsiyet Ayrımına İlişkin Bazı Değer ve Tutumların Sanayi İşçilerimizin İşgücü Verimliliklerine Etkisi**”, Verimlilik Dergisi, 1997/1, s.6.

¹⁹¹ BEBEKOĞLU/ WASTI, **a.g.m.**, s.218.

¹⁹² Peter WAGNER, **Modernliğin Sosyolojisi**, Çev: Mehmet Küçük, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1996, s.72.

derecelendirilerek cinsiyet esaslı ayrımcılığı beraberinde getirebilmektedir¹⁹³. Bu anlamda, biyolojik cinsiyet ayrımı ile dünyaya gelen bireyler arasında çeşitli toplumsallaştırma araçlarıyla (okul, meydana, akraba grupları...vb) açığa çıkan cinsiyete uygun kuralların sosyal kurumlarla şekillendiği görülmektedir¹⁹⁴.

1.5.2.2.3.1. Din

Kadınların dinler karşısında konumlandırılışına bakıldığında, dinlerin cinsiyet ayrımcılığına neden olduğu görülmektedir. Din, kadını uzun süre erkeğe göre aşağı bir varlık, günahların kaynağı olarak saymıştır. Örneğin İslamiyette “Ademi cennetten kovduran” kadın şeklindeki tanımlamalar yapılabilmekte ve durum toplum içinde cinsiyet esaslı ayrımcılığa neden olabilmektedir¹⁹⁵.

Hristiyanlığın etkisi altına girmeden önce, Avrupa’da kadın çok daha özgür bir konumdaydı. Kadınları, boşanma, mülk edinme, miras alma, dava açma gibi hakları bulunmaktaydı. Hristiyanlıkta ise, kadınların durumları erkeklere göre olumsuz şekillenmiştir. Bütün dünyada toplumsal durumları en kötü olan kadınlar Müslüman ülkelerinde yaşayanlardır¹⁹⁶. Bu değerlendirmeler ışığında toplumsal bir kurum olan din, cinsiyet esaslı ayrımcılığına neden olabilmektedir.

1.5.2.2.3.2. Eğitim Sistemi

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, eğitim sisteminde kişilerin cinsiyetleri nedeniyle, eğitim imkanlarından yoksun kalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçmişte, eğitim sistemi, azınlıklara olduğu şekilde, kadınlara karşı ayrımcılığı içermiştir. Gerçekten, geleneksel tutum toplumsallaşma sürecinde erkek çocuklarının eğitimi ve işe girmesini önemli bulup bunu bir değer olarak aktarırken; kızların evde kalıp ev işleriyle ilgilenmesini teşvik eden bir eğitim sisteminden söz edilebilmekteydi. Bu doğrultuda, erkekler kızlardan daha iyi ve daha uzun süreli eğitim alabilmekteydi. Bunun sonucunda, seçkin üniversitelerin çoğu kız öğrencileri kabul etmiyordu.

¹⁹³ WAGNER, a.g.e., s72.

¹⁹⁴ ÖNÜR/ ÇATALCALI, a.g.e., s.97.

¹⁹⁵ Özer OZANKAYA, *Toplumbilim*, Tekin Yayınevi, 6.Basım, Ankara, 1986, s.284.

¹⁹⁶ ALKAN, a.g.e., s.4.

Örneğin, Harward Üniversitesi kadınların hukuk bölümüne kabulü 1950 ve işletme bölümüne kabulü 1963'lü yıllarda olmuştur¹⁹⁷.

Günümüzde eğitim sisteminde kız ve erkek öğrenciler arasında doğrudan ayrımcılığın geçmişte kaldığını düşünülmekte ise de; uygulamada bu ayrımcılık türünün hala devam ettiği söylenebilmektedir. Örneğin, eğitim sisteminde başarılı öğrencilerin hedefleri arasında yer alan askeri okullara, kız öğrencilerin katılımının sınırlandırılması, eğitimde kız öğrencilere yönelik ayrımcı uygulamaların günümüzdeki varlığına işaret gösterilebilmektedir. Buna ek olarak cinsiyet esaslı ayrımcılığın dolaylı olarak toplum tarafından cinsiyet esaslı yönlendirme şeklinde eğitim sistemi içerisinde varlığını sürdürdüğü söylenebilir. Günümüzde kız öğrenciler, toplumsal cinsiyet rolleriyle yüksek öğrenimdeki seçimlerine yönlendirilmektedir. Bu bağlamda, kız öğrenciler yüksek öğrenime giderken, öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerde yoğunlaşmakla birlikte, bilgi teknolojisi, elektronik mühendisliği gibi teknik bölümlere yönelmemektedir. Bunun temel nedeni, toplumun cinsiyet esaslı rollerle kız öğrencilerin seçimlerini yönlendirmesidir. Üniversitelere girişte kız öğrencilerin yaşadığı bu durum toplum tarafından inşa edilmiş cinsiyet esaslı ayrımcılığa örnektir¹⁹⁸.

1.5.2.2.3.3. Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçları, kadının toplum içerisinde konumunu şekillendirme oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Bu anlamda, kitle iletişim araçları ile kadınlar toplumda erkeklerden daha olumsuz bir şekilde yer alabilmektedir. Kitle iletişim araçları ile toplumda kadın modeli oluşturulup, kadından beklenen davranış kalıpları toplumda kadınlara yüklenmektedir.

Kitle iletişim araçları kadına yönelik etkileri dikkate alındığında, kadınların programlarda hem cinsleri ile özdeşim yapması, yaşam tarzı ve kültürel farklılıklar

¹⁹⁷ James William COLEMAN/ Harold R. KERBO, **Social Problems: A Brief Introduction**, Second Edition, New Jersey, 2003, s.108.

¹⁹⁸ “**Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı Rapor Taslağı**”, Kadın ve Kız Çocuklarının Eğitim ve Öğrenimi Çalışma Grubu , İstanbul, 14 –15 Haziran 2003, http://www.kader.org.tr/raporlar/egitim_raporu.doc, (06.08.2006).

nedeniyle yararlı olmamaktadır. Bu da kadını geliştirmek yerine kişilik çatışmasına sürüklemekte ve mevcut ortamda mutsuz kılmaktadır. Ayrıca, kitle iletişim araçlarındaki reklamlar genelde kadını ev içi rolleriyle sınırlamakta, onun bağımsız davranışlarını ve girişimcilik yeteneğini baskılamaktadır¹⁹⁹.

Eğitimin yalnızca okullarda verilemeyeceği ya da basın ve yayının kamuoyu oluşturmadaki yeri anımsandığında, kadının konumunun dönüşümü bağlamında gazete, dergi ve kitapların önemi ortadadır. Bu yüzden kadının bağımsız kimliğini amaçlamasa da, basın ve yayın alanlarında üretilen fikirler, açılan tartışmalar ister istemez tutum ve değerlerin bu yolda değişmesini gerektirecektir²⁰⁰.

Kitle iletişim araçları sadece ticari anlayışla hareket ettiğinde toplumu bilgilendirme, kamuoyu oluşturma, eğlendirme, eğitime, iktidarı denetleme gibi işlevlerini hakkıyla yerine getirmesi mümkün değildir. Bu nedenle sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket edilmesi, ticaretin yanında aynı zamanda bir kamu görevinin yapıldığının bilincinde olunması gerekmektedir²⁰¹.

Erkek egemen zihniyetle, sorgulanmadan ticari amaçla yeniden üretilen kadına yönelik basmakalıp değer yargıları, iyi-kötü olarak, fakat her iki durumda da edilgen, kendi üzerinde söz hakkına sahip olamayan kadın imgesinin toplumun kolektif bilincine yerleşmesine katkıda bulunmaktadır²⁰².

Kadının, özellikle yığın iletişim araçlarında (basın, radyo-Tv, sinema, fotoğraf, fotoroman, vb.) sık sık bir zevk ya da süs aracı olarak (cinsellik ticareti); ayrıca hep ev işleri (örneğin çamaşır, bulaşık sabunu reklamında hiçbir erkeğin bu işleri yaparken gösterildiği görülmez), yaparken gösterildiği bir gerçektir²⁰³. Medya, toplumu evdeki demokrasi anlayışını teşvik edecek programlar yapmak yerine, kadınların her işe yetiştirebilecek bir yükleniciye dönüşmesini desteklemektedir. Bu

¹⁹⁹ DOĞRAMACI, a.g.e., s.15.

²⁰⁰ Ayşegül YARAMAN, **Resmi Tarihten Kadın Tarihine**, Bağlam Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Kasım, 2001, s.36.

²⁰¹ Necla MORA, “**Kitle İletişim Araçlarında Yeniden Üretilen Cinsiyetçilik ve Toplumda Yansıması**”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, s.2, www.insanbilimleri.com, (27.05.2005).

²⁰² MORA, a.g.e., s.3.

²⁰³ OZANKAYA, a.g.e., s.287.

gibi konuların kadınların lehine geliştirilebilmesi ancak kadınların mümkün olduğunca yönetici düzeyinde yer almaları ve karar mekanizmasında etkin bir rol üstlenebilmeleriyle mümkün olacaktır²⁰⁴.

1.5.3. Yaklaşımları

Her toplum, kadın ve erkeğe farklı roller yüklemektedir. Geçmişte, toplumsal düzenlemeler tanrı tarafından ya da biyolojik farklılıkların kaçınılmaz sonuçları olarak kabul edilmekteydi. Sosyolojik yaklaşımlar, eşitlik idealindeki önemli açıklığın varlığını ve kadınlara karşı erkeklerin baskınlığını açıklamaya çalışmaktadır. Sosyolojik yaklaşımlar, cinsiyet esaslı ayrımcılığı farklı şekillerde ele almaktadır²⁰⁵. Aşağıda, cinsiyet esaslı ayrımcılık, Fonksiyonalist Yaklaşım, Çatışmacı Yaklaşım ve Sembolik Yaklaşım açısından ele alınmaktadır.

1.5.3.1. Fonksiyonalist Yaklaşım

Fonksiyonalist yaklaşıma göre; kadın ve erkeğin ilkel toplumlardan bu yana farklı alanlardaki rol farklılaşması (örneğin; kadın toplayıcı, erkek avcı) kadının doğurganlığı gereği ev işleri, çocuk bakımında; erkeğin ise ailenin ekonomik fonksiyonunun yerine getirilmesinde uzmanlaşması gibi bir işbölümü oluşturmaktadır. Fonksiyonalist yaklaşımı savunanlara göre, kadının duygusal rollerde erkeğin ise araçsal, evin dışından aile bütünlüğünü sağlayıcı rollerde uzmanlaşmaları sebebiyle cinsiyet esaslı ayrımcılığın varlığını sürdürdüğü görüşündedirler²⁰⁶.

Fonksiyonalist yaklaşıma göre, modern cinsiyet rollerinin kökleri sorunu doğrudan tarihsel değişimlerden kaynaklanmaktadır. Geleneksel cinsiyet rolleri, cinsler arasındaki biyolojik farklılıklara dayanmaktadır. Örneğin, aile içinde kadın çocuk büyütürken, erkek ekonomik destek sağlamaktadır. Bununla birlikte, Endüstri

²⁰⁴ Nazlım TÜZEL, Betül ÖZKAYA, “Kadınların Çalışma Hayatı ve Reklamcılık Sektörü İçindeki Yeri”, Kadın Çalışmaları Dergisi, Sa:1, 2006, s.98.

²⁰⁵ James William COLEMAN/ Harold R. KERBO/ Linda L. RAMOS, *Social Problems*, Prentice Hall, Eighth Edition, New Jersey, 2002, s.347.

²⁰⁶ ÖNÜR/ ÇATALCALI, *a.g.e.*, s.99.

Devrimi ile meydana gelen değişikler düzendeki dengelerin değişmesine neden olmuştur. Bebek ölüm oranlarındaki düşüş ve etkili doğum kontrol yöntemlerinin yaygınlaşması geleneksel cinsiyet rollerini değişime uğratmıştır. Kadınların yaşantılarının büyük bölümünü, çocuk bakımına adanmaları gerekliliği uzun sürmemiş ve otomasyon erkek gücünün önemini yok etmiştir²⁰⁷. Ancak, kadın rolü gerçeği hakkında tutum ve beklentiler, ekonomik ve sosyal şartlardaki değişimlerden daha yavaş yaşanmıştır. Bu bağlamda kültürel geç yapılanma, bugünkü cinsiyet ayrımcılığı sorununun temel kaynağını oluşturmaktadır²⁰⁸.

Cinsiyet esaslı sorunların çözümü için, fonksiyonalistlerin çoğu beklentilerin gerçek koşullara daha yakın olması gerektiğini önermektedir. Fonksiyonalistler, cinsiyet esaslı ayrımcılığı kendi içlerinde ele alırken ikiye bölünmüşlerdir. Bunlardan ilk grup, kadın ve erkek arasında geleneksel iş bölümünün çok yüksek beceri gerektirdiği, toplum olanaklarının insanları aile içersinde birbirleriyle uyumlu rollerde uzmanlaşmış yetiştirmesini ve cinsiyet rollerinin kesin bir şekilde belirli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet rolleriyle birlikte cinsiyet esaslı ayrımcılık belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Diğer grup ise, cinsiyet rollerinin yeni koşullara uygun olarak yeniden tanımlanmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bu gruptaki fonksiyonalistler, değişimlerin cinsiyet rollerinin tümüne yansiyacağını ileri sürmemelerine rağmen, genel olarak cinsiyet eşitliğinin gerekliliğini kabul etmekte ve kadın rolündeki yeniden yapılanmanın ekonomide rekabet gücü ve başarı getireceğine inanmaktadırlar. Ekonomik yapıda meydana gelen değişimle birlikte, temel kurumlar cinsiyet esaslı ayrımcılığı önlemek için değişmişlerdir. Modern aile sistemi, büyük değişime uğrayarak kadın ve erkeğe yeni roller vermiştir²⁰⁹.

Fonksiyonel görüş, erkek egemenliğinin dünyanın her yerinde olmasını iki duruma dayandırarak açıklamaktadır. İlk olarak, Antropolog Marvin HARRIS'in 1977'de öne sürdüğü görüşe göre, erkek egemenliğinin evrensel olmasının nedeni, durumun toplumsal bir anlam taşımasıdır. Buna göre, savaşlarda hayatta kalmayı erkeklerin sağlaması, silahları erkeklerin kullanması erkekleri kadınlara karşı egemen

²⁰⁷ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.347.

²⁰⁸ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.348.

²⁰⁹ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.348.

kılmıştır. Bu anlamda, erkek egemenliği kadın ve erkek arasındaki fiziksel güç farklılıklarından kaynaklanmaktadır²¹⁰. İkinci olarak, cinsiyet esaslı ayrımcılığın varlığını, erkek egemenliğinin ortaya çıkmasını insanın üremesine dayandırılarak açıklanmaktadır. Buna göre, toplumun devamlılığı için gerekli olan doğumu sadece kadın gerçekleştirebilir. Bunun için kadının dokuz ay bebek taşıma ve bebeğin doğumundan sonrada da ona bakma görevi vardır şeklinde ifade edilmektedir²¹¹.

Özetle fonksiyonalist yaklaşım, cinsiyet esaslı ayrımcılığın, toplumsal cinsiyet rolleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan cinsiyet esaslı işbölümünden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

1.5.3.2. Çatışmacı Yaklaşım

Çatışmacı yaklaşım, cinsiyet esaslı ayrımcılığı açıklarken, kadın ve erkek arasındaki güç farklılaşması ve çatışması üstünde durmaktadır. Marksist bakış açısında ilkel toplumlarda kadın, erkek arasında eşitlikçi bir yapı olmasına rağmen, kapitalist sistemde, kurumsal işleyiş eşitsizlikte başlamıştır. Toplumsal artı birkaç erkeğin elinde toplandığı için köle-efendi, sömüren-sömürülen ilişkisi kapitalist toplumda burjuva ve proleterya arasında vardır. Kadın daha çok eve ait işlerde yer alarak yaşamının gereklerine erkeğin üstünlüğü altında edinebilmektedir. Engels, kadının kurtuluşunu erkek gibi büyük ev dışı işlerde üretimde yer alan kadının olmasına bağlamıştır. Hacker ise, kadını bir azınlık grubu olarak görmüştür. Cinsiyet ayrımının kadını sınırlandırdığı, çalışma yaşamındaki marjinal pozisyonunu yaygın stereotiplerle temellendirdiği görüşündedir²¹².

Çatışmacı yaklaşımı savunanlara göre; dünyanın her yerinde sömürge ve baskı gibi insan hakları sorunlarının varlığından beri kadınlara karşı önyargı ve ayrımcılığın oluşması beklenmedik bir durum değildir. Çatışma yaklaşımçıları, erkeklerin öncelikle kadın gücüne yönelik büyük güçlerini ve şiddetlerini kullanarak, kadınları ikinci plana ittiğini söylemektedir. Daha sonra, diğer baskın gruplar gibi,

²¹⁰ HENSLIN, a.g.e., s.291.

²¹¹ HENSLIN, a.g.e., s.292.

²¹² ÖNÜR/ CATALCALI, a.g.e., s.99.

toplumsal kurumlar, yerleşmiş geleneklerle erkeklerin güç ve otoritelerinin devamlılığını sağlamaya hizmet etmektedir. Erkekler, ekonomik kontrol ve politik güç sağlayan pozisyonların dışındaki pozisyonları kadınlara vererek, kadınlara düşük ücret ve önemsiz pozisyonlarda konumlandırıp, ekonomik avantaj elde etmişlerdir. Erkekler, kadınların rolünü aile içersinde ikinci plana iterek fayda sağlamışlardır. Toplumsal kurum olan aile içinde iyi kadın, kocasına hizmet ve aynı zamanda itaat edendir şeklinde yüklemelerle değer yargıları yüklenmiştir. Örneğin, BM’de geleneksel düğün yeminleri kadını ikinci plana atan güçlü toplumsal dayanağı yansıtmaktadır. Yalnızca gelin aşk, onur ve sadık bir eş olacağı sözünü verir. Dilin yapısı bile erkek egemenliğinin hizmetini güçlendirir²¹³.

Çatışmacı yaklaşıma göre, bugün bütün toplumlarda kadının konumu, BM’deki Afrika Kökenli Amerikalılar gibi ikincil konumda bulunan azınlıklarla benzerlik göstermektedir. Kadın kurtuluşunda gerçek engel, erkek egemenliğini inşa eden kurumlar ve tutumlardır. Kadınların sayısal olarak artışı erkek egemenliği gerçeğini fark etmeyi, organize olarak bu engelleri ortadan kaldırmayı amaçlar. Çatışmacı yaklaşıma göre feminist hareket, endüstri toplumlarında büyüyen kadın gücünün hem yansımaları hem de nedenidir. Çatışmacı yaklaşım, cinsiyet esaslı ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına önerisi, kadınların şikayetlerini dile getirerek, seslerini duyurmaya devam etmeleri, tüm kadınların ve eşitliğe sempati duyan erkekleri kadınlarla bir araya getirmek ve her iki cinside kadın hareketiyle bütünleştirerek, kendileri gibi ezilen diğer sosyal grupların desteğini de alarak, cinsiyet esaslı ayrımcılığa karşı mücadele etmektir. Çatışmacı yaklaşıma göre, sosyal hareket adil toplumdaki sosyal değişim için yoldur. Kadın hareketlerinin başarısı olarak, geleneksel erkek avantajlarında önemli bir azalma yaşanmaktadır²¹⁴.

1.5.3.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre, cinsiyet rolleri ve kimlik anlayışı, bireyin kişiliğinin bileşeninin eleştirisidir. Cinsiyet kimliğinin, çocukluğun erken dönemlerinde aile, öğretmenler ve kitle iletişim araçlarıyla etkileşerek geliştiğine

²¹³ COLEMAN vd., **a.g.e.** s.348.

²¹⁴ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.348.

inanırlar. Bu etkileşimler sonucu ortaya çıkan cinsiyet kimliği oldukça uzun ömürlüdür. Etkileşimci yaklaşımclar, kadınlara karşı ortaya çıkan önyargı ve ayrımcılığı toplumsallaşmadaki farklılıktan kaynaklandığına dikkat çekerler. Kadınlar, toplumsallaşma sürecinde pasif ve bağımlı olarak yetiştirilirler, bu sebeple daha fazla saldırgan ve bağımsız olarak yüreklendirilen erkeklerden daha az baskın konumda bulunmaktadır. Böylece her iki cinsiyetteki kişi , kadınların ikinci planda olduğunu öğrenerek büyümektedir²¹⁵.

Etkileşimci yaklaşımclarla göre, cinsiyet rolleri ve eşitsizlik, sosyalizasyon sürecinin değişmesiyle değişebilir. Bu yaklaşım, kızların daha atılgan yüreklendirilmesi, erkeklerin pasifliğinin kabulüne zorlanmasıyla, mümkün olabilecektir. Çünkü, ailelerde geleneksel cinsiyet rollerinin toplumsallaştırılması, çocukların farklı davranmaları çok zordur, ama sosyalizasyon sürecinde önemli etkiye sahip okullar, geleneksel cinsiyet rollerindeki değişimi daha kolay sağlayabilir. Bu anlamda Feministler, acil olarak ders kitaplarındaki cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargıların temizlenmesi, kızların eğitiminin yükseltilmesini ve kızlar için meslek isteği artırılmasını savunmaktadır²¹⁶.

Etkileşimci yaklaşım, daha çok sosyal psikolojik bir çerçeveye cinsiyet rollerini açıklamaktadır. Kadın ve erkeğin nasıl tanımlandığı ve aralarındaki davranışa yönelik beklentiler, paylaşılan anlamlar temelinde grup etkileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kadın ve erkek etkileşiminin cinsiyet rolleri de değiştireceği varsayılır. Bu anlamda kadın ve erkeğe ait roller etkileşimle oluşmaktadır. Kadının ve erkeğin birbiri için dizayn edilmiş etkileşim setleri oldukça yaygındır. Her birinin davranışının diğerinin rolünün yerine getirmeye izin vermektedir. Aksi halde benlik kendini gerçekleştiremez, kültürel ortama karşı olma yabancılaşma, rekabet..vb ortaya çıkmaktadır²¹⁷.

Etkileşimci yaklaşımclar, biyolojik cinsiyetin doğuştan, toplumsal cinsiyetin ise toplumsal ve öğrenilmiş olduğuna vurgu yapmaktadır. Etkileşimci yaklaşım,

²¹⁵ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.349.

²¹⁶ COLEMAN vd., **a.g.e.**, s.349.

²¹⁷ ÖNÜR/ ÇATALCALI, **a.g.e.**, s.99.

kadın ve erkeğe özgü davranış beklentilerinin ve tutumların cinsiyet rolleri olarak nasıl sosyalleştirildiği üzerine çalışmaktadır²¹⁸. Buna göre, toplumun kurumları tarafından bir cinse uygun aktiviteler belirlenmektedir. Özet olarak, etkileşimci yaklaşım toplum tarafından beklenen cinsiyet rollerine uygun davranışları göstermeyen birey toplumca ayıplanır, dışlanır²¹⁹.

1.5.4. Hukuki Boyutu

Gelişen teknoloji ve sosyo-ekonomik değişim, cinsler arası eşitliğin gerek iç gerekse uluslararası hukuk metinlerine konu olmasına neden olmuştur. Cinsiyetler arası eşitliğe yönelik uluslararası alandaki gelişmeler pek çok ülkenin yasalarına da yansımıştır²²⁰. Bu anlamda aşağıda, hem uluslararası hem de ulusal mevzuat açısından cinsiyet esaslı ayrımcılıkla ilintili olan yasalara değinilmektedir.

1.5.4.1.Uluslararası Mevzuat

Kadınlara yönelik uluslararası düzenlemeler İnsan Hakları Belgeleri ve Birleşmiş Milletler Sözleşmeleri başta olmak üzere Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği Direktiflerinde ele alınmaktadır.

1.5.4.1.1. İnsan Hakları Belgeleri ve Birleşmiş Milletler Sözleşmeleri

Çalışma hayatında kadın-erkek eşitliğini düzenleyen özel hükümlerden önce insan hakları ile ilgili temel metinlerdeki eşitliğe ilişkin genel maddelere bakmakta yarar vardır. 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 2.maddesinde “herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka herhangi bir düşünce, ulusal ya da toplumsal köken, servet, doğuş ya da başka herhangi bakımdan ayrım gözetmeksizin bu Bildirgede ilan edilen tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabilir” hükmü yer almaktadır. Aynı bildirgenin 23.maddesinde:

²¹⁸ HENSLIN, a.g.e., s.288.

²¹⁹ HENSLIN, a.g.e., s.289.

²²⁰ DİNÇKOL, a.g.e., s.47.

- “Herkesin çalışmaya, işini serbestçe sermaye, adil ve elverişli çalışma koşullarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır.
- Herkesi, hiçbir ayırım gözetmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.
- Çalışan herkesin kendisine ve ailesine insanlık onuruna yaraşır bir yaşam sağlayan ve gerektiğinde her türlü sosyal koruma yollarıyla da desteklenen adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.
- Herkesin, çıkarlarının korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır.” demek suretiyle kadın ve erkeğin çalışma yaşamında da eşit şekilde yer almaları gereğini düzenlemiştir²²¹.

Birleşmiş Milletler sisteminin özünü “insan hakları ve temel özgürlüklere, cinsiyet temelli ayrımcılık dahil hiçbir ayrımcılığa yer vermeksizin saygı gösterilmesi, temel hak ve özgürlüklerin korunup güçlendirilmesi için uluslar arası işbirliğinin sağlanması” prensibi oluşturmaktadır. Daha sonraki yıllarda cinsiyete dayalı eşitlik mücadelesi, Birleşmiş Milletlerin uluslar arası çeşitli sözleşme ve bildirgeleri ile desteklenmiştir. Dünyada kadın konusundaki yaklaşım değişikliği yine bu çalışmalar sonucu gerçekleşmiş, kadın artık destek ve yardım gören değil, kalkınmada temel ve eşit bir birey olarak algılanmaya başlanmıştır²²².

BM Siyasi ve Medeni Haklar Sözleşmeleri ile Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesinin çeşitli maddeleri de kadın-erkek eşitliğine ilişkin çeşitli maddeleri düzenlemiştir. Bunlarla beraber BM tarafından 1979 yılında kabul edilen ve 03.09.1981 tarihinde yürürlüğe giren “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi –CEDAW ise çalışma hayatında kadınların durumu ile ilgili en ayrıntılı düzenlemeler yapan sözleşmedir. Sözleşmenin 1.maddesinde kadınlara karşı ayrımcılık kavramı tanımlanmıştır. Bu sözleşme kadınlara karşı ayrımı “kadınların medeni durumuna bakılmaksızın ve kadın erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan hakları ve

²²¹ Tamer SOYSAL, “Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanununda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.8, Sa: 4, 2006, s.98.

²²² Lale TAŞKIN, “Uluslararası Sözleşmeler Işığında Kadının Hukuki Durumu”, Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sa:2, C.8, 2004, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1026.pdf>, (18.02.2007).

temel özgürlüklerin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen ve ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama” olarak tanımlar. (Madde1) Sözleşmenin istihdam başlıklı 11.maddesinde çalışma hayatına ilişkin ayrıntılı hükümler düzenlenmiştir. Madde uyarınca; taraf devletler, istihdam alanında kadınlara karşı ayırımı önlemek ve kadın-erkek eşitliği esasına dayanarak eşit haklar sağlamak için özellikle aşağıdaki konularda bütün uygun önlemleri alacaklardır:

- a. Bütün insanların vazgeçilmez hakkı olan çalışma hakkı,
- b. İstihdam konularında eşit seçim kriterleri uygulanması da dahil, erkeklerle eşit istihdam olanaklarına sahip olma hakkı,
- c. Serbest olarak iş ve meslek seçme hakkı, terfi, iş güvenliği, hizmetin tüm şartları ve avantajlarından yararlanma hakkı, çıraklık, ileri mesleki eğitim ve bilgi yenileme eğitimi dahil mesleki eğitim ve mükerrer eğitim görme hakkı,
- d. Sosyal yardımlar dahil eşit ücret hakkı, eşdeğerdeki işte eşit işlem ve işin cinsinin değerlendirilmesi bakımından eşit işlem görme hakkı,
- e. Ücretli izinle birlikte, özellikle emeklilik, işsizlik, hastalık, yaşlılık, sakatlık ve diğer çalışmama hallerinde sosyal güvenlik hakkı
- f. Güvenli koşullar içinde çalışma hakkı ve sağlığın ve bu arada doğurganlığın korunması hakkı.

Evlilik ve analık sebebiyle kadınlara karşı ayırımı önlemek ve etkin çalışma hakkını sağlamak amacıyla, Taraf Devletler uygun önlemleri alacaklardır²²³:

- a. Hamilelik ve analık izni sebebiyle ya da evliliğe bağlı olarak işten çıkarma ayırımını yasaklamak, bu ayırımı yapanları cezalandırmak,
- b. Önceki iş, kıdem ve sosyal haklar kaybedilmeksizin, ücretli olarak analık izni ya da benzeri sosyal içerikli tazminatlar vermek,
- c. Anne ve babanın aile yükümlülüklerini, iş sorumlulukları ve sosyal yaşama katılma ile bağdaştırabilme olanağı vermek üzere çocuk bakım kolaylıklarının kurulması ve geliştirilmesini güdüleyerek, destekleyici sosyal hizmetlerin sağlanmasını teşvik etmek ve özendirmek,

²²³ SOYSAL, a.g.e., s.100.

- d. Hamilelik süresince zararlı olduğu kanıtlanan işlerde kadınlara özel koruma sağlamak.

Çalışma yaşamında kadınların durumu ile ilgili anayasa niteliği taşıyan bu sözleşmeye taraf devletler uymayı ve öngörülen ilkelere ulaşmak için gerekli yasal ve idari düzenlemeleri yapmayı taahhüt etmişlerdir. Sözleşmenin 15.maddesinin birinci bendinde “Taraf devletler, kadınlara, kanun önünde erkeklerle eşit haklar tanıyacaklardır, ifadesi vardır. Türkiye bu hüküm gereği 3 Ekim 2001 tarihinde TBMM’de kabul edilen 4709 sayılı Kanun ile 1982 Anayasası’nda bazı değişiklikler yapmıştır. Anayasamızın üçüncü bölümünde Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler içinde “Ailenin Korunması” başlığı ile düzenlenen 41.maddesinin birinci fıkrasında “Aile, Türk toplumunun temelidir.” cümlesinden sonra gelmek üzere “ve eşler arasında eşitliğe dayanır.” cümlesi eklenmiş; Dördüncü Bölümde Siyasal Haklar ve Ödevler içinde “Türk Vatandaşlığı” başlığı ile düzenlenen 66.maddesinde ikinci fıkrada yer alan “Türk babanın ya da Türk ananın çocuğu Türk’tür. Yabancı babadan ve Türk anadan olan çocuğun vatandaşlığı kanunla düzenlenir.” hükmünün kadın erkek arasında ayrımcılığa yol açan ikinci cümlesi madde metninden çıkarılmıştır²²⁴.

1.5.4.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütleri Sözleşmeleri

Birinci Dünya Savaşı’nın ardından sürekli barışın ve sosyal adalet ile sağlanabileceğini savunan temel ilke üzerine 1919 yılında imzalanan Versay Anlaşmasında öngörülen Milletler Cemiyeti ile birlikte kurulan UÇÖ, sonraki süreçte 1946 yılında yeni kurulan BM Teşkilatının da ilk uzman kuruluşu olmuştur. UÇÖ’NÜN temel ve en önemli işlevlerinden biri, Uluslararası Çalışma Konferansı’nın uluslararası standartları belirleyen Sözleşme ve Tavsiye kararlarının üçlü yapı (işçi-işveren-hükümet) tarafından kabul edilmesidir. Bu sözleşmeler üye ülkelerin yasama organlarında kabul edilmeleri ile birlikte bağlayıcı hale gelmektedir. Tavsiye kararları ise, politika geliştirme, yasama ve uygulama konularında rehberlik görevi görmektedir. UÇÖ sözleşmelerini kabul eden devletler bu sözleşmelerle iç

²²⁴ SOYSAL, a.g.e., s.101.

hukuklarını uyumlaştırmak suretiyle sözleşmeleri uygulamak ve bu konuda denetlemeyi de kabul etmiş olacaktırlar.

1.5.4.1.2.1. Çalışma ve Meslek Bakımından Ayrımcılık Hakkında Sözleşme (111 Sayılı)

UÇÖ'NÜN doğrudan ayrımcılığı önlemeye yönelik sözleşmelerinden Çalışma ve Meslek Bakımından Ayrımcılığı önlemek için sözleşmesine göre; UÇÖ'NÜN her üyesi, çalışma ve meslek bakımından herhangi bir ayrımcılığa son vermek ve çalışma ve meslek bakımından fırsat ve davranış eşitliğini sağlamak üzere bir ulusal politika saptayıp izleyecektir²²⁵.

Sözleşmenin birinci maddesinde “Ayrımcılık” tanımı yapılmıştır. Buna göre;

- Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal ya da sosyal menşee bakımından yapılan iş ya da meslek edinmede ya da edinilen iş ya da meslekte tabi olunacak işlemlerde eşitliği yok edici ya da bozucu etkisi olan her türlü ayrımcılık gözetme, ayrı tutma ya da üstün tutmayı,
- İlgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tesbit edeceği, meslek ya da iş edinmede ya da edilen iş ya da meslekte tabi olunacak işlemlerde eşitliği yok edici ya da bozucu etkisi olan bütün diğer ayrımcılık gözetme, ayrı tutma ya da üstün tutma”, ayrımcılık tanımlanmıştır²²⁶.

1.5.4.1.2.2. Eşdeğerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme (100 Sayılı)

1951 tarih ve 100 sayılı Eşit Değerde İş için Eşit Ücret Sözleşmesi, ücret konusunda cinsiyete dair bir ayrımcılığı yasaklamayı amaçlar. Kadın ve erkek arasında cinsiyete dayalı ücret farklılıklarının kaldırılması, çalışma yaşamında kadın ve erkek eşitliğinin sağlanmasında önemi haizdir. Kadına erkeğe oranla düşük ücret

²²⁵ Gökçen ALPKAYA, “Uluslararası Hukukta Kadının Durumuna İlişkin Bazı Veriler”, Prof. Dr. Gündüz ÖKÇÜN’e Armağan, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, C.47, Sa:2, 1992, s.26.

²²⁶ SOYSAL, a.g.e., s.103.

ödenmesi ve kadının daha zor iş bulabilmesi, biyolojik, sosyal, geleneksel, ailevi, tarihi ve politik nedenlerle eğitim farklılığına dayandırılmaya çalışılmıştır. Bu durumu önlemek için UÇÖ tarafından 100 Sayılı sözleşme kabul edilmiştir²²⁷. Sözleşmenin birinci maddesi ile “eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği deyimi, cinsiyet esasına dayanan bir ayırım gözetmeksizin tespit edilmiş bulunan ücret hadlerini ifade etmektedir²²⁸”.

1.5.4.1.2.3. Her Nevi Maden Ocaklarında, Yer altı İşlerinde Kadınların Çalıştırılmaması Hakkında Sözleşme (45 Sayılı)

Türkiye’nin onayladığı ilk UÇÖ sözleşmesidir. Sözleşmenin ikinci maddesi “Kadın cinsinden hiçbir şahıs, yaşı ne olursa olsun maden ocaklarında, yer altı işlerinde çalıştırılmaz.” hükmünü getirmiştir. Sözleşme, idari görevi bulunan ve bedenlen çalışmayanların, sağlık ve sosyal hizmetlerde çalışanların, mesleki bilgilerini tamamlamak amacıyla bir maden ocağındaki yer altı işlerinde staj görmelerine müsaade edilen tahsildeki kişilerin, bedenlen çalışma niteliğinde olmayan bir sanatın icrası için bir maden ocağının yer altı kısımlarına tesadüfi olarak inmesine gerek görülen kişilerin ulusal mevzuat ile bu yasak kapsamından istisna edebileceklerini öngörmektedir²²⁹.

1.5.4.1.2.4. Gece Çalışması Hakkında Sözleşme (171 Sayılı)

UÇÖ tarafından 1948 yılında kabul edilen ve 1990 yılında yeniden gözden geçirilen 89 sayılı Kadınlarla ilgili Gece Çalışması Sözleşmesinden sonra UÇÖ 1990 yılında 171 sayılı Gece Çalışması Sözleşmesi’ni kabul ederek gece çalışması konusunu kadın erkek ayrımı yapmaksızın düzenlemiştir.

²²⁷ Nurhan SÜRAL, *Avrupa Topluluğu’nun Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliğine Dair Düzenlemeleri ve Türkiye*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Can Ofset, Ankara, 2002 , s.143.

²²⁸ SOYSAL, *a.g.e.*, s.103.

²²⁹ SÜRAL, *a.g.e.*, s.158.

1.5.4.1.2.5.Aile Sorumlulukları Olan Kadın ve Erkek İşçilere Eşit Davranılması ve Eşit Fırsatlar Tanınması Hakkında Sözleşme (156 Sayılı)

Sözleşmenin üçüncü maddesinde “her üye devletin kadınlar ve erkekler arasında gerçek bir davranış ve fırsat eşitliği sağlanması bakımından aile sorumlulukları olan çalışanların ayrımcı uygulamalara maruz kalmaksızın çalışma hayatına katılımını sağlamak, bu kişilere karşı ayrımcı uygulamaları kaldırmak ve aile sorumlulukları ile çalışma hayatını bağdaştırabilmeleri amacıyla ulusal politikalar izlemeleri gereği düzenlenmiştir. Sözleşme çalışan kadınların herhangi bir ayrımcılık söz konusu olmaksızın çalışma hayatında aile sorumlulukları ile arasında bir ihtilaf ve seçenek yaratmaksızın yer alabilmelerini düzenlemektedir²³⁰.”

1.5.4.1.2.6.Hizmet İlişkisine Son Verilmesine İlişkin Sözleşme (158 Sayılı)

Sözleşmenin dördüncü maddesinde, “İşçinin kapasitesine ya da işin yürütümüne ya da işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez.” denilerek iş sözleşmesinin feshinde kadın aleyhine oluşabilecek durumlarda ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

1.5.4.1.2.7. Kısmi Süreli Çalışma Hakkında Sözleşme (175 Sayılı)

Çalışma hayatında kadınların genellikle kısmi süreli çalışmayı tercih ettiği düşünüldüğünde, kısmi süreli çalışma ile ilgili düzenlemelerin direkt olarak kadınları ilgilendirdiği söylenebilir. Sözleşmenin dördüncü maddesinde “kısmi süreli çalışanların tam gün çalışanlarla çalışma ve meslekte ayrımcılığa karşı eşit şekilde korumadan yararlanacakları” belirtilmektedir.

²³⁰ SOYSAL, a.g.e., s.105.

1.5.4.1.2.8.Kadının Doğum ve Doğum Sonrası Çalışması Hakkında Sözleşme (183 Sayılı)

183 Sayılı sözleşmede 4.madde ile kadınlara doğum nedeniyle verilecek iznin 14 haftadan az olamayacağı hükmü getirilmiş, doğum sonrası verilecek iznin ulusal mevzuat çerçevesinde belirleneceğini ancak bu iznin de 6 haftadan az olamayacağı belirtilmiştir.

1.5.4.1.3. Avrupa Birliği Direktifleri

AB'DE farklı cinsiyetkilerin, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın iş piyasalarında oluşan ücreti alması gerektiği ve eşit muameleye tabi tutulması gerektiği yasal bağlamda düzenlenmiştir²³¹.

Avrupa Topluluğu'nu kuran anlaşma olan 25.03.1957 tarihli Roma Anlaşması'nda kadın-erkek eşitliğine ilişkin ilk hükümler yer almıştır. 1957 tarihinde yapılan Roma anlaşmasındaki ücret eşitliğine ilişkin hükümler konulurken UÇÖ tarafından 1951 yılında kabul edilen "Eşdeğerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme"den esinlenilmiştir. Roma Anlaşmasının 119.maddesi "her üye devletin kadın ve erkekler için eşit işe eşit ücret prensibini uygulayacağı" fikrini benimsemiştir. Eşit değerde iş, objektif esaslara göre mukayese edildiği iş kadar değer taşıyan işi ifade etmektedir²³².

1975 tarihli 75/117 sayılı Kadın ve Erkekler için Ücret Eşitliği Direktifi ile Roma Anlaşmasının 119.maddesindeki eksikliği gidermek amaçlanmıştır. Direktifin birinci maddesi ile eşit işe eşit ücrete yer verilmiştir. 1976 yılında kabul edilen 76/207 sayılı direktif, konuya ilişkin kabul edilmiş ikinci direktiftir. Kadın ve erkek işçilere işe alınma, mesleki eğitim, mesleki yükselme ve çalışma koşulları bakımından eşit davranılması gereği düzenlemiştir. 1978 tarihli 79/7 sayılı direktif ile sosyal güvenlik alanında kadın ve erkeğe eşit davranma yükümlülüğü getirilmiştir. 1986 tarih ve 86/378 sayılı direktif ile işyerlerindeki sosyal güvenlik sistemlerinde

²³¹ YAVAŞI, a.g.e., s.59.

²³² SOYSAL, a.g.e., s.108.

kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına ilişkin hükümler kabul edilmiştir. Direktif kapsamında işlem eşitliği konusunun prim ödeme yükümlülüğü ile primlerin hesaplanması ve yardımların hesaplanması ve sigorta programlarına katılımı daha fazla gözetilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. 1992 tarih ve 92/85 sayılı direktif ile “Hamile, Loğusa, Emziren Kadınların İşyerinde İş güvenliğinin ve Sağlığının Korunması” hedeflenmiştir. Direktifin birinci maddesinde amaç “hamile işçilerin, yeni doğum yapmış işçilerin ya da bebeğini emzirme durumundaki işçilerin işyerinde sağlık ve güvenlik koşullarının geliştirilmesine yönelik önlemler alınması” olarak açıklanmıştır. AB kadın-erkek eşitliği konusunda sadece çıkardığı Direktifler yolu ile değil Çerçeve Programlar yolu ile de düzenlemeler yapmaya çalışmaktadır. 2001-2005 yılları arasında kapsayan 5.Kadın Erkek Eşitliği Programı’nda kadın istihdamının artırılması, kadın-erkek arasındaki ücret eşitsizliğinin giderilmesi, doğum izni ve çalışma saatlerinin iyileştirilmesi gibi çalışan kadınlara yönelik hedefler de belirlenmiştir.

1.5.4.2. Ulusal Mevzuat

Kadınların çalışma yaşamına yönelik ulusal mevzuat başta Anayasa olmak üzere 4857 Sayılı İş Yasası’nda ve yasaya uygun olarak oluşturulmuş yönetmelikler çerçevesinde ele alınmaktadır.

1.5.4.2.1. Anayasa

1961 Anayasasında madde 12’ de "Herkes, dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz." eşitlik genel prensibi açıkça yer almıştır.

1982 Anayasası’nda anılan prensibi 10. maddede "Herkes, dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak

hareket etmek zorundadır." hükmü ile güvence altına alınmıştır. 10. maddeye kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Değişiklik olarak eklenmiştir. (Ek: 7.5.2004-5170/1 md.) Anayasa Mahkemesi, kanunların bu ilkeye aykırı olup olmadığını denetlerken, genellikle "haklı neden" kriterine dayanmaktadır. Kanunda, bir takım vatandaşların farklı kurallara tâbi olmaları, haklı bir nedene dayanıyorsa, kanun önünde eşitlik ilkesine aykırılık yoktur. Haklı neden kavramına somutlaştırıcı ölçütler olarak, "gereklilik", "zorunluluk", "işin özelliklerine ve ereklerine uygunluk", "dengeli makul görülebilecek ölçütler", "adaletli ve eşit ölçütler" gibi değişik ifadeler kullanılmıştır. Haklı neden kavramını belirtmek için kesin bir tanım verilemez. Söz konusu kanunda düzenlenen somut durumu inceleyerek karar vermek gerekir²³³.

Anayasada 10. madde dışında, eşitlik temelli ve kadın ayrımcılığını engelleyen, diğer hükümler şunlardan oluşmaktadır²³⁴:

Madde 12 : Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilemez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.”

Madde 17 : “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.

Madde 41 : “Aile, Türk Toplumun temelidir.

Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilatı kurar.”

Madde 42 :“Kimse, eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz.”

Madde 49 : “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.”

²³³ Ayşe Tülin YÜRÜK/ Selman KARAKUL, “Çağdaş Toplumda Kamu Özgürlüklerinin Hukuksal Rejimi”, <http://www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/1268/unite04.pdf>, (05.03.2007).

²³⁴ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, <http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm> , (05.03.2007).

Devlet, çalışanların, hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alır.

Devlet, işçi işveren ilişkilerinde çalışma barışının sağlanması için gerekli tedbirleri alır.”

Madde 50 : “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz”. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

Madde 55: “Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır. Asgari ücretin tespitinde ülkenin ekonomik ve sosyal durumu göz önünde bulundurulur”.

Madde 56 : “Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir”.

Madde 60 : “Herkes, sosyal güvenlik hakkına sahiptir”.

Devlet, bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar.

Madde 70 : “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir”.

Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.

1.5.4.2.2. 4857 Sayılı İş Yasası Çerçevesinde Kadının Korunması

4847 Sayılı İş Yasası çerçevesinde işverenin “işçiyi koruma borcunun” bir gereği olan eşit işlem borcu, işyerinde işverenle işçiler arasında çalışma barışının ve huzurunun sağlanması bakımından önemlidir²³⁵. Bu bakımından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklı muamele yapmama ile cinsiyet esaslı ayrımcılığı önleme iş kanunu çerçevesinde düzenlenmiştir.

²³⁵ DEMİR, a.g.e., s.86.

1.5.4.2.2.1. Eşit Davranma İlkesi

4857 sayılı Kanun çalışma ilişkilerinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep vb sebeplere dayalı her türlü ayrımcılığı yasaklamaktadır. Yeni yasanın 5. maddesinde düzenlenen eşitlik davranma ilkesi şu yeniliği getirmektedir; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”. Eşitlik konusunda getirilen en önemli düzenleme, iş sözleşmesinin yapılması çalışma koşullarının belirlenmesi, uygulanması ve iş sözleşmesinin sona ermesinde cinsiyet ayırımına bağlı ayırım yapılamayacağı hükmüdür. Buna göre²³⁶,

- İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça bir işçiye,
- sözleşmesinin yapılmasında,
- şartlarının oluşturulmasında
- uygulanmasında ve sona ermesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamaz.

Kanunda Ücret eşitliği, “Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük bir ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması. daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.” hükmüyle yer almaktadır.

Asıl olarak genel mevzuat çerçevesinde 4857 sayılı İş Kanunu öncesi pozitif hukukta cinsiyet ayrımcılığını önleyen düzenlemeler bulunmakla beraber, yeni İş Kanunu’nun 5.maddesi ile eşit davranma ilkesi geniş ve açık şekilde yasa metnine alınmıştır. İşverenin iş sözleşmesinden doğan eşit davranma borcunun en önemli dayanağını Anayasanın 10. maddesinde bulmaktadır. Türkiye’de çalışma şartları yönünden cinsiyet ayırımına gidilmemesi çok eskiye giden geleneklerinden birisidir²³⁷.

²³⁶ Bülent PİRLER/ Serap KAPIZ, “İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu”, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbi=ic&id=1103>, (27.02.2007).

²³⁷ SOYSAL, a.g.e., s.114.

Bir karşılaştırma yapmak gerekirse Amerikan ve AB çalışma mevzuatları ve içtihatları ile gelişen detaylı cinsiyet ayrımcılığı ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun getirdiği düzenlemeleri aşağıdaki gibidir:

1. İşveren tarafından, görünüş itibarıyla hem kadınlar hem de erkekler tarafından gerçekleştirilebilmesi mümkün, diğer bir anlatımla doğrudan cinsiyet ya da belirli bir cinsiyete özgü niteliğe dayalı olmayan bir uygulamanın yapılması ya da bir koşulun ileri sürülmesi,
2. İşverenin bu uygulamasından olumsuz biçimde etkilenen kadın çalışanların sayısının erkek çalışanlara nispeten önemli ölçüde yüksek olması,
3. Kadın işçinin cinsiyetine özgü nitelikleri ya da davranış biçimleri nedeniyle mağdur olması,
4. Düzenleme ile kadının mağduriyeti arasında uygun illiyet bağı olması,
5. Düzenlemenin objektif haklı nedenlere dayanılarak yapılmış olması.

1.5.4.2.2.2.Ücret ve Kıdem Tazminatı Bakımından Kadınların Korunması

Kadın işçilerin toplumsal görevleri ve annelik gibi durumları nedeniyle daha çok kısmi süreli işlerde istihdam edildiği bir gerçektir. Ücret ile ilgili olarak 4857 sayılı Kanunun 5/II. Maddesi ile işverene esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan ile kısmi süreli çalışan işçiler arasında farklı işlem yapamayacağı hükmü konulmuştur. Farklı yeteneklere sahip olan işçiler arasında özellikle ücretler yönünden, işçilerin nitelikleri gözönünde bulundurularak farklı davranılması ise ayırım değildir. Öğrenim derecesi, yaş, kıdem gibi objektif ve çalışkanlık, beceriklilik, yetenek, liyakat gibi subjektif nitelikler nedeniyle ücret farklılaştırması ise eşit davranma hükmünün ihlali değildir.

1.5.4.2.2.3. İşin Düzenlenmesi Açısından Kadın İşçilerin Korunması

4857 sayılı İş Kanununun “İşin Düzenlenmesi” başlığını taşıyan dördüncü bölümünde; çalışma süreleri, çalışma sürelerinden sayılan haller, ara dinlenmesi, gece süresi ve gece çalışmaları gibi düzenlemeler yer almaktadır.

1.5.4.2.2.3.1. Kadın İşçilerin Yer ve Su Altında Çalıştırılmalarına İlişkin Yasak

4857 sayılı İş Kanunu'nun 72. maddesinde, "Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır" düzenlemesi ile kadın işçiler, özel olarak korunmuştur. Buna göre, maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde onsekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılmaması konusuna dikkat edilmelidir²³⁸.

1.5.4.2.2.3.2. Gece Sayıla Gün Döneminde Kadın İşçi Çalıştırma Yasağı

İş Kanununun 69. maddesinde “gece” en geç saat 20.00’de başlayan, en erken saat 06.00’a kadar geçen ve her halde 11 saat süren gün dönemine denir. 4857 Sayılı İş Kanunun 73. maddesinde sanayie ait işlerde onsekiz yaşını doldurmamış kadınların çalıştırılmaları yasak kılınmıştır.

1.5.4.2.2.3.3. Ağır ve Tehlikeli İşlerde Kadın İşçilerin Çalıştırılmamaları Yönelik Yasak

İş kanununda 85. maddede kadınları ağır ve tehlikeleri işlerde çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Ancak bu yasak mutlak değildir. 1973 tarihli Ağır ve Tehlikeli İşler Tüzüğü’nün yerine çıkarılan “Ağır ve Tehlikeli İşler” yönetmeliğinin beşinci maddesi ile kadınların işin niteliğine göre bedence ve bu işlere elverişli dayanaklı olduklarının fizik muayene ve gerektiğinde laboratuvar bulgularına hazırlanan doktor

²³⁸ İbrahim İŞIKLI, **Kadın İşçileri Yer ve Su altında Çalıştırılmalarına İlişkin Yasak**, [http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/05-10-2005\(2\).htm](http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/05-10-2005(2).htm), (07.01.2007).

raporu ile saptanması ve Ek Cetvelde düzenlenen işin karşısında “K” harfi ile kadınların çalışabilecekleri mümkün kılınmıştır²³⁹.

1.5.4.2.3.4.Gebelik ve Analık Hallerinde Kadın İşçilerin Korunması

Çalışma yasaları kapsamında kadının özel olarak korunması gerektiği gibi bu yasalar kapsamında kadının özel hallerinde de özel koruma hükümlerinin konulması bir zorunluluktur. Kadın işçilerin hamilelik döneminde özellikle de doğumun yaklaştığı dönemde özel olarak korunması zorunludur. Bu zorunluluk hem kadının sağlığı hem de doğacak çocukların sağlığını koruma açısından önemlidir²⁴⁰.

1475 sayılı İş Kanununda, doğumdan önce ve doğumdan sonra olmak üzere verilmesi gereken altışar haftalık çalıştırılma yasağı 4857 Sayılı Kanunun 74. maddesiyle 8'er haftaya çıkarılmıştır. Ayrıca çoğul gebelik halinde işçiye doğumdan önceki 8 haftalık süre 10 hafta halini alacaktır. Ayrıca sağlık durumu uygun olması ve doktorun onayı ile kadın işçi doğumdan önceki 3 haftaya kadar çalışabilir. Böylece de doğumdan önceki kalan kullanmadığı iznini doğum sonrası süreye katabilir. Böylece tekil gebelikte doğum sonrası süre 13 haftaya kadar çıkmaktadır. Bu sürelerden sonra işçiye isterse 6 aya kadar ücretsiz izin de verilebilir. Yeni yasayla sürelerin artırılmasında AB'NE uyum sürecinde AB'NE üye olan ülkelerdeki doğum izni süreleri etkili olmuştur. Çeşitli Avrupa ülkelerinde doğum izni süreleri şöyledir: İsveç (96 hafta), Danimarka (50 hafta), İtalya (47 hafta), Finlandiya (44 hafta), İngiltere (40 hafta), Belçika (15 hafta), Almanya (14 hafta) şeklide düzenlenmiştir²⁴¹.

Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için izin verilmelidir. Doktor raporunun bulunması halinde hamile işçiler işçi sağlığına uygun daha hafif işlerde çalıştırılacaklardır. Bu durum nedeniyle işçinin ücretinden indirim yapılmayacaktır. Kadın işçilerin çocukları bir yaşına gelene kadar çocuklarını

²³⁹ Ağır ve Tehlikeli işler Yönetmeliği, Resmi Gazete, 16.06.2004, 25494'den aktaran: SOYSAL, a.g.e., s.121.

²⁴⁰ SOYSAL, a.g.e., s.122.

²⁴¹ PİRLER/ KAPIZ, a.g.e..

emzirebilmeleri için günlük toplam birbuçuk saat süt izni verilir. Kullanım şeklini işçinin belirleyeceği bu süre çalışma süresinden sayılacaktır²⁴².

1.5.4.2.3.Yönetmelikler

4857 Sayılı İş Yasasına göre çıkarılan kadının çalışma usul ve esaslarını belirtildiği “Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılmaları Koşulları Hakkında Yönetmelik”, 9.8.2004 Tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu Yönetmeliğin amacı yönetmeliğin birinci maddesinde on sekiz yaşını doldurmuş kadın işçilerin gece postalarında çalıştırılmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemek şeklinde belirtilmiştir²⁴³.

4857 Sayılı İş Yasasına göre çıkarılan diğer bir yönetmelikte 24.07.2004 tarihinde Resmi Gazete yayınlanarak yürürlüğe giren “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik” tir. Bu Yönetmeliğin amacı, işyerlerindeki gebe, yeni doğum yapmış veya emziren işçilerin işteki güvenlik ve sağlığının sağlanması ve geliştirilmesini destekleyecek önlemler uygulamak ve bu işçilerin hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğunu, çalıştırılabileceği işlerde hangi şart ve usullere uyulacağını, emzirme odalarının veya çocuk bakım yurtlarının (kreş) nasıl kurulacağını ve hangi şartları taşıyacağını belirlemektir²⁴⁴.

²⁴² Faik ARSEVEN, “ Yeni İş Kanunu’nun İş Sağlığı ve Güvenliği Yaklaşımı”, İşveren Dergisi, TİSK, C.42, Sa:7, Nisan- 2004, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=934&id=54, (06.03.2007).

²⁴³ “Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılmaları Koşulları Hakkında Yönetmelik”, http://www.alomaliye.com/kadin_isci_gece_post_yonetmelik.htm, (24.04.2007).

²⁴⁴ “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik” http://www.alomaliye.com/gebe_emzirme_yonetmelik_140704.htm, (24.04.2007).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE CİNSİYET ESASLI AYRIMCILIK

2.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, genel ve özel yönüyle çok geniş bir alanı ifade etmektedir. Toplumun her kesiminde bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan birkaç kişi bir araya geldiğinde; yönetim olgusu da oluşmaya başlamaktadır. Toplumda bu tarz bir oluşum içinde olmayan kişi bulunmamaktadır. Yönetim kavramı toplumsal bir olgu olması, toplumun bütün üyelerini kapsamaması ve devlet kavramıyla özdeşleşmesi nedeniyle pek çok bilim alanının konusunu oluşturmaktadır²⁴⁵.

Yönetim olgusu, insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Bu anlamda yönetim uygulamaları insanlık tarihi kadar eskidir²⁴⁶. İnsanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine bir yönetici seçmişler ya da içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Büyük bir insan topluluğu yönetici olabileceği gibi, belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanların da yöneticilerinin olması zorunludur²⁴⁷.

Yönetim kavramı, ingilizcede “administration” ve “management”, Osmanlıca’da idare sözcükleriyle anlatılmaktadır²⁴⁸. Türkiye’de uygulamada rastlanan bu konudaki kavramlar karışıklığa yol açabilmektedir. Türkçe’de yönetim sözcüğü Osmanlıca sevk ve idare deyiimi karşılığı olarak kullanılmıştır. Ancak idare sözcüğü uygulamada kalmıştır. Bu sözcük, bir yandan idare hukuku açısından kamu yönetimini temsil ederken, işletme ve kurumlarda ise yüksek yönetim basamağını

²⁴⁵ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Yönetim**, Gül Yayınevi, İkinci Basım, Ankara 1989, s.29.

²⁴⁶ Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara 2000, s.20.

²⁴⁷ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İkinci Baskı, İstanbul 1987, s.175.

²⁴⁸ BAŞARAN, (Yönetim), a.g.e., s.13.

belirlemektedir. Başka bir anlatımla yönetim, genellikle bir faaliyeti nitelerken; idare daha çok, örgütü ya da örgütün üst yönetim düzeyini ifade etmektedir²⁴⁹.

2.1.1. Tanımı

Yönetim; toplumsal yaşantıda yaygın ve çok sık görülen bir süreçtir. Ekonomik, siyasal, eğitimsel, dinsel alanlar da başta olmak üzere her türlü toplumsal eylemde yönetimin varlığından söz edilebilir²⁵⁰. Yönetim bir sosyal disiplin olarak insanların ve insanlara ait kurumların davranışlarıyla ilgilenmektedir²⁵¹.

Yönetim kavramı geniş anlamda ele alındığında; toplumsal yaşantının her alanında gözlenebilmektedir. Ailede, arkadaşlık ilişkilerinde ve mahalle gruplarında²⁵², örgütlerde, köy ve kent topluluklarında, ticari ve endüstriyel işletmelerde, kısacası en az iki kişinin katıldığı her türlü toplumsal eylemde, yönetim ilişkileri söz konusudur. Bu anlamda yönetim ile liderlik ve önderlik süreçleri arasında bir fark bulunmamaktadır. Ancak, dar anlamda yönetim örgütsel bir süreçtir. Örgütsel bir süreç olarak yönetim, bir egemenlik ilişkisi oluşturmaktadır²⁵³.

Yönetim; insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetim; önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan anahtar faktör, yönetim olmuştur²⁵⁴.

²⁴⁹ İlhan CEMALCILAR/ Doğan BAYAR/ İnal C.AŞKUN/ Şan ÖZALP, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 3.Baskı, Eskişehir 1993, s.95.

²⁵⁰ Ömer BOZKURT, **Yönetim Sosyolojisi: Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar: 14-15 Ekim**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1976, s.92.

²⁵¹ Peter F.DRUCKER, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil/ Gülenay Gorbun, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.10.

²⁵² Ömer BOZKURT, **a.g.m.**, s.88.

²⁵³ Ömer BOZKURT, **a.g.m.**, s.89.

²⁵⁴ Richard M. HODGETTS, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin, Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s.3.

Bir amaca ulaşma yolunda girilmiş iş ve faaliyetlerin tümü yönetim faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamaya göre, bir amacın ve bu amaca ulaşmanın söz konusu olduğu hallerde yönetim var olmaktadır²⁵⁵. Yönetimde, her şeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başka bir anlatımla, başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusudur. Bu faaliyet içinde iş yaptıran yöneticiler işi yapanlar ise yönetilenler²⁵⁶ olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmelerini ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, bireyler tek başlarına, her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmada zorluk çektiklerinde birlikte çalışmaya yönelmektedirler²⁵⁷. Bu anlamda yönetim eyleminin gerçekleşmesi sosyal bir ilişkinin varlığına bağlı olmaktadır.

En geniş anlamda yönetim; amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir²⁵⁸. Yönetim kavramı; genel bir kavram olup, bilim dallarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir.

Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Yönetim, örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklılığının artması yöneticilerin üstün zekalı ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek aile bağları ve siyasal ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır²⁵⁹. Sınıfsal bağlamda yönetimin gerçekleşmesi için, yönetenin otoritesini kabullenen bir yönetilenin bulunması gerekmektedir²⁶⁰. Yönetim biçimini; başlangıçta toplumun sosyal, kültürel ve doğal şartları belirlemektedir. Toplumun oluşturduğu yönetim biçimi yine toplumun

²⁵⁵ İlker BİRDAL, **İşletme Ekonomisi**, Çağlayan Basımevi, Birinci Baskı, İstanbul 1986, s.233.

²⁵⁶ CEMALCILAR vd., **a.g.e.**, s.95.

²⁵⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU / Tuncer TOKOL, **İşletme**, Rota Ofset, Bursa, 1995, s.3.

²⁵⁸ Oktay ALPAGUN / Mete OKTAV / M. Hulusi DEMİR / Nurel ÜNER, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, Beşinci Basım, İstanbul, 1997, s.116.

²⁵⁹ Fermani MAVİŞ vd., **Genel İşletme**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001, s.97.

²⁶⁰ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2003, s.4.

evrimine göre değişmektedir²⁶¹. Yönetim, sosyal amaçların gerçekleşmesine yarayan bir kurum olarak görülmektedir. Bu anlamda yönetim; sosyal çevreyle ilişki içerisinde. Yönetim; yasaları, usulleri, hukuksal olmayan zorlama ve inandırma araçları, gelenek, sembol, üniforma, haberleşme araçları ve dili olan geniş ve karmaşık bir örgüt sistemidir²⁶².

Siyaset bilimcilerine göre yönetim; devlet yönetimi ya da iktidarın örgütlenmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda yönetim; daha çok devletle ilgilidir ve her türlü örgütlenmeyi ve onlara egemen olan bir tek örgütü ortaya çıkarmaktadır. Devlete ait her türlü faaliyet yönetimin konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kimi zaman emir verme, hükmetme ve otorite ilişkilerini içerirken; kimi zaman da otoriteyi ele geçirme yolu olarak tanımlanmaktadır²⁶³.

İktisatçılara göre yönetim; doğa, emek, sermaye ile birlikte üretim faktörlerini oluşturmaktadır²⁶⁴. Yönetim, bir organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir²⁶⁵. Yönetimin, ekonomik yönü vurgulanmaktadır. Bu anlamda yönetim, sahip olunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması çabasıdır.

İşletme yönetimi kavramı ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte gelişmiştir. İşletmelerin bugünkü anlamda ortaya çıkışının, Sanayi Devrimi ile birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi Devrimi'nden önce insanlar kendileri için üretiyor, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyorlardı²⁶⁶. İşletme açısından yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan, amacı ne olursa olsun yönetim, bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmakta ve yöneten ile yönetilen ilişkisi doğmaktadır²⁶⁷. Bu anlamda yönetim; organizasyonel

²⁶¹ ERDOĞAN, a.g.e., s.179.

²⁶² Nuri TORTOP/ Eyüp G. İŞBİR/ Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara 1999, s.9.

²⁶³ MAVİŞ vd., a.g.e., s.97.

²⁶⁴ MAVİŞ vd., a.g.e., s.97.

²⁶⁵ Can AKTAN, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s.1.

²⁶⁶ MAVİŞ vd., a.g.e., s.98.

²⁶⁷ MAVİŞ, a.g.e., s 97.

amaçlara ulaşmak için planlama, organizasyon, kontrol aşamalarını yürüterek; organizasyonun kaynakları en iyi şekilde değerlendirme faaliyetlerinden oluşan ve başta çalışanlar olmak üzere diğer kaynakları da yönlendiren yöneticinin yaptığı liderlik²⁶⁸ şeklinde ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak, yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Bundan dolayı, yönetim en küçüğünden (aile), en büyüğüne (devlete) kadar bütün örgütlerin işlevidir²⁶⁹.

2.1.2. Özellikleri

Yönetim çok disiplinli bir kavram olup çeşitli özellikler içermektedir. Aşağıda yönetimin beşeri, evrensel, amaçsal, sosyal, örgütsel, toplumsal farklılaşma, egemenlik, yönetsel erk özellikleri ele alınmaktadır.

2.1.2.1. Beşeri Özelliği

Yönetim, her şeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim sürecinin hem nedeni, hem amacıdır. Yönetimde, gerek yöneten gerekse yönetilen insandır. Örneğin; yönetenin insan olmasına karşılık, yönetilen insan olmayıp bir araç (otomobil gibi) olduğu durumda, buradaki faaliyet yönetim faaliyeti değil sürme faaliyeti olarak gerçekleşmektedir²⁷⁰.

Yönetim, işleri başkaları yoluyla yapmak olduğu için, yönetim sürecinde varılacak amaçları gerçekleştirecek insanların önemini vurgulanmaktadır²⁷¹. Birlikte iş yapma insanın temel özelliklerinden bir tanesidir. İnsanların bu örgütlenme yeteneğinin zaman içinde toplumsal-ekonomik gelişmeye bağlı olarak giderek geliştiği görülmektedir²⁷².

²⁶⁸ Richard L.DAFT, **Management**, The Dryden Press, Second Edition, Orlando, 1991, s.5.

²⁶⁹ MAVİŞ, **a.g.e.**, s.98.

²⁷⁰ CEMALCILAR vd., **a.g.e.**, s.96.

²⁷¹ HODGETTS, **a.g.e.**, s.5.

²⁷² A.Faruk MUTLUSU, “Yönetsel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etkenler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, Sa: 3, 2001, s.72.

Yönetimin oluşması için; maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur. Dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme ve yönlendirme ile benzeri sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti yoksa da bir amaç, dolayısıyla da bir yönetim vardır²⁷³. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve süreçle ilgili karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir²⁷⁴.

2.1.2.2. Evrensel Özelliği

Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içerisine sıkışmasına engel olmaktadır. Yalnız bir fabrika ya da mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde, eğlence yerlerinde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurum olursa olsun, işlevin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep aynıdır. Bu nedenle, yönetim “evrensel bir süreç”tir²⁷⁵.

Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta görülmektedir. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, yeryüzünün resmi olmayan ya da resmi olan bütün örgütlerine yaygındır. Söz konusu örgütlerde kişiye yöneten ya da yönetilen durumunda bulunmaktadır. Dikey boyutta ise, bir işletme ya da kurumun bütün basamaklarında, genel müdürden ustabaşına kadar, tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir fonksiyon olarak göze çarpmaktadır²⁷⁶.

2.1.2.3. Amaçsal Özelliği

Yönetim belirli bir amaca yönelik eylem olarka ifade edilmektedir²⁷⁷. Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları,

²⁷³ EREN, a.g.e., s.4.

²⁷⁴ EREN, a.g.e., s.3.

²⁷⁵ ALPAGUN vd., a.g.e., s.116.

²⁷⁶ CEMALCILAR vd., a.g.e., s.97.

²⁷⁷ BOZKURT, a.g.e., s.87.

donanımı, demirbaşları, hammaddeleeri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur²⁷⁸. Yönetimde, belli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi, başta gelen özelliştir²⁷⁹. Genel olarak yönetim sürecinde; bir amaç ve amaca bağlı örgütlenme söz konusudur. Bu anlamda; yönetimden bahsedebilmek için; iyi ya da kötü, önemli ya da önemsiz mutlaka bir amaç olması gerekmektedir.

2.1.2.4. Sosyal Özelliği

Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekmektedir. Yönetim bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir²⁸⁰. Yönetim süreci, ancak birden fazla (en az iki) kişinin var olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bireysel yaşantıda ve eylemlerde, sosyolojik anlamda yönetimden söz etmek mümkün değildir. Birey, diğerleriyle ilişki kurup, ortak yaşantıya girince yönetsel davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yönetim süreci toplumsal bir süreçtir. Yönetim, toplumsal yaşantının ürünü olması dolayısıyla toplumsal koşulların ve etkenlerin ele alınmasıyla doğru olarak açıklanabilir²⁸¹. Yönetimin sosyal özelliği; örgütsel, egemenlik ilişkisi, toplumsal farklılaşma, işbölümü, yönetsel erkten oluşmaktadır.

2.1.2.5. Örgütsel Özelliği

Yönetim örgütsel bir süreci ifade etmektedir. İnsanlar fiziksel, biyolojik ve psikolojik sınırlamalarından ötürü amaçlarına ulaşabilmek için, başkalarıyla işbirliği yapmayı ve amaçlarına bu biçimde ulaşmayı zorunlu görürler²⁸². İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturur.

²⁷⁸ EREN, a.g.e., s.3.

²⁷⁹ CEMALCILAR vd., a.g.e., s.96.

²⁸⁰ EREN, a.g.e., s.5.

²⁸¹ BOZKURT, a.g.e., s.88.

²⁸² ALPAGUN vd., a.g.e., s.115.

Oluşturulan grupların da her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar, ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelirler. Örgüt, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın bütün örgütlerin ortak özelliği insanlardan oluşmasıdır. İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması²⁸³, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmaktadır²⁸⁴.

Yönetim küçük örgütlerde bile karmaşık bir niteliktedir. Yönetimin bu karmaşıklığı, örgütü oluşturan insanlardan kaynaklanmaktadır. Örgütler; insanlar arasındaki işbirliğinden oluşmaktadır. İşbirliği; insanların işbölümü yapmasına neden olur. Yönetimde, bir grup insanın belli bir amaç yolunda işbirliği yapmaları gerekmektedir. İşbirliği olmaksızın, yönetim faaliyetinden sonuç alınamamaktadır. İşbirliği, yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir özelliktir²⁸⁵. İşbirliğinin doğal sonucu ise grubu oluşturan bireyler arasında bir işbölümün oluşmasıdır. İşbölümü, uzmanlaşma sonucunu hazırlamaktadır²⁸⁶.

2.1.2.6. Toplumsal Farklılaşma Özelliği

Yönetim bir toplumsal farklılaşmadır. Her yönetim sürecinde, yöneten ve yönetilen biçiminde ikili bir toplumsal farklılaşma vardır. Yöneten durumunda olanlar toplumsal işlevleri, yetkileri, itibar dereceleri, kazançları ve yaşayış biçimleri bakımından yönetilenlerden ayrılmışlardır. Bunlar daha üstün bir statüye sahiptirler. Bu farklılaşma, yönetim sürecinin ortaya çıktığı her yerde ve her zaman gözlenmektedir. Ancak, farklılaşmanın derecesi, katılığı, yönetim biçimlerine göre değişmektedir²⁸⁷.

²⁸³ Ali ŞAHİN, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, s.523, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf, (08.03.2006).

²⁸⁴ ŞAHİN, a.g.m., s.524.

²⁸⁵ CEMALCILAR vd., a.g.e., s.96.

²⁸⁶ ALPAGUN vd., a.g.e., s.117.

²⁸⁷ BOZKURT, a.g.e., s.88.

Yönetimde belli bir amaca ulaşmak için, bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, bir yönetim düzenine girmeleri, içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur²⁸⁸. Bu anlamda yönetim; hiyerarşik bir süreçtir. Yönetimin bu yönü, yöneten ve yönetilenler, ayrıca, yönetenler arasındaki emir verme ve alma zincirini ifade etmektedir. Her yönetimde yönetenlerin karar ve emir verme yetkileri bulunmaktadır²⁸⁹. Yönetilenler, yöneticinin yetkilerine uymak zorundadırlar Basamakların sırasının doğması, bireyler arasında sosyal bir farklılaşmaya yol açacaktır²⁹⁰.

2.1.2.7. Egemenlik Özelliği

Yönetim bir mücadele ilişkisini ifade etmektedir. Toplumsal farklılaşmanın görüldüğü her yerde toplumsal mücadelenin de ortaya çıktığı söylenebilir. Bundan dolayı yönetim süreci, insanlar arasında oluşan mücadele sürecidir. Yöneten ve yönetilen arasında her zaman ve koşulda kendiliğinden bir uyum ve denge yoktur. Çoğu kez, yöneten ve yönetilenler farklı çıkar gruplarını oluşturmaktadırlar. Bunlar arasında, yönetim sürecindeki amaçlar, yönetim biçimi, yetki ve sorumluluklar vb. konularda farklı görüş ve tutum ayrılıkları doğmakta, bu ayrılıklar da mücadelelere sebep olmaktadır. Yönetimin mücadele ilişkisi olması, yönetimin egemenlik ilişkisinden kaynaklanmaktadır²⁹¹. Yönetim sürecinde, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılmaktadır²⁹².

Toplumda; belirli bir emre belli şahıslar tarafından itaat edilmesi ihtimaline egemenlik adı verilmektedir²⁹³. Sosyolojik açıdan; yönetim bir egemenlik ilişkisidir. Bu anlamda; egemenlik, belli bir toplumsal ortamda insanları, verilen emirlere uymalarını sağlama ya da emirlere itaat ettirme gücünü ifade etmektedir. Her toplumda bazı aktörler egemen olmuşlar ve toplumun öteki kesimlerinin görüşlerini,

²⁸⁸ CEMALCILAR vd., **a.g.e.**, s.96.

²⁸⁹ BOZKURT, **a.g.e.**, s.87.

²⁹⁰ BOZKURT, **a.g.e.**, s.88.

²⁹¹ BOZKURT, **a.g.e.**, s.88.

²⁹² EREN, **a.g.e.**, s.5.

²⁹³ Max WEBER, **Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev: Medeni BEYAZTAŞ, Bakış Yayınları, 2002, s.105.

fiziksel ve dūşūnsel gūçlerinden, servet ve statūlerinden yararlanarak ya da yasal yollardan benimsetme yoluna gitmiřlerdir²⁹⁴. Būylece egemenlięi ellerinde bulunduran kūmeler, ōtekilerden farklılařmıřlardır²⁹⁵. Egemenlięi elinde bulunduran yōneten konumunda yer almaktadır. Bundan dolayı; yōneteni ve yōnetileni belirginleřtirmesi aęısından sosyolojik aęıdan yōnetimi ifade etmede egemenlik ōnemli bir ōzelliktir

2.1.2.8. Yōnetsel Erk Özelliği

Tarih boyunca yōnetenler, yōnetilenleri egemenlikleri altına almak için deęiřik gū kaynaklarını kullanmıřlardır²⁹⁶. Yōnetim; yōneten ve yōnetilen olmak ūzere bir farklılařmadan oluřmaktadır. Yōnetimin; yōneten, yōnetilen ve yōneltme eylemiyle amaçlara ulařmayı ifade ettięi dūřūnūldūęünde, būyle bir toplumsal farklılařma içersinde; yōnetenin yōnetileni istedięi řekilde yōnlendirebilmesi için deęiřik gū kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. İnsanların bir takım hedeflere ulařmak için biçimsel ya da biçimsel olmayan řekilde ōrgūtlendięi durumlarda yōnetsel gūcū saęlayan deęiřik gū kaynaklarıyla yōnetimi gerçekleřtirdikleri gōrūlmektedir.

Yōnetsel gūcūn kaynaęı; kiřiden kiřiye, ōrgūtūn yapısına, içinde bulunan sosyal ve ekonomik kořullara gōre farklılık gōstermektedir. Her yōnetim sūrecinde; yōnetenin bir takım gūlerle yōnetimi saęlayabilmesi zorunludur. Yōnetenin olmadıęı bir yōnetim sūrecinden bahsetmek doęru deęildir.

Yōnetsel erkin en ilkel kaynaęı kaba gūcūtur. Tarih boyunca kaba gūce dayanılarak insanlara pek çok iřler yaptırılmıřtır. Bedensel açıdan gūlū olan, kendinden daha gūsūz olanları yōnetme hakkını da kendinde bulmuřtur²⁹⁷. Bu anlamda; yōnetenin belirleyicisi fiziksel gūcūn ūstūnlūęū olmaktadır. Yōnetsel gū kaynaklarından bir tanesi de sermayedir. İnsanların birbirini yōnetmeye bařladıklarından bu yana, anamal gerektiren ōrgūtlerde, sermaye sahibi tūm yōnetsel

²⁹⁴ Sibel ARMAĞAN / İbrahim ARMAĞAN, **ToplumBilim**, Barış Yayınları, Birinci Basım, Ankara 1988, s.150.

²⁹⁵ ARMAĞAN, **a.g.e.**, s.151.

²⁹⁶ BAşARAN, **a.g.e.**, s.18.

²⁹⁷ BAşARAN, **a.g.e.**, s.20.

gücü elinde tutmuştur. Sermaye sahibi olmak, yönetsel egemenliğin kaynağı olmuş; yönetsel güce sahip olmak da sermaye sahibinin hakkı olmuştur²⁹⁸. Sermaye, yönetsel gücün en önemli belirleyicilerindendir.

En eski yönetsel güç kaynaklarından bir tanesi de dindir. İnsanlara davranış kazandırmada ve onların bu davranışı sürdürmelerinde dinlerin büyük etkisi olmaktadır. İnsanların, yönetsel egemenlik altına alınmasında dinin gücü de kullanılmaktadır²⁹⁹. Dinlere olan inanış, dini gücü elinde bulunduran birtakım kişilere yönetsel bir güç vermektedir. Din adamlarının bir takım konularda cemaati yönlendirmesi örnek olarak gösterilebilmektedir. Dinin yönetsel bir güç olarak varlığı; Orta Çağda kiliselerin dini kuruluş olarak, çok etkin rol oynamalarıyla da örneklenebilir.

Makro açıdan bakıldığında; yönetim biçimi yönetsel gücün kaynağını göstermektedir. Örneğin; demokraside yönetsel egemenlik ulusundur. Dolayısıyla, yönetsel gücün kaynağı da ulustur. Demokrasiyi yönetim biçimi olarak benimseyen bir ülkede, örgütlerin de yönetsel erkinin kaynağı, ilkin içinde kurulduğu toplum, sonra da örgütün kendi toplumu olmalıdır³⁰⁰.

Yönetsel gücün en önemli kaynaklarından biri de özellikle çağdaş anlamda güç kaynağı olarak büyük önem taşıyan bilgidir. Bilgili insanların, başkaları üzerinde etkilerinin bulunması doğaldır. İnsanlar, doğal olarak çözemedikleri bir sorunu, yapamadıkları bir işi, bilen insana yaptırırlar. Uzman bir insanın, kendi konusunda başkalarına sözünü geçirebilmesi, bilginin bir yönetsel güç kaynağı olduğunu göstermektedir³⁰¹.

²⁹⁸ BAŞARAN, a.g.e., s.21.

²⁹⁹ BAŞARAN, a.g.e., s.22.

³⁰⁰ BAŞARAN, a.g.e., s.23.

³⁰¹ BAŞARAN, a.g.e., s.24.

2.1.3. Tarihsel Gelişimi

Yönetim uygulamalarının bilimsel açıdan ele alınarak incelenmesi oldukça yakın bir geçmişe sahip olmasına karşın, yönetim olgusu insanların toplu olarak yaşamaya başladıkları tarihe kadar geri götürülebilir³⁰². Yönetim; tarihi süreç içinde ele alındığı zaman, öncelikle “aileler” için söz konusu olduğu düşünülebilmektedir. Bunun nedeni, ortak yaşama zorunluluğu işbirliği yapmayı, anne ve/veya babanın otoritesi altında faaliyetleri yürütme sonucunu doğuracaktır. Diğer bir anlatımla, “aile”, yönetime konu olan ilk kurum olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra, birbirine yakın olan ailelerin oluşturduğu “kabileler” yönetimin konusunu oluşturmuştur. Bu aşamada, kabilelerin güvenliğini sağlamak üzere, kabile içinde ayrıca örgütlenmiş olan “savaşçı birimler” başka bir anlatımla “ordu” yönetimi söz konusu olan bir kurum olarak gelişmiştir. Son aşamada ise “devlet”ler yeni bir yönetim alanı olarak ortaya çıkmışlardır³⁰³. Yönetim olgusunun gelişimini bilimsel yönetim öncesi dönem ve bilimsel yönetim dönemi olmak üzere iki döneme ayrılarak incelenmiştir.

2.1.3.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda varolmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi varolduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir³⁰⁴. Tarihçi Daniel A. Wren organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir (Bkz: Tablo-I.1)³⁰⁵. Sümerliler, o dönemde hem ticari ilişkilerde, hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkeler ve kayıtlara sahiptiler. M.Ö. 4000-2000 yılları arasında Mısır Medeniyetindeki piramitler, organizasyonu ifade etmektedir. Bu piramitlerde, sürekli görev yapan yöneticiler ve çalışanlar bulunmaktaydı. Mısırlılar modern yönetimin önemli bir aracı olan ileriye dönük tahmin ve planlama konusunda da çalışmalar yapıyorlardı. İbraniler ve Babillerin organizasyon ve yönetim alanındaki düşünce ve uygulamaları da önem taşımaktadır. Babiller, bugünkü

³⁰² ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.118.

³⁰³ MAVİŞ vd., **a.g.e.**, s.97.

³⁰⁴ AKTAN, **a.g.e.**, s.1.

³⁰⁵ AKTAN, **a.g.e.**, s.1.

anlamda sözleşme hukukunun ilk müjdecileri olarak kabul edilmektedirler. M.Ö. 2000-1700 yılları arasında yaşayan bu medeniyette ticari ilişkilerde sözleşmenin varlığı dikkat çekmektedir. İlk çağda Eski Yunan felsefesi, bugün sadece yönetim alanında değil, ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi pek çok sosyal bilimler alanında temel olarak kabul edilmektedir. Sokrat, Eflatun ve Aristo gibi düşünürlerin eserleri, yönetim felsefelerinin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu düşünürlerin eserleri çalışma ahlakı ve yönetim ahlakı alanında ilk eserler olarak kabul edilmektedir. Bu filozoflar sadece devlet yönetimi ile değil, tüm organizasyonlarda yönetim konusu ile ilgilenmişlerdir. Roma İmparatorluğu döneminde de organizasyon ve yönetim alanında gelişmeler olmuştur. Bu dönemde küçük çapta bazı imalathanelerin (silah, tekstil ve çanak-çömlek fabrikaları) varlığı dikkat çekmektedir³⁰⁶.

Bilinen en eski uygarlıklardan biri olan Sümerler, yazı dilini geliştirmeleriyle ün sahibi olmuşlardır. Sümerlilerin rahipleri, iş ile ilgili yasal ve tarihi kayıtları tutmuşlardır. Bu tabletlerden bazıları, Sümer uygarlığındaki en önemli sınıf olan rahiplerin yönetim uygulamalarıyla ilgiliydi. Bu uygarlıkta rahiplerin önemi öylesine büyüktü ki, Sümerlilerin yazı dilini, yönetsel kontrol süreci ihtiyacına bir tepki olarak geliştirmiş olmaları ihtimali yüksek gibi görünmektedir. Bu anlamda yönetsel kontrol sürecinin geliştirildiği görülmektedir³⁰⁷. Mısır ve Romalılar döneminde makineleşme, sivil yönetim modeli, devlet yönetimi, günümüz batı dünyası yönetimlerine oldukça benzerdi. Bu eski toplumlar, davranış bilgisi yüksek, mühendisliği, makineyi ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunlara sahip ve değişimi yönetebilen toplumlardı³⁰⁸. Bu durum insanoğlu var olduğundan beri yönetim ve başarılı yönetim uygulamaların olduğunun en güzel göstergelerindendir³⁰⁹. Ortaçağ ve Yakın Çağ içerisinde de organizasyonlar ve yönetim felsefesi alanında önemli gelişmeler yaşandığı görülmektedir. Ortaçağda gerek Doğu'da ve gerekse Batı'daki

³⁰⁶ AKTAN, a.g.e., s.2.

³⁰⁷ HODGETTS, a.g.e., s.18.

³⁰⁸ Ömer PEKER / Nihat AYTÜRK, **Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara 2002, s.10.

³⁰⁹ EREN, a.g.e., s.19.

gelişmeler organizasyonlarda hem yapısal değişimi hızlandırmış hem de yönetim anlayışında zaman içerisinde değişikliklere neden olmuştur³¹⁰.

Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'in 1776 yılında yayınlanan "Milletlerin Zenginliği" adlı eseri organizasyon ve yönetim teorisinin bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır. Smith'in işbölümü ve uzmanlaşma ile ilgili düşünceleri önemli ölçüde etkilemiştir³¹¹.

Eski uygarlıklar ve kilise etkin yönetim uygulamalarını sunsalar da Sanayi Devrimi'nin teknolojik buluşları; yönetim düşüncesine daha önce ortaya çıkmış olan herhangi bir düşünceden daha fazla dinamik etki yapmıştır³¹².

³¹⁰ AKTAN, **a.g.e.**, s.2.

³¹¹ AKTAN, **a.g.e.**, s.3.

³¹² HODGETTS, **a.g.e.**, s.19.

Tablo I.1: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

SÜMERLİLER M.Ö. 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanabilecek kayıtlara sahiptiler.
MISİRLİLER M.Ö. 4000-2000	Stok Kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER M.Ö. 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içersine "On Emir" içersinde yer aldı.
BABİLLER M.Ö. 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kurallarını oluşturdular.
YUNANLILAR M.Ö. 500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir
ROMALILAR M.Ö. 200-M.S. 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısı benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için yasal bir çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmelere katkısı olmuştur.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin Zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk kriterlerini ortaya koydu.

Kaynak: Daniel A.Wren, The Evolution of Management Thought, 2nd ed.New York: Wiley 1979' dan Aktaran: AKTAN, **a.g.e.**, s.3.

2.1.3.2. Bilimsel Yönetim Dönemi

Sanayi Devrimi geleneksel yönetim düşüncesinden çağdaş yönetim düşüncesine geçişin temelini oluşturmaktadır. Yönetimin bilimsel ve sistematik bir bilgi topluluğu haline gelmesi, Sanayi Devrimi ve sonuçları ile açıklanabilir. Çağdaş

yönetim düşüncesi ise Sanayi Devrimi'nden sonra başlayan ve günümüze kadar uzanan geniş bir zaman diliminde ortaya çıkmaktadır³¹³.

M.S.1800 yıllarında Sanayi Devrimi başlamıştır. Sanayileşme, insan gücünün makineye yüklenmesi ile özdeşleşerek yeni bir boyut kazanmıştır. Sanayileşme süreci beraberinde insanların çalışırken davranışlarını büyük ölçüde etkileyecek önemli kural ve ilkeleri beraberinde getirmiştir³¹⁴. Sanayileşme sürecinde; standartlaşma, uzmanlaşma, yoğunlaşma, çoğaltma ve merkezileşme kavramlarının öne çıktığı bir dönem olarak tanımlanabilir³¹⁵. Sanayi Devrimi'nden sonra üretim makineleşmeye başlamış ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana gelmiştir. Böylece, Sanayi Devrimi'nden sonra işletmeler toplumun en önemli kurumu olarak ortaya çıkmıştır³¹⁶.

Sanayi Devrimi'yle birlikte ortaya çıkan makineleşme; fabrika siteminin oluşmasını, el sanatları ile ev sanayiinin ve küçük üretim birimlerinin belirli bir çatı altında toplanmasını ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Böylece Sanayi Devrimi'nden sonra örgütlerin sayıları, büyüklükleri artmış, yapıları karmaşıklaşmış ve çalışma alanları da genişlemiştir³¹⁷.

Tüm bu yeniliklere ve gelişmelere karşın, “Bilimsel Yönetim” in doğuşu, başka bir anlatımla; yönetim olgusunun incelenmesinde ve örgüt sorunlarının çözümlenmesinde, “bilimsel yönetim” uygulanması ve bu suretle, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik ve bilimsel bilgi birikiminin gerçekleşmesi XIX. Yüzyılın sonlarına kadar gecikmiş bulunmaktadır. Bu dönemde, yine de birtakım zorunluluklar nedeniyle stok kontrolü, kalite ve finansal kontrol teknikleri gibi yönetim tekniklerinden yararlanılmıştır³¹⁸.

³¹³ Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2001, s .61.

³¹⁴ HODGETTS, **a.g.e.**, s.5.

³¹⁵ HODGETTS, **a.g.e.**, s.16.

³¹⁶ MAVİŞ, **a.g.e.**, s.98.

³¹⁷ ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.120.

³¹⁸ ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.120.

Sanayi Devrimi'yle birlikte; işletme sahipleri, yatırımdan en çok kar elde etmek amacıyla, işyerindeki israfı önlemek, verimlilik artışına odaklanmışlardı. Bu gelişmeler bilimsel yönetim hareketinin ortaya çıkmasına yol açmıştır³¹⁹

Bilimsel yönetim dönemi, yönetim olgusunun incelenmesinde “bilimsel yöntemlerin” uygulanmaya konulmasıyla başlamıştır. Söz konusu uygulamaların başlangıcı 19. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Literatürde, genellikle, bilimsel yönetim dönemi; klasik yönetim düşüncesi, neo-klasik yönetim düşüncesi, çağdaş yönetim düşüncesi olmak üzere üç düşünce sistemine ayrılmaktadır³²⁰.

2.1.3.2.1. Klasik Yönetim Dönemi

Klasik yönetim dönemi; “Bilimsel Yönetim”, “Yönetmel Süreç”, ve “Bürokrasi Yaklaşımı” olarak üç grupta incelenebilir. Klasik düşüncesinin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur³²¹. Her üç yaklaşımda da; örgütler katı bir yaklaşımla ele alınmış ve kapalı bir sistem olarak çevreden soyutlanmıştır.

2.1.3.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Tarihi çok eskilere dayanan yönetim bilimi, Sanayi Devrimi'nin önemli sonuçlarından biri olarak yönetimin sosyal bir bilim haline gelmesi F.Taylor'un 1911 yılında “Bilimsel Yönetim” adlı kitabı yazmasından sonra gerçekleşmiştir³²². Bilimsel yönetim akımına ortak olan en ünlü isim Frederick W.Taylor'dur. Taylor, 1885 yılında çelik endüstrisi alanındaki deneyimlerine Midvale ve Bethlehem Plants'de başlamıştır. Taylor yönetimin dört ana ilkesi denilen kuralları geliştirmiştir. Bunlar³²³;

³¹⁹ HODGETTS, a.g.e., s.19.

³²⁰ ALPAGUN vd., a.g.e., s.122.

³²¹ MAVİŞ vd., a.g.e., s.105.

³²² EREN, a.g.e., s.18.

³²³ Wendell FRENCH, **The Personnel Management Process: Human Resources** , Third Edition, Boston, 1974, s.54.

- Yönetim biliminin gelişimi,
- Çalışanların bilimsel yönetime göre seçilmesi,
- Çalışanların bilimsel yönetime göre eğitim ve gelişimi,
- Çalışanlar ve yönetim arasındaki gerekli uyumun sağlanmasıdır.

Taylor'ın ilk prensibi uygulanan işlemleri sistematik hale getirme, sınıflandırmaya ve gözlemlene yapmaya dayanmaktadır. Buna göre, malzeme ve donanım analizine dayalı olarak görevlerin sadeleştirilmesi yapılmaktadır. Ustabaşı ve çalışanların yüzyıllardır işlettikleri bu yöntem deneme-yanılma metoduna dayanmaktadır. İkinci prensibe göre; işletme için gerekli olan çalışanın seçiminde, kişinin yeteneğine ve kapasitesine bakılmasıdır. Üçüncü prensip, eğitimi içermektedir. Eğitim ile ifade edilen; çalışanların yapabileceklerinin en iyisinin yapılmasının sağlanması ve kendi meslek metodlarının öğretilmesidir. Dördüncü prensip ise, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorumluluk ve eşit iş paylaşımını içermektedir. Artan verime bağlı olarak işlerin paylaşımının, yönetim ve işçi yönetiminin işbirliğinin en iyi şekilde planlanması vurgulanmaktadır³²⁴. Dördüncü prensip, yönetimle ilgili sorumlulukların işçinin üzerinden alınmasını ifade etmektedir.

Taylorizm hareketinin iş verimini ve üretim artışı sağlamasına karşın işçilere ücret artışının dışında pek bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik sorunlara hiç eğilmediği görüşü hakimdir³²⁵. Taylorın ana düşüncesi, israfa ve kayıplara yol açan nedenleri bulup onları minimize etmek ve verimliliği artırmak olmuştur³²⁶. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı; işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilmiş, teknik ve ekonomik verimliliği artırmayı amaçlamıştır. Taylor, bu sistemin üst kademelere de uygulanabileceğine değinmekle beraber detaylı olarak ele almamıştır³²⁷. Taylor insan unsurunu, istenilen biçimde yönlendirecek, pasif duygusal bir varlık olarak nitelerken insanın özellikle ekonomik güdülerinin etkisi altında kaldığını vurgulamaktadır. Ona

³²⁴ FRENCH, **a.g.e.**, s.54.

³²⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU/ Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 1995, s.12.

³²⁶ ATAMAN, **a.g.e.**, s.69.

³²⁷ ATAMAN, **a.g.e.**, s.79.

göre insan örgüt içinde, işletme ve kendi çıkarına çalışan bir “ekonomik varlık”tır³²⁸. Taylor, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İşçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik iş standartlarını izlemektedir³²⁹.

Özetle bilimsel yönetim yaklaşımı; işletmelerde teknik verimliliğin artması için; zaman ve hareket etüdları, işbölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemi, işlevsel(fonksiyonel) örgüt yapısı, işe uygun teknik bir yöntem geliştirme konuları üzerinde durmuştur³³⁰.

2.1.3.2.1.2. Yönetimsel Süreç Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi stokunun önemli bir bölümünü Henri Fayol tarafından gerçekleştirilen Yönetimsel Süreç Yaklaşımı sağlamıştır. Yönetimsel Süreç Yaklaşımına göre; yönetimin uzağı görme ya da planlama, örgütlenme, yürütme(kumanda), eşgüdümleme ve kontrol işlevlerinden oluşan bir süreç olduğunu çalışmalarında ileri sürmüştür³³¹. Bu anlamda, yönetim bir süreç olarak ele alınmış, yönetim süreci fonksiyonlara ayrılarak incelenmiştir³³². H.Fayol, bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Fayol’un incelemelerinde temel nokta yönetim faaliyetlerini içermektedir³³³.

Yönetim süreci yaklaşımı, insana güvenmeyen ve ona bir robot gözüyle bakan bir anlayış içerisinde. İnsanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte ve örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir. Ancak bu kurallara uyulursa örgütün verimli çalışacağı

³²⁸ SABUNCUOĞLU/ TÜZ, a.g.e., s.12.

³²⁹ AKTAN, a.g.e., s.4.

³³⁰ ALPAGUN vd., a.g.e., s.126.

³³¹ ALPAGUN vd., a.g.e., s.127.

³³² ATAMAN, a.g.e., 78.

³³³ EREN, a.g.e., s.27.

varsayılmaktadır³³⁴. Örneğin; Fayol'un kafasında canlandığı ortalama (vasat) insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle çalışanları yola getirecek katı ve disiplinli bir ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, yöneticiler astlarına güvenmemeli, yaptıkları her işi kontrol etmelidir³³⁵. Henri Fayol ile Frederick W.Taylor karşılaştırıldığında Fayol işlerle ilgili faaliyetlerin uygulandığı kademelerde Taylor'dan daha az ilgilenmiş ve konuya daha çok genel yönetim yaklaşımı açısından bakmıştır.

2.1.3.2.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı

Bilimsel anlamda bürokrasi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade etmektedir³³⁶. Weber, Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyologdur. Weber yönetimi; yönetsel yetki (otorite) konusu altında analitik olarak ele almış ve kaynaklarını araştırmıştır. Bürokrasi yaklaşımına göre, yönetsel yetkilerden biri babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan geleneksel yetki'dir. Burada yönetim gücü geleneksel olarak bir ailenin elindedir. Bu aile soyludur ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Buna örnek olarak krallıkla yönetilen toplumlar gösterilebilir. İkinci yetki türü ise, kahramanlık, kutsallık, büyüclük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetki'dir. Karizmatik güce sahip kimse kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturmaktadır. Karizmatik gücünü oluşturan nitelikleri değişmediği sürece yetkisi devam etmektedir. Üçüncü tip olarak meşru yetki'yi demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki türü olarak tanımlamaktadır³³⁷.

Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı, geleneksel örgüt kuramının esasını oluşturmaktadır. Bürokrasi modeli; işlevsel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü, yetki hiyerarşisi, mevki ya da pozisyonların hak ve görevlerini saptayan kurallar

³³⁴ Ali ŞAHİN, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", s.529.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf, (08.03.2006),

³³⁵ EREN, a.g.e., s.28.

³³⁶ OKTAV vd., a.g.e., s.132.

³³⁷ EREN, a.g.e., s.29.

sistemi, bireyler arası ilişkilerde kişisellikten uzaklaşma, mevkilere uzman kişilerin atanması gibi özellikler taşımaktadır. Weber'e göre, geniş gruplar biçiminde birarada çalışan insanlar, belli bir büyüklüğü aştıktan sonra "ussal (rasyonel) ilkelere" uygun olarak örgütlenip yönetilmektedir³³⁸. Bu modele göre, örgütsel yapılanma ve işleyiş belli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır³³⁹.

2.1.3.2.2. Neo-Klasik Yönetim Dönemi (Beşeri ilişkiler yaklaşımı)

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930'lu yıllarda, yönetimde, insan ilişkileri, beşeri ilişkiler adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan bu yaklaşım hızla gelişerek, 2.Dünya Savaşından sonra, yönetim düşüncesinde bir okul; yönetim uygulamalarında da bir "akım" durumuna gelmiştir³⁴⁰. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında yapılan araştırmalar sonucu³⁴¹, klasik yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durulmuştur³⁴².

Neo-Klasik dönemin en önemli özelliği, klasik dönemin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele almasıdır. Neo-Klasik teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışanı anlamaktır. Klasik yönetim düşüncesinin temelini, bilimsel yönetimin oluşturmaya karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini de insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra resmi ve gayriresmi örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında iletişim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konu ve problemler üzerine eğilmiştir³⁴³. Neo

³³⁸ ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.133.

³³⁹ MAVİŞ, **a.g.e.**, s.106

³⁴⁰ ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.136.

³⁴¹ EREN, **a.g.e.**, s.38.

³⁴² AKTAN, **a.g.e.**, s.5.

³⁴³ MAVİŞ vd., **a.g.e.**, s.106.

Klasik Yönetim Dönemi olarak adlandırılan yönetim dönemine insan ilişkileri okulu dışında İnsan Davranışları Okulu da 1950 ve 1960'lı yıllarda katkıda bulunmuştur³⁴⁴.

2.1.3.2.3. Modern Yönetim Dönemi

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır³⁴⁵. British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerden oluşan bir bütün olduğunu ifade etmişlerdir³⁴⁶. Bu bütüne sistem adı verilmiştir. Sistem yaklaşımına göre sistem, birbiri ile etkileşim halinde bulunan çeşitli alt öğelerden oluşan bir bütündür³⁴⁷. Bir diğer ifade ile; sistem, birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırtedilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak ifade edilmektedir³⁴⁸. Sistem yaklaşımı, sistemi; açık ve genel olmak üzere iki biçimde ve çevreyle karşılıklı etkileşim içinde ele almaktadır³⁴⁹. Bu anlamda, örgüt çevreyle etkileşim halinde olan açık bir sistemdir. Örgüt , içinde yer aldığı çevreden bağımsız olarak düşünülmemelidir.

Klasik yaklaşım örgütü, ancak biçimsel çatısıyla, neo-klasik ya da beşeri ilişkiler yaklaşımının insan davranışları açısından ele alıp inceleme konusu yapmasına karşın, modern yaklaşım, örgütü, o örgütün üyesi bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve inceleme konusu yapmıştır³⁵⁰. Modern yönetim döneminde ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri de, 1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetime haline gelen

³⁴⁴ AKTAN, **a.g.e.**, s.6.

³⁴⁵ MAVİŞ vd., **a.g.e.**, s.107.

³⁴⁶ AKTAN, **a.g.e.**, s.9.

³⁴⁷ MUSLU, **a.g.m.**, s.78.

³⁴⁸ EREN, **a.g.e.**, s.51.

³⁴⁹ EREN, **a.g.e.**, s.54

³⁵⁰ ALPAGUN vd., **a.g.e.**, s.142.

durumsal (koşulsal) yaklaşımın ortaya çıkmasıdır³⁵¹. Durumsallık bir yönetim uygulamasıdır. İhtiyaçların getirdiği duruma en uygun yönetimin uygulanmasını ve örgütsel hedeflere ulaşmayı öngörmektedir³⁵².

2.1.3.2.4. Post Modern Yönetim Dönemi

Yönetimde post modern dönem olarak ifade edilen dönemde yönetim alanındaki gelişmeler esneklik üzerine kurulmuştur. 1980 sonrası küreselleşmenin dinamikleri yönetim alanında da değişimi getirdi. Bu dönem işletmelerin esneklik, kalite yönetim, rekabette başarı ana hedefler oldu. Kalite konusunu ön planda inceleyen Amerikalı Philip Crosby de Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olmuştur. Kalite konusunda yapılan çalışmalar 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) adı verilen yeni yönetim felsefesinin ilk adımını oluşturmuştur³⁵³.

1980'li ve 1990'lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler oldu. Yönetimde grup çalışmasının önemi üzerinde duruldu ve bu çerçevede geleneksel yönetim anlayışları ve Taylorizm felsefesine bu açıdan önemli eleştiriler yöneltildi. Organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlandı.

Bu arada 1986 yılında Japon Masaaki Imai, Kaizen-The Key to Japan's Competitive Success-(Japonya'nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı) başlığını taşıyan önemli bir kitap yayınladı. Bu kitap ile birlikte "Kaizen" kavramı yeni organizasyon ve yönetim felsefesinin önemli kavramlarından birisi oldu. Japonca "Sürekli Gelişme" anlamına gelen Kaizen, değişim yönetiminde temel ilkelerden birisi olarak kabul edilmeye başlandı.

³⁵¹ ALPAGUN vd., a.g.e., s.143.

³⁵² PEKER, a.g.e., s.14

³⁵³ Can AKTAN, "Organizasyon ve Yönetim Alanında Çağdaş Yaklaşımlar", <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm>, (24.04.2007).

Rekabet Stratejisi ve Stratejik Yönetim de yine 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren özel organizasyonların (şirketlerin) yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Michael E. Porter’in 1980 yılında yayınlanan *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Rekabetçi Strateji: Sanayilerin ve Rakiplerin Analizinde Teknikler) kitabı bu alanda önemli bir başlangıç teşkil etti. 1980’li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de “En İyi Uygulamaların Adaptasyonu” (Benchmarking) adı verilen bir yöntemin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalar oldu. ABD’de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirket ve organizasyonlar için de ilk örnek oldu³⁵⁴.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavram olarak yeni olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin kökleri geçmişe dayanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu olan bireyler, gelişmiş ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme gereksinimi ile yüz yüze gelmişlerdir. Bunların birçoğu askeri, ekonomik ya da sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel gereksinim ve baskıların bir yansımasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin; yönetimin bir alanı olarak gelişmesi çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir³⁵⁵. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi; yönetim yaklaşımlarındaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmış ve bugünkü şeklini almıştır.

2.2.1. Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak; 1980’li yıllarda ortaya çıkmakla birlikte kavramın kullanımı 1990’larda yaygınlık kazanmıştır. Büyük bir araştırmacı

³⁵⁴ Can AKTAN, “Organizasyon ve Yönetim Alanında Çağdaş Yaklaşımlar”, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm>, (24.04.2007).

³⁵⁵ Dursun BİNGÖL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, Nisan, 2003, s.6.

grubu ve iş yazarından oluşan bir ekip tarafından insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler incelenerek, insan kaynakları yönetimi tanımlanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, kapsamının geniş olmasından dolayı tek bir tanım yerine, çeşitli bakış açılarına göre tanımlanmıştır. Buna göre; insan kaynakları yönetimi üç farklı açıdan tanımlanmıştır. İlk tanım, insan kaynakları yönetiminin klasik personel yönetiminin devamı olduğu şeklindedir. Bir başka açıdan tanımlanması ise insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden tamamen farklı ve yeni bir alan olduğu şeklindedir. Üçüncü yaklaşım ise insan kaynakları yönetimi, personel yönetimini içeren ve insan kaynakları yönetimi olarak ortaya çıkan yeni bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır³⁵⁶.

İnsan kaynakları yönetimi; katı ve yumuşak olmak üzere iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi, işletmede daha çok materyal ve maliyet anlayışının ve rasyonel davranma tarzının hakim olması anlamına gelirken, diğer taraftan yumuşak insan kaynakları yönetimi ise çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi, grup ilişkileri ve takım ruhunun oluşturulması ve yapıcı danışmanlık ilişkilerini kapsamaktadır. Başka bir anlatımla katı insan kaynakları yönetimi işletmelerde insan kaynağını değerlendirirken ekonomik faktörleri ön plana çıkartmaktadır. Yumuşak insan kaynakları yönetimi politikası ise insan kaynağının sadece bir maliyet unsuru olmadığını, aynı zamanda işletmenin önemli bir varlığı olduğunu savunmaktadır. Bu anlamda; iletişimin, motivasyonun ve liderliğin işletme açısından yararlarını vurgulanmıştır³⁵⁷.

İnsan kaynakları yönetimi, insanların çalışanlar olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki yeni bir düşünce tarzını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarına ve onların örgüte bağlılık duymalarının önemine ağırlık

³⁵⁶ Margaret FOOT / Caroline HOOK, **Introducing Human Resource Management**, Prentice Hall, Third Edition, London, 2002, s.9.

³⁵⁷ Storey (1989), "Introduction: from personel management to human resource management" in *New Perspective on Human Resource Management*. Newyork.Routledge' den aktaran: KUTAL / BÜYÜKUSLU, a.g.e., s.92.

vermektedir³⁵⁸. Örgütte insan kaynağı; her çeşit iş ya da meslekte çalışanlardan oluşmaktadır. İnsan kaynağının yönetimi, bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilircek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir³⁵⁹.

İnsan kaynakları yönetimi; politikalar, programlar ve çalışanlarının yönetimi için gerçekleştirilen uygulamalar olarak tanımlanabilir. Örneğin; televizyon ya da radyo imal eden bir şirket düşünüldüğünde, işçiler; şirket ihtiyaçları doğrultusunda işe alınmalı ve sonra özelliklerine uygun olarak uzmanlık alanlarında eğitilmelidir. Buna örnek olarak; üretim işçileri, üretim süreçlerindeki çeşitli makine ve aletlerin nasıl kullanıldığına yönelik eğitime ihtiyaç duyabilirler³⁶⁰. Bu anlamda; insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonu yerine getirilmiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, şirket için en değerli kaynak olan çalışanların işe alınıp yerleştirilmesinden işten ayrılmalara kadar olan süreç içerisinde, maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik çalışanların yönetilmesi faaliyetlerinin tümüdür.

İnsan kaynakları yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Üretim yönetiminin konusu mal ya da hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, insan kaynakları yönetiminin konusu da insandır³⁶¹.

İnsan kaynakları yönetimi, fonksiyonları ele alıp tanımlandığında; organizasyon için en uygun personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması,

³⁵⁸ BİNGÖL, a.g.e., s.5.

³⁵⁹ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara 2003, s.3.

³⁶⁰ Michael HARRIS, **Human Resource Management: A Practical Approach**, The Dryden Press, Florida, 1997, s.3.

³⁶¹ Hüseyin ÖZGEN/ Azim ÖZTÜRK/ Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.7.

ödüllendirilmesi, etkinliğinin artırılması ve bunun sürekliliğinin sağlanması amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü³⁶² olarak ifade edilmektedir.

Bu tanımların sayısı artırmak mümkündür. Ancak, tanımlarda ortak nokta, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde, örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir. Bu tanımların başka bir özelliği de, yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıdıkları şeklinde belirtilebilir³⁶³.

İnsan kaynakları yönetimin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetimin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür³⁶⁴. Şirketlerin başarısı, insan kaynaklarına yönetiminin fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Çalışanına değer veren şirketler, çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmekte, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kurumsal yapıları içerisinde iyi yapılandırmaktadırlar.

2.2.2. Personel Yönetimi ile Karşılaştırılması

Geleneksel personel yönetimi teknikleri; 1980'li yıllarda, radikal tutucu yönetimlerin de etkisiyle yeni açılımlara yönelmiştir. 1980'ler insan kaynakları yönetimi anlayışının, klasik personel yönetimden tamamen ayrıldığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde yönetimler, çalışanlarla ve sendikalarla olan sorunlarını tamamen farklı bir şekilde ele almaya başlamışlardır³⁶⁵. Geleneksel

³⁶² Mürşide ÖZGELDİ, “İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sa:2, Yıl:2002, s.22.

³⁶³ Nuri TORTOP/ Burhan AYKAÇ/ Hüseyin YAMAN/ Akif ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.16.

³⁶⁴ Margaret PALMER / Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993, s.24.

³⁶⁵ Canan ERGİN, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academy Plus Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 2002, s.15.

personel yönetiminde eleman temini ve kayıtların tutulması gibi faaliyetlerin yanında sendikayla olan ilişkilerin yürütülmesi söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim, ücret gibi işlevleri personel yönetiminin içerisinde yer almakla birlikte personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi birbirlerinden ayrılmaktadır. Geleneksel personel yönetimi, personelin işe alınması, dosyasının düzenlenmesi, izin düzenlemesi ve yasal işlemlerin takibi gibi işlemlerin ağırlıklı olduğu işlevlerden oluşmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin çalışanı organizasyon içerisindeki en önemli unsur olarak gören anlayışına karşı, personel yönetiminde yalnızca çalışan anlayışı vardır. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanına bu bakış açısı temelde tüm farklılığın ana noktasını oluşturmaktadır. Personel yönetimi faaliyetleri insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin içerikleri arasındaki temel ayrım³⁶⁶ şu noktalarda belirginleşmektedir;

Personel Yönetiminin içeriği;

- Reaktif, hizmet rolü,
- Prosedürlere uyma-yerine getirme,
- Uzmanlık departmanı,
- Çalışanların ihtiyaçları, haklarından ileri gelir anlayışı,
- Çalışanı geliştirmeyi maliyet olarak görür
- Sendikalarla uyumsuzluk yönetimi,
- Çalışma şartları ve ücret için toplu pazarlık ön plandadır
- Ücreti karara bağlarken daha çok organizasyon ve iç pazardaki durum ön plandadır
- Diğer birimlere hizmet verir
- Değişiklikleri destekler
- Değişiklerin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltmak
- Eleman temininde en az düzeyde esneklik vardır.

İnsan kaynakları yönetimini içeriği;

³⁶⁶ Gerald COLE, **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, Continuum, London, 2002, s.8.

- Proaktif, yaratıcılık rolü
- Stratejiye dayanır
- Genel yönetim faaliyetidir
- Çalışanların ihtiyaçları, işin ihtiyacı odağındadır
- Çalışanları geliştirmeyi yatırım olarak düşünür
- Takımla takım lideri arasında uzlaşma sağlar
- İnsan kaynakları planlama ve çalışma şartlarının yönetimi
- Ücreti karara bağlarken iç piyasa, dış piyasalar, organizasyonun yapısı dikkate alınır. Rekabetçi ücret uygulaması vardır.
- Diğer birimlere destek verir
- İşe değer eklemeye katkıda bulunma teşvik edilir
- Değişimi oluşturmak
- Örgüt amaçlarına bağlılık
- Eleman temininde esneklik

İnsan kaynakları yönetiminde; yaratıcılığa olanak verilirken, personel yönetiminde yaratıcılıkta sınırlama vardır. Çünkü görevler kesin şekilde belirgindir ve bunlara uymak esastır. İnsan kaynakları yönetiminde strateji vardır. Bu anlayışın temelinde yaratıcılık desteklenmektedir. Çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyen şirketler, piyasada daha başarılı olup rekabette kalıcı olabilirler. Bu nedenle klasik personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi anlayışı kabul görmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi, uyumlaştırılması, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklılığın en önemli noktasıdır³⁶⁷.

Personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçişte; özel sektörde rekabet edebilmenin yalnızca finansal ve teknolojik sermayeyle mümkün olmadığının fark edilmesiyle birlikte, insan ve insan sermayesinin önemi fark edilmiştir. Doğru işe, doğru beceri ve eğitime sahip, doğru insanı çekmek ve elde tutmak olmaksızın, organizasyon başarılı olamaz. Bundan dolayı, insanlar organizasyonun sahip olduğu

³⁶⁷ ÖZGELDİ, a.g.m., s.26.

en önemli servet haline gelmiştir³⁶⁸. Bu anlamda insan kaynakları uygulamalarına geçişte;

- İnsan yönetiminin gelişimi ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının daha etkin kullanımı,
- Birçok insan kaynakları uygulamasının kusursuz olması,
- Geleneksel personel yönetimi rolünün, yönetimin merkezine insanı koymakta yetersiz olduğu gibi insan yönetiminin potansiyel yararlı etkilerini sağlamada başarısız olması,
- Bazı ülkelerde sendikaların zayıflayan etkisi ve çalışma ilişkilerinde kollektif yapıdan bireysel ilişkileri yönetimin merkezine koyan yeni anlayışın hakim olması,
- Eğitimli ve bireysel beklentilerin yüksek olduğu bir işgücü, teknolojiye değişim ve daha esnek işlerin gerekliliği, yönetimin stratejik ortağı olan bir yönetim tarzına olan gereklilik

gibi ihtiyaçlar etkili olmuştur.

2.2.3.Önemi

Günümüz işletmeleri, insan kaynağının en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynağının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasında kaynaklanmaktadır³⁶⁹.

İnsan kaynakları; makine, malzeme, yönetim ve sermaye gibi üretim girdilerinden bir ve hepsinin üstünde en değerli kaynaktır. Çünkü diğer tüm

³⁶⁸ “Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission”, U.S. Office of Personnel Management, September 1999, s.8, <http://www.opm.gov/studies/alignnet.pdf>, (15.02.2006).

³⁶⁹ Adnan AKIN, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 3, Sa: 1, 2002, s.97.

kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden, yöneten ve üreten insandır. Dolayısıyla insan kaynakları, üretimin bir parçası ve hedefi olup organizasyondaki tüm çalışanları, organizasyon dışındaki potansiyel çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve tüm toplumu kapsar³⁷⁰.

2.2.4. Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarının açıklanmasında önemli bir nokta ise insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarıdır. Fonksiyonlardan her birinin içeriği, insan kaynakları yönetimin bir amacı olarak yerine getirilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirilen fonksiyonların içinde insan kaynakları yönetimin amaçları da yer almaktadır.

2.2.4.1. Genel Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin genel amaçları dört grupta ele alınmaktadır³⁷¹. Bunlar sırasıya toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçtır.

- **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir anlatımla kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.
- **Örgütsel Amaç:** Örgütsel amaç, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Daha yalın bir

³⁷⁰ ÖZGELDİ, a.g.m., s.19.

³⁷¹ William B. WERTHER / Keith DAVIS, **Human Resources and Personel Management** , 5th Ed, 1996, s.11'den aktaran: BİNGÖL, a.g.e., s.12.

anlatımla, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.

- İşlevsel Amaç: İşlevsel amaç, örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla ya da daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olmaktadır.
- Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmektir. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanın performansı, tatmini azalabilir ve çalışanlar örgütten ayrılabilirler.

2.2.4.2.Özel Amaçları

İnsan kaynakları yönetimin çok yönlü olmasından dolayı, bağlılık ve organizasyonel davranıştan ortaya çıkan motivasyon ve yönetim stratejilerin sağlanması insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından³⁷². Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin spesifik amaçları, verimlilik artırma, çalışanların katılımını sağlama, çalışma yaşamının kalitesini artırma, rekabet üstünlüğü elde etmektir.

Verimlilik; çalışanlara yönelik eğitim etkinlikleri, yöneticilerin yönetim becerileri konusunda geliştirilmeleri gibi etkinlikler, organizasyonun gelişmesi ve daha verimli olması bakımından önemli katkılar sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların gelişmesi yoluyla organizasyonel verimliliği artırmaya çalışır³⁷³.

³⁷² S.R. de SILVA, “Human Resource Management, Industrial Relations And Achieving Management Objectives”, International Labour Organisation, Bangkok, 1998, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srshrm.htm> (15.02.2006).

³⁷³ FINDIKÇI, a.g.e., s.70.

Katılımı sağlama; insan kaynakları yönetimi, şirket yönetimindeki sorunların çözümünde sadece yöneticileri değil tüm çalışanları kararlara dahil etmelidir³⁷⁴. Çalışanları kararlara katma, iş doyumu sağladığı gibi örgüte olan bağlılığın artması açısından da önem taşımaktadır. Örgüte bağlı çalışanlar, örgüt hedeflerini benimsemekte ve işlerinde daha verimli olmaktadır. Çalışanların verimliliklerini ve ürün kalitesini sağlamak için çalışmalarını sürdürdükleri çalışma ortamının kalitesini artırmak gerekkedir. Kaliteyi artırmak, öncelikle bu ortamın insancillaştırılmasına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını tanımak, bunları karşılamaya çalışmak, öncelikle yapılması gereken faaliyetlerdir. Öte yandan güvenli bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yorgun ve bıkkınlık duymalarını önleyecek şekilde işi zenginleştirme yoluna gitmek, çalışma yaşamının kalitesini artırmayı sağlayabilir³⁷⁵.

Küresel rekabetin tehditleriyle başa çıkabilmek, rekabette üstünlüğü elde edebilmek, rakiplerin yaptığı atağa karşı hızlı bir şekilde cevap vermek, küresel koşullara uyabilen örgütleri oluşturmak konusunda insan kaynakları yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede çalışanları harekete geçirmek, insan kaynağını değişikliklere uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirerek rekabette üstünlüğü elde etmek mümkün olabilir³⁷⁶.

2.2.4.2.1. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme ile dünyadaki ticaretin merkezi değişikliğe uğramıştır. Ticaret, sadece ulusal ekonomi sınırları içerisinde kalmamakta ve uluslararası boyuta taşınmaktadır. Küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin artışı, insan kaynakları yönetiminde yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Örneğin; şirketlerin bünyesinde yer alan insan kaynakları yönetimi; bilgi çağına uygun, yetenekli, kültürel uyumu ve küresel değerlere sahip işgücü çeşitliliğini sağlayabilmelidir³⁷⁷. Uluslararası insan

³⁷⁴Robert L. MATHIS/ John H.JACKSON, **Human Resource Management**, West Publishing Company, Eight Edition, Minneapolis, 1997, s.5.

³⁷⁵BİNGÖL, **a.g.e.**, s.15.

³⁷⁶BİNGÖL, **a.g.e.**, s.16.

³⁷⁷David A.DECENZO/ Stephen P.ROBBINS, **Human Resource Management**, John Wiley&Sons, Seventh Edition, New York, 2002, **a.g.e.**, s.4.

kaynakları yönetimi bakımından, insan kaynakları uygulamaları içinde bulunduğu, kültürel, politik, ekonomik olmak üzere birçok durumdan etkilenmektedir³⁷⁸.

İnsan kaynakları yönetimi bu amaç için küresel ölçekteki değişimleri; çalışanları yetiştirerek oluşturmalıdır. İlk olarak, çalışanlara çalıştıkları ülkenin dili, iş yapış tarzı ve kültürel değerleri kazandırılmalıdır. Birçok organizasyon; işleri, yönetici ya da alt kademe yöneticilerinin iş yaptıkları ülke diline karşı hazırlıksız oluşları nedeniyle kaybetmiştir. Ürün isimleri, pazarlama stratejileri, bazı yabancı ülkelerde yanlış çevrilmiş olabilmektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletlerinin başkanlarından bir kaçı utandırıcı durumları, hitap ettikleri ülkelerin dilini bilmemek yüzünden yaşamışlardır. Bundan dolayı, her organizasyon çalışanlarını deniz aşırı ülkeye göndermeden önce, insan kaynaklarını gittikleri ülkeye yönelik eğitmelidir³⁷⁹.

Dil gereklilikleri, çalışanların iletişime yönelik programlarını da içermelidir. Organizasyon içersinde bir dili çok iyi bilip, diğer dillerden de bilen çalışanların olması insan kaynakları yönetimi için avantaj ve örgüt içindeki anlaşılabilir iletişim için de önemlidir. Şirketler birçok dili kapsayan iletişim yeri olursa, bu başarılı sonuca götürür³⁸⁰.

Dile ek olarak; denizaşırı ülkeye giden işgücü; ev sahibi (işyerinin bulunduğu) ülkenin kültürünü anlamalıdır. Tüm ülkelerin, farklı değerleri, gelenekleri, ahlakı ve yasaları vardır. İnsan kaynakları yönetimi açısından eşitlik de önemlidir. Eşitlik, iş yerinin bulunduğu ülkenin toplumunun işgücünün hareketliliğine yansımaları açısından önemlidir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde; kişilere karşı; cinsiyet, ırk, din gibi unsurlara bağlı olarak ayrımcılık yapılamayacağı yasalarla kontrol altına alınmıştır, ancak diğer ülkelerde böyle bir yasal düzenleme mevcut olmayabilir³⁸¹.

İnsan kaynakları yönetimi, farklı kültürlerden çalışanları birarada çalıştırmayı sağlayan bir mekanizma geliştirmelidir. Geçmişe bakıldığında; dil, gelenek ya da yaş

³⁷⁸ Michael G. HARVEY/ M. Ronald BUCKLEY, “**Introduction: International Issues In Human Resource Management**”, Human Resource Management Review, C: 8, Sa: 1, 1998, s.1.

³⁷⁹ DECENZO, ROBBINS, **a.g.e.**, s.4.

³⁸⁰ DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.5.

³⁸¹ DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.5.

farklılıklarına bağılı olarak, çalışanlar arasında çatışmaların artacağına dair inanış mevcut idi. Günümüzde ise, insan kaynakları yönetiminin bir görevi olarak, insan kaynakları yönetimi, farklı grupları birbirlerine uyumlaştırmada çaba sarfetmeli, takım oluşturmali böylece çatışmayı azaltmalıdır³⁸².

Küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerde, çeşitli görevleri yerine getirebilmek için bilgi, beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personel bileşimine duyulacak ihtiyacı insan kaynakları yönetimi karşılamak zorundadır. Çalışanlara değişik ülkelerde çalışabilmek için gerekli bilgi, beceri ve kültürel değişkenleri öğretecek bir eğitim verilmesi zorunlu olmuştur³⁸³.

2.2.4.2.2. Çeşitlilik Yönetimi

Yaklaşık olarak altmış yıl önce, insan kaynakları yönetiminin yerinde olan personel yönetimi, homojen bir işgücü piyasasından oluşan organizasyonlarda faaliyette bulunmaktaydı. Örneğin, 1950’de Amerika’da işgücü piyasası, fabrikalarda eşleri evde iki ya da daha fazla çocuğun bakımıyla uğraşan beyaz erkek işçilerden oluşuyordu. Tek tip işçi türünün olduğu yerde personel yönetimi daha kolaydı. Bu işçilerin ihtiyaçları, beklentileri, ve sorumlulukları birbirlerine çok yakındı. Organizasyonlarda, standart programlar uygulanabiliyordu³⁸⁴.

Günümüzde organizasyonlar, cinsiyet, ırk, yaş, cinsel yönelim, etniklik gibi çeşitliliği içeren daha karmaşık bir yapı halini almıştır³⁸⁵. Küresel düzeyde çalışanlar, işe kültürel değerleri ve farklı yaşam tercihlerini bırakarak gelmemektedir³⁸⁶. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin, kültürel çeşitlilikten oluşmuş bir organizasyonda yüklendiği rol önem kazanmaktadır.

³⁸² DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.5.

³⁸³ Halil CAN/ Ahmet AKGÜN/ Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara 1998, s.10.

³⁸⁴ DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.12.

³⁸⁵ DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.20.

³⁸⁶ DECENZO/ ROBBINS, **a.g.e.**, s.13.

İnsan kaynakları yöneticileri; işgücü çeşitliliğini yönetirken, grup karakteristiklerini bilmeli ve çeşitliliğini yönetebilmelidir. Organizasyonların piyasada rakipleriyle rekabet edebilmesi için küresel işgücünü istihdam etme ve elde tutabilmek için çeşitlilik yönetimi anahtar hale gelmiştir³⁸⁷. İnsan kaynakları yöneticileri; çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet, etniklik gibi özelliklerine dayanarak farklı işlem yapmadan, çalışanlar arasında uyum oluşturmalıdır. Bu anlamda, özellikle küresel ölçekte faaliyette bulunan organizasyonlarda çalışanların uyumu ve huzuru, başta örgüte bağlılık ve motivasyonlarının artması olmak üzere organizasyonel verimi artırır.

2.2.4.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji terimi, iki önemli unsuru vurgulamaktadır. Birincisi, uzun vadeli bir hedefin tespit edilmiş olmasıdır. İkincisi ise bu hedefe ulaşmak için çevre koşullarında öngörülmüş değişiklikler karşısında izlenecekler yolların sürekli gözden geçirilerek ve yenilenerek belirlenmiş olmasıdır. Bu anlayış ve öngörü, hem organizasyonun geleceğini planlamasına hem de değişimi, kendi gelişiminde kullanmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik yönetim, değişime uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü anlama amacına yönelik bir yönetim sürecidir. İşletme yönetiminin de bir parçasını oluşturmaktadır³⁸⁸.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun strateji ve değerleriyle tutarlı (uyumlu, birbirini destekler, tamamlar) bir şekilde planlanması ve yönetimidir³⁸⁹. Organizasyonların çevresindeki değişimlere göre gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye sahip insan kaynağını, geliştirmeye yönelik planlar, programlar ve eğilimler bütünüdür³⁹⁰.

³⁸⁷ Wayne MONDY / Robert M. NOE / Shane R. PREMEAUX, **Human Resources Management**, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.39.

³⁸⁸ ÖZGELDİ, **a.g.m.**, s.23.

³⁸⁹ ÖZGELDİ, **a.g.m.**, s.24.

³⁹⁰ ÖZGELDİ, **a.g.m.**, s.26.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyondaki tüm fonksiyonel bölümlerdeki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarının seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımın sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alanı ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, tüm yöneticilerin, tam yetkiyle hareket edip karar vermelerini gerektiren ortak bir alan olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları anlayışının, organizasyondaki diğer yöneticilerle insan kaynakları yöneticilerinin, rollerini ilişkilendirmeye ve onlarla ortak bir sorumluluk alanı yaratmaya yönelik olduğu söylenebilir. Böylelikle insan kaynakları yöneticileri de diğer birimlerin yöneticilerini destekleyen ortak konuma gelmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin diğer destek hizmetleri ise organizasyonel amaçlara katkı alanı oluşturmaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetimini ve stratejik insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı kılan özelliklerinden biridir. Çünkü personel yönetimi sadece çalışan personelle ilgilidir, katılımından ziyade kontrolle odaklanır ve diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır³⁹¹.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarını, şirket amaçları ve hedefleriyle bağlantılı, örgütsel performansındaki artış ve örgütsel gelişme ve yeniliklere bağlılık bakımından anlam kazanmaktadır. Özet olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi işlevlerini, şirketin strateji ortağı olarak gören anlayış olarak tanımlanabilir³⁹².

2.2.5. Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi; kurumların küçük, orta ve büyük ölçekte gösterdikleri faaliyetlerine ve kurumsal yapısına bakılmaksızın hedeflere yönelik temel işlevlerden oluşmaktadır. Ancak; her kurumun insan kaynakları yönetimi işlevlerinden yararlanışları farklı olmaktadır. Etkili ve bütünsel insan kaynakları yönetiminden bahsedebilmek için insan kaynakları fonksiyonlarının tümünün

³⁹¹ ÖZGELDİ, a.g.m., s.25.

³⁹² Siddharth CHATURVEDI, “Strategic Human Resource Management”, <http://www.humanlinks.com/manres/articles/shrm.htm>, (17.03.2006).

uygulanması gerekmektedir. Temelde insan kaynakları fonksiyonları birbirini tamamlayan süreçlerden oluşmaktadır.

2.2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlama süreci; öngörümleme, programlama, değerlendirme ve kontrol aşamasından oluşmaktadır. Etkili bir İnsan kaynakları planlamasını için , planlama sürecinin her bir aşaması son derece önemlidir. Öngörümleme; gelecek dönemde işletmenin ne kadar personele gereksinimi olacağı, bu dönemde işletmenin ne kadar personeli olacağı ve personel talebi ile arzı arasındaki farkı tahmin etmeye yardımcı olan bir kavramdır³⁹³. Programlama; öngörümlemenin sonucuna bağlı olarak işletme plan amaçlarını geliştirmekte ve bu amaçlarını elde edebilmek için bir dizi alternatif program hazırlayıp bunlar arasından en uygununu seçer ve uygulamaya koymaktadır. Tüm bu faaliyetlere programlama faaliyetleri adı verilmektedir³⁹⁴. Değerleme ve kontrol; gerek öngörümlemenin gerekse seçilip uygulanan programların etkinliği değerlendirmeye tabi tutularak gereksinimi duyulan değişiklikler yapılarak kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır³⁹⁵.

İnsan kaynakları planlaması; gelecekte sayı ve nitelik açısından personel ihtiyacının ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların bugünden belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru kaynaklar yoluyla işletmeye kazandırılması için ön çalışmaların yapılmasıdır³⁹⁶.

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. İnsan kaynaklarının planlaması değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün

³⁹³ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.44.

³⁹⁴ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.44.

³⁹⁵ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.44.

³⁹⁶ Demet GÜRÜZ/ Gaye Özdemir YAYLACI, **İletişimci Gözeiyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat, İstanbul, 2004, s.97.

sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir³⁹⁷.

Kurumlarda; deneyimli ve yetenekli personele ihtiyaç duyulması, yeni personeli bulup eğitmenin maliyetinin çok yüksek olması ve personelden gerektiği gibi verimli yararlanamama ile beraberinde gelen sorunlar, insan kaynakları planlamasının önemini artırmıştır. Etkili bir insan kaynakları planlaması ile işlerin gerektirdiği nitelikte personel ihtiyacı tespit edilebilmekte, bu ihtiyacının giderilebilme yönteminin belirlenmesini sağlamak ve kurumdaki personel fazlalıkları da tespit edilebilmektedir. İnsan kaynakları planlaması; işletmeyi personel ihtiyacını önceden tespit etmesi bakımından, zaman kaybından ve gereksiz maliyet yükünden kurtarabilmektedir³⁹⁸.

İnsan kaynakları planlaması, doğru iş seçimi, doğru eğitim programını doğru zamanda başarı ile tamamlayabilecek nitelik, deneyim ve tutuma sahip insan kaynakları planlanması, tanımlanması ve doğru sayıda personelin seçimini sağlayan bir sistemdir.³⁹⁹ İnsan kaynakları planlaması, işletmenin her kademesinden girdi sağlayan, yönetimin en üst derecesinden destek alan önemli bir işletme fonksiyonudur⁴⁰⁰.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinde olduğu gibi üst yönetiminin desteği önemlidir. İnsan kaynaklarının diğer işlevlerine temel oluşturan insan kaynakları planlamasında, şirketinin insan kaynağı ihtiyacının iyi analiz edilebilmesi titiz bir çalışmayı gerektirmektedir. İnsan kaynakları planlamasının kurumun gerçeklerine uygun olarak yapılamadığı durumda, kurumun ihtiyaçları doğru tespit edilemediği için insan kaynakları planlaması kurumun hedeflerini gerçekleştirmede yararlı olmamakla birlikte, diğer insan kaynakları işlevlerine temel olacağı için insan kaynakları yönetiminin kuruma yönelik uygulamaları başarısız olmaktadır.

³⁹⁷ FINDIKÇI, a.g.e., s.128.

³⁹⁸ GÜRÜZ/ YAYLACI, a.g.e., s.97.

³⁹⁹ Aşkın KESER, “İşgücü Planlaması”, Mercek Dergisi, MESS Yayınları, Nisan, 2000, Sa:18, s.105.

⁴⁰⁰ KESER, a.g.m., s.106.

2.2.5.2. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturmaktadır. Personel tedariki, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi, kariyer yönetimi süreçlerinin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılmaktadır⁴⁰¹. İnsan kaynakları birimlerinin hemen her faaliyetinin temelinde yer alması nedeniyle, iş analizi işletmeler için gereklidir⁴⁰².

İşletmelerin personel gereksinimini hesaplarken hareket noktalarından birisi de; yaptıkları iş analizleridir. İş analizi, işin çeşitli özelliklerinin açıklanması ve yazıya dökülmesidir⁴⁰³. İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir⁴⁰⁴. İş analizi ile işin tüm ayrıntılı belirlenmektedir. Kısaca işin gereklilikleri, sorunlulukları ve niteliği belirlenmiş olmaktadır.

İş analizi sonucunda ortaya çıkarılan ve çeşitli amaçlarla kullanılan belgelerden bir tanesi iş tanımlarıdır. İş tanımı, belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin, davranışların yazılı bir ifadesidir. Başka bir anlatımla iş tanımı, bir işte yerine getirilen temel görevlerin bir özeti olup o işe ilişkin rol beklentilerinin bir parçasını oluşturmaktadır. İkinci belge ise, iş şartnamesidir. İş şartnamesi, bir işi yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirtildiği bir belgedir⁴⁰⁵.

İş analizi kavramıyla iş değerlendirme kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. İş değerlendirme, işin ana faaliyetlerini, ödevlerini, farklı işleri değerlendirmek için iş analizinden yararlanmaktadır⁴⁰⁶. İş analizi, rol gereklerinin somutlaştırılmasını yansıtmaktadır. İş değerlemesi, ücretlendirme amacıyla işlerin

⁴⁰¹ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.74.

⁴⁰² ERGİN, **a.g.e.**, s.37.

⁴⁰³ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.63.

⁴⁰⁴ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.142.

⁴⁰⁵ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.75.

⁴⁰⁶ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.64.

sınıflandırılmasını; bireysel değerlendirme ise rol gereklerine göre çalışanların sınıflandırılmalarını gerçekleştirir⁴⁰⁷.

2.2.5.3. İşe Alma ve Yerleştirme

İşe alma ve yerleştirme, insan kaynakları planlamasını tamamlayan insan kaynakları yönetiminin bir işlevidir. Bu anlamda örgütün insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinmenin karşılanmasına çalışılmaktadır. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanların seçimi gerekmektedir. Bu süreç, örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yönelik olmaktadır⁴⁰⁸. Kurumların, gereksinim duydukları personelin nitelikleri ve sayısını belirlemeleriyle başlayan işe alma ve yerleştirme süreci aday toplama, personelin seçimi ve yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır⁴⁰⁹.

Personel tedariki, iş arayan bireyleri örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir. Seçim, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi şekilde bireysel uyum gösterecek müracaatçılar grubu arasından seçim yapma sürecidir. Başka bir anlatımla seçim, iş için başvuranlar arasından iş gereklerine en uygun olanları belirleme işlevidir⁴¹⁰. İşe alma sürecinde, seçim için verilen karar işveren ile aday arasında karşılıklı beklentiler üzerindeki anlaşma sürecidir⁴¹¹. İşe alma sürecinde, süreci yöneten yönetici tarafsız olmalıdır. İşe alma ve yerleştirme işlevinin yerine getirilmesi sırasında süreci oluşturan aşamaların tümünde objektif olunmalıdır. Seçim sürecini aşp işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirme aşaması, yeni bir çalışanın örgüte sunulmasıyla ve yöneltme sorunuyla ilgilidir. Bu aşamada, yönlendirme ve iş-başında eğitim başlayacaktır⁴¹².

⁴⁰⁷ BİNGÖL, a.g.e., s.76.

⁴⁰⁸ CAN vd., a.g.e., s.6.

⁴⁰⁹ ALDEMİR vd., a.g.e., s.98.

⁴¹⁰ FINDIKÇI, a.g.e., s.162.

⁴¹¹ ERGİN, a.g.e., s.74.

⁴¹² FINDIKÇI, a.g.e., s.191.

Kuruma yeni katılan çalışanın kuruma uyum sağlamasını amaçlayan işe alıştırma eğitimi çok önemlidir.

Etkili bir personel seçim işlevinin amacı, işler ve örgütle insanları uygun bir şekilde uyumlaştırmaktır. Eğer bireyler, işin gerektirdiğinin çok üzerinde nitelikli veya daha düşük nitelikte iseler ve herhangi bir nedenle işe ya da örgütün kültürüne uyum sağlayamıyorlarsa, muhtemelen firmayı terk etmek durumunda kalırlar. Öte yandan personel seçim eyleminin etkinliği, işin gerektirdiği niteliklere sahip ve istihdam edilecek işte başarı göstermeleri yüksek derecede olası olan kişilerin sağlanması dayanamaktadır⁴¹³.

Bir işletmenin en önemli aktif varlığı personelidir. Yapılan işlerle, o işi yapacak personel arasındaki uyum ya da uyumsuzluk o işletmenin rekabet ortamındaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş analizi ve planlama ne kadar iyi yapılmış olursa olsun, seçim sürecinde yapılacak hata bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini etkileyecektir⁴¹⁴.

2.2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Modern örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir. Çoğu rgt stratejik hedeflere ulaşabilmek, amaçları gerçekleştirebilmek için geliştirme programları dzenlemektedirler⁴¹⁵.

Kurumlarda eğitim ve geliştirme, genel olarak çalışanların görevlerinde verimliliğin artırılması ile iletişim gibi insan ilişkileri yetenekleri ve görevleri ile ilgili bilgi, becerilerin kazandırılması ve davranışlarının yönlendirilmesi için uygulanan

⁴¹³ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.164.

⁴¹⁴ ÖZGEN vd., **a.g.e.**, s.117.

⁴¹⁵ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.200.

programlar olarak tanımlanabilir⁴¹⁶. Bu tanımla kurumlarda eğitimle çalışanın nitelik kazandırılması, şirket değerlerinin benimsenmesi gibi davranışların yönlendirilmesi ifade edilmektedir⁴¹⁷.

Eğitim ve geliştirme birbirini tamamlayan iki faaliyet olmakla birlikte; geliştirme, eğitime göre daha çok bireysel büyümeyi hedeflemektedir. Bu iki yaklaşım arasındaki en önemli fark eğitimin şimdiki zamana, gelişmenin ise daha geleceğe dönük bir perspektife sahip olmasıdır⁴¹⁸. Geliştirme, personelin yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel teşkil etmektedir⁴¹⁹.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, çalışanların sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında katkılarda bulunur⁴²⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden olan eğitim ve geliştirme, artan bilgilene ve kalite ihtiyacına bağlı olarak işletmelerin ve çalışanların sürekli gelişim ihtiyaçlarına çözümler bulmak ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak ortam ve fırsatları yaratmaktır⁴²¹.

⁴¹⁶ Arif ŞİMŞEK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Türmob Yayınları-171, Ankara, Şubat, 2002, s.28.

⁴¹⁷ Ercan DUYGULU, "Eğitimin Çalışma Yaşamında Ve Kariyer Üzerindeki Rolü", *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.6, Sa: 1. www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view, (15.06.2006).

⁴¹⁸ ERGİN, **a.g.e.**, s.122.

⁴¹⁹ Tahir AKGEMİCİ, "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması**", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1997/4, s.60.

⁴²⁰ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.151.

⁴²¹ GÜRÜZ/ YAYLACI, **a.g.e.**, s.165.

Amacına uygun olarak hazırlanan eğitim programları⁴²²;

- Nitelik ve nicelik olarak verimliliği artırır.
- Çalışanların denetimini azaltır.(Yetişmiş kişi kendini denetleyen kişidir.)
- Eğitimli ve yetişmiş çalışanlar kuruluşun kalitesini yükseltir.
- Çalışanın motivasyonunu artırır.

2.2.5.5. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Kariyerin sözlük anlamı; bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı piyasalarda faaliyet gösteren kuruluşlarda, yetişmiş personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşmış organizasyonların çoğu ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir⁴²³.

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvuru bir uygulamadır. Bugün, kariyer planlaması sadece işletmeler tarafından değil, çalışan tarafından da yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir⁴²⁴. Kariyer planlamasında çalışanın kendi yetenek, deneyim ve eğitim düzeyi gibi özelliklerini iyi analiz ederek kendine uygun olarak yaptığı kariyer planı, örgütün çalışanını analiz ederek yaptığı planlamayla örtüştüğünde hem çalışan hem de kurum açısından beklentiler karşılanmış olmaktadır. Çalışanın kendisini farklı algılaması, örgütün çalışanı farklı algılaması,

⁴²² ŞİMŞEK, a.g.e., s.29.

⁴²³ Turgay UZUN, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması",C.5, Sa:2, www.isguc.org, (30.11.2005).

⁴²⁴ UZUN, a.g.e.

başta olmak üzere çeşitli nedenlerle, çalışan ve örgüt arasında kariyer planlamasında beklentiler karşılanamayabilir.

Kariyer yönetimi; çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırmasını içermektedir. Kısaca kariyer yönetimi hem personelin meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir⁴²⁵. Bir diğer anlatımla, bireylerin gerekli tecrübeyi almaları, gerekli vasfı kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetimce desteklemesi, kariyer yönetiminin ana konusunun içine girmektedir⁴²⁶.

2.2.5.6. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; bireyin geçmiş dönemlere ait performansının gözden geçirilmesi ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine ait yapılan işlemlerin tümüdür. Performans yönetiminin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla organizasyonel gelişimin sağlanmasıdır⁴²⁷.

Performans yönetimi, bütünsel insan kaynakları sistemi içerisinde, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, kariyer (terfi, tayin, yedekleme), eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir işlemdir⁴²⁸. Performans yönetimi, işletmenin tanımlanan belli bir etkinlik düzeyine ulaşabilmesi için çalışanların gösterdikleri çabanın değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gereken kararların verilerek, uygulamaların gerçekleştirilmesi sürecidir. Bu tanım, işletmenin hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesi yanında birey ve ekiplerin hedeflere nasıl yönlendirilerek etkinliğinin artırılacağı kaygısını taşımaktadır⁴²⁹.

⁴²⁵ Serpil AYTAÇ, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.115.

⁴²⁶ AYTAÇ, **a.g.e.** s.116.

⁴²⁷ İstem Başar ŞENTÜRK, **“Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”**, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.68.

⁴²⁸ ŞENTÜRK, **a.g.m.**, s.68.

⁴²⁹ Gönül BUDAK, **“Performans Değerlemeden Performans Yönetimine”**, Mercek Dergisi, MESS, Sa:36, Yıl:9, Ekim, 2004, s.131.

Performans yönetimi, performans değerlemeden çok daha geniş kapsamlı bir stratejik yönetim alanıdır⁴³⁰. Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi içine alan bir süreçtir. Performans yönetimi süreci, çalışanların performanslarını değerlendirmenin ana amacı olan performansı geliştirmeyi de içermektedir. Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir⁴³¹. Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁴³². En yalın biçimiyle ifade etmek gerekirse performans değerlendirme, iş analiziyle belirlenen görev tanımlarıyla uyumlu olacak biçimde saptanan amaçlara ulaşılması derecesinin ölçülmesidir⁴³³.

Performans değerlendirmesi; performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerinin uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir⁴³⁴. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler ile kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işin zenginleştirilmesi gibi kararlara ulaşılabilir⁴³⁵.

Örgütün amaçlarının yanında işletmede çalışanların da kendi amaçları bulunmaktadır. Performans yönetimi, örgütün ve bireyin amaçları arasında koordinasyonun sağlanması ve her iki tarafı da doyuma ulaştıracak önlemlerin alındığı bir süreçtir⁴³⁶. Performans yönetimi işlevi yerine getirilirken, performans değerlendirmenin sonuçları doğru kullanılmalıdır. Performans değerlendirme, sadece performansı ölçüldüğü bir faaliyet olmamalıdır. Performans değerlendirmenin en önemli amacı, çalışanların eksikliklerini gidermek, işle ilgili geliştirilebilir yönlerini saptamak olmalıdır. Buna göre, performans değerlendirme süreci; bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı

⁴³⁰ BUDAK, **a.g.m.**, s.131.

⁴³¹ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.298.

⁴³² FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.297.

⁴³³ BUDAK, **a.g.m.**, s.128.

⁴³⁴ ERGİN, **a.g.e.**, s.136.

⁴³⁵ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.298.

⁴³⁶ BUDAK, **a.g.m.**, s.131.

olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini içermektedir⁴³⁷.

2.2.5.7. Ücret Yönetimi

Ücret kavramının tanımı yönetim, sosyal politika, ekonomi ve hukuk alanlarına göre değişmektedir. Yönetim açısından çalışanın temel ihtiyaçlarının tatmini için bir araç ve onu verimli kılan önemli bir motivasyon unsuru, sosyal politika açısından çalışanın geçim aracı, ekonomi açısından emeğin karşılığı, hukuki açıdan ise çalışma karşılığında kazanılan menfaatlerdir⁴³⁸.

Ücret yönetimi, ücretlendirmeye ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç ve tanımlı kural ve araçlar doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemi ifade etmektedir⁴³⁹. Çalışanları işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli etkenlerden biri olan ücret aynı zamanda toplumu ve devleti yakından ilgilendiren, hem işletmelerin karlılığını hem de yaşam koşullarını etkileyen bir öğedir. Çalışanların kuruluşlarına bağlılıkları, onlara adil ve yüksek ücretler verilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Emeğin karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi, çalışanların motivasyonunda en etkili yöntemlerden birisidir. Dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurum içinde oluşturulup, çalıştırılması iş değerlemesiyle sağlanabilmektedir. Bir kuruluşta tüm işlerin göreceli olarak önemlerinin belirlenerek, üretim temelinin oluşturulması yöntemi, iş değerlendirme sürecidir⁴⁴⁰.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar⁴⁴¹.

⁴³⁷ AKIN, **a.g.e.**, s.100.

⁴³⁸ ŞİMŞEK, **a.g.e.**, s.21.

⁴³⁹ Patricia GAZZE, “Ücretin Temeli-Temel Ücret Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.131.

⁴⁴⁰ GÜRÜZ/ YAYLACI, **a.g.e.**, s.232.

⁴⁴¹ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.352.

İdeal ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren bir politikadır. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır. Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir⁴⁴².

Genellikle, görev tanımları oluşturulmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirlenmiştir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilmektedir. Aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve benzer ölçüler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir⁴⁴³. Her kurum kendini iyi analiz ederek, kendine uygun bir ücret sistemi oluşturmalıdır. Bir kurumda ücret yönetimi uygulanırken, üst yönetimin desteği çok önemlidir.

2.2.5.8. İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanması

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevini çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve korunması çalışmaları oluşturmaktadır. Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken çalışan sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür⁴⁴⁴.

İşletmelerde sağlık ve güvenlik konusunda sürdürülmekte olan çalışmalar, fiziksel koşullarla eşdeğer gözüken psiko-sosyal koşulların da çalışanların sağlığını etkilediğini göstermektedir. İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, gerilim altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı, meslek hastalığı ve iş kazaları gibi

⁴⁴² Gizem AKALP, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 5, Sa: 1, www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.., (15.06.2006).

⁴⁴³ FINDIKÇI, a.g.e., s.353.

⁴⁴⁴ GÜRÜZ/ YAYLACI, a.g.e., s.202.

konular, iş sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir. Çalışanlar, değişik etmenlerin etkisiyle iş yerlerinde bu türden davranışlarda bulunabilmektedirler. Fiziksel ve sosyal etmenlerle ilgili görülen bu türden davranışların ortaya çıkması, yöneticileri çalışanların sağlığı için birtakım önlemler almaya yöneltmiştir. Çalışanların sağlıklarını korumak amacıyla devletin de katkısıyla örgütsel ve yasal düzenlemelere başvurulmaktadır⁴⁴⁵.

Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması yönünde yapılacak çalışmalar ve alınacak önlemler, büyük maddi ve manevi kayıpları önleyecektir. Bu nedenle, örgütlerin, personel sağlık ve güvenliklerinin korunması yönünde programlar geliştirerek uygulamaya sokmaları gerekir. Örgütün çapı ne olursa olsun sağlık ve güvenlik programlarının etkili olabilmesi için üst yönetim desteği önemlidir⁴⁴⁶. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olarak iş sağlığı ve güvenliğinin, kurumların insan kaynakları birimi tarafından yasal düzenlemeye uygun olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Yasal düzenlemeye ek olarak, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanlarının başarısının önemi, kurumlar tarafından çalışanlarının sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasını gerekli kılmaktadır.

2.2.5.9. Motivasyonun Sağlanması

Motivasyon, karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Bir yanda kişinin temel ihtiyaçları; gelişme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesi vardır. Bu iki amaç grubu arasında uyumun sağlanması hem kişi hem kurum açısından tatmin edici sonuçlar vermektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki bu uyum, motivasyonun temelidir⁴⁴⁷.

Çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanın etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin

⁴⁴⁵ ALDEMİR vd., **a.g.e.**, s.223.

⁴⁴⁶ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.469.

⁴⁴⁷ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.373.

etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktadır⁴⁴⁸. Bu anlamda; çalışanların kurum amaçları doğrultusunda çalışma istek ve arzularının yaratılması ve bu isteğin sürekliliğinin sağlanması, motivasyon çabaları olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamı ile işlerine karşı iyi güdülenmiş çalışanlar yüksek moral, iş doyumu ve performans gibi olumlu sonuçları elde edebilmektedir⁴⁴⁹.

Yeterli motivasyonun sağlanması durumunda, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara ulaşmakta iken yetersiz motivasyonun ortaya çıkması durumunda, kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkması ile işbirliği ortamının azaldığı ve çeşitli gerginliklerin var olduğu bir çalışma ortamı oluşacaktır⁴⁵⁰.

İnsan kaynakları yönetiminde, motivasyon işlevine çok önem verilmelidir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, çalıştıkları kurumla bütünleşebilmeleri ile mümkündür. Kurumsal hedeflere ulaşmak, çalışanların motivasyonlarının sağlandığı bir iş ortamında mümkün olabilmektedir. Kurumsal yapının olduğu şirketler, çalışanlarına “bizim için değerlisiniz, varlığınız varlığımızdır” mesajını verebilmektedir. Örneğin, bir bankanın insan kaynakları yönetimi, tüm şubelerindeki personelinin statüsüne bakılmaksızın doğum günlerinde, hediye yollamaktadır. Bu özel günde çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından hatırlanmaları, örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar kurumla özdeşleşmekte, kurumun başarısından kendilerine pay biçmektedirler. Böylece kurumla bütünleşme motivasyonu sağlanmış olmaktadır.

⁴⁴⁸ GÜRÜZ/ YAYLACI, **a.g.e.**, s.74.

⁴⁴⁹ GÜRÜZ/ YAYLACI, **a.g.e.**, s.74.

⁴⁵⁰ FINDIKÇI, **a.g.e.**, s.375.

2.2.6.Yönetim Yaklaşımları Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimin Gelişimi

Tarihsel gelişim süreci içinde örgütlerde temel olarak üç yönetim yaklaşımı uygulanmıştır⁴⁵¹. Bu anlamda, yönetim alanındaki yaklaşımların gelişmelerine bağlı olarak insan kaynakları yönetimi gelişmiştir.

2.2.6.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Personel Yönetimin Başlangıç Aşamaları

Yönetim olgusunun bilimsellik kazandığı dönem olarak bilinen klasik yaklaşımlar düşüncesinin yer aldığı dönem, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde önemlidir. Bunun nedeni; personel yönetiminin temellerinin atılmasının, yönetimin bilimsel olarak geliştiği klasik yönetim yaklaşımları döneminde belirlenmesidir. Personel Yönetimi I. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri Sanayi Devrimi'ne ve orta çağa, belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. Orta çağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlere kaçan serflerin iş arama çabalarının da artmasına neden olmuştur. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı Loncalar, bugünün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Daha sonra Sanayi Devrimi'yle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim Akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri kriz dönemlerinin personel yönetiminin evrimsel gelişmelerine katkısı büyük olmuştur⁴⁵².

Personel yönetimi yönünden bir çok sorunun ortaya çıkması Sanayi Devrimi'yle olmuştur⁴⁵³. İşçiler 1800'lere kadar olan dönemde çalışma yaşamında uzun saatler çalışmak zorundaydılar. Tarımdan sanayiye geçen işgücü, sanayide

⁴⁵¹ TOKOL, (Sosyal), a.g.e., s.202.

⁴⁵² CAN vd., a.g.e., s.7.

⁴⁵³ CAN vd., a.g.e., s.8.

alışkın olmadığı zor koşulları altında ezilmekteydi⁴⁵⁴. Bununla birlikte Sanayi Devrimi'yle birlikte; işbölümü sonucu tek düze ve tekrarlanan işler sağlık için tehlikeli olmaya başlamış, eskinin zanaatkarının duyduğu iş tatmini azalma yoluna gitmiştir⁴⁵⁵. Sanayi Devrimi'nin yaşandığı ilk yıllarda; personel yönetimi kavramı henüz gelişmemiştir. Personel yönetiminin çalışma hayatına geçişindeki en önemli rol bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte görülmektedir⁴⁵⁶. Yöneticilerin yönetimde personel işlevinin önemi konusunda bilinçlenmelerine, 1.Dünya Savaşı sırasındaki işgücü kıtlığı da etki etmiştir. İlk olarak personel yönetimi, özellikle istihdam, test uygulama, yerleştirme, ücret belirleme ve başarı değerlemesi konuları açısından bilimsel yönetiminin bir parçası olmuştur⁴⁵⁷.

İlk kez bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu Taylor; rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, kişisel sürtüşmelere yol açabilecek ustabaşı personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır. Böylece bugün dahi personel yönetiminde başarıyla uygulanabilen tekniklerin geliştirilebilmesi mümkün olmuştur⁴⁵⁸. Bilimsel yönetim anlayışının; iş yerinin tamamından ziyade işin bir bölümüne odaklanmasını içeren anlayışına rağmen; bugünkü anlamda personel yönetimine öncülük etmesi önemlidir⁴⁵⁹.

Klasik yaklaşım içinde yer alan bir diğer yaklaşım olan Yönetim Süreci Yaklaşımı ise; örgütte verimliliğin işçinin çabası yanında, yönetimin geliştirilmesiyle artırılabilceği konusunda odaklanmıştır. Yönetim Süreci Yaklaşımının kurucusu olan Fayol; iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkeziyetçilik, basamaklı

⁴⁵⁴ YÜKSEL, a.g.e., s.11.

⁴⁵⁵ CAN vd., a.g.e., s.8.

⁴⁵⁶ YÜKSEL, a.g.e., s.11.

⁴⁵⁷ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990, s.3.

⁴⁵⁸ Öznur YÜKSEL/ Burhan AYKAÇ, “Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, TODAİ Dergisi, 27:4, Aralık 1994, s.83-96’ dan aktaran: YÜKSEL, a.g.e., s.12.

⁴⁵⁹ Wendell FRENCH, **The Personnel Management Process : Human Resources Administration**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, Boston, s.21.

yapı, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhu olmak üzere yönetim ilkelerini belirlemiştir. Bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan (işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan teknikler) geniş anlamada (insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin) geçiş süreci başlamıştır⁴⁶⁰.

Bürokratik yaklaşımın kurucusu Weber; personel yönetiminde yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, işgören ya da memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitimle ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir⁴⁶¹. Bilimsel yönetim hareketi ilk endüstriyel psikolojinin görevlerinin uygun bir biçimde tasarımı, çalışanların seçim ve eğitimleri ve bireysel özendirme konularına önem vermesine karşın, insanı ihmal etmiştir⁴⁶².

Özetle; yönetimde klasik dönemde insan unsuruna çok önem verilmemekle birlikte; personel yönetiminde ana davranış biçimlerinin geliştiği dönem olması açısından önem taşımaktadır.

2.2.6.2. Beşeri İlişkiler Yaklaşımı ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının işyeri fiziksel koşullarının iyileştirilmesine ve kişileri güdülemede parasal araçların önemine verdiği ağırlığın uygulamada yetersiz kalması üzerine 1920'lerde başlayan İnsan İlişkileri Okulu Çalışmaları, işyerinde işten çok işçi ve çalışanlar üzerinde durmaya başlamıştır. Hawthorne Deneyleri ile başlayan okul, personel yönetiminin çeşitli alanlarda bir çok katkıları getiren klinik çalışmaların yapılmasına neden olmuştur⁴⁶³. İnsan sorunlarının üretime engel olduğu ve bu nedenle de bu sorunların giderilmesi gereği üzerinde durulmaya başlanmıştır.

⁴⁶⁰ YÜKSEL, a.g.e., s.13.

⁴⁶¹ YÜKSEL, a.g.e., s.13.

⁴⁶² BİNGÖL, (Personel), a.g.e., s.6.

⁴⁶³ CAN vd., a.g.e., s.8.

Bu araştırmaların ve gelişmelerin sonucu olarak yeni yönetim anlayışı insan ilişkileri üzerine odaklanmıştır. İnsan ilişkilerini; işçinin uygun bir işe yerleştirilmesi, işçi ile hem yönetim hem de çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkilerin kurulması ve böylece çalışma isteğinin artması sonucu üretimin yükselmesini sağlamak oluşturmaktadır⁴⁶⁴.

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmektedir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Hawthorne araştırmaları, insan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koyarak, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde çok önemli rol oynamıştır. Özetle, bu araştırmalar sonucunda “işyerinin insanileştirilmesi” çabaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olduğu, çalışanın gayri resmi grup içerisinde ilişkiye yönelen ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da varlığı kabul edilmiştir⁴⁶⁵.

İnsan ilişkileri yaklaşımı ile yönetim felsefesinde sosyal insan kavramı önem kazanmıştır. Özellikle 1950'li yılların ortalarında McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisinin katkısı büyüktür⁴⁶⁶. McGregor'ın Teori Y varsayımında ifadesini bulan çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, “insan” unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir⁴⁶⁷. İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişmesiyle birlikte personel yönetiminin görevleri insan verimliliğini

⁴⁶⁴ Atilla FİLİZ, “Yönetimde İnsan İlişkileri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507, (06.03.2006).

⁴⁶⁵ SELAMOĞLU, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerin Zenginliği”, TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, 2000.

⁴⁶⁶ TOKOL, (Sosyal), a.g.e., s.204.

⁴⁶⁷ SELAMOĞLU, a.g.e., s.13.

artırmak için yalnızca biçimsel düzenlemelerin yapılması olmaktan çıkmış, doğal örgüt kapsamında da genişlemiştir⁴⁶⁸.

2.Dünya Savaşı sırasında milyonlarca insanın savaş sanayisinin emrine alınmasıyla birlikte, sayısal işgücü azalırken, gittikçe daha az insanla daha çok ürün elde edilmesine çalışıldığından personel yönetimi önemli hale gelmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle işverenler makine yatırımlarını teslim edebilecekleri nitelikli işgücünü yetiştirmek için pahalı eğitim programları düzenlemeye başlamışlar, böylece nitelikli işgücünün ücretleri de artmıştır. 2.Dünya Savaşı'ndan sonra ise insan kalitesinin makine ve teknolojiye daha önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. 1960'lardan sonra ise insanı yönlendirmede yeni yöntemler geliştirilmiştir⁴⁶⁹.

2.2.6.3.Modern Yönetim Yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu

Modern yönetim yaklaşımı; insan kaynakları yönetiminin, yeni bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıktığı dönemdir. Modern yönetim yaklaşımının yönetim olgusunu sistem ve durumsallık çerçevesinde ele alması, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi hazırlamıştır.

1965 yılında Raymond Miles'ın “insan ilişkileri” ile “insan kaynakları” kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, “insan kaynakları” kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. “İnsan kaynakları” kavramı ile Miles, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu anlamda “insan” unsurunun geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi, endüstri ilişkileri açısından önemli bir değişimi temsil etmektedir⁴⁷⁰.

1960-1980 yılları arasında Likert, Schultz ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da “insan kaynakları” kavramı temel alınarak,

⁴⁶⁸ YÜKSEL, a.g.e., s.16.

⁴⁶⁹ YÜKSEL, a.g.e., s.16.

⁴⁷⁰ SELAMOĞLU, a.g.e., s.13.

alışan organizasyonun bir değeri olarak kabul edilmiştir. Günümüzden yaklaşık 20 yıl önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanıma sahip olmayan insangücü ile hedeflerini gerçekleştirmeyecek olmaları gereęidir⁴⁷¹. Modern yönetim yaklaşımını içerisinde şekillenen insan kaynakları yönetimi anlayışında; çalışanların sadece bir “retim faktörü” olarak değil, saygın bir insan olarak da performanslarının takdir edilmesi ve kararlara etkin bir şekilde katılması ngrlmektedir⁴⁷².

Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmaya başlanmasıyla beraber, insan kaynakları yönetimi örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiş ve sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıřtır⁴⁷³. Sistem yaklaşımıyla ele alındığında; personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün bütününün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiřtir⁴⁷⁴.

Modern yönetim anlayışı içersinde yer alan diğer bir yaklaşım olarak Durumsallık Yaklaşımında; klasik ve neo-klasik yaklaşımlarındaki gibi “her zaman her yerde geçerli” kurallardan bahsedilememektedir. Bunun nedeni; örgütlerle ilgili herşeyin; içinde bulunulan koşullara ve duruma bağlı olmasıdır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde bulunulan durumun, koşulların analiziyle elde edilecek verilerle uyumlu olmalıdır⁴⁷⁵. İnsan kaynakları anlayışı beşeri ilişkiler anlayışından farklı olarak örgütte bireye daha fazla önem vermekte ve daha geniş bir hareket alanı tanımaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt, bireyin motivasyonu, eğitimi, geliştirilmesi ve yetkilendirilmesi gibi pek çok manevi değere sahip uygulamaları gncelleştirmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin temel hedefi personel yönetimini, idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve

⁴⁷¹ SELAMOğLU, a.g.e., s.13.

⁴⁷² AKGEMİCİ, a.g.m., s.47.

⁴⁷³ TORTOP vd., a.g.e., s.17.

⁴⁷⁴ YÜKSEL, a.g.e., s.17.

⁴⁷⁵ YÜKSEL, a.g.e., s.17.

yeteneklerini ön plana çıkarıp, kendi çıkarlarına ve organizasyonun gereksinimlerine uygun biçimde geliştirmektedir⁴⁷⁶.

2.2.6.4.Post Modern Yönetim Yaklaşımı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’lerde örgütsel hedeflere ulaşabilmek için; insanı organizasyonun merkezine koyan yaklaşım benimsenmiştir⁴⁷⁷. Bu dönemde yönetimde insan kaynakları yaklaşımının ihtiyacı doğmuştur. 1980’lerin ortalarında, insan kaynakları alanında araştırma yapanlar ve endüstri ilişkileri yöneticileri, Amerikan Şirketleri’nin çoğundaki hızlı dönüşümü ve dönüşümün insan kaynakları üzerindeki etkileri tartışmaya ve bu konuda önlem almaya başlamışlardır. Ortamın yeni dinamikleri iç ve dış piyasayı önemli şekilde etkileyerek ulusal iş yatırımlarını uluslararası etkilerle yeniden şekillendirmiştir. Küresel rekabet, teknolojiye dönüşüm beraberinde nitelikli işgücüne olan ihtiyaç, işgücü piyasasındaki çeşitlilik, toplam kalitedeki müşteri memnuniyeti yaklaşımı gibi yenilikleri gerekli kılarken; şirketlerin organizasyonlarında değişikliğe giderek piyasada daha üst konumlarda yer alma beklentilerindeki artış, insan kaynakları yönetiminin önemi artırmıştır⁴⁷⁸. Değişimin yaşandığı bu dönemde; modern yönetim yaklaşımlarının felsefesine bağlı olarak; insan yönetiminde personel yönetimi yetersiz kalmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi; modern yönetim anlayışı olarak insan yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yerini almıştır.

Bu dönemde insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak şirketlerde yönetimin temel bir parçası ve şirketlerin karlılıkları için en önemli birimlerden biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları stratejik bir birim olmuştur.

⁴⁷⁶ TOKOL, (Sosyal), a.g.e., s.205.

⁴⁷⁷ Scott A. QUATRO, “New Age or Age Old: Classical Management Theory and Traditional Organized Religion as Underpinnings of the Contemporary Organizational Spirituality Movement”, Human Resource Development Review, C.3, Sa: 3, Eylül 2004, s.236.

⁴⁷⁸ W. Lee HANSEN, “Developing New Proficiencies For Human Resource And Industrial Relations Professionals”, Human Resource Management Review, Madison, Sa:12, 2002, s.515.

1980'lerin başında A.B.D.'de Michigan Üniversitesi'nde araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi (strategic human resource management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışma, 1980'lerin başlarında stratejik insan kaynakları yönetimini alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Miller'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre; stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm düzeylerinde işgörenlerin yönetimini ilgilendiren ve organizasyonun rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanmasıyla ilgili kararlar ve faaliyetler olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları programlarının organizasyona sağladığı katkıların anlaşılması sonucunda organizasyon stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük sağlanması hedeflenmiştir. Bununla birlikte 1980'lerin ortalarından itibaren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile olan ilişkisinin önemini vurgulamak için stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır⁴⁷⁹.

Özetle yönetim yaklaşımları açısından insan kaynakları yönetimine geçiş süreci aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Bu anlamda insan yönetimindeki evrimin ise sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik (küresel insan kaynakları) yönetimi aşamalarından geçtiği görülmektedir⁴⁸⁰.

⁴⁷⁹ Seçil TAŞTAN, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.html> (05.03.2006).

⁴⁸⁰ YÜKSEL, a.g.e., s.11.

2.2.7.Oluşumunu Hazırlayan Faktörler

İnsan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde çeşitli faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin gerekliliği bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

2.2.7.1.Endüstri İlişkilerinde Değişim

Endüstri ilişkileri genellikle üç ana döneme ayrılarak incelenmektedir. Bu dönemler; serbest dönem, müdahaleci dönem ve esneklik dönemi olarak ifade edilmektedir. Serbest döneminde arz ve talep dengesine göre oluşan kurallar ve şartlar temel belirleyici iken müdahale döneminde devlet müdahalesiyle işçiler lehine düzenlenmiş kurallar ve şartlar ön plana çıkmaktadır. Müdahale döneminde devletin endüstri ilişkileri sistemindeki rolünün artmasıyla birlikte, işçiyi koruyucu boyutu ortaya çıkmış ve devlet sadece işçi lehine düzenleme yapmakla kalmamış, ayrıca örgütlenme yasaklarını da kaldırarak, çalışanlara örgütlenme hakkını vermiştir. Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda yaşanan gelişmeler sonucunda son yıllarda devletin işçileri koruyucu rolü ve katı yasal düzenlemeler tartışma konusu olmuş ve devlet müdahalesinin azaltılmasına yönelik tartışmalar esneklik dönemini gündeme getirmiştir⁴⁸¹. Buna ek olarak, kitle üretimine ve standartlaşmaya dayanan endüstri toplumunun çözülüşü, yerine çok farklı teknolojilere ve standartlıktan uzak çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan enformasyon toplumunun gelişi, çok büyük ölçüde çalışma şekillerinininki standartlaşmayı da bozmuştur⁴⁸². Bu anlamda geleneksel endüstri ilişkileri, yapısal değişime uğramaktadır.

Geleneksel yönetim stratejileri ve taktikleri genelde personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemleri kapsamı içinde değerlendirilmiştir. Personel yönetimi fonksiyonları itibarıyla iş yeri düzeyinde bireysel ilişkiler düzeyi hedeflenmiş, diğer yandan endüstri ilişkileri sistemleri ise daha geniş bir açılımla kolektif ilişkileri

⁴⁸¹ Sayım YORGUN, “Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme”, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi, C.18; Sa:6, Kasım- 2004 s.24.

⁴⁸² Veysel BOZKURT, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler*, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Aralık 1996, s.123.

kapsamıştır. Genel anlamda klasik personel yönetimi fonksiyonları; işe alma, seçme, iş değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim gibi konuları kapsamaktadır. Endüstri ilişkileri ise; sendikalar, toplu iş sözleşmesi, grevler ve toplu iş şikayetlerini içermiştir⁴⁸³. Bu bağlamda son yıllarda gerek personel yönetimi, gerekse endüstri ilişkileri sistemlerinde görülen değişim bu iki fonksiyonun artık kesin sınırlarını bırakması ve birbirine yaklaşması trendidir. Bu noktada en önemli gelişim işçi-işveren ilişkilerine yeni bir yaklaşım getiren insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmelerde yaygınlaşmasıdır⁴⁸⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkilerinin bir alternatifi değildir. Bu açıdan endüstri ilişkilerinde yaşanan değişim ile endüstri ilişkileri; yönetimde yeni bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi anlayışıyla uyumlu olmalıdır. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlamaktadır.

2.2.7.2. Sendikaların Değişen Rolü

Geleneksel endüstri ilişkilerinde değişimin yaşanması, sendikaların rollerinde değişimi gerekli kılmıştır. Sendikalar, 1980’li yıllarda pek çok Avrupa ülkesinde güç kaybettiler ve gerilediler. Sendikaların böyle bir konuma girmesi, işyerlerinde işverenlere, otoriteyi tek taraflı olarak kullanmaya yönelik girişimleri yapma imkanı verirken, sendikaların buna seyirci kalmasına neden oldu. İşverenlerin bu girişimleri genellikle piyasalarda rekabet etme ihtiyacının bir gereği olarak ifade edildi ve bu noktada sendikalar, firmaların hızlı bir şekilde uymaları gereken değişime karşı duran kuruluşlar olarak görülmüştür. Sendikaların gerileme sürecinde, işverenlerin sendikasız bir çalışma ortamı meydana getirmeye yönelik personel politikaları yanında, Amerika’da pek çok fabrikanın sendikasız bir endüstri ilişkiler sistemini düşünmeye sevk etti⁴⁸⁵. Değişen ekonomik yapıya uyum sağlamaya çalışan işverenler, bu konuda genellikle sendikalar ile işbirliği içine girmezlerken; pek çok

⁴⁸³ Gülten KUTAL/ Ali BÜYÜKUSLU, **Endüstri İlişkiler Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi:Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.91.

⁴⁸⁴ KUTAL/ BÜYÜKUSLU, **a.g.e.**, s.91.

⁴⁸⁵ Marino REGINI, “Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”, Çev: Tekin AYDEMİR, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1994/3, s.72.

firma da uluslararası rekabet için gerekli performansı göstermek amacıyla çalışanlarla yeni paylaşımlara yönelmiştir⁴⁸⁶.

İşletmenin bir yandan dünya pazarındaki artan rekabet koşullarına uyum sağlaması ve en başta teknolojik değişim gibi yeniden yapılanma çabasına girmesi, öte yandan işgücünün daha esnek ve verimli kullanımına gitme gereksinimi duyması işletme/işyeri düzeyindeki ilişkilerine eğilme gereksinimini artırmaktadır. Bu değişen koşullara uyum örneğin işkolu düzeyinde yapılan toplu görüşmelerle sağlanamamakta, sendikalar aracılığı ile işçilerle geliştirilen ilişkiler sorunlara doğrudan yanıt getirememekte ya da hiyerarşik bir örgütsel yapı ve katı kurallarla bugünkü hızlı⁴⁸⁷ değişimlere uyum sağlayamamaktadır. Bu nedenle çalışma ilişkilerinin ağırlık merkezi işletme/işyeri düzeyine kaydığı gibi, işletme yönetimleri için işçilerle doğrudan ilişkiler önem kazanmakta ve Post-fordist denilen bir üretim ve yönetim anlayışı gündeme gelmektedir. Çalışanın kendi karar verme gücünü artıran danışmacı ve katılımcı mekanizmalara önem veren tepedeki denetimi azaltan bu tür bir yönetim anlayışının, ileri teknolojilere geçişle birlikte uygulamaya konulduğu görülmektedir⁴⁸⁸.

Ortaya çıkan bir diğer eğilim ise, şirketlerin çalışanları ile doğrudan ilişkiye girmeleri ve onlara yönelik politikalarını artırmaları ile ilgilidir. Çalışanlarla doğrudan ilişki kurulmasının asıl nedeni insan kaynaklarının artan önemi ile çalışanların bireysel çıkar ve ihtiyaçlarının çeşitliliğinin artmış olmasıdır⁴⁸⁹. Çalışanların işletme hedefleriyle bütünleşmesi istenmekte, ilişkiler bu yönde geliştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece işletme yönetimi ve çalışanlar arasında işletme düzeyinde işbirliği ve dayanışma ortamı hedeflenmektedir⁴⁹⁰. Çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çalışanların isteklerinin karşılanmasını sendika aracılığıyla çözmeye çalışan anlayışa bir alternatif olarak şirketlerin çalışanlarıyla birebir paylaşımı tercih ettiği bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.

⁴⁸⁶ REGINI, a.g.m., s.73.

⁴⁸⁷ Meryem KORAY, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Yayınları, İzmir, 1996, s.81.

⁴⁸⁸ KORAY, (Endüstri), a.g.e., s.82.

⁴⁸⁹ REGINI, a.g.m., s.73.

⁴⁹⁰ KORAY, (Endüstri), a.g.e., s.86.

2.2.7.3. Küreselleşme

Küreselleşmenin getirdiği rekabetle birlikte yeni organizasyon ve üretim süreci modelleri, örgüt kültürü, amaçların paylaşılması ve vizyon yaratma, çalışanlara yetki ve sorumluluk aktarılması, yönetim-bilişim süreçleri, değişim mühendisliği gibi konular yanında, kalitenin yeniden tanımlanması, düşük maliyet, müşteri odaklılık, mükemmellik yolunda sürekli gelişme, kalite-maliyet ilişkileri, kalitesizliğin maliyeti, toplam kalite yönetimi yaklaşımı⁴⁹¹ gibi yenilikler ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme olgusu işletmelerin üzerine ağır bir rekabet baskısı getirmiştir. Şirketlerin başarılı olabilmesi için çalışanların tümünün yaptığı işte başarılı olabilmesi gerekmektedir. Şirketler, yeni teknolojiyi izleyip içselleştirmek ve kaliteli hizmet ya da ürün yaratmak zorundadır. Bu durum işletmelerin, çalışanlara yeni bir gözle bakmalarına neden olmuştur. Eskinin, büyük ölçekli, dikey yapılanmış örgütleri, yerini küçük ölçekli, yatay örgütlere bırakmıştır. Şirketler daha az sayıda ancak üstün nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır⁴⁹².

Küresel ekonomide, çalışanların yetenekleri rekabette en önemli belirleyici olmuştur. İşgücü bileşenin değişen yapısı ve endüstrilerde küresel sürecin sonuçlarından oluşan yeni organizasyon yapıları insan kaynakları yönetimine yenilikler getirdi. Uluslararasılık insan kaynakları politikalarında başta personel politikaları ve stratejiler olmak üzere, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, meslek standartları, iş sağlığı ve güvenliği, işten çıkarma, ayrımcılık ve işçi haklarında yeni bir değişimi gerektirdi⁴⁹³.

Küreselleşme ile birlikte en önemli güç kaynağı “bilgi işleme” olurken, dünyadaki hızlı değişim, artan uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, küreselleşme, bilginin artan önemi, haberleşme ve bilgi işleme

⁴⁹¹ Nusret EKİN, “Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm”, DEÜ İİBF, Sosyal Politika Tartışmaları-II: Küreselleşme, Rekabet, Kayıt Dışı Ekonomi ve Çalışma İlişkilerine Etkisi, İzmir, 22 Mayıs 1997, s.35.

⁴⁹² ERGİN, a.g.e., s.14.

⁴⁹³ “Human Resources Development, Employment And Globalization In The Hotel, Catering And Tourism Sector”, ILO, Geneva, 2001, s.43, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhct-r.pdf>, (15.02.2006).

teknolojisiindeki hızlı gelişmeler sanayi devriminin dokuduğu modeli, derinden etkilemiştir. Bu yeni gelişmeler, üretimin şekli ve yerini, işin örgütlenmesini, işgücünü, istihdamın mesleksi ve sektörel dağılımını dolayısı ile işçi-işveren ilişkilerini değişikliğe uğratmıştır⁴⁹⁴. Küreselleşmenin zorunlu kıldığı yeni yapılanmada şirketler çalışanlarını en önemli unsur olarak sahiplenerek serbest ticaretin getirdiği küresel rekabette kalıcı olmaya çalışmaktadırlar. Bütün bunlar insan kaynakları yönetimine ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

2.2.7.4. Çok Uluslu Şirketler

Değişimin en önemli nedenlerinden biri, üretim olanakları ve ürünlerin kalite özellikleri üzerinde evrensel normların hakim olması rekabet baskılarını artırmış ve uluslararası düzeyde çok uluslu şirketleşmeye yol açmıştır. Çoğu şirket işgücünü minimum seviyeye indirerek, geçici işçi ve alt işveren (taşeron) kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği artırma yoluna gitmişlerdir. Bu durum sendikal örgütlerin zayıflamasına neden olmuştur⁴⁹⁵.

Çokuluslu şirketlerin insan kaynakları yönetimi politikaları ile işyeri düzeyinde yeni bir sendikal anlayış yerleştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Çokuluslu şirketler; verimlilik, varlığını sürdürme sloganlarıyla üretim kalitesini ve işletmenin rekabet gücünü artırıcı işyeri sendikacılığı yöntemini desteklemektedir. Bu anlamda çokuluslu şirketler insan kaynakları tekniklerini sendikaların işletme içindeki geleneksel rolünü dışlamak ve yerine çalışanlarla doğrudan diyaloga girebilecekleri mekanizmaları uygulamaya geçirmek amacı ile kullanabilmektedirler⁴⁹⁶.

Çok uluslu şirketler, insan kaynakları yönetimi tekniklerinin katkısı ile kaliteye en düşük maliyet ile ulaşmak için gerekli teknik, liderlik, esneklik, çalışanların ilgisi vb. unsurları ile firma başarısı için motive etmek ve kullanmaktır⁴⁹⁷.

⁴⁹⁴ Aytül ÇOLAK, “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, www.bilgiyonetimi.org, (21.04.2006).

⁴⁹⁵ Gülşen SARI GERŞİL, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, DEÜ SBE Dergisi, C.6, Sa:1, 2004, s.150.

⁴⁹⁶ TOKOL, (Sosyal), a.g.e., s.190.

⁴⁹⁷ KUTAL/ BÜYÜKUSLU, a.g.e., s.53.

Bu anlamda küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketler, küresel pazarda kalıcı olabilmek için işyerine bağlılık, firma değerleriyle stratejik bütünleşmeyi yönetim politikası olarak uygulamaktadırlar.

2.2.7.5. İşyerinin Artan Önemi

1980’li yıllarda dünya ekonomisinde küreselleşme olgusu ön plana çıkması ile dünya bir anlamda bütünleşirken, çalışma ilişkilerinde makro politikaların değil işletme/işyeri düzeyinin önemi artmaktadır. İşletmeler için yeni teknolojilere geçiş, işgücünün esnek kullanımı, verimlilik artışı gibi hedefler önem kazanmakta ve bir bütün olarak yeniden yapılanma diyebileceğimiz bu dönemde işyerindeki çalışma ilişkilerine önem vermek gerekmektedir. 1980 sonrası gelişmeler nedeniyle istihdamın sektörel dağılımı, üretim modelleri, işgücünün yapısal özellikleri değiştiği gibi işletme bazında da önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Herşeyden önce sürekli bir teknoloji yenilenmesine ihtiyaç vardır. Bugün gelinen aşamada “mikro elektronik devrimi” de denilen, bilgi ve iletişim teknolojisindeki yeniliklerle sürüp giden bir değişim yaşanmaktadır. İşletmelerde daha az sayıda çalışan ve nitelikli işgücü istenmekte, yüksek teknolojilere yer verilmekte, kuralcı, katı ve hiyerarşik yönetim anlayışları yerine hem işgücü kullanımına, hem işgücü yönetimine esneklik getiren ilkeler kabul edilmektedir⁴⁹⁸. Bu anlamda; küreselleşme ile birlikte şirketler, işyerindeki uygulamalarla çalışanlarını şirket hedefleriyle bütünleşmesini sağlarken işyerinin önemi artmaktadır.

2.2.7.6.Yeni Teknolojiler

Teknolojik değişimler, insan kaynağının verimliliğinin artırılmasında ve çalışma yöntemlerinin değiştirilmesinde etkili olmaktadır⁴⁹⁹. Yeni teknolojiler; bilgi teknolojisi, bilgisayar, mikroelettronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birlikte ifade etmektedir. Önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojideki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağrılması ve

⁴⁹⁸ KORAY, (Endüstri), a.g.e., s.79.

⁴⁹⁹ TORTOP vd., a.g.e., s.16.

iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır⁵⁰⁰.

Teknolojinin hızlı ve büyük boyutlara varan gelişimi, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yaparak, mal ve hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır⁵⁰¹. Hızla değişen teknolojiler, işgücü piyasasındaki yeni yapılanmada önemli etkiye sahiptir⁵⁰². Teknolojideki hızlı değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı zorluklar, personel tedariki, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir⁵⁰³. Bu bağlamda kendi başına karar alabilen (inisiyatif kullanabilen), değişime açık, yetenekleri geliştirilebilir, rekabet edebilen, risk alabilen, teknolojiyi kullanabilen ve örgüt performansı için de daha fazla sorumluluk alabilen, çalışanlar önem kazanmıştır⁵⁰⁴.

Ürün bilgisine sahip, tasarım, kalite artışı, ürün yenileme, bakım ve onarım süreçlerinde aktif rol oynayan çok yönlü beceriye sahip işgücü⁵⁰⁵ önem kazanmaktadır. Küreselleşme sürecinde, organizasyonların başarıya ulaşmasında insan kaynağının en az finansal ve fiziksel kaynaklar kadar önemli olduğu ve insan kaynağına ilişkin strateji ve uygulamalara özen gösterilmesi gerektiği anlaşılmıştır. İnsan kaynağının da yeni anlayış ve yaklaşımla ele alınması gereği doğmuştur. Böylece geliştirilen yeni anlayış, yaklaşım ve programları içeren yeni bir kavram olan insan kaynakları yönetimi kavramı gerekliliğini ortaya koymuştur⁵⁰⁶. Teknik ve uzman mesleklerdeki gelişme önem kazanmıştır. Bilim adamları, tekniker, mühendis, sağlık ve tıp personeli, öğretmenler ve benzeri meslekleri kapsayan bu grup sanayi

⁵⁰⁰ Aysen TOKOL, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.2, Sa:1, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=80&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, (04.05.2006).

⁵⁰¹ BİNGÖL, a.g.e., s.60.

⁵⁰² STREDWICK, a.g.e., s.4.

⁵⁰³ BİNGÖL, a.g.e., s.60.

⁵⁰⁴ STREDWICK, a.g.e., s.6.

⁵⁰⁵ LORDOĞLU/ ÖZKAPLAN, a.g.e., s.98.

⁵⁰⁶ ÖZGELDİ, a.g.m., 18.

sonrası toplumun kalbidir⁵⁰⁷. Yeni yaklaşımı içinde üst gruplarda uzmanlık bilgisinin, astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları dinleme eğilimin yanı sıra yeni iş fırsatları geliştirebilmek için motive edebilme yeteneğinin ön plana çıktığını görülmektedir. Bunun yanında orta ve düşük vasıfta işlerin giderek ortadan kalkmakla birlikte yüksek vasıflı insan gücüne olan talep artmaktadır⁵⁰⁸.

Teknolojik gelişmeler son derece hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Yeni teknolojiler, çalışanlara özerklik ve esneklik sağlarsa onların ilgisini çekmektedir. Uluslararası piyasalar, vasıflı ve işi bilen çalışanlar aramaktadır⁵⁰⁹.

2.2.7.7. Esneklik

1970'lerde ve 1980'lerde dünya piyasalarında rekabetin artması ve üretimin küreselleşmesi, çokuluslu şirketlerin üretim süreçlerini ve emek ilişkilerini yeniden yapılandırma ihtiyacını yoğunlaştırmıştır⁵¹⁰. Bu yeni yapılanma, esneklik üzerine kurulmuştur. Genel olarak belirtilecek olursak küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği uluslararası şirketlerin de etkisiyle değişen sendikacılık anlayışı, sendikasız sektörlerin artışı, toplu pazarlığın iş yerlerine kayması, insan kaynaklarının artan önemi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yeni endüstri ilişkileri ve dinamizm kazanan yeni işgücü piyasalarıyla artan esnek çalışma şekli ortaya çıkmıştır⁵¹¹.

Yeni teknolojinin olanakları işletme yönetiminde esneklik kavramını tüm dünyaya kabul ettirmiştir. Bu durum bir yandan yeni istihdam olanaklarını yaratırken, diğer yandan da işgücünün yapısını değiştirmiştir. İki yönlü olan bu değişim sendikal örgütlenmeyi olumsuz yönde etkilemiştir⁵¹². Günümüzde kısmi süreli çalışma, işgücü piyasasına girmenin ve bu piyasada kalmanın tek yolu olarak görülmeye başlanmıştır.

⁵⁰⁷ Margaret M. POLAMA, **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev: Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 1993, s.324.

⁵⁰⁸ BOZKURT, **a.g.e.**, s.126.

⁵⁰⁹ Abdulkadir ŞENKAL, **“Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, Sa:1, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&pg=m, (12.06.2006).

⁵¹⁰ Zeki PARLAK, **“Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar”**, Bilgi, 1999/1: 83-102, www.bilgi.edu.tr, (10.02.2006), s.96.

⁵¹¹ GERŞİL, **a.g.m.**, s153.

⁵¹² GERŞİL, **a.g.m.**, s154.

Kısmi süreli çalışma yaygın uygulanan çalışma süresi esnekliği çeşitlerinden birisi olmakla beraber tek değildir. Kısmi süreli çalışma dışında çalışma yerinin zaman açısından paylaşarak, bir işin birden fazla işçi tarafından yapılması olan iş paylaşımı (Job Sharing); çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası ve esnek vardiya sistemleri de yaygın esnek çalışma biçimleridir⁵¹³. Rekabetle birlikte işletmeler; esnekliği temel yapılanma olarak belirlemişlerdir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi; çalışma yapısının geleneksel yapısından esnekliğin yer aldığı çalışma yapısına uygun uygulamalarıyla personel yönetiminden daha uygun bir yönetim tarzı olarak küreselleşme sürecinde yerini almıştır.

2.2.7.8.Rekabet

Organizasyonlar hem mal ya da hizmet, hem de işgücü piyasalarında yoğun bir rekabet yaşamaktadır. Rekabet ortamında rakipler, sürekli olarak kaynakları elde etme çabası içersindedirler. Bu mücadele, ulusal sınırları aşarak uluslar arası düzeyde devam etmektedir⁵¹⁴. Küreselleşme ile birlikte, az miktarda üretim ve hizmet yapanlar bugün dünya ticaretinin açık pazarda gerçekleştiği bir alanda kalıcı olamamaktadır⁵¹⁵. İşletmenin sahip olduğu yapısal ve teknolojik üstünlüklerin taklit edilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak organizasyonların liderlik tarzı, kültürü, bilgiyi ve teknolojiyi kullanma becerisi⁵¹⁶, üretkenliği, müşteriye hizmet etme anlayışı, öğrenme ve uyum yeteneği, yaratıcılığı gibi insan kaynaklarına özgü değerlere dayanan üstünlükleri taklit etmenin daha zor olacağı açıktır⁵¹⁷.

Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen kaynaklardan birisi çalışanlar ve onların nitelikleridir. İş örgütleri, rekabette üstünlük sağlayabilmek için kaliteyi artırmada, maliyetleri düşürmede etkili olabilecek beşeri sermayeyi istihdam etmek zorundadır.⁵¹⁸ Şirketlerin rekabette üstünlük elde edebilmeleri, insan kaynaklarını iyi

⁵¹³ Tuncay GÜLOĞLU, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, E:<http://www.bilgiyonetimi.org-cm-.htm>, (21.04.2006).

⁵¹⁴ BİNGÖL, a.g.e., s.59.

⁵¹⁵ STREDWICK, a.g.e., s.4.

⁵¹⁶ ÖZGELDİ, a.g.m., s.19.

⁵¹⁷ ÖZGELDİ, a.g.m., s.20.

⁵¹⁸ BİNGÖL, a.g.e., s.59.

yönetebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimine önem verilmelidir.

2.2.7.9. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların uyguladığı bir yönetim felsefesidir. Sürekli gelişme ile müşteri mutluluğu ve tatminini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımı temsil eder⁵¹⁹. Modern Yönetimin uygulaması olarak 1990'lı yılların başlarında ün kazanan toplam kalite yönetimi anlayışı, odak noktasına müşterileri ve çalışanları almaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, örgütün personelini, örgütün bir müşterisi (iç müşterisi) olarak kabul etmekte, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır⁵²⁰. Çalışanı iç müşteri olarak gören bir anlayış da çalışanın mutluluğu için her türlü ihtiyacının karşılanması esastır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın; ücret, eğitim, kariyer planlama gibi teknik ihtiyaçlarını karşılarken, motivasyon ve örgütle bütünleşme gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da karşılamaktadır.

2.3. CİNSİYET ESASLI AYRIMCILIĞIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Cinsiyet esaslı ayrımcılığın, insan kaynakları yönetimine etkileri çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu etkiler aşağıdaki gibi ele alınacaktır.

2.3.1. Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın Ortaya Çıktığı Alanlar

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, eğitim, sağlık, ekonomik ve politik alanlar temel olmak üzere tüm alanlarda ortaya çıkabilmektedir. Cinsiyet esaslı ayrımcılığın ekonomik alanda en önemli görüntüsü çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet esaslı ayrımdır. Çalışma veya meslek hayatında fırsat ve davranış eşitliğini etkisiz kılan ya da zayıflatan, cinsiyet tabanlı herhangi bir dışlama veya üstünlük tutumu çalışma

⁵¹⁹ ALDEMİR vd., a.g.e., s.19.

⁵²⁰ CAN vd., a.g.e., s.11.

yaşamında cinsiyet esaslı ayrımcılıktır. Birleşmiş Milletler Gelişim Programı kadın ve erkek eşitsizliğini dört grupta incelemiştir⁵²¹.

- Eğitimde ayrımcılık; kadınların ve erkeklerin eğitim imkanlarından eşit olarak yararlanamaması, kadınların eğitime ulaşmada cinsiyetleri nedeniyle engellenmesidir. Gelişmiş ülkelerden farklı olarak halen gelişmekte olan ülkelerde kadınların okuma yazma oranları ve okula gitme oranları ciddi boyutta fark göstermektedir. 2001 yılında Güney Asya da ki kadınların okur yazarlık oranı erkek okur yazar nüfusunun sadece %67'si kadardı. Bundan başka gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelerin ilköğretimde gerisinden gelmektedir. Örneğin, 2003' de Yemen de ilkokula giden kadın sayısı erkek sayısının %58'i oranındadır. 2006 yılında Suudi Arabistan'da erkek okuma yazma oranı %87.1 iken, kadın okuma yazma oranı %67.3 olarak önemli fark göstermektedir. Türkiye'de ise 2004 yılında kadın okuma yazma oranı %79.6 iken erkek okuma yazma oranı %95.3'tür. Türkiye'de ilköğretim sonrasında da okula devam durumunda erkek ve kadın arasındaki oranlarda da fark mevcuttur. Buna göre; ilköğretim sonrası okula devam etme oranı erkeklerde % 75 iken, kadınlarda %63 olarak tespit edilmiştir⁵²². Kadına yönelik eğitimde cinsiyet esaslı ayrımcılık 1995 yılında Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nin kararıyla oluşturulan PEKİN Eylem Platformunda 12 kritik sorun alanından biri olup, kadın ve eğitim başlığı altında ele alınmıştır. Buna göre ders kitaplarındaki ayrımcı kalıplar, olumsuz kadın klişeleri, çocuk bakımının erkekler ve devletle bölüşülememesi ve bazı geleneksel tutum ve davranışlar hala kadının eğitimi ve formasyon kazanımı yönünde engel teşkil etmektedir⁵²³.

- Sağlık alanında ayrımcılık; kadınlar yetersiz beslenme ve sağlık hizmetlerine ulaşmada ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Cinsiyet tabanlı ölümlülük önyargısı olarak ifade edilen "kaybolan kadınlar düşüncesi" olarak analize

⁵²¹ Matthias BUSSE/ Christian SPIELMANN, "Gender Discrimination and the International Division of Labour", Hamburg Institute of International Economics Discussion Paper: 245, 2003, s.4.

⁵²² "Human Development Report 2006: Beyond Scarcity: Power, Poverty and The Global Water Crisis", http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/countries/data_sheets/cty_ds_TUR.html, (25.02.2007).

⁵²³ "Kadın 2000: 21. Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barışın(Pekin+5) Birleşmiş Milletler Genel Kurul Özel Oturumunun Hazırlık Dönemi ve Sonuçları Hakkında Bilgi Notu", s.5, <http://www.kssgm.gov.tr/belgeler/pekin-5.doc>, (22.02.2007).

edilmektedir. Yetersiz sağlık koşullarına bağlı olarak anne ölümleri gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde önemli bir sorundur. Gelişmekte olan ülkelerde sağlık ihtiyacı olan kadınların oranları göz önüne alındığında kadınların erkeklerden daha kötü koşullarda yaşadığı ve sağlıklarının erkeklere göre daha çok tehdit altında olduğu bilinmektedir. Kadınların, çocukluk dönemi hastalıkları, kötü beslenme, anemi, ishale bağlı hastalıklar, bulaşıcı hastalıklar, sıtma ve diğer tropikal hastalıkların ve tüberkülozun önlenmesi ve tedavisi için sunulan sağlık hizmetlerine ve temel sağlık kaynaklarına ulaşabilmede eşitsizlik mevcuttur. Örneğin, kalkınmakta olan ülkelerde her sene bütün gebe kadınların %35'i (yaklaşık 45 milyon kadın) sağlık kontrolü ve bakımı alamamaktadır. Bunun dışında kadınların kendi cinsel ve üremeye yönelik yaşamları hakkında sınırlı güçleri ve karar alma süreçlerindeki etkisiz konumları nedeniyle kadınlar, sağlık alanında cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğramaktadır⁵²⁴.

- Ekonomik alanda ayrımcılık; kadınlar ekonomide sosyal güvencenin olmadığı kayıtdışı sektörlerde, tarımda ücretsiz aile işçisi ve formel çalışma alanlarında da çoğunluklu düşük ücretli ve düşük statülü işlerde yer almaktadırlar. Çalışma yaşamına aktif işgücü olarak katılan kadınlar, hem çalışma alanında hem de hizmet sözleşmesinin yapılması esnasında cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşabilmektedirler. Bunun sonucunda kadınlar formel çalışma alanlarında daha az oranda yer alırlar ve belirli mesleklerde çalışma eğilimi gösterirler. Kadınların erkeklere göre işgücüne katılma oranları düşük kalmaktadır. Örneğin 2003 verilerine göre, 15 yaşın üstünde ekonomiye aktif işgücü olarak katılan kadın bireylerin erkek bireylere oranı, Arap Devletinde %41, Doğu Asya ve Pasifik'te ise %82 civarındadır. Kadınların yoğunlukta olduğu işler daha zor kariyer fırsatları, daha az popülaritesi olan ve düşük ücretli işler olma eğilimindedir. Örneğin Kuveyt'te, kültürel ve dini geleneklerinden dolayı yargı kariyerinde kadınlara sınırlandırma konulmuştur. Bunun yanı sıra gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin her ikisinde de daha üst düzey kariyer basamaklarına, kadınların ulaşması erkek meslektaşlarından daha zordur. Kadınlar, girişimci olarak ekonomi içersinde yer

⁵²⁴ Yıldız ECEVİT, "Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çözümlenebilir?", Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.4, Sa:25, 2003, s.84.

almaları durumunda da cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşabilmektedir. Banka kredileri ve diğer ürün girdileri kadınlar için sıklıkla erişilebilir değildir. Afrika ülkelerinde tarım alanında çalışan kırsal kesim kadını toplam besin tüketiminin %80'ini ürettiği halde tarıma ayrılan kredinin sadece %1'lik oranından yararlanabilmektedirler⁵²⁵. Makro ekonomik politikaların geliştirilmesinde toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısının önemi henüz yaygın olarak kabul görmemiştir. Halen birçok kadın geçinmek için kırsal alanlarda tarımda, kentsel alanlarda kayıt dışı ekonomide ve hizmet sektöründe katılımda düşük ücret, düşük statülü iş ve sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadır. Erkeklerle aynı beceri ve tecrübeye sahip kadınlar cinsiyete dayalı ücret farkıyla karşılaşmakta ve gelir elde etme ve kariyer yapmada erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Kadın ve erkeğe eşit ücret veya eşit değerdeki işe eşit ücret ilkesi henüz tam gerçekleşmemiştir. İşyerinde işe almada ve yükselmede, hamilelikle ilgili olarak, hamilelik testi yaptırılması gibi cinsiyet esaslı ayırım ve cinsel taciz devam etmektedir. Bazı ülkelerde kadının miras yoluyla dahi mal ve toprak edinebilme hakları ve eşitliği ulusal yasalarda yer almamaktadır. Kadınların analık ve aile sorumluluklarını göz önüne alan kurumların ve önlemlerin yokluğu, çoğu zaman kadınların mesleki alanda ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Devam eden toplumsal cinsiyet klişeleri, bazı durumlarda erkek çalışanların baba olarak sorumluluk hissetmemeleri ve erkeğin iş ve aile sorumluluklarını uzlaştırmaya yönelik özendirilmesinde yetersiz kalınmasına yol açmıştır. İşin organizasyonu ile ilgili olarak aile dostu politikaların olmaması bu zorlukları artırmaktadır. Yasaların ve pratik destek sistemlerinin etkili uygulanması konusunda hala yetersizlikler bulunmaktadır. Ailede, ev halkı arasında ve toplumlarda ücretli iş ve aile bakımı erkek ve kadın arasında farklı şekilde paylaşılmaktadır. Ailede ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımı kadınlara, ailenin geçimini sağlayan ücretli çalışma erkeğin sorumluluğu olarak kabullenilmektedir. Günümüzde bu paylaşımda değişiklik olup kadının da ücretli çalışmada yer aldığı durumlarda da ev işleri ve çocuk ve yaşlı bakımı her iki cinsin sorumluluğu olmaktan ziyade kadının işinden sonra evde tamamlaması gereken sorumluluklarıdır. Bu durum erkeklerin sorumlulukları eşitsiz paylaşımları devam ettiği sürece kadınlar üzerinde ev ve iş daha fazla yüke neden

⁵²⁵ BUSSE/ SPIELMANN, a.g.m., s.5.

olmaktadır. Çalışma karşılığı ücretlendirilmeyen ev işleri ile ücretsiz işin çoğunu yapanlar hala kadınlardır⁵²⁶.

- Politik alanda ayrımcılık; kadınların karar mekanizmalarına katılımın engellenmesi sonucunda, politikada erkeklere oranla düşük temsil edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda politik alanda cinsiyet esaslı ayrımcılık, sadece oy vermek değil, parlamentoda ki gerçek kadın katılımcıların karar verme oluşumlarını da kapsamaktadır. İsveç Parlamentosu, %45.3'lük kadın politikacı oranıyla dünyada kadın politikacı sınıfına öncülük etmektedir. Gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki politik alana katılım oranlarında farklılıklar mevcut olmasına rağmen, bazı durumlarda az gelişmiş ülkelerde kadınların politik alana katılım oranı daha yüksek olabilmektedir. Örneğin, 2003 yılı verilerine göre Sanayileşmiş bir ülke olan Yunanistan'da kadın parlamento katılımcı oranı %8.7'dir. Etopya' da ise bu oran %7.8'dir. Ayrıca Mozambik'te parlamentoda %25'den daha fazla kadın vardır ve bu oran sanayileşmiş olan Avusturalya ve İspanya'ya yakındır.

20. yüzyıl cinsiyet eşitliği açısından önemli gelişmelerin yaşandığı bir dönemdir. Bu durum kadınlar için geçmişteki koşullarından daha elverişli koşullar sağlamasına rağmen, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bazen eşitliğin uzağa atılmış bir hedef olduğu gerçeğiyle karşılaşmaktadır. Genç kızlar ve kadınlar için ölüm oranı Güney Asya da ve Çin de erkek bireylerle kıyaslandığında çok daha fazladır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde cinsiyet nedeniyle eğitimde farklılık ve ücret farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete bağlı ücret farklılıklarını açıklamak için Birleşmiş Milletler Gelişme Programı Bangladeş'ten söz etmiştir. Tarım dışı sektörlerde kadın işçilerin ücretlerinin, erkek işçilerin ücretlerinin %42'si olduğu belirtilmiştir⁵²⁷.

Cinsiyet önyargısı ile gerçekleşen cinsiyet esaslı ayrımcılık, ekonomideki büyüme oranını düşürmektedir. Cinsiyet esaslı ayrımcılığı önleyerek, eğitimle çocuk ölümlerini ve üretkenlik oranlarını dengelemek mümkün olmaktadır. Bu politik

⁵²⁶ **Pekin+5 Siyasi Deklarasyonu Ve Sonuç Belgesi Pekin Deklarasyonu Ve Eylem Platformu,** Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Ofset, 2.Baskı, Ankara, 2003, s.21.

⁵²⁷ BUSSE/ SPIELMANN, **a.g.m.**, s.1.

gelişmedeki amaç, kadın nüfusunun istenilen eğitimsel ölçüye ulaşmasına bağlıdır. Eğitimdeki cinsiyetçi önyargının gelişmekte olan ülkeler için ilerlemeyi engellemesi söz konusudur⁵²⁸. Bunlarla birlikte, cinsiyet ayrımcılığı işçilerin işe girerken onlara en uygun olanını seçmesinde ve bunun sonucunda elde edilen verimi kazanmasında cesaretlerini kırmaktadır. Ayrıca cinsiyet esaslı ayrımcılık, eğitimde kadınlara verilen imkanların az olmasına ve bunun sonucunda da daha kadının daha az beceri kazanması anlamına gelmektedir.

Küresel işgücünde cinsiyet ayrımının, ticari dalgalanma veya doğrudan yabancı yatırımcıların daha çok dikkatini çekmek suretiyle, kadın çalışanların ücretlerini düşürerek ülkeler arası bir rekabete neden olabileceği konusunda endişeler mevcuttur. Bu sebeplerden dolayı, küresel anlamda cinsiyet ayrımcılığı temel çalışma standartlarıyla ilişkili, birey hakları olarak “çocuk ve zorunlu çalışma” konusu da dahil birçok alt başlık altında ele alınmaktadır. Özellikle, küreselleşme ile birlikte cinsiyet ayrımcılığıyla kadınlar için çalışma koşulları zorlaşmış, kadın işgücü rekabet sağlamak için ucuz işgücü olarak kabul görmüştür⁵²⁹.

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği gibi zengin ülkeler, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ile uluslararası ticarete, küresel işgücünün dolaşımı ile ilgili ülkelerindeki çalışanların haklarıyla etkin olarak ilgilenebilmek için gelişmekte olan ülkelerde işgücünün dolaşımına yönelik karar almak istediler. Avrupa Birliği bu konuyu çok uluslu ticari müzakerelerinin ek bölümüne dahil etmek istedi, fakat bu girişim gelişmekte olan ülkeler tarafından reddedildi. Gelişmekte olan ülkelerin korkusu yüksek gelirli ülkelerin, yabancı girişimciler karşısında düşük ücretli girişimcilerin çalışma standartlarına tecavüz ettiği gerekçesiyle, korunumlu ticari ölçüleri mazur görmeleridir⁵³⁰. Örneğin, gelişmiş ülkelerin doğrudan yabancı yatırımla konumlandığı gelişmekte olan ülkedeki şirketler, kadın işgücünü rekabet sağlamak için istihdam etmekte ve erkek işçilere göre kadın işçileri düşük ücretle çalıştırmaktadırlar. Kısa vadeli kadın istihdamını artıran bu durum, çalışma

⁵²⁸ BUSSE/ SPIELMANN, a.g.m., s.1.

⁵²⁹ “**International Trade and Core Labour Standards**”,
<http://www.oecd.org/dataoecd/2/36/1917944.pdf>, (18.02.2007).

⁵³⁰ BUSSE/ SPIELMANN, a.g.m., s.2.

koşullarının kötü olması nedeniyle küresel piyasalardaki cinsiyet eşitsizliğini derinleştirmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar ve cinsiyet eşitsizliği arasında ilişkilere bakıldığında; uluslararası cinsiyet eşitsizliği ülkelere düşük işgücü maliyetiyle birlikte kısa dönemde karlı bir durum olarak görünmektedir. Örneğin, Güney Kore ve Tayvan'daki cinsiyete göre ücretteki eşitsizlik ve ihracat performansı arasındaki bağlantı analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlarla cinsiyet esaslı ayrımın, geçmiş zamanlarda iki ülkenin de ihracattaki başarısına katkıda bulunmuş olabileceği görüşüne varılmıştır. 2002 yılında yapılan araştırmayla, doğrudan yabancı yatırımın uygulamalarında cinsiyet eşitliği konusundaki ölçümlerin bir kısmı ilkeleştirildi. Ölçümlerinden bazıları istatistik olarak anlamlı olsa da, çoğunlukla anlamlı sonuçlar alınamadı. Bulguları ile “daha büyük cinsiyet eşitsizliği olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırımların iç yansımalarını etkileyecek kadar karşılaştırılabilir avantajlarının olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır, gerçekte bütün istatistiksel anlamlar tam tersini destekler”⁵³¹. Bu konuda literatürde bulunan kanıtlar da kısıtlıdır ve kesin sonuç vermemektedir⁵³². Cinsiyet eşitsizliğiyle doğrudan yabancı yatırım arasında uluslararası bağlantıyı sağlayan bir kanıt vardır. Örneğin, Mauritius’un gelişme stratejinin dış ticaret bağındaki işleme bağlı olduğunu rapor edilmiştir. Raporda iş gücüyle, cinsiyetin birlikte değerlendirildiği bölümde, kadın işçilerin daha çok dış ticaret zincirinde çalıştığı görülmekteydi. Bu durum daha düşük ücretlerle ve daha az yetkiyle dış üretimde işçi çalıştırmak demektir. Erkek işçiler ise bu durumun zıttı olarak ekonomik olarak bulundukları statüyü korumaktaydılar. Diğer bir örnekle kadınların daha düşük beceriyle ve daha düşük ücretlerle endüstride görev aldıklarını bilinmektedir⁵³³. Küresel piyasalarda kadın işgücü, rekabet için düşük ücretli ve düşük statülü işlerde istihdam edilmekte, kadın işgücüyle dış ticarete kar elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu anlamda, kadınlar hem ulusal hem de uluslar arası çalışma yaşamında cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğramaktadırlar.

⁵³¹ David KUCERA, “Effects Of Labor Standards On Labor Costs And FDI Flows”, <http://training.ilo.it/decentwork/staffconf2003/documents/KuceraLaborStandardsFDI.pdf>, (03.03.2007).

⁵³² BUSSE/ SPIELMANN, **a.g.m.**, s.2.

⁵³³ BUSSE/ SPIELMANN, **a.g.m.**, s.3.

2.3.1.1. Dünyada Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Son yirmi yılda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde kadınların işgücü piyasasına aktif katılımının oranları yüksek oranda artmıştır. 1960'dan 1970'e kadar olan süreçte küresel işgücü piyasalarında kadınların sayısı artmıştır. Günümüzde, kadınlar küresel işgücü piyasasının %42'sini oluşturup kaçınılmaz bir gereklilik olarak ulusal ve uluslararası ekonomilerde yer almaktadır. Bununla beraber, kadınlar işgücü piyasalarında belirli yerlerdedir. Örneğin, 1970'den 1990'a Finlandiya, Norveç ve İsveç' de her ülkede 1000 işçinin katıldığı ve 200 meslek üzerinde yapılan bir araştırmada, meslekler üzerinde cinsiyet ayrımcılığının olduğunu ve bunu önlemenin gerekliliği ortaya kondu. Bunun üzerine bu ülkelerde kadınları erkeklerin baskın olduğu meslek gruplarına yönlendirip, bu meslek alanlarında kadın istihdamını artırıcı yönde eylemler yapıldı⁵³⁴.

Gelişmekte olan ülkelerde, kadınlar ve erkekler aynı işi yapmakta ancak farklı ücret almaktadırlar. Kadın ve erkekler; tarım, imalat, madencilik ve hizmetler sektöründe farklı işlerde yer almaktadır. Kadınlar daha çok kayıtdışı sektör ve tipik kayıtdışı işlerde yoğunlaşmakta, çalışma yaşamından uzak kalan kadınlar evleri için çalışmakta, kendileri tarafından bile iş olarak adlandırılmayan görünmez emeklerini ev içinde harcamaktadırlar.

2007 Küresel İstihdam Raporu'na göre kadınlarla erkekler arasındaki istihdam açığı son on yılda bir ölçüde kapansa bile gene de büyüktür. İstihdam edilen kadınların oranı, 1995 yılında yüzde 51.7 iken, bu oran 2005 yılında yüzde 52.2'ye çıkmıştır. 2005 yılında dünyadaki toplam işgücünün yaklaşık yüzde 40'ını kadınlar oluşturmaktaydı. Raporda belirtildiğine göre kadınların işgücü piyasasında faal olma durumları bölgelere göre farklılık göstermektedir. İşgücü piyasasında faal durumda olan kadın sayısı Latin Amerika ve Karayipler'de azalırken Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da esasen çok düşük düzeylerde kalan, kadın işgücüne katılımında artış görülmüştür. Genel olarak bakıldığında kadınların işgücüne katılım oranlarında 1980'ler ile 1990'ların başında görülen artış eğilimi Güney-Doğu Asya ve Güney

⁵³⁴ "Action For Careers Advice Professionals", Equal Opportunities Commission, 2005, www.eoc.org.uk, (12.02.2007).

Asya gibi bölgelerde duraklarken Orta ve Doğu Avrupa, Doğu Asya ve Sahra Güneyi Afrika'da tersine dönmüştür⁵³⁵. Erkeklerle kadınlar arasındaki istihdam açığı sürmektedir. 2006 yılında, 15 ve daha yukarı yaşlardaki kadınların ancak yüzde 48.9'u istihdam kapsamındaydı. Aynı oran 1996 yılında yüzde 49.6'ı idi. Bu oranlara tekabül eden ve erkekler için geçerli rakamlar ise, 1996 ve 2006 yılları için sırasıyla yüzde 75.7 ve yüzde 74.0'dır⁵³⁶. UÇÖ raporu, şöyle demektedir: “Her bölge işgücü piyasası ile ilgili önemli güçlüklerle yüzleşmek zorundadır. Gençler, yetişkinlere göre işgücü piyasasında daha fazla güçlükle karşılaşmaktadır; kadınlar, erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir ve insana yakışır iş hala kıttır; üstelik beşeri sermaye gelişmişliğinin yetersizliği ve işgücü piyasalarında arz-talep uyumsuzluğu nedeniyle nüfusun ortaya koyduğu potansiyelden her zaman yararlanılamamaktadır”⁵³⁷.

Sektörel verilerin bir analizi, kadınların işlerinin statü artırıcı ve yetki verici olmadığı hakkında ek deliller sunmaktadır. Kadınlar Asya, Sahra-altı Afrika, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da; ve Latin Amerika gibi özellikle kişi başına gelirin düşük olduğu ekonomilerde, tarımsal istihdamda daha yüksek bir paya sahiptirler. Gelişmekte olan bütün ekonomilerde, kadınların sanayi sektöründeki payı erkeklerden daha düşüktür. Ancak, özellikle ihracat eksenli sanayileşme, kuvvetli bir biçimde kadın yoğunudur, gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan serbest bölgelerde kadınlar istihdam edilebilmektedir. Serbest bölgeler, kadınların tarım ve ev hizmetlerinden daha iyi ücretlerle resmi ekonomiye girmeleri için önemli bir yol açılmıştır. Bununla birlikte, serbest bölgelerde istihdamın doğası gereği, daha ileri teknoloji girdisi ile birlikte yavaş yavaş gelişmekte ve işgücündeki cinsiyet profili de değişmektedir. Hizmet sektörü içinde, kadınlar hala geleneksel olarak cinsiyet rolleriyle ilişkili olan sektörlerle, özellikle kamusal, sosyal ve kişisel hizmetlere yoğunlaşmışlardır. Diğer yandan erkekler finans, iş hizmetleri ve gayrimenkul gibi daha iyi ücret ödenen sektör işlerine egemen durumdadırlar. Mesleki alanda cinsiyet ayrımı değişmektedir, ancak bu değişim yavaştır. Bakıcılar, ev temelli işçiler gibi

⁵³⁵ “Basın Duyurusu: 30 Ocak 2006”,

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2006-1.doc>, UÇÖ, (03.03.2007).

⁵³⁶ “Basın Duyurusu: 30 Ocak 2006”,

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2006-1.doc>, UÇÖ, (03.03.2007).

⁵³⁷ “Küresel İstihdam Eğilimleri 2007 Raporu”,

<http://www.ilo.org/public/region/eurpro/ankara/press/2007-1.pdf>, (01.03.2007).

alışan kadın tipleri hala desteklenmektedir; kadınlar için sınırlı ve ikinci derece iş piyasası olanakları kadınların eğitim, deneyim ve öğretimlerine yetersiz yatırımlara yol amaya devam ettikçe, gelecek kuşaklara aktarılacaktır⁵³⁸.

Endüstrileşmiş ülkelerde, kadınlar erkeklerden beyaz yakalı aynı iş başlığı altında, farklı görev ve farklı sektörlerde yer alır. Bazı yerlerde, bazı zamanlarda, kadınlar erkeklerden daha ağır yükleri gerektiren yönetici pozisyonlarında yer alır, tersi bir durum ülkelerin çoğunda dikey ayrımlaşma, kadınların erkeklerden daha düşük statülü işlerde yer aldığı durum daha yaygın olarak görülmektedir. Cinsiyet esaslı ayrımlaşmış piyasada olduğu gibi kadınların ve erkeklerin evdeki görev dağılımlarında farklıdır. Cinsiyet esaslı işbölümü ile kadınlar daha çok eve, erkek de ev dışı ailenin geçimi sağlamakla ilişkilendirilmektedir. Toplumsal cinsiyet ayrımı ile kadının ev dışındaki çalışması aile için destek ya da katkı olarak görülmekle birlikte, erkek evi geçindiren kişi olarak belirlenmektedir⁵³⁹.

2.3.1.2. Türkiye’de Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Türkiye de eğitim sistemi, kadınların ataerkil toplum yapısının değerlerini benimsemeleri yolundaki “toplumsallaşma” sürecine hizmet etmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi yükselen kadınların da toplumdaki kadın-erkek rollerini sorgulamak yerine kabullenme eğilimleri yüksek olmaktadır⁵⁴⁰. alışan kadınlar için kadınlık ve annelik rolleri önemini korumakta, bunları ihmal en başta kadının kendisinde suçluluk duygusu uyandırmaktadır. Kadın hem ev hem de işteki çalışma sorumluluğunu birarada götürmektedir. Çalışma saatleri uzamakta bunlara büyük ölçüde ekonomik gereksinim nedeniyle katlanmakta, önemli bir bölümü için “ev kadınlığı” çekiciliğini korumaktadır. İşgücü piyasasının koşulları gereği ücret ve çalışma koşullarından pek de hoşnut olmadığından, çalışma kadınların büyük çoğunluğu için başlıbaşına bir amaç durumuna gelmemektedir. Üstelik kadın,

⁵³⁸ “Kadınların Küresel İstihdam Sorunları”, Petrol İş Yayınları, Sendikal Notlar, Sa:24, Kasım 2004, s.101.

⁵³⁹ “Gender Equality, Work and Health: A Review of the Evidence”, World Health Organization, 2006, <http://www.who.int/gender/documents/Genderworkhealth.pdf>, (17.02.2007).

⁵⁴⁰ Meryem KORAY, “alışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, Amme İdaresi Dergisi, C.25, Sa:1, Mart 1992, s.119.

çalışması karşılığı ekonomik geliri artsa da ailede ve toplumda bu nedenle daha saygın bir yere ulaştığını da pek düşünmemektedir⁵⁴¹. Böylece öncelikleri ve rolleri büyük ölçüde ataerkil toplum yapısının belirlediği Türkiye’ de çalışan kadının önceliği de eve yönelmektedir. Toplumsallaşma süreci ve aldığı eğitimle toplumsal konumunu sorgulamadan kabul eden kadın, artan sorumlulukları nedeniyle de çalışma yaşamının getirebileceği avantajları kullanamamaktadır⁵⁴².

Türkiye’deki kadınlar açısından endişe yaratmaya devam eden başlıca alanlar aile içi şiddet, “namus cinayetleri”, yüksek okuma-yazma bilmeme oranı ile Parlamento’ya, yerel temsil organlarına ve işgücü piyasasına düşük oranda katılımıdır. Bu husus, durumun iyileştirilmesi için gerekli somut önlemleri de sıralamakta olan Avrupa Parlamentosu’nun Kadın Hakları ve Cinsiyet Eşitliği konusundaki son raporunda da varılan bir sonuçtur. Ailenin Korunması Yasası da dahil olmak üzere mevcut yasal reformların uygulanması yetersiz kalmaktadır. Kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi yönünde daha de çaba sarfedilmesi gerekmesine rağmen Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğünü Kuruluş Yasası’nın Kasım 2004’te yürürlüğe girmiş olması olumlu bir gelişmedir. Anılan Genel Müdürlük 2005’te BM Nüfus Fonu (UNFPA) ile işbirliği halinde kadına yönelik şiddete karşı ülke çapında bir bilinçlendirme kampanyası başlatmıştır. Ağustos 2005’te Kadının Statüsü Danışma Kurulu’nun kurulmasına dair bir yönetmelik yayınlanmıştır. Türkiye’deki tüm Bakanlıkların yanısıra ilgili akademik kuruluşlar ve STK’lardan temsilciler içeren bu kurul, kadının statüsüne ilişkin devlet politikalarının planlanması ve uygulanması ile Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nün işleyişi hakkında tavsiyelerde bulunacaktır. Meclis’te Kadın Hakları ve Cinsiyet Eşitliği Komisyonu ile Kadınlara Yönelik Şiddetin Araştırılması Komisyonu kurulmuştur⁵⁴³. Türkiye’de aile içi fiziksel ve psikolojik kötü muamele hala yüksek bir oranda mevcut olup, cinsel istismar, zorla ve genellikle erken yaşta evlilikler, gayri resmi nitelikteki dini nikahlar, çokeşlilik, kadın kaçakçılığı ve “namus cinayetleri” vakaları da mevcudiyetlerini sürdürmektedirler. Bu tür şiddet

⁵⁴¹ KORAY, (Çalışma), a.g.e., s.119.

⁵⁴² KORAY, (Çalışma), a.g.e., s.120.

⁵⁴³ “Türkiye 2005 İlerleme Raporu”, Kasım 2005, s.16,
<http://ab.calisma.gov.tr/belgeler/ilerleme2005tr.pdf>, (23.02.2007).

vakalarına ilişkin istatistiki bilgi eksikliği, kurbanların yeterince gözetim altına alınmadıkları gerçeğiyle de birleştiğinde, meselenin çözümüne ilişkin çabaları zorlaştırmaktadır⁵⁴⁴.

Çeşitli yasal düzenlemelere ve uygulamaya ilişkin girişimlere rağmen, cinsiyete dayalı ayrımcılık endişe kaynağı olmaya devam etmektedir. Eğitimsizlik ve yüksek okuma-yazma bilmeme oranı (Türkiye’deki kadınların yaklaşık %20’si okuma-yazma bilmemektedir ve Güneydoğu’da bu sayı oldukça yüksektir) nedeniyle kadınlar ayrımcı uygulamalardan etkilenmeye devam etmektedirler. Sekiz yıllık eğitim zorunlu olmakla birlikte, her yıl okula gitmeyen kız çocukların sayısı yarım milyonun üstündedir. Güneydoğu’da kız çocukların sadece % 75,2’si okula kayıtlıdır. Ülkenin bütününde ise bu oran % 91,8’dir⁵⁴⁵. Bununla birlikte, geçen yılki İlerleme Raporu’nda değinildiği üzere, kızların eğitim sistemine dahil olmalarını teminen UNICEF tarafından 2003’te başlatılan bir kampanya sayesinde yaklaşık 113.000 kız çocuğunun okula gitmeleri sağlanmıştır. Aralarında bazı ulusal gazetelerin de bulunduğu özel sektör kuruluşları benzer kampanyalar düzenlemeye başlamışlardır. Güneydoğu’daki bazı yerlerde yaygın olan kız çocukların nüfus kütüğüne kaydettirilmemesi uygulaması da bu durumu etkilemektedir. Okullarda okutulan ders kitaplarında kadın konusunun ele alınış şekli bu ayrımcılığı daha da arttırmaktadır. Bu ayrımcı ve ataerkil atıfları ders kitaplarından çıkartmayı amaçlayan “Ders Kitaplarında İnsan Hakları Projesi” resmi makamlara göre tamamlanmıştır; ancak gözden geçirilmiş ders kitapları hala kullanılmamaktadır. Ülkemiz, kadınların işgücüne katılımı % 25,4’lik oranla hala en düşük orana sahip OECD ülkeleri arasında yer almaya devam etmektedir. Birçok kadın hala kayıtdışı sektörde çalışmakta ve bu nedenle sosyal güvenlik kapsamında yer almamaktadır. Bununla birlikte, kadınların bazı mesleklere katılımı nispeten yüksek orandadır; avukatların %37’si kadın iken, akademisyen ve doktorların yaklaşık %30’u kadındır⁵⁴⁶.

⁵⁴⁴ “9 Kasım 2005’teki İlerleme Raporunun Çevirisi”,
<http://www.mess.org.tr/html/haberler/htm/ilerleme.pdf>, (13.03.2007).

⁵⁴⁵ “Türkiye 2005 İlerleme Raporu”, Kasım 2005, s.16,
<http://ab.calisma.gov.tr/belgeler/ilerleme2005tr.pdf>, s.17. (23.02.2007).

⁵⁴⁶ “Türkiye 2005 İlerleme Raporu”, Kasım 2005, s.38,
<http://ab.calisma.gov.tr/belgeler/ilerleme2005tr.pdf>, (23.02.2007).

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

İnsan kaynakları yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılık; aynı işi yapan, eşit eğitime ve iş deneyimine sahip kadın çalışanların, cinsiyetlerinden dolayı erkeklerden daha az ücret almaları, işe alınmada farklı muamele ile karşılaşmaları, eğitim ve geliştirme ve terfi gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde ikinci planda tutulmaları⁵⁴⁷ anlamına gelmektedir. Aşağıda cinsiyet esaslı ayrımcılığın, insan kaynakları yönetiminde ortaya çıktığı alanlara değinilecektir.

2.3.2.1.İşe Alma ve Yerleştirmede Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

İşe alma ve yerleştirmede cinsiyet esaslı ayrımcılık, kadınların işe alınmada cinsiyetleriyle birlikte değerlendirilmelerinde ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek veya pozisyona girmeye çalışan kadınlar aynı durumdaki erkeklere nazaran daha olumsuz durumdadırlar. Kadınların, kamusal alana gecikmeli çıkmaları ve bu durumun genel kabul görmemesinden dolayı kadınlar işe almada sıklıkla cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşmaktadır⁵⁴⁸.

İşe alma ve yerleştirmede cinsiyet esaslı ayrımcılık, çeşitli aşamalarda ortaya çıkabilmektedir. İşe alma ve yerleştirme aşamasında; iş ilanlarında, iş görüşmelerinde ve işe kabul edilmede, kadınlar cinsiyetleri nedeniyle ayrıma uğramaktadır.

İş ilanları, cinsiyet esaslı ayrımcılığın görüldüğü işe alma ve yerleştirmenin en temel aşamasıdır. İş ilanlarında cinsiyet esaslı ayrımcılık, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde görünmektedir. Doğrudan cinsiyet esaslı ayrımcılığın olduğu iş ilanlarında, aranan nitelikler arasında “erkek olmak”, “bay”, “erkek” şeklinde ifadeler kullanılmaktadır. Bu ilanlar açıkça kadın adayları hiçbir niteliği dikkate alınmaksızın cinsiyet temeline dayanarak iş ilanından dışlamaktadır. Bu ifadelerin yer

⁵⁴⁷ “İşyerinde Kadın ve Erkeğe Eşit Haklar”, Ocak 2005, s.4, <http://www.didf.ch/esithaklar%20brosur.pdf>, (03.01.2007).

⁵⁴⁸ Feride ACAR/ Ayşe Güneş AYATA/ Demet VAROĞLU, “Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği”, TC. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Web Ofset, Ankara, 1999, s.8.

aldığı ilanlarda şirketlerin aradığı adayın kadın olmadığı ve kadın adayların başvurusunun istenmediği ilanda açıkça görülmektedir. Ülkemizde gazetelerde ve bilgisayar ortamında bu tür ilanlara sıklıkla yer verilmektedir. İş ilanlarında ortaya çıkan bir diğer cinsiyet esaslı ayrımcılık türü de dolaylı cinsiyet esaslı ayrımcılıktır. Dolaylı cinsiyet esaslı ayrımcılık, ilanlarda “askerlikle ilişkisi olmayan”, “askerliğinin yapmış” şeklinde yer almaktadır. Bu ilanlarda yer alan ifadelerde askerlik ifadesi ile erkek adaylar aranmaktadır. Kadınların askerlikle ilgili bir durumlarının olmaması, kadınları bu iş ilanlarında örtülü bir şekilde açık iş pozisyonuyla buluşturmak istememektedir. Özellikle kadın adayları tercih etmeyen ancak bu tercihin de imajlarını bu durumla zedelememesini isteyen firmalar bu yöntemi kullanmaktadır. İş ilanları veren şirketler, doğru adaylara ulaşmayı istemektedirler. Bu bakımından, şirketler kadın adayları cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğratarak nitelikli kadın adayları kaçırma ihtimalini de göze almaktadırlar. Şirketlerin, doğrudan ve dolaylı ayrımcılık içeren ilanlar vermeleri, çeşitli amaçlarla olabilmektedir. Şirket, politikası gereği kadınlarla çalışmayı tercih etmediği gibi, cinsiyetçi önyargılarla kadınların işe uygun olmadıkları düşünebilmektedir. Bu anlamda iş ilanlarında cinsiyet esaslı ayrımcılık yapmak, kadınların işe girebilmesi açısından en önemli engellerden biridir. Örneğin; Ukrayna’da kadınlar işe alma sürecinde ayrımcılığına uğramaktadır. Ukrayna işgücü piyasasında kadına karşı ayrımcılık işveren tutumlarında ortaya çıkabilmektedir. Ukraynalı işverenlerin kadınlara yönelik ayrımcı davranışlarının yönü açık pozisyon iş ilanlarında ve iş görüşmelerindeki kararlarda belirlenmektedir⁵⁴⁹. Hem hükümet hem de özel sektörde iş ilanlarında erkek adaylar bayan adaylara göre daha yüksek oranda ve düzenli olarak tercih edilmektedir. Buna ek olarak, işverenler iş görüşmesine giren kadın adayların aile durumları hakkında bilgileri kullanarak kadınları istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Ukrayna hükümeti cinsiyet esaslı ayrımcılık sorunun durdurulmasına yönelik hiçbir şey yapmaz iken, Ukrayna’ da ki cinsiyet esaslı ayrımcılık kadınları işgücü piyasasından uzaklaştırmaktadır⁵⁵⁰.

⁵⁴⁹ “Ukraine: Women Facing Job Discrimination”, Ağustos 2003, www.hrw.org/english/docs, (22.08.2006).

⁵⁵⁰ “Ukraine: Women Facing Job Discrimination”, Ağustos 2003, www.hrw.org/english/docs, (22.08.2006).

Cinsiyet esaslı ayrımcılığın, işe alma ve yerleştirme aşamasında yaşandığı bir diğer durum ilanda görülen işe başvurulma sırasında olabilmektedir. İş başvuruları sırasında yapılan değerlendirmelerde, başvuru yapan kişinin kadın oluşundan dolayı işe uygun olmadığı gerekçe gösterilerek başvuru reddediliyorsa, bu uygulamada cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. Örnek olarak, Ayşe gördüğü (okuduğu) bir iş ilanına yönetici asistanı olarak başvurmuş ve işe aracı olan firmayla yaptığı olumlu görüşme sonucunda; eleman arayan iş yerine iş görüşmesine davet edilmiştir. Fakat Ayşe, görüşmeye gitmeden önce söz konusu firma kendisini arayarak başvurusunun dikkate alınmayacağını bildirmiştir. Ayşe başvurusunun reddedilme gerekçesini sorduğunda kendisine; söz konusu işin fazla mesai gerektirdiği ve bu yüzden çocuk bakmakla yükümlü, bir bayana uygun olmadığı ifade edilmiştir⁵⁵¹.

İşe eleman alımında yapılan cinsiyet esaslı ayrımcılık bir başka noktada da işe alma mülakatlarında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kadın ve erkekler adayların, şirketler tarafından işe eleman almak için yapılan mülakatlarında farklı kriterlerle değerlendirilmeleri gündeme gelmektedir. Çeşitli uzmanlık pozisyonları için girdikleri mülakatlarda kadın adaylara özel yaşamları ile ilgili sorular sorulması ve çocuk sahibi olmalarının zamanlaması konusunda baskılar yapılması bu tür uygulamalara örnektir⁵⁵². İngiltere’de yapılan bir araştırmada, sağlık hizmetlerinde teknik personel pozisyonuna başvuran kadınlarla görüşen idarecilerin fikirleri incelenmiştir. Araştırmacılar, görüşmeyi yapanların kadın adaylara her seferinde çocuk sahibi olup olmadıklarını veya çocuk sahibi olmaya niyetli olup olmadıkları sorusunu yönelttiklerini ortaya koymuşlardır. Görüşmeciler, başvuran erkekler adaylarda böyle bir yol izlememişlerdir. Kendilerine kadın adaylara niye böyle davranıldığı sorulduğunda, cevaplarında iki temel fikir bulunmaktadır. İlki çocuk sahibi olan kadınlar çocukları hasta olduğunda veya okullar tatil olduğunda fazladan izin talebinde bulunabilmeleri ihtimali iken, ikincisi ise çocuk bakımı konusunda sorumluluk bir ebeveyn sorunu olmaktan ziyade, anneye ait bir problem olarak görülmektedir⁵⁵³. Yasal düzenlemelere rağmen örgütlerin kullandıkları yöntemler ve uygulamalar halen cinsiyet ayrımına neden olabilmektedir. Bu anlamda en çok

⁵⁵¹ ACAR vd., **a.g.e.**, s.8.

⁵⁵² ACAR vd., **a.g.e.**, s.9.

⁵⁵³ GIDDENS, (**Sosyoloji**), **a.g.e.**, s.341.

rastlanan durum, iş görüşmelerinde kadınlara çocukların bakımı ve çocuk sayısına ilişkin planları hakkında soru sorulmasıdır⁵⁵⁴.

Geçmiş yıllarda işyerinde cinsiyete dayalı araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi de işyerinde işe alma ve yerleştirmede kadın ve erkek adayların görüşmeciler tarafından değerlendirilmesinde, cinsiyet, deneyim, yetenek durumları arasındaki ilişkidir. Buna göre araştırmanın sonuçları görüşme sürecinde eğer kadın ve erkek adayın deneyim ve yetenekleri görüşmeciler tarafından bilinmiyorsa, cinsiyete bağlı olarak geleneksel erkek işi bakış açısıyla görüşmeciler kadın adayları erkek adaylara göre olumsuz değerlendirmektedirler⁵⁵⁵.

Türkiye’de kamu sektöründe bazı mesleklere kadın alınmamakta, bazı mesleklerde kadınlar için sınırlayıcı bir kontenjan bulunmakta ve işe alınmada açıkça eşitsizlikler uygulanmaktadır. Örneğin; 1990 yılında hukuk öğrenimi yapan kız öğrenci oranı %36.4 olduğu halde yargıçlık savcılık mesleğine alınacak kadınlar için bir kota uygulanmış ve 1980-1990 döneminde kota %10 iken, 1990’da %5’e düşürülmüştür. Elektrik İşleri Etüd İdaresi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nda mühendis olmak için açılan sınavlara kadın mühendislerin başvuruları kabul edilmemiştir. Benzer şekilde İş Bankası da müfettiş yardımcılığı pozisyonu için açtığı sınavlara başvuran kadınları, çok fazla seyahat gerektirdiğini ve kadınların bunun üstesinden gelemeyeceklerini veya istemeyeceklerini iddia ederek reddetmiştir. Özel sektörde kadınlar belli işlere yoğun olarak kabul edilirken, prestijli ve yüksek ücretli işlere yerleşmede engellenebilmektedir⁵⁵⁶.

Günümüzde yazılı ve görsel basında yer alan kamuda çalışacak personelde “erkek olma” özelliği arandığı yönündeki beyanlar ve ilanın yer aldığı osym.gov.tr web sitesinde; DSİ (Devlet Su İşleri), DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmeleri) ve TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi) Genel Müdürlüklerinin, inşaat mühendisliği, hava kontrolör adaylığı, muhasebecilik ve eksperlik görevlerine başvuracak adaylarda

⁵⁵⁴ Ömür N.Timurcanday ÖZMEN, “Yönetici Özellikleri ve Kadınlar”, İzmir Yerel Gündem 21: Siyasette Kadınlar ve Gençler- 6 Ocak-12 Mart, Anadolu Matbacılık, İzmir, 1999, s.263.

⁵⁵⁵ Henry L. TOSI/ Steven W. EINBENDER, “The Effects Of The Type And Amount Of Information In Sex Discrimination Research: A Meta-Analysis”, Academy of Management Journal, C.28, Sa: 3, 1985, s.721.

⁵⁵⁶ ACAR vd., a.g.e., s.9.

“erkek olma” koşulu arandığı yer almıştır. İş ilanlarında ”erkek olma” koşuluna ilişkin kamudan örnek olarak, 2004 yılı KPSS ek yerleştirme kılavuzunda Maden Tetkik Arama Genel Müdürlüğünün 100 adet mühendis kadrosu yer almıştır. Ancak, MTA bu 100 adet mühendis kadrosundan 88 adeti için "cinsiyeti erkek olmak" şartını aramıştır. Bu şart TMMOB tarafından dava edilmiş olup, dava Danıştay 12. Dairesinde görüşülmüştür. Danıştay 12. Dairesi söz konusu bu şartın yürürlüğü durdurulmuştur⁵⁵⁷. Yine kamuda T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın müfettiş yardımcılığı sınav ilanında aranan koşullar arasında ”askerlik görevini yapmış veya erteletmiş olmak ya da askerlikle ilişkisi bulunmamak” şeklindeki ifade koşullardan biri olan, ancak erkek adaylar için askerlik ifadesine yer vermeyen dolaylı cinsiyet esaslı ayrımcılık içeren bir iş ilanıdır. İş ilanı okunduğunda ilgili kadroya başvuru için askerlikli hiçbir bağlantısı olmayan kadınlar geri planda kalmaktadır⁵⁵⁸. Yine mühendisler için önemli bir istihdam alanı olan DSİ 65 inşaat mühendisinin istihdam edileceği ve erkek olma koşulu getiren iş ilanına yönelik itirazlara karşı bu konuda görüşüne başvurulmuş DSİ Genel Müdürü Veysel EROĞLU vermiş olduğu beyanatta; çalışma yerinin dağlık arazi olması ve kadınların burada zor koşullarda çalışmasının uygun olmadığı söylemiştir. Anayasa'nın 10. maddesi, İş Kanunu'nun 5. maddesi, CEDAW'ın (Birleşmiş Milletler Kadına Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi) 11. maddesi ve diğer maddeleri ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) belgelerinde cinsiyet ayrımı yapılmaması yer almasına karşın Maden Tetkik Arama ve Devlet Su İşleri gibi kamu kuruluşlarında personel alım ilanlarında cinsiyet ayrımı yapılması ülkemizde cinsiyet esaslı ayrımcılığın iş ilanlarından başladığını göstermektedir. Bu uygulamaları yapanların da kamu kuruluşları olması dikkat çekicidir⁵⁵⁹.

Kamudaki cinsiyet esaslı iş ilanlarına Devlet Bakanı Nimet Çubukçu tarafından tepki gösterilmiştir. Devlet bakanı “erkek evrak memuru ve teknisyen alınacaktır” ilanı veren Merkez Bankası İdare Merkezi ile Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'ne bir yazı göndererek, işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmamasını

⁵⁵⁷ ”Cinsiyet Ayrımcılı Yargıdan Döndü”, <http://www.memurlar.net/haber/20370/>, (02.03.2007).

⁵⁵⁸ <http://ilan.memurlar.net/ilan/3439/>, (05.03.3007).

⁵⁵⁹ “Kadın Mühendis, Mimar Ve Şehir Plancıları Kadın dayanışması İçin 14 Ekim’de Ankara’da” www.tmmob.org.tr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1495&mode=thread&sid=1495&mode=thread k, (12.02.2007).

istemiştir. Bakanın söz konusu kurumlara gönderdiği yazıda gerek ulusal, gerekse Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası mevzuat hükümleri çerçevesinde işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmamasını ve gereken hassasiyetin gösterilmesi isteğini belirtmiştir. “Erkek aday” ifadesinin, AB müktesebatına uyum çerçevesinde 2004'te Anayasa'nın 10. maddesinde yapılan değişiklikle getirilen, “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir, devlet bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür” hükmüne aykırı olduğunu belirten Çubukçu, cinsiyet ayrımcılığının Anayasa'nın 48., 49. ve 70. maddeleri, Yeni İş Yasası ve 'Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi' konulu Başbakanlık genelgesine de aykırılık teşkil ettiğini vurgulamıştır. 2003'te yürürlüğe giren Yeni İş Yasası, işçi-işveren ilişkilerinde, cinsiyet dahil hiçbir nedenle temel insan hakları bakımından ayırım yapılamayacağına dair hükümler içeriyor. “Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi” konulu Başbakanlık genelgesi ise kamuya personel alımında cinsiyet esaslı ayrımcılığın yapılamayacağını belirtmektedir⁵⁶⁰. Kamudaki cinsiyet esaslı ilanlarda ayrımcılık içeren ifadelerde düzeltmeler mevcuttur. Gelişmeler kadınların mevcut eşitsizliğe razı olmadıklarını göstermeleri üzerine bu konuda ciddi bir kamu oyu oluşmuştur. Devletin en üst seviyesi bu konuda olaya genelgelerle müdahil olmuştur.

İşe alma ve yerleştirmede cinsiyet esaslı ayrımcılığın en somut olarak ortaya çıktığı iş ilanları aşamasından sonra başvuruların değerlendirilmesi ve görüşme süreci sonunda adayın işe alınması konusunda kamu kurum ve kuruluşlarında cinsiyet esaslı ayrımcılığın ortadan kaldırıldığına dair tespit yapmak zordur. Özellikle mülakat aşamalarından sonra teknik personel kadroları için kadınlar görüşmecilerin subjektif değerlendirmeleri ve kadın işi erkek işi önyargılarıyla işe alma sürecinde cinsiyet esaslı ayrımcılığa neden olabilmektedir.

Kadın çalışanı korumaya yönelik olarak geliştirilmiş bazı yasal düzenlemeler de işverenler tarafından kadınlara karşı ayrımcılık uygulamasına neden olabilmektedir. Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme

⁵⁶⁰ “İş İlanında Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığa Tepki”, http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com_content&task=view&id=3603&Itemid=76, (28.01.2007).

Odaları Ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik in 15. Maddesi “Yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun, 100-150 kadın işçi çalıştırılan işyerlerinde, bir yaşından küçük çocukların bırakılması ve bakılması ve emziren işçilerin çocuklarını emzirmeleri için işveren tarafından, çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine en çok 250 metre uzaklıkta bir emzirme odasının kurulması zorunludur. Yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun, 150 den çok kadın işçi çalıştırılan işyerlerinde, 0-6 yaşındaki çocukların bırakılması ve bakılması, emziren işçilerin çocuklarını emzirmeleri için işveren tarafından, çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine yakın bir yurdun kurulması zorunludur. Yurt açma yükümlülüğünde olan işverenler yurt içinde anaokulu da açmak zorundadırlar. Yurt, işyerine 250 metreden daha uzaksa işveren taşıt sağlamakla yükümlüdür. İşverenler, ortaklaşa oda ve yurt kurabilecekleri gibi, oda ve yurt açma yükümlülüğünü, bu Yönetmelikte öngörülen nitelikleri taşıyan yurtlarla yapacakları anlaşmalarla da yerine getirebilirler. Oda ve yurt açma yükümlülüğünün belirlenmesinde, işverenin belediye ve mücavir alan sınırları içinde bulunan tüm işyerlerindeki kadın işçilerin toplam sayısı dikkate alınır. Bu zorunluluğun, bazı kamu kuruluşlarını, kadın çalışan sayısını belli bir sayının (100’ün) altında tutmaya yönelttiği bilinmektedir. İlgili madde incelendiğinde ayrımcılık açıkça görülmektedir. Maddede yer alan “yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun...kadın işçi çalıştıran” ifadesi çocuk yetiştirme sorumluluğunun er ya da geç tümüyle kadına ait olduğu; bir başka açıdan, erkek çalışanın böyle bir sorumluluğu paylaşmasının uygun görülmediği; eşitçilikten uzak bir yaklaşımı ortaya koymaktadır⁵⁶¹.

Cinsiyet esaslı ayrımcılık iş ilanlarındaki oranını görmek için İnsan hakları şirketi olarak faaliyet gösteren Kelly Services isimli şirketin 28 ülkede yaptığı bir araştırma sonucuna göre, Norveçlilerin yüzde 40’ı iş başvurusu yaparken ayrımcılığa maruz kaldığı söylemiştir. Bu oran 28 ülke arasındaki en düşük oranlardan birisidir. Araştırmaya göre İsveçlilerin neredeyse tamamı iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığından şikayet etmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin hemen hepsi iş başvurusu yaparken ırk, yaş, cinsiyet ve maluliyet gibi sebepler yüzünden adil davranılmadığını iddia etti. İş başvurularında cinsiyet esaslı ayrımcılık ve din ayrımcılığı en çok yapılan ayrımcılık türü olarak gerçekleşmiştir. En yüksek düzeyde

⁵⁶¹ ACAR vd., a.g.e., s.9.

ayrımcılık yapılan ülkeler sırasıyla Tayland, Singapur, Macaristan, Hindistan ve İtalya takip etti. En az ayrımcılık yapan ülkelerde ise Lüksemburg başı çekti. Bu ülkeyi sırasıyla Danimarka ve Büyük Britanya takip etti. Norveç, 28 ülke arasında 1400 kişinin oluşturduğu yüzde 40'lık “ayrımcılık vardır” şeklindeki olumsuz cevaba rağmen 24. sırada yer alarak ayrımcılığın en az düzeyde gerçekleştiği ülkeler arasında yer aldı⁵⁶².

2.3.2.2. Kariyer Yönetiminde Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

İnsan kaynakları yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılığın ortaya çıktığı fonksiyonlardan bir diğeri de kariyer yönetimidir. Kariyer yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılık, kariyerin başlangıç aşamasında ve kariyerde ilerleme aşamasında ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda kariyerde cinsiyet ayrımcılığı, kariyerin başlangıç aşamasında meslek ayrımcılığı ve kariyerin ilerleme aşamasında terfide cinsiyet esaslı ayrımcılık olmak üzere iki şekilde ifade edilebilmektedir.

Kariyer yönetiminde terfide cinsiyet esaslı ayrımcılık sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Cinsiyet esaslı ayrımcılığın özü olan “cam tavan”(glass ceiling) olarak ifade edilen durum, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak ifade edilmektedir. Bununla iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda görünmez bir engelle karşılaştıkları, anlatılmaktadır⁵⁶³. Cam tavan kavramı ilk olarak 1986 Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde iki yazar tarafından kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılmıştır. Cam tavan kavramı ile kadınlar üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda geçilemeyen engeller tanımlanmaya çalışılmaktadır. Kadınların bireysel olarak ilerlemelerinin daha üst düzeyde bir iş başaramayacakları kuşkusunu ile değil sadece kadın oldukları için engellendiği öne sürülmüştür. Şeffaf engeller oluşmasının sebepleri olarak kadınların

⁵⁶² “Norveçliler Ayrımcılıktan Şikayetçi”,

<http://www.zaman.com.tr/webaptr/haber.do?haberno=443366&keyfield=617972C4B16D63C4B16CC4B16B>,

(26.10.2006).

⁵⁶³ AYTAC, a.g.e., s.264.

ailevi konular sebebi ile çok kolayca kariyerlerinden sapabildikleri inancı, kadınların rekabetçi ve zorlu iş dünyasında faaliyet gösterebilme yetenekleri ile ilgili önyargılar ve kadınları temel işletme faaliyetlerinden daha uç işlere çeken kast sistemini göstermektedir. Fakat kadınların karşılaştıkları engellerden en büyüğü ise soyut olandır. Soyut engel ile üst düzeydeki erkeklerin kendilerini kadınların yanında rahatsız hissetmeleri olarak belirtilmiştir. Bu görüştekiler, cam tavanı genel müdür düzeyi ve altındaki görevler için tanımlamıştır. Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik için kariyer yollarına girene kadar da çeşitli benzer engellerle karşılaşmakta dolayısıyla bu tip engeller sadece yönetime ulaşmak isteyen yönetici kadınlar için değil dolaylı olarak potansiyel birer yönetici olan tüm çalışan kadınlar için de aynı önemi taşımaktadır⁵⁶⁴.

Birçok şirket kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika’da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artırmıştır. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir⁵⁶⁵.

Son yılların en cazip çalışma alanlarından birisi olan yöneticilik gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde gerektirdiği nitelikler itibarı ile bir erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi pek çok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan ziyade erkeklere uygun görülmüş ve kadınlar daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak görüldüklerinden, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi mesleklere uygun bulunmuştur.

⁵⁶⁴ N.Aylin ATAAY, “**Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri**”, 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Oya ÇİTÇİ, Birinci Baskı, TODAİE, Ankara, 1998, s.243.

⁵⁶⁵ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.260.

Kadınların üst düzeye ulaşamamalarının nedenleri arasında⁵⁶⁶;

- Cinsiyet rol stereotipleri,
- Kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri,
- Kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar,
- Kadınların iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları,
- İyi eğitim görmüş nitelikli çalışan kadın sayısının, iyi eğitim görmüş nitelikli çalışan erkek sayısı kadar yüksek olmaması,
- Kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları,
- İşyerlerinin, erkek yöneticileri doğrudan tercih etmesi,
- Yönetici ve astların kadın yöneticilere olumsuz tutumları ,
- Erken işten ayrılma nedeniyle kıdemli kadınların daha az olması,
- Yönetici rol modelinin erkek olması nedeniyle işverenin erkeği tercih etmesi;

gösterilmektedir.

Üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda yer alabilmektedir. Yöneticiliğe ulaşmak isteyen kadın aday, ancak erkek adaydan çok daha vasıflı ise yönetici olabilmektedir⁵⁶⁷.

Çalışma yaşamında kadınlar üst düzey pozisyonlara gelmekte zorlanmaktadır. Kadınların çoğunlukla yer aldığı reklam sektöründe kadınlara yönelik bir araştırma sonuçlarına göre; kadınların %63'ü müşteri temsilcisi, %28'i müşteri direktörü, %9' ise genel müdür, başkan vb. statülerde bulunmaktadır⁵⁶⁸. Araştırma sonuçları, kadınların yoğun olarak yer aldığı reklamcılık sektöründe üst düzey yönetici

⁵⁶⁶ Semra ARIKAN, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1/2003, s.3.

⁵⁶⁷ “Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı Rapor Taslağı”, Kadın ve Kız Çocuklarının Eğitim ve Öğrenimi Çalışma Grubu, İstanbul, 14 –15 Haziran 2003, http://www.kader.org.tr/raporlar/egitim_raporu.doc, (06.08.2006).

⁵⁶⁸ Nazlım TÜZEL/ Betül ÖZKAYA, Kadınların Çalışma Hayatı ve Reklamcılık Sektörü İçindeki Yeri”, Kadın Çalışmaları Dergisi, C.1, Sa:1, Ocak-Nisan 2006, www.kadincalismasi.com/birincisayi/tuzel-ozkaya.pdf, s.98, (17.08.2006).

pozisyonunda oldukça düşük oranlarda yer aldıklarını göstermektedir. Sayıları az olan üst düzey yönetici konumuna gelebilen kadınların ise; aile ve iş hayatını birlikte yürütecek kadar sistemli ve programlı yaşayan geldikleri konuma ulaşmak için çok çalıştıkları, erkek egemen topluma karşı direndikleri ve çoğunun kariyer basamaklarının üst seviyesine çıkmak için çok fazla çaba harcadıkları bilinmektedir⁵⁶⁹. Medya kuruluşlarının kariyer merkezinde erkek yöneticilerin hakimiyeti söz konusu olduğundan kaliteli kadın programlarına sponsor bulunamamakta, kadın yapımcılara maddi olanaklar sağlanmamaktadır⁵⁷⁰.

Hizmet sektöründe yer alan hastane işgücü piyasalarında kadınların sayısal çokluğuna rağmen, ağırlıklı olarak pembe yakalı olarak adlandırılan sekreterlik, bakım gibi tipik mesleklerde yer almaktadır. Cornell Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, kadınların hastane sektöründe işgücünün %70'ini oluşturmalarına rağmen, yönetim pozisyonlarının sadece %20'sinde yer aldıklarını göstermektedir. Kadınların çoğunluğu oluşturduğu hastanecilikte yönetim kademesinde erkek egemenliği belirgindir⁵⁷¹.

Kariyer yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılığın bir türü de meslek ayrımcılığıdır. Meslek ayrımcılığı, işlerin cinsiyete bağlı olarak bilinçli bir şekilde ayrılmasıdır. İşlerin ayrılması sonucu işler, kadın işi ve erkek işi olarak belirlenmektedir. Örneğin; Kanada da iki genel meslek kategorisi kadın ve erkek için ayrılmıştır. Buna göre, çalışma yaşamında erkekler, doğal ve uygulanabilir bilimlerde ve yönetimde, kadınlar ise finans, iş idaresi, sosyal bilimler, eğitim, gibi kategorilerde yer almaktadır⁵⁷².

Mühendislik, kadınların erkeklere göre cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaştıkları en önemli mesleklerden biridir. Kadınlar bu alanda çoğunlukla cinsiyet esaslı ayrımcılık yaşamaktadırlar. Mühendislik mesleği, erkeklerin egemen olduğu

⁵⁶⁹ TÜZEL/ ÖZKAYA, a.g.m., s.97.

⁵⁷⁰ TÜZEL/ ÖZKAYA, a.g.m., s.97.

⁵⁷¹ Robert H.WOODS, **Human Resources Management, By The Educational Institute Of The American Hotel-Motel Association, Second Edition**, Michigan, 1997, s.31.

⁵⁷² "Toward Maximizing the Talents of Visible Minorities: Potential, Performance and Organizational Practices", The Conference Board Of Canada, <http://www.conferenceboard.ca/MTVM/608-04MaxTalentsBooklet.pdf>, (15.08.2006).

ve erkek işi olarak görülen bir meslektir. Meslek, erkeklerin yoğun olarak yer aldığı, mesleğe girişte ve meslekte ilerlemede ortak erkek kültürü olarak oluşmuş, unsurları içinde beslemektedir. Mühendislik mesleğinde var olan cinsiyet esaslı ayrımcılık nedeniyle kadınlar üniversitede girdikleri mühendislik bölümlerini tamamlamadan bırakabilmekte ya da mezun olduklarında işe girdikten sonra meslekleri bırakabilmektedirler⁵⁷³.

Sağlık sektörü içersinde kadınların prestijli bir meslek olarak seçtiği doktorluk mesleğinde de cinsiyet esaslı ayrımcılık mevcuttur. Kadın doktorların, doktorluk mesleğinde kadın olmaktan kaynaklı sorunları birkaç başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;⁵⁷⁴

Meslek seçiminde karşılaştığı engeller; dünyada ve ülkemizde kadın nüfusun eğitim düzeyi erkek nüfustan daha düşüktür. Kadın doktorlar, az sayıdaki yüksek öğrenimli kadınların olduğu bir meslek grubudur. Hemcinslerini arasından sıyrılıp yüksek prestijli ve yüksek gelirli olduğu varsayılan bir mesleğin eğitimini almışlardır. Araştırmalar kadın doktorların çoğunun meslek seçimini isteyerek ve aile desteği alarak yaptığını göstermektedir. Ancak toplumsal önyargılar ve kadın için zor bir meslek olması inancı bunun sonucunda da kadın doktorun üniversite döneminde çevresindekilerden "Kızcağız ağır bir eğitimi olan zor bir meslek seçiyor. Yazık, yarın evlenmeye/ çocuk doğurmaya vakit bulamayacak. Hem öyle kanlı-yaralı işler kadınlara uygun değil" gibi uyarılara uğramaktadırlar. Cinsiyet esaslı önyargılar, doktorluk eğitimi alan kadınları, mesleklerinde cinsiyet esaslı bir bölünmenin olduğu durumuyla karşılaştırmaktadır.

- Uzmanlık dalı seçiminde karşılaştığı sorunlar; kadın doktorlar uzmanlık seçiminde de cinsiyet rollerine uygun olarak yönlendirilmekte, cinsiyet rolüne uygun olmayan uzmanlık dallarında zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bazı dallarda kadın doktor tercih edilmemektedir. Kadınların bazı uzmanlık dallarında tercih edilememesi nedenleri arasında genel olarak bazı hocaların "Evlenir, çocuk doğurur, işini aksatır" varsayımları, bazı dalların kadının fiziksel gücüne uygun bulunmaması (ortopedi,

⁵⁷³ "Stereotype of Engineers Puts Women Off The Job", HRM Guide Diversity, http://www.diversityworking.com/career/Engineering/Alabama_jobs/story/32.html, (17.03.2007).

⁵⁷⁴ Didem GEDİZ, "Kadın Doktorların 8 Martı", <http://www.kkto.org.tr/Bulten/bulten16/kadin8mr.htm>, (10.03.2007).

nöroşirurji), erkek hastanın kültürel nedenlerle kadın doktoru tercih etmeyeceği (üroloji) gibi özetlenebilir. Cerrahi dallar yazılı olmayan kurallara göre kadınlara kapalıdır. Kadınlara kapatılmış olan bu dalların statü ve kazanç açısından daha üst seviyede olduğu bilinmektedir. Kadınlar, tıp eğitimi sırasındaki seçimleri aile sorumlulukları başladıktan sonra uzmanlık dalı seçimlerini bu sorumluluklara göre yaptıkları görülmektedir. İngiltere’de kadın uzman doktorların uzmanlık dalına göre dağılımı ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre; kadın oranı çocuk psikiyatrisi %37, Anestezi % 19, genel psikiyatri %17, kardiyoloji %7, genel cerrahide %0.6’dır. Kadın doktor annelik özelliğinden dolayı çocuk psikiyatrisine yakıştırılırken, aynı kadınsı avantajı el becerisi olarak da taşıdığı halde cerrahiye yakıştırılmamaktadır. Yukarıdaki kardiyolojinin %7’sinin de en az %2’sinin aslında kalp cerrahı olmak istediği varsayılmaktadır⁵⁷⁵. Doktorluk mesleğinde kadınlar, uzmanlık seçimlerinde ve uzmanlığa kabulde cinsiyetleri nedeniyle ayrımcılığa uğramaktadırlar.

Cinsiyet ve kariyer konusunu açıklamada, özellikle çalışan kadınların karşı karşıya kaldığı iş aile dengeleme mücadelesini incelemek gerekmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki, evlilik kadının kariyerini arka plana atmasına yol açmaktadır. Evli kadınlar evlenmemiş kadınlara göre düşük statülü ve part-time işleri tercih edebilmektedirler. Kadınlar, aynı pozisyondaki evli erkeklerle göre de daha geri planda kalabilmekte veya kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, burada dikkate alınması gereken bizzat evlilik olgusunun ifade edilen olumsuz sonuçta temel belirleyici olmadığıdır. Evlilik ile kariyer arasındaki kariyer aleyhine negatif etkinin ortaya çıkmasında temel belirleyici evlilik kurumunun çıktıları ve bunların yansımasıdır. Evlilik kadının işe girişinde, ilerlemesinde kariyerini olumsuz yönde etkilememekte, asıl belirleyici olan medeni halden çok çocuk sahibi olunup olunmadığıdır. Erkeklerde evlilik, kariyere yönelik pozitif bir etki sunmakta, evli erkekler evlenmemiş erkeklerle göre üst pozisyonlara ulaşmada daha çok fırsata (family bonus) sahip olabilmektedirler. Erkekler, kariyerlerinden daha çok tatmin duyabilmektedirler. Kadın açısından ise annelik engelleyici (family penalty) bir durumu ifade etmektedir. Çocuklu kadınlar çocuksuz kadınlara göre daha yavaş

⁵⁷⁵ GEDİZ, a.g.m.

kariyer süreçlerine sahiptirler. Daha düşük gelir elde etmekte ve kariyerlerinden daha az tatmin sağlamaktadırlar. Ancak kariyer sürecinde daha az fırsata sahip olduklarına yönelik bulgular mevcut değildir. Diğer yandan aile sosyal destek sağlamakta, bu da kariyer sürecinde olumlu yönde etki yapan dışsal faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkekler, aile rollerinde geleneksel değerlere kadınlara göre daha fazla değer vermektedirler. Bunun sonucunda da aile içindeki rol dağılımında toplum mantığının aşılması bir takım güçlükleri beraberinde getirmektedir. Sosyal alandaki cinsiyetçi rol dağılımı aile içerisinde sürdürülmektedir⁵⁷⁶. Evlilik-kariyer ilişkisine bakıldığında, en önemli belirleyicinin cinsiyet faktörü olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeğin evliliğe yaklaşımı farklılık arz etmekte, bu da kariyer olgusu algılayışını belirlemektedir. Kariyer ve evlilik ilişkisinin etki boyutu kadın ve erkek açısından farklılık taşımaktadır. Kadın tercih yapma zorunda kaldığında evlilikten yana tavır sergilemekte, aldığı bu karardan dolayı bir pişmanlık da duymamaktadır. Kariyer olgusunu ön plana çıkararak, iş yaşamına atılan kadınlarda evlilik gerçekleştirmenin zorlaştığı görülmektedir. Kariyer erkeğin evliliğini kolaylaştırmakta ve güçlendirmektedir⁵⁷⁷.

Kadınlar iş hayatındaki yükselmeyişlerini genellikle dış faktörlere bağlamaktadırlar. Uzmanlar kadınların karşılaştıkları engellerin nedenlerini, kadınların kendilerine koyduğu engeller, cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusuyla başa çıkmamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme ve koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkanı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğunu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin zorluklarını göze almamak olarak sıralamışlardır. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ilginç bir bulgu ise kadınların, kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleridir. Buradan kadın yöneticilerin, bazen diğer kadın çalışanları yeterince desteklemediği anlaşılabılır. Bu konuda en sık rastlanan yaklaşımın “Ben yaptım, sen de yapabilirsin”, “Ben seni niye destekleyeyim?”, “Bana kimse destek olmadı”

⁵⁷⁶ Fatma FİDAN, “Evlilik Kariyeri Öldürüyormu? Yaklaşımlar, Değerlendirmeler, Algılamalar”, Sakarya Üniversitesi İİBF Tartışma Metinleri, 2005/2, s.4.

⁵⁷⁷ FİDAN, a.g.m., s.15.

şeklinde kadın yöneticinin kendini referans alarak yaptığı açıklama olduğu belirtilmektedir. Kadın yöneticilerin diğer kadınları desteklememesi “kraliçe arı sendromu” olarak ifade edilmektedir. Kadınların ilerlemelerinde “kraliçe arı sendromunu” nun önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Kraliçe arı sendromunun özellikleri, erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, ayrımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek şeklinde belirtilmektedir. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, “oyunun bazı kuralları” değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyonlardan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir. Görüldüğü gibi kariyer engelleri olarak hem kadının kendisinden hem de dışardan kaynaklanan engeller, cinsiyet esaslı ayrımcılığa neden olmaktadır. Cinsiyet esaslı ayrımcılığın erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışmak istememesinden kaynaklanan durumlarda da ortaya çıkmaktadır⁵⁷⁸.

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarında cinsiyet esaslı ayrımcılığa ilişkin davalara örnek olarak, Amerika’da perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren Wal-Mart şirketinin kadın çalışanlarının şirket politikasından kaynaklanan terfi ve ücrette uygulanan cinsiyet esaslı ayrımcılık karşı açtığı dava gösterilebilir. Kadınların Amerika’da California Federal Temyiz Mahkemesi, dünya perakende devi olan Wal-Mart isimli şirkette Aralık 1998 yılından beri çalışan ya da çalışıp ayrılmış olan 1.6 milyon kadının toplu halde ayrımcılık davası açabileceğine karar verdi. Mahkeme, şirketi kadınları daha geç terfi ettirmek, erkek çalışanlardan daha az maaş ödemek ve ayrımcılığı bir şirket politikası olarak uygulamasını kanıt olarak kabul etti. Wall-Mart çalışanlarının 3/2’sinin kadın olmasına karşılık yöneticilerin sadece 3/1’i kadındır. Kadınların girdikleri bir pozisyonlardan terfi edebilmesi için en az 3 sene beklemesi gerekirken işe yeni başlayan bir erkek çalışanın en geç 90 günde bir diğer pozisyona terfi edebildiği tespit edilmiştir⁵⁷⁹.

⁵⁷⁸ Uğur ZEL, “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, TODAİE, C.35, Sa:2, 2002, s.43.

⁵⁷⁹ “1.6 Milyon Kadından Wal-Mart’a Cinsiyet Ayrımı Davası Görüldü”, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/5912628.asp>, (10.02.2007).

Wall-Mart davası Amerika hukuk tarihinin en büyük davası olmaya aday olup, dünyadaki en geniş katılımlı cinsiyet esaslı ayrımcılık davası olmuştur⁵⁸⁰.

İşyerlerinde kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelebildiği şu günlerde, hala cinsiyetçi önyargı ve kadınların iş ve aile sorumlulukları arasındaki fedakarlıklar kurması nedeniyle kadınlar engel yaşamaktadırlar. Yönetmel pozisyonun kadın çalışana uygun olmasına rağmen, önyargılı davranış pozisyon kadın çalışana kapatılabilmektedir. İşyerinde barışı sağlamanın önemli bir şekli işyerlerinde çalışan kadınların kadın olmanın verdiği yükümlülüklerini destekleyici insan kaynakları uygulamalarına yer vermek oldukça önemlidir. Günümüzde IBM, General Elektrik gibi firmalarda işe alma, kariyer planlama, kariyer desteklemede kadınlara imkanlar tanınmaktadır⁵⁸¹.

2.3.2.3. Eğitimde Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Çalışma yaşamında, kadın ve erkeğin kariyer gelişiminde aldıkları eğitimler son derece önemlidir. Şirketlerde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak kurumsal ve mesleki eğitimler gerçekleştirilmektedir. Bu eğitimlere katılacak kişiler belirlenirken, erkek çalışanlar kadın çalışanlara tercih edildiğinde eğitimde cinsiyet esaslı ayrımcılık uygulaması ortaya çıkmaktadır. Örneğin, insan kaynakları yöneticisi eğitim için şirket çalışanlarından birini bir süre kalması için yurtdışına yollayacaktır. Kadın çalışan eğer evli ise yurt dışına gitmeye itiraz edebilmekte, eşinin rızası ya da çocuğunun bakım sorununu gerekçe gösterebilmektedir. Ya da insan kaynakları yöneticisi, benzer sebeplerle önyargılı hareket ederek, eğitim fırsatından kadın çalışanı dışlayabilmektedir. Şirket içinde bir pozisyon değişikliği söz konusu olduğunda ise o pozisyon için erkek aday ve kadın adayın şirket içi durumu değerlendirildiğinde, yurtdışı eğitime daha önceden katılmış olan erkek aday, yönetici pozisyonu için uygun bulunurken aynı pozisyon kadın adaya kapanabilmektedir⁵⁸².

⁵⁸⁰ “Wal-Mart’a Cinsiyet Ayrımı Davası”, <http://gencturkhaber.com/v1/haber.php?id=125566>, (10.02.2007).

⁵⁸¹ Florence MAGNE, “Glass Ceiling Or Concrete Roof?”, Ekim 2006, <http://www.management-issues.com/2006/10/2/opinion/glass-ceiling-or-concrete-roof.asp>, (02.02.2007).

⁵⁸² AYTAÇ, a.g.e., s.269.

Kadın ve erkek yöneticilerin başarıları arasında farklılıklar olmasının sebeplerinden biri de kadınların kariyerleri boyunca erkeklerden farklı fırsatlarla karşılaşmış olmalarıdır. Bununla beraber erkek ve kadın yöneticilerin kariyer başarıları arasındaki farkı açıklamaya çalışan çalışmaların çok azı kadınların kariyerleri boyunca karşılaştıkları farklı eğitimsel ve geliştirici fırsatları değerlendirmişlerdir. Geliştirici iş görevlendirmelerinin hem kadın hem erkek çalışanları üst yönetime hazırlayan önemli faktörlerden biri olduğu yapılan çok çeşitli araştırmalarca saptanmıştır. Anahtar işlere ve görev güçlerine görevlendirilme, yüksek potansiyelli yöneticilerin kendilerini gösterebilecekleri pozisyonlara ulaşmalarını sağlar ve daha ilerisi için geliştirici bir deneyim edinilmesine yardımcı olur. Şirket içi ve dışı eğitimlere yöneticilerin yönlendirilmesinin geliştirici etkilerinin yanı sıra çalışanı motive etmesi ve bağlılığını artırması gibi dolaylı etkileri de söz konusudur. Deneyimsel gelişme iş başında eğitimi sağlayan çeşitli geliştirme uygulamaları ve görevlendirmeleri kadın yöneticilerin problem yaşadıkları konulardan biridir. Erkek yöneticilerin kadın astlarına erkek astlarına göre daha az geliştirici eğitim sağladıkları ve iş görevlendirmelerinde bulundukları saptanmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin tepe yönetim tarafından düzenlenen eğitim programlarına katılma fırsatları çok azdır. Birçok organizasyonda bu tip üst düzey yönetsel eğitimler informal olarak belirlenmekte ve yürütülmekte ve yöneticiler bu eğitimlere katılacak kişileri hiçbir kritere dayanmadan seçmektedirler. Yönetimsel eğitim fırsatları kadın çalışanlara kapatılabilmekte ve eğitime katılacak yöneticilerin cinsiyetleri çoğunlukla erkek yöneticiler arasından seçilebilmektedir⁵⁸³.

Terfiye hazırlama amacıyla yapılan yönetsel eğitim programlarına kadın çalışanların, çalıştıkları kurumda kalıcı olmaları beklenmediğinden üst yönetim tarafından eğitime gönderilmesinden kaçınılmaktadır. Eğitimde cinsiyet esaslı ayrımcılık, erkek çalışanın işyerine bağlılığının yüksek ve kariyerine kesintisiz devam edebileceği önyargısı şirketlerin yönetim pozisyonlarına gelme için düzenlenen eğitim fırsatlarından kadın çalışanları mahrum bırakıp, işletmenin tercihlerini erkek çalışanlardan yana kullanması olarak ifade edilmektedir.

⁵⁸³ ATAAY, a.g.m., s.250.

2.3.2.4. Ücrette Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Ücrette cinsiyet ayrımcılığı; işgücü piyasalarında çalışanların ücretleri iş verimliliğine ilişkin her bir özellikleri (eğitim, deneyim vb.) ve işgücü piyasasındaki değerlerine bağlılığın yerine ücretlerin çalışanların cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşması olarak ifade edilmektedir. Ücret ayrımcılığını açıklamaya çalışan beşeri sermaye teorisi, kadın ve erkek ücretlerinin farklı olabileceğini; meydana gelen ücret farkının kadın ve erkek arasındaki eğitim düzeyindeki farklılık ya da iş deneyimlerindeki farklılıktan kaynaklanabileceğini ve ilave her yılın ücrette farklılığa karşılık gelebileceğini belirtir⁵⁸⁴. Beşeri sermaye teorisi, uygulamada aynı eğitim seviyesinde ve aynı deneyime sahip kadın ve erkek çalışanın ücret farklılığını açıklayamamaktadır. Ancak uygulamada kişinin beşeri sermayesini dikkate almayarak, aynı iki kişi arasında sadece cinsiyete bağlı olarak farklı ücret ödenmesi sıklıkla yaşanan ve doğrudan ayrımcılığın kapsamına giren bir ayrımcılık türüdür. Kadın ve erkek arasındaki ücret ayrımcılığı, aynı işi yapıp farklı ücretler kazanmanın sadece cinsiyete bağlı olduğu durumda gerçekleşmektedir.

Kadın erkek arasındaki ücret farklılığını, erkeklerin kadınlardan daha fazla kazanç elde etmelerini kadınların, çeşitli özellikleri nedeniyle bazı işleri düşük ücretli olmasına rağmen tercih etmelerine dayandığı, şeklinde bir görüş mevcuttur. Bu görüşe göre, işin ücret dışında özerklik, iş ve özel yaşam dengesinin sağlamaya olanak tanıma, daha az stres, daha az fiziksel güç gerektirme, sağlık ve güvenlik açısından istenilen özelliklere sahip olma gibi yönleri kadınlarca daha çok tercih edilmekte, bu tür işlerin ise ücretleri daha düşük olmaktadır. Dolayısıyla ayrımcılık olarak nitelendirilemeyecek biçimde gelişen bu farklılık, mesleki katmanlaşma görüşünü, kadın işlerinin daha düşük ücretlendirilmesi yönüyle desteklemektedir⁵⁸⁵. Bu bağlamda kadınlar, daha düşük işleri tercih etmesinde ev içi sorumluluklarına uygun ve eve destek sağlama anlamında çalışmayı anlamlandırmaktadır. Kadınların yüklendikleri iş dışındaki sorumlulukları, kadınları daha düşük koşullardaki işlere

⁵⁸⁴ EHRENBERG, SMITH, a.g.e., s.382.

⁵⁸⁵ Özlem ÇAKIR, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DEÜ, SBE, İzmir, 2005, s.70.

yönlendirmektedir. Ücret esaslı cinsiyet esaslı ayrımcılık, kadınların düşük işlere yönlendirilmesi temelinde çıkabilmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadın ve erkek arasındaki ücretlerde cinsiyet esaslı ayrımcılık görülmektedir. Avrupa Topluluklarının istatistik bürosu olan Eurostat tarafından 2001 yılında Birlik ölçeğinde yapılan bir çalışma, Avrupa Birliği'nde kadınların, ortalama olarak, erkeklerden %25 daha az kazandıklarını ortaya koymuştur⁵⁸⁶.

Gelişmiş bir ülke olan İsveç'te de ücretlerde cinsiyet ayrımcılığı görülmektedir. İsveç'te İşçi Sendikaları Konfederasyonu tarafından hazırlanan "2004 Ücretler Yıllığı İsveç çalışma yaşamında öteden beri süregelen cinsiyete dayalı ücret farklılığı sorununu bir kez daha ortaya koymuştur. Söz konusu yayında yer alan verilere göre kamu ve özel kesim ortalaması alınarak bulunan ücretler temelinde yapılan karşılaştırma, bir kadın çalışanın ortalama aylık ücretinin 20.600 Kron, erkek çalışanın ise 24.400 Kron, dolayısıyla aradaki ücret farkının 3.800 Kron olduğunu ortaya koymaktadır. Oransal açıdan bakıldığında, kadınlar ortalama erkeklerden %16 daha az ücret almaktadır. Çalışan kesimler ve çalışanların konumu yönlerinden yapılan değerlendirme kadın erkek arasındaki ücret farkının daha da arttığını göstermektedir. Gerçekten kol gücüyle çalışan (işçi) kadın ve erkeklerin ortalama ücretleri arasındaki olumsuz fark 1800 Kron iken, masabaşı çalışan (memur) kadın ve erkeklerin ortalama ücretleri arasındaki fark 5.650 Kron'a yükselmektedir. Diğer yandan, özel kesimdeki ücret farkları ise kamu kesimine göre çok daha belirgindir. Özel kesimde çalışan bir masa başı erkek çalışan, kadın çalışana göre 7.000 Kron daha fazla aylık alabilmektedir. Ücretler arasındaki en düşük fark kamu kesimindeki işçiler arasında olup, 900 Kron'dur⁵⁸⁷. Norveç'te de ücretlerde kadın ve erkek arasındaki belirgin cinsiyet ayrımcılığı vardır. Bugün tam zamanlı çalışan bir kadının ortalama ücreti, erkeğin ücretinin % 86,5'ine denk gelmektedir. Ücret farklılığı, sektörler ve meslekler arasında da büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin eğitim sektöründe kadınlar, erkeğin kazandığının %97'sini kazanırken; finans hizmetlerinde

⁵⁸⁶ SÜRAL, a.g.e., s.175.

⁵⁸⁷ "8 Mart Gelirken Kadın Çalışanların Durumu", DİSK Birleşik Metal İş Araştırma, http://www.birlesikmetal.org/arastirma/arst_03/ars_03-2.pdf, (06.03.2003).

kadınlar, ortalama erkeğin ücretinin %71,9'unu kazanmaktadır. Norveç'te kadın ve erkek arasındaki ücret farklılıkları devam etmekte ve hükümet tarafından bu amaçla Ücret Eşitliği Komisyonu adı altında bir komisyon kurulmuş, komisyon kadın ve erkek arasındaki ücrette cinsiyet esaslı ayrımcılığı önlemeye yönelik çalışmalar yapmakla görevlendirilmiştir⁵⁸⁸.

Amerika'da yapılan bir araştırmanın sonuçları kadın ve erkek kazançları arasındaki ücret ayrımcılığının, ücret ve yan menfaatlerden kaynaklandığı ortaya koymaktadır. Son dönemlerde eğitim kurumlarında çalışan spor koçlarındaki erkek ve kadın koçların arasındaki yapılan araştırmalar önemli farkları ortaya koydu. Örneğin, Ulusal Atletik Kolej Derneği, Amerika'da Teksas Üniversitesi'nin yaptırdığı 87 üniversitenin ele alındığı bir araştırmada kadın ve erkek spor koçların ücretleri arasındaki büyük farkları gösterdi. Amerika'da yapılan Genel Araştırmanın sunulduğu raporda basketbol sporundaki erkek koçların takım başındaki kadın koçlardan ücrete ek olarak ev, ulaşım, iletişim üyelikler gibi verilen yararlardan %25 daha fazla fayda sağladığı tespit edilmiştir⁵⁸⁹. Buna göre; kadın ve erkek koçların ücretlerindeki farklılık, Amerika'da Eşit İstihdam Komisyonu tarafından incelenmeye alınmaktadır. Bunun nedeni koçluk mesleğinde cinsiyetle ilgili bir ayrımın mesleğin niteliğinden olmaması yani koçluk mesleğindeki ücret farklılıklarının cinsiyetle ilişkilendirilmesinin olmamasıdır. Kadın ve erkeklerin her ikisinin de koçluk mesleği yapmasına rağmen, kadınlar koçlukta büyük oranda cinsiyet esaslı ayrımcılık yaşamaktadırlar. Örneğin, 1996'da kolejlerdeki kızlardan oluşan takımların %47'si kadın koşa sahipken, erkek takımlarındaki koçların sadece %2 si kadın koçlardan oluşmaktaydı. Cinsiyet ayrımcılığı, erkek koçların maçlardaki kuralları çiğneyerek maçı kazanmak istemelerine kadar gitmekte ve maç sonucunda kazanan takımın koçu olarak hak edilen ücret oranlarını bu şekilde yükseltebilmekteydiler⁵⁹⁰.

⁵⁸⁸ "Türkiye Avrupa Parlamentosu'nun Raporunu Reddetti", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Bülteni, Sa: 15, s.9, http://ab.calisma.gov.tr/bultenler/csgb_ab_bulten15.pdf, Ağustos 2006, (10.03.2007).

⁵⁸⁹ "Enforcement Guidance on Sex Discrimination in the Compensation of Sports Coaches in Educational Institutions", <http://www.eeoc.gov/policy/docs/coaches.html>, (12.01.2007).

⁵⁹⁰ "Enforcement Guidance on Sex Discrimination in the Compensation of Sports Coaches in Educational Institutions", <http://www.eeoc.gov/policy/docs/coaches.html>, (12.01.2007).

Ücrette cinsiyet ayrımcılığı ücretlerin ödenme şekline bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, özel bir sağlık kulübünde çalışan Erkek tenis eğitmenler ve kadın tenis eğitmenler arasında tenis dersleri eşit şekilde dağıtılmıştır. Erkek eğitmenler ücretlerini haftalık olarak alırken, kadın eğitmenler saat başına ücret almaktadırlar. Her iki eğitmeninde haftalık ders saatleri toplamı aynıyken, ücret ödeme şeklinin her iki eğitmene de aynı şekilde yapılması gerekirken, eşit şekilde çalışan kadın ve erkek eğitmenin ücretlerinin aynı şekilde ödenmemesi nedeniyle kural bozulmaktadır. Eşit ücret, aynı işi yapan kadın ve erkeğin aynı ücreti aynı şekillerde alması anlamına gelmektedir. Bu anlamda işveren aynı işi yapan erkek ve kadın çalışandan birine ücreti saatlik veriyorsa diğerine de aynı şekilde ücret ödemek zorundadır. Ödeme şeklinde ayırım yapılamaz⁵⁹¹.

Ücrette yapılan cinsiyet esaslı ayrımcılık, erkek ve kadın arasında sadece cinsiyet esasına dayandırılarak yapılan farklı muameledir. Kadınların benzer iş deneyimi, üretkenlik ve özelliklere sahip olmasına rağmen sadece kadın olmasından kaynaklanan ücret düşüklüğü adaletsizliğin önemli bir göstergesidir⁵⁹².

2.3.2.5. Performans Değerlendirmede Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

Performans değerlendirmede cinsiyet esaslı ayrımcılık iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Organizasyonel ve bireysel gereksinimlerin karşılanabilmesi için değerlemenin gerçek performansı yansıtması son derece önemlidir. Çalışan kadının performansı değerlendirilmesinde kadının iş dışındaki evde gösterdiği emek, yüklendiği sorumlulukların kadının çalışma yaşamındaki performansında azalma meydana getirebileceği gibi organizasyonel anlamda kadın çalışanın erkek çalışandan performans değerlendirilmesi sırasında cinsiyeti nedeniyle daha olumsuz değerlendirilmesi şeklinde olabilmektedir.

Yapılan bir araştırma bulguları değerlendirme ile değerlendirenler arasında tutarsızlık gibi sorunların varlığını ortaya koymuştur. Performans değerlemede

⁵⁹¹ “**Compensation Discrimination**”, The U.S. Equal Employment Opportunity Commission, http://www.eeoc.gov/policy/docs/compensation.html#N_37_, (07.01.2007).

⁵⁹² ÇAKIR, a.g.e., s.71.

değerleyen ve değerlendirilenin cinsiyeti arasında ilişkilere dikkat çekilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, erkek stereotipli işlerde erkeklere göre kadınlar daha düşük değerlendirilmektedir. Ayrıca değerlemeyi yapanın ve değerlendirilenin cinsiyeti de önyargı oluşmasına yardımcı olabilmektedir. Yine kadın değerleyicilerin erkeklere göre daha yumuşak ve ılımlı oldukları da karşılaştırmalar sonunda ortaya çıkan bir bulgudur. Genellikle kadınlar erkeklerin egemenliğinde olan işler için yine erkek üstler tarafında değerlendirildikleri için sonuçlarda problemlerle karşılaşabilmektedirler⁵⁹³.

Kadınlar iş ve ev yaşamındaki sorumlulukları nedeniyle psikolojik ve fiziksel olarak yıpranmaktadır. Çalışma yaşamında, kadınlar ekonomik ve toplumsal etkilere maruz kalmaktadır. Cinsiyet esaslı işbölümü kadınların işe bağlılıklarını azaltabilmektedir. Evli ve çocuklu kadın yöneticinin yükü çok ağır olmaktadır. Çalışan kadın, ev yaşantısını organize etmek zorundadır. Kadınların ev içersindeki yemek yapmak, evini düzenlemek, çocuklara bakmak gibi görevleri bulunmaktadır. Diğer yandan işyerinde çalışmanın verdiği sorumlulukların yerine getirilmesi yer almaktadır. Her iki alandaki işler, çalışan kadının strese girmesine neden olmaktadır. Böyle bir yüke başarı güdüsü çok yüksek olan kadın girmekte, pek çok kadın ise yöneticilikten korkabilmektedir⁵⁹⁴. Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet esaslı rol farklılığı kadının çalışma yaşamında motivasyonu azaltabilmektedir. Örneğin, çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır⁵⁹⁵. Ülkemizde, tekstil sanayiinde kadınların erkeklere göre daha düşük verimliliklerle çalışıyor olması, kültürümüzde evli kadınlara cinsiyetlerinden dolayı zorunlu olarak yüklenilen çocuk bakımı, evin idaresi ve temizliği gibi işlerin varlığına bağlanmaktadır; kadının hanesinde bakımından sorumlu olduğu kişi sayısı arttıkça kadının iş yerindeki verimliliği de düşmektedir. Nitekim evli kadına özgü sorumlulukları bulunmayan bekar kadınlarda işgücü

⁵⁹³ ATAAY, **a.g.m.**, s.251.

⁵⁹⁴ ÖZMEN, **a.g.m.**, s.262.

⁵⁹⁵ AYTAC, **a.g.e.**, s.267.

verimliliğinin daha yüksek olması bunu desteklemektedir⁵⁹⁶. Belirleyebildiğimize göre, geleneklerin cinsiyet ayrımcılığını pekiştirdiği bir ortamda, kadınların, erkeklerle aynı işi yapmalarına karşın onlarla aynı ücreti almaları da zordur. Bazı sanayi kollarında kadın ücretinin erkek ücretine göre düşük olması da kadının işine karşı tutumunu değiştirmekte ve bu en başta devamsızlığa yol açmaktadır. Çocuk doğurmak; eşinin kadının çalışma şartlarından saatlerinden hoşnut kalmamasından doğan huzursuzluk, kazanılan ücretin azlığı gibi gerçekler kadının düşük performans göstermesi ve bunun sonucuna bağlı olarak iş bırakmasına neden olmaktadır. Kadının çalışma yaşamında oluşan bu kesintiler kadının işini benimsemesini ve verimini olumsuz etkilemektedir⁵⁹⁷. Verimliliği etkileyen bir başka etmen de şüphesiz kişinin uykusunu almasıdır. Toplumdaki ve hanedeki cinsiyet ayrımı hala önemini koruduğunda, bu durum kadın çalışanın işgücü verimliliğini olumsuz etkilemekte ve kadın çalışanın işte gösterdiği performans erkek çalışandan daha az olabilmektedir.

2.3.2.6. İşyerinde Tutumlarda Cinsiyet Esaslı Ayrımcılık

İşyerinde tutumlarda cinsiyet esaslı ayrımcılık, duygusal yıldırma (mobbing) ve cinsel taciz olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir. Her iki durumda kadınlar üzerinde baskı oluşturup, kadınların cinsiyetleri nedeniyle çalışma yaşamında stres yaşaması, iş veriminde azalma, duygusal ve fiziksel yıpranmasına neden olur.

2.3.2.6.1. Duygusal Yıldırma (Mobbing)

Çalışma yaşamında kadınına yönelik işyerinde bir diğer cinsiyet esaslı ayrımcılık uygulaması da kadınlara yönelik baskılardır. Bu baskıların sistematik ve uzun vadeli olması gerekmektedir. Kadın çalışana, çalışma arkadaşları ya da işvereni tarafından çeşitli politikalarla sıkıştırma, yadırgama, dışlama, kaynakları ve

⁵⁹⁶ Aygen ERDENTUĞ, “Toplumumuzda Aileye, Yakın Çevreye ve Cinsiyet Ayrımına İlişkin Bazı Değer ve Tutumların Sanayi İşçilerimizin İşgücü Verimliliklerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1997/1, s.11.

⁵⁹⁷ ERDENTUĞ, a.g.m., s.11.

yetkilerini kısıtlama, ilerlemesini engelleme şeklinde ortaya çıkan durum “Duygusal Yıldırma (Mobbing)” dır. İşyerinde kadınların, cinsiyetlerini esas alarak, yıldırılmaya çalışılması kadınların kariyerlerine başlangıç aşamalarında umutsuzluğa kapılma, kariyer ortalarında ise terfilerinde duygusal yıpranmayla engellenmeyi ortaya çıkarabilmektedir⁵⁹⁸.

İşyeri terörü, duygusal taciz vb. kavramlarla da ifade edilen yıldırma olgusu, işyerlerinde çalışanlara, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen sistemli, ahlak dışı, düşmanca davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan yıldırma davranışları, bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan duygusal yıldırma, iş tatminsizliğinin, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir. Uygulamada duygusal yıpranmaya uğrayanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Bu nedenle duygusal yıpranma cinsiyet esaslı bir ayrımcılığa yol açmaktadır.

İş yerinde duygusal taciz, İskandinavya ülkelerinde (Norveç, İsveç ve Finlandiya), bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar ya da yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli bir biçimde kurbanlaştırılmasını ifade eder. Belirli bir saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların duygusal zorbalık kapsamında değerlendirilebilmesi için, bu davranışların belirli bir süreyi içermesi (haftada en az 1 kez gerçekleşmesi ve bunun da en az 6 ay boyunca süregelmesi), belirli bir hedefe yönelik olması ve zorbalığa maruz kalan kurbanın durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel anlamda “eşit güce” sahip bireyler arasındaki çatışmaların ya da anlık saldırgan davranışların duygusal zorbalık kategorisinde ele alınamayacağı söylenebilir⁵⁹⁹.

Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin birçoğu, işyerinde uygulanan psikolojik tacizle mücadele için düzenleyici önlemler almış olup, ortak bir anlaşma üzerinde çalışmaktadır. İskandinav ülkelerinde duygusal yıldırma doğrudan bir suç olarak

⁵⁹⁸ Gülcan ARPACIOĞLU, “İşyerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık”, www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1486, (22.08.2006).

⁵⁹⁹ Tarık SOLMUŞ, “İş Yaşamında Travmalar : Cinsel Taciz ve Zorbalıklar/Taciz (Mobbing), “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.7, Sa:2, Haziran 2005, s.6.

yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında duygusal yıldırma konusunda en büyük ilerlemenin kaydedildiği ülke İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde psikolojik taciz", 1994'de yayınlanan İş Güvenliği Ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddetin yanında psikolojik şiddette dahil edilmiştir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemlerde eklenmiştir. Almanya'da duygusal yıldırma olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikalar etkili olmuştur. Ülke genelinde duygusal yıldırma kurbanların yardım ve destek isteyebileceği kamusal merkezler vardır. Özel sektörde faaliyet gösteren Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan duygusal yıldırmaya maruz kalmaları durumunda konuyla ilgili işletme içinde oluşturulmuş birimlere rahatlıkla başvurabilmektedir⁶⁰⁰.

Yıldırma genel olarak kadınlar açısından daha önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır⁶⁰¹. İşyerinde duygusal yıldırmaya maruz kalma potansiyeli güçsüzler, azınlıklar ve kadınlar aleyhine desteklenmektedir. Duygusal yıldırmadan etkilenme açısından çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır. Kadın banka çalışanları ve erkek banka çalışanları arasında duygusal yıldırmanın incelendiği bir araştırmada, kadınların maruz kaldığı yıldırmanın erkeklerinkinin 4 katı olduğunu tespit edilmiştir⁶⁰².

İşyerinde duygusal yıldırmaya maruz kalan kadınların, işyerinde verimsizlik, işten uzaklaşma, işe bağlılıkta azalma, performans düşüklüğü yaşamaları erkek çalışma arkadaşları, üst yöneticileri, işverenleri ya da hem cinsleri olan kadın çalışan tarafından olabilmektedir. Kadın çalışanlar, işyerlerinde duygusal yıpranmayı uzun süre yaşarlarsa sağlıklarında olumsuz koşullar ortaya çıkabileceği gibi, kişisel yetersizlik, kariyerlerinde engellenme, işten ayrılma, terfi etme beklentisinin olmaması ve kişisel gelişimine ara verme şeklinde etkiler yaşabilir. Duygusal

⁶⁰⁰ Pınar TINAZ, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006, s.5.

⁶⁰¹ Sabahat BAYRAK KÖK, "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", s.446, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CSabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K%5CK%C3%96K.%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf, (23.03.2007).

⁶⁰² BAYRAK KÖK, **a.g.m.**, 445.

yıpranma, kadınların çalıştıkları işyerinde cinsiyetlerine bağlı olarak yaşandığı için kadın çalışanlar için insan kaynakları yönetiminin tüm aşamalarında ortaya çıkabilecek cinsiyet esaslı bir ayrımcılık uygulaması olarak ele alınabilmektedir. Özetle, duygusal yıldırma çalışma yaşamında kadınları olumsuz yönde etkilemekte ve kadınlar yıldırmanın psikolojik etkilerini daha çok yaşamaktadırlar.

2.3.2.6.2. Cinsel Taciz

İşyerinde cinsiyet esaslı ayrımcılığın diğer bir şeklide cinsel tacizdir. Cinsel taciz hem fiziksel hem de psikolojik etkiler meydana getirebilmektedir. Cinsel tacizde cinsiyetin önemli olmadığı, ancak tacizin en çok erkekten kadına yönelik olarak ortaya çıktığı bilinmektedir. Kişinin giyimi, ailevi durumu, fiziksel özellikleri ile ilgili sataşmalar, kişinin onurunu kırıcı tutumlar, tehdit içersin ya da içermesin her türlü davet, sarkıntılık, çimdikleme, kişiyi rahatsız edici konuşmalar, kişinin rahatsız olmasına rağmen ona ısrarla ilgi gösterilmesi, karşı cins hakkında yapılan ulu orta dedikodular, uygunsuz şaka ve fıkralar, belden aşağı konuşmalar, yanlış anlaşılmaya açık sözler cinsel taciz kapsamına girmektedir⁶⁰³.

Cinsel tacizle ilgili olarak Avrupa'da ve ABD'de yapılan araştırmalar, işyerinde cinsel tacize uğrayanların öncelikle kadınlar olduğunu gösteriyor. Avrupa Birliği (AB) üyesi sekiz ülkede (Almanya, Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, İngiltere, Lüksemburg ve Yunanistan) gerçekleştirilen bir araştırma, bu ülkelerdeki çalışan kadınların yaklaşık yarısının işyerinde şu ya da bu şekilde cinsel tacize uğradığını ortaya koyuyor. Erkek çalışanların ise yalnızca onda biri işyerinde cinsel tacize uğramaktan şikâyetçi olduğu tespit edilmiştir⁶⁰⁴.

Kadınların yoğun olarak çalıştığı sağlık sektöründe kadın doktorların yaşları ve statüleri arttıkça daha az maruz kaldıkları ama hemşirelerin psikolojisini belki "meslek hastalığı" olabilecek kadar sık ve yoğun biçimde etkileyen cinsel taciz, alandaki yaygınlığını bilinmemesine rağmen çalışma alanında en yoğun yaşanan sorunlardan biridir. Cinsel taciz uygulayıcıları erkek doktor, hasta yakınları, erkek

⁶⁰³ Ömer EKMEKÇİ, "Yeni Türk Ceza Kanunu İnsan Kaynaklarına Ne Yenilikler Getiriyor", s.2, www.motivasyoncu.com/articles_view.php?aid=1599, (22.08.2006).

⁶⁰⁴ Osman ULUGUAY, "İşyerinde Cinsel Taciz", www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=7111-67k-, (03.03.2007).

yöneticiler, yardımcı sağlık personeli olabilmektedir. Deneyimler, başa çıkmanın en iyi yolunun aynı durumu yaşadığını tahmin ettiğiniz kişilerle paylaşmak ve ortak tavır almak olduğunu gösteriyor. Servis hemşireleri, kadın asistanlar ve sekreterlerin güç birliği yaparak bölüm şefi için soruşturma açtırabildiği örnekler mevcut olmakla birlikte, tacizin bir ayrımcılık olarak görülmesi ve çalışma yaşamında kadın çalışanın iş huzurunu bozan uygulamalara karşı işyerlerinde çözüm alınması gerekmektedir⁶⁰⁵.

İşyerinde cinsel taciz olgusunu önemli bir sorunsal haline getiren; taciz davranışının çalışanların üzerinde ortaya çıkan yıkıcı etkileri olmaktadır. Bu bağlamda, taciz davranışı bir kadının tacizle karşılaşmaktansa işini bırakmasına yol açabilir. Kadın çalışan, işinden atılabilir veya kendisine yapılan önerilere uygun davranmadığı için terfi şansını yitirebilir. Cinsel taciz, stresli ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratır. Bu da tacize uğrayanın akli ve fiziksel rahatsızlığına, öteki işçilerin rahatsız bir ortamda çalışmasına yol açabilir. Tacize uğrayan kadına daima hatalı oymuş gibi davranılır. Cinsel tacizin kurbanları, gerilim, öfke ve aşırı kaygının rahatsızlığını çekerler. Bu durum; çoğu kez depresyon, uykusuzluk ve baş ağrısı, cilt bozuklukları, sindirim sorunları, sistit vs. gibi stresle bağlantılı öteki tıbbi sorunlar biçiminde kendini gösterir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kurbanlar, ailenin sıkıntıya düşmesine ve hatta dağılmasına yol açan onur kaybından ve sosyal dışlamadan da zarar görürler. Cinsel taciz, mesleki performansı ve iş tatminini de etkiler. Eğer kurban, olayı bildirir veya teklifleri yerine getirmeyi reddederse; tacizci, çoğu kez, kadının çalışma koşullarının, mesleki eğitim ve terfi imkanlarını ve iş güvencesini etkileme gücünü kullanır. Kurban çoğu kez istifaya zorlanır veya hatta işten atılır. İş bıraktıktan sonra bile, tacizci, kötü referans vermek suretiyle kurbanın müstakbel iş imkanlarını bozabilir. Kadınların işgücü içindeki zarar görmeye açık durumlarına katkıda bulunan koşullar, işsizliğin yüksek, istihdam imkanlarının sınırlı olduğu cinsel tacizden kaçınmak için işten ayrılmayı, pek çok kadının göze alamayacağı bir adım haline sokmaktadır⁶⁰⁶.

Sonuçta kapsamı hangi boyut içerisinde ele alınırsa alınsın, cinsel taciz ve bunun da özelinde "işyerinde cinsel taciz" ilgili çalışana saldırıdır; işçinin kendisini

⁶⁰⁵ GEDİZ, a.g.m.

⁶⁰⁶ Başar BAYPINAR, "İşyerinde Cinsel Taciz", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=137&pg=m, (07.03.2007).

tehdit edilmiş, aşağılanmış, korunmaya muhtaç duruma düşürülmüş veya tacize uğramış hissetmesine neden olur. İşçinin performansını etkiler, iş güvencesinin temelini zayıflatır ya da iş ortamına tehdit yaratır veya iş ortamını bozar. Cinsel taciz, çoğu kez, bir güç gösterisidir; bir başka işçiyi yıldırmayı, korkutmayı veya aşağılamayı amaçlar. Cinsel taciz, ikiyüzlü davranışın bir biçimidir ve işyerinde giderek artan bir kaygı konusudur. Cinsel tacizin olduğu bir işyerinde, işten ayrılmalar olabilir ve buna bağlı olarak işgücü devir oranında yükselme, çalışanların işyerine olan bağlılığında azalma, tacize uğrayan başarılı bir personelin işini bırakması gibi işletme açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Cinsel taciz konusunda yurtdışında önemli davalar açılmaktadır. Örneğin, 1996 yılında ABD’de Astra isimli bir şirket, yöneticilerinin bazı kadın işgörenlerine cinsel tacizde bulunmalarından dolayı 10 milyon dolarlık bir tazminat ödemesi ile karşı karşıya kalmıştır. Başka bir örnek vermek gerekirse, yine ABD’de TWA isimli hava yolu şirketi Newyork’taki Kennedy havaalanında çalışan kadınlara cinsel tacizde yönelik uygulamalarını ortadan kaldırmaya yönelik çalışma yapamadıklarından dolayı sorumlu tutulmuştur⁶⁰⁷.

İşyerinde huzurlu bir çalışma ortamı cinsiyet esaslı ayrımcılığı önleyerek, cinsel tacizin olmadığı ya da olduğu durumda paylaşılabileceği ve durumun ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm üretebilecek etkili bir insan kaynakları politikası ve politikayı uygulayabilecek bir insan kaynakları birim olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin insanı en önemli değer olarak gören anlayışına uygun olarak çalışma yaşamında kadınları sadece cinsiyetleri nedeniyle taciz mağduru olmaya iten durumlar tespit edilip ortadan kaldırılarak çalışana rahat ve güvenli bir iş ortamı sağlamak başta insan kaynakları biriminin, şirketlerde bu birimin olmaması durumunda da yasal açıdan işçiyi koruma borcunun gereği olarak işverenin görevidir.

⁶⁰⁷ Mehmet YEŞİLTAŞ, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/14.pdf>, (13.03.2006).

2.3.3.Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın Önlenmesinde İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü

İnsan kaynakları yönetiminin bir birim olarak oluşturulduğu şirketlerde insan kaynakları yönetimi şirket politikasını belirlerken, eşitlik ilkelerin benimsendiği bir politika belirlenmelidir. Şirketteki, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında cinsiyet esaslı ayrımcılığın olmadığı ve çalışma ortamında herkese eşit muamelenin olduğu bir yapılanma olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri olan eşitlik ilkesi, şirketlerin etik sorumlulukları arasında yer almaktadır. Eşitlik ilkesi işe girişte yükseltmede dil, din, cinsiyeti farklılıklarının dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye ayrıcalık tanınmamasıdır. Herkes insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan yararlanabilmelidir. Bu noktayı destekleyen iki ayrı görüş mevcuttur. Bunlar, insanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüş ile sosyal adalet görüşüdür. İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüşe göre, yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Aksi halde insan kaynağının önündeki gelişme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılacağından bu durum insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecektir. Sosyal adalet görüşüne göre ise fırsat eşitliği insanlar arasında anlayış ve hoşgörü geliştiren, sosyal farklılıkları ortadan kaldıran ahlaki bir yaklaşımdır. Fırsat eşitliğini sağlamak ile ekonomik karlılık sağlanmasında da önemli olan, insan kaynakları yönetiminin sosyal bir görevi olduğudur. Bu görüşte insan kaynakları yönetiminin amaç olarak bakan insani görüşlerle paralellik göstermektedir. Fırsat eşitliğin herkese aynı şansın tanınması demektir. Ancak yasaların önünden herkesin eşit kabul edildiği demokratik örgütlerde bile bunun mutlaka uygulanabildiği anlamına gelmez. Çoğu zaman bazı bireylerin karşına biçimsel engeller çıkar, kadın çalışanlara cinsiyet esaslı ayrımcılık yapılması bu biçimsel engellerdendir⁶⁰⁸.

İnsan kaynakları yöneticileri, işverenler adına eşitliğin yer aldığı çeşitli yasaları ve yönetmeliklerini bilmek ve takip etmek zorundadırlar. Çünkü işyerlerinde

⁶⁰⁸ YÜKSEL, a.g.e., s.26.

insan kaynakları fonksiyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için yasal anlamda ayrımcılık olan uygulamaları bilmek ve ayrımcılık oluşturabilecek durumları önlemek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde seçme ve yerleştirme, eğitime katılanları belirleme, terfi olacak çalışanı belirleme, işten çıkarılacak çalışanı seçme süreçlerinin tümünde bir ayrım, tercih durumu vardır. İnsan kaynakları açısından yapılan bu ayrım, yasal bir ayrımdır. Buradaki ayrım, cinsiyet esaslı ayrımcılık değil çalışanların objektif unsurlara göre işe katkılarıyla, iş deneyimleri ile eğitim durumlarıyla, çalışanın cinsiyetinden bağımsız olarak beşeri sermayesi ile değerlendirilmesidir. Cinsiyet esaslı ayrımcılık, çalışanı cinsiyeti ile olumsuz değerlendirme veya cinsiyeti nedeniyle ayrımcı uygulamalara maruz kalmasında ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin çalışanlar arasında yaptıkları seçimler, değerlendirmeler kurumun yapısına en uygun kişi olarak cinsiyet temelinden bağımsız olarak yapılmalıdır. Buna göre seçme, terfi ve eğitim gibi teknik işlevlerde tercih yapmak insan kaynakları yönetimi açısından bir tercih durumu iken, tercihlerde yasal eşitlik alanını ihlal eden, kadın çalışanın cinsiyetiyle değerlendirilmesi cinsiyet esaslı ayrımcılıktır⁶⁰⁹.

İnsan kaynakları yöneticisi objektif olmalı, etik değerlere sahip olup şirketlerin üst yönetimlerinin aldığı kararlara gerektiği zamanlarda cinsiyet esaslı ayrımcılığı önlemek amacıyla karşı çıkabilmelidir. Örneğin, üst yönetimden gelen yönetici pozisyonuna işe alma kararında, işe alım kriterleri arasında erkek olmak gibi bir iş ilanına şirketin insan kaynakları yönetici etik sorumluluğuna ve şirketi için iyi bir kadın adayı kaçırma riski nedeniyle karşı çıkabilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerde çalışanlar arasında adil düzeni sağlamakla görevli, eşitlikçi ve işyeri barışının olduğu bütünsel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Hem yasal hem de etik sorumluluklarına ek olarak işyerinde motivasyonun sağlanması, çalışanın işe bağlılığın artması, işyerinde verimin artması ve çalışanlar arasında hoşgörünün olması şirketin başarısı açısından da önemlidir. Stratejik bir birim olarak insan kaynakları yönetiminden beklenen, şirketin stratejik ortağı olma çalışanlara eşit fırsatlar sağlama, çalışanları destekleme ve niteliği itibarıyla çalışanların doğru görev tanımlarına yönlendirilebilmesi olmalıdır. Bu anlamda çalışanlar arasında cinsiyet

⁶⁰⁹ H.WOODS, **a.g.e.**, s.31.

esaslı ayrımcılık yapılmamasında insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi modeli uygulamak isteyen işletmelerde insan kaynakları yönetimi yasal mevzuatı takip etmek ve işyerinde cinsiyet esaslı ayrımcılığın olmadığı bir iş ortamını oluşturmak zorundadır. Bu zorunluluk uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde özellikle yasal bir zorunluluk olmaktadır. Örneğin, yurtdışında faaliyet gösteren Ingram Digital Group şirketinin insan kaynakları asistanı pozisyonu elemanı için verilen görev tanımında ve aranılan niteliklerde bunun bir zorunluluk olduğu görülmektedir. Pozisyonun görev tanımı, insan kaynakları direktörüne bağlı olarak çalışacak, insan kaynakları işlevlerinden özlük işlemleri, işe alma ve yerleştirme, ücret işlemleri olarak belirtilmiş ve adayın nitelikleri kısmında ideal aday, üçyıllık deneyim, İKY alanında genel bilgi sahibi, en az lise mezunu ve yasal anlamda işyerinde Eşit İstihdam Komisyonunun yasal prosedürünü uygulayabilecek düzeyde mevzuat bilgisi olan bir çalışan aranmaktadır şeklinde ⁶¹⁰ belirtilmiştir.

Yasal zorunluluklar dışında, insan kaynakları yönetimi açısından cinsiyet esaslı ayrımcılık işyerinde başarılı bir insan kaynakları uygulamasının oluşumu engelleyebilecek bir sorundur. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi, cinsiyet esaslı ayrımcılığı önleyecek faaliyetler yapmak zorundadır.

Kadınların cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşmasında toplumsal değerler, kişisel özellikler, kurumsal uygulamalar, ailedeki rol dağılımı gibi faktörler dışında kadın çalışan, terfiye yönelik gelişiminde kendisinden kaynaklanan engellenmelerde yaşamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, kadın çalışana bireysel kariyer planlamasında bu engeli ortadan kaldırmalıdır. Özellikle üst yönetimdeki pozisyonlar için kadınların “güç” kavramına olumsuz yaklaşımları, daha fazla “güç kazanmadaki” isteklerinin zayıflığı ve “güç kazanma stratejilerini” uygulamadaki yetersizlikleri kadınların yöneticilikte yer alamamasına neden olabilmektedir⁶¹¹. İnsan kaynakları yönetimi tarafından “bireysel güvensizlik”, “sosyal izolasyon”, “örgütsel ayırım” ve “eşitsizlik” giderildikçe, kadın çalışan gücü tanıyıp, başarılı ve

⁶¹⁰ “Equal Opportunity Employer”, <http://human-resources.jobs.net/Job.asp?jid=J8D3ZC6RJMK20RJ793L>, (01.02.2007).

⁶¹¹ BAYRAK, YÜCEL, a.g.e., s.126.

etkin olmayı öğrenecek, çalışan kadın başarılı ve etkin olmayı sağladıkça, bireysel, örgütsel ve toplumsal değer yaratma süreci yeni bir kuvvet kazanacaktır⁶¹². Bir çok durumda kadınlar örgüt normlarına ve kültürlerine uyum sağlamada güçlük çektiklerine inanmaktadırlar. Kadınlar kimden destek alacaklarını bilmemekte, örgütün doğal güç yapısını belirleyememektedir. Çünkü örgütün politik sistemi ve ağı erkeklerden oluşmuştur ve çoğunlukla kadınlara açık değildir⁶¹³.

Şirketlerde insan kaynakları birimi cinsiyet esaslı önyargıları kaldırıp, kadın çalışana yönetsel destek sağlaması durumunda kadın çalışan daha başarılı olabilmektedir. Yol göstericilik (Mentorluk), örgütlerin başarısı için oldukça önemlidir. Mentorluk deneyimli, verimli bir yöneticinin daha az deneyimli bir çalışanla ilişki kurarak çalışanın bireysel gelişmesine katkıda bulunmak olarak ifade edilmektedir. Mentorluk ilişkisi şirketlerde temel bir kariyer kaynağı olarak görülmektedir. Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalar mentor ilişkisinin, kariyer oluşumunda, örgütsel nüfusta, örgütteki yükseltmeyle yakın ilişkisi olduğunu göstermiştir. Mentorluk, özellikle kadınlar için terfinin cinsiyet esaslı engellenmesi yaşanmasından sonra kadınlar için oldukça önemli hale geldi. Mentorlar, kadınlar için tampon görevi görüp, cinsiyet esaslı engellemeye karşı hızlı davranarak tehditleri görüp, kadın çalışana terfi için yardımcı olabilmektedir⁶¹⁴. Kadınların kişisel gelişim skalasında mentorların yeri oldukça önemlidir. Mentorluk ve cinsiyet esaslı ayrımcılık ilişkisini inceleyen bir araştırmanın sonuçlarından biri, çalışma hayatında kadınların mentorlar aracılığıyla cinsiyet esaslı ayrımcılıktan kaynaklanan engellerle daha kolay başedebileceği yönündedir. Bunun nedeni, kadınların işyerindeki engelleri aşabilmeleri için erkek meslektaşlarına oranla ekstra efor ve çalışma sarfettmelerinin gerekli olmasıdır. Kadın çalışan, mentorluk eksikliği ancak bu yolla giderilebilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kadınlar mentorlarla desteklenmesi durumunda, hem kendilerinden hem de organizasyondan kaynaklanan engelleri ortadan kaldırabilmektedirler. Mentoru olan çalışanlar mentoru olmayan

⁶¹² Sabahat BAYRAK/ Atilla YÜCEL, “**Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik Ve Güç Bir Paradoksmu?**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001, s.141.

⁶¹³ ÖZMEN, **a.g.m.**, s.263.

⁶¹⁴ Belle Rose RAGINS/ John L. COTTON, “**Easier Said Than Done: Gender Differences In Perceived Barriers To Gaining A Mentor**”, Academy Of Management Journal, Aralık 1991, C.34, Sa:4, s.939.

Çalışanlara göre, rgt tanıma ve örgütsel başarıyı ulaşmada daha şanslılardır. Mentor, alışan kadının kendinden emin olması ve gelecekteki fırsatlara yaklaşması açısından önemli bir uygulamadır⁶¹⁵. Organizasyonların çoğu, insan kaynakları yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılık sorununun mnde mentor desteğinin öneminin farkına vardı ve mentor aracılığıyla kadınların gelişimine yardım eden organizasyonların sayısı da arttı⁶¹⁶.

Çift kariyerli eşlerde cinsiyet esaslı ayrımcılık sorununu pekiştirebilmektedir. Çift kariyerli eşler kavramı, karı-kocanın her ikisinde bir kariyere sahip olmasıdır. Eşler aynı örgütte çalışıp aynı kariyeri veya aynı örgütte çalışıp farklı kariyer yollarını izleyebilmektedir. Ayrıca ayrı örgütlerde çalışmalarına karşın kariyer tercihleri birbirlerine benzeyen ve benzemeyen çiftlerde bulunmaktadır. Böyle bir durumda eşlerden birinin kariyer planları aksayabilmektedir. Özellikle çocuklu kadınlar bir süre işinden ayrılmak durumunda kalabilmektedir. Kadın alışanların kariyerdeki kesintilerine ve ocuk bakımının kadın çalışanın işine devamını engellememesi için bir çok örgüt, danışmanlık hizmetlerini bu yöne kaydırmakta, ocuk bakımına yönelik yardımlarda bulunmakta, ücretsiz izin veya esnek çalışma gibi önlemler almaktadır. Bunun dışında örgütler, kadın çalışanlarına uzaktan çalışma olanağı tanıyabilmektedir⁶¹⁷.

Genelde kadınların fırsatların paylaşılmasından yeterince pay alamadıkları ileri sürülmektedir. Kadınların ev yönetimi ve ocuk yetiştirme sorumlukları aile ve meslek kariyeri şeklinde ikili bir durumda kalmalarını zorunlu kılmaktadır. Örgütler bu durumu gerek insan sermayesi gerekse sosyal adalet yaklaşımı ile ele alıp değerlendirmeli ve mesleki kariyerlerinde kadınlara uygun düzenlemeler yapmalıdır. Örneğin, ocuk yetiştirmek için bira yıl izinden sonra kariyerine devam etme imkanı tanıma, kadının çalışmasına kolaylık sağlanması gerekmektedir. ocuk bakımının evebeyn sorunu olmaktansa kadın çalışanın sorunu olduğu düşünülmesi kadınların kariyerlerinde kesintilere neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi

⁶¹⁵ RAGINS/ COTTON, **a.g.m.**, s.949.

⁶¹⁶ RAGINS/ COTTON, **a.g.m.**, s.939.

⁶¹⁷ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.264.

fırsat eşitliği şartlarını hazırlamak istiyorsa, örgütte sosyal eşitsizliği önleyecek önlemler almalıdır⁶¹⁸.

Özetle ifade edildiğinde, insan kaynakları yönetimi açısından işyerinde cinsiyet esaslı ayrımcılığın kişisel düzeyde kadının kendini gerçekleştirmesine, örgütsel düzeyde stratejik insan kaynaklarından yararlanma yoluyla küresel rekabette başarı kazanılmasına, toplumsal düzeyde ise “eşitliğe” dayalı bir fırsat paylaşımı yoluyla sağlıklı bir sosyal yaşam ve kalkınmaya katkıda bulunabilecektir.

2.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Cinsiyet esaslı ayrımcılık, kadınların ekonomik durumu ile sosyal konumuna yansımakta ve doğurganlık, ölüm, gelir eşitsizliği ve yoksulluk gibi çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kırsal kesimlerde, yoksulluk, topraksız ailelere mensup kadınların güvenli içme suyuna ve temel sağlık hizmetlerine ulaşma konusunda da ayrımcılıklarla karşılaştıkları ve akraba desteği olmaması durumunda, özellikle üretim faaliyetlerinin duraksadığı ve ücretli iş olanaklarının azaldığı mevsimlerde yaşamda kalmalarının dahi zorlaştığı ifade edilmektedir⁶¹⁹. Aile içindeki cinsiyete dayalı işbölümü, kadınlarının ekonomik kaynaklar üzerindeki kontrolünü azaltmaktadır. Kadınlar içinde yoksulluğun yükselen oranı, kadınların çalışma piyasasında ikincil statüleri ve kayıt dışı ekonomilerdeki üstünlüğü, sahip oldukları servet azlığı, bilgi eksikliği, büyük ev içi sorumlulukları açıkça onları ekonomi içersinde kırılgan yapmaktadır⁶²⁰. Kadınlar, çalışma yaşamında fırsatlardan yararlanmada, hem organizasyonel hem de toplumsal olumsuz etkilere maruz kalmaktadır⁶²¹.

⁶¹⁸ YÜKSEL, a.g.e., s.27.

⁶¹⁹ Fikret ŞENSES, **Küreselleşmenin Öteki Yüzü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001, s.90-91’ den aktaran: SAPANCALI, a.g.e., s.115.

⁶²⁰ **“Poverty and Employment In Crisis Situations: The Gender Dimension”**, ILO: In Focus Programme on Crisis Response and Reconstruction, Geneva, Mayıs 2003, s.1, www.ilo.org/public/english/employment.pdf, (18.08.2006).

⁶²¹ Phyllis BARNUM/ Robert C. LIDEN/ Nancy DITOMASO, **“Double Jeopardy for Women and Minorities: Pay Differences With Age”**, Academy of Management Journal, Sa:3, C.38, Haziran-1995, s.863.

Kadınlara cinsiyetlerini esas alarak sistemli şekilde ayrımcılık içeren davranışlarda bulunulması, kadınların toplumsal ve ekonomik fırsatlardan yararlanmalarının engellenmesi, daha da kötüsü sahip oldukları hakların yok sayılması cinsiyet esaslı ayrımcı etkiler olarak ifade edilebilmektedir. Dünyada, kadınlara cinsiyetlerinden dolayı eşit davranılmamakta ve kadınlar yaşamları boyunca erkeklere göre daha az fırsatlara sahip olmaktadır. Kadınlar ev içinde, toplumda, işgücü piyasalarında, devlet mertebeleri gibi toplumu oluşturan tüm kurumlar ve kaynaklar üzerinde erkeklerden daha az güce ve kontrole sahiptir. Kadınlar, temel yaşam standartları düzeyinde de ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. Temel düzeyde yaşanan bu ayrımcılık, kadınlarda erkeklere oranla ölüm oranındaki yükseklik, yetersiz beslenme şeklinde ortaya çıkarak, kadını ekonomik ve toplumsal kaynaklara ulaşmada sınırlandırmaktadır.

Kadınlar ve erkekler arasında eşitsizliğe dair pek çok küresel örnek vardır. Örneğin; kadınlar erkeklerden daha çok şiddetten acı çekmektedirler ve politikada geri planda kalmaktadırlar. Kadınlar ve erkekler farklı ekonomik fırsatlara sahip olmaktadır. Çoğunlukla yoksulluktan etkilenen kesimi kadınlar oluşturmaktadır. Kadınlar, seks ticareti unsuru olmaktadır. Tüm bu sorunlar, küresel alanda var olan cinsiyet esaslı ayrımcılığın varlığının göstergesidir⁶²².

Çalışma yaşamında cinsiyet esaslı ayrımcılık gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde mevcuttur. Cinsiyet ayrımcılığın türü ve şiddeti her ülkede farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. Kadınların cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşması gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler sınıflandırılmasında yer alan tüm ülkelerde değişik alanlarda yoğunluk göstermektedir. Örneğin, AB ülkelerinde cinsiyet esaslı ayrımcılığa yönelik çalışmaların temelini kadının çalışma yaşamında karşılaştığı işe alınma, terfi ve ücretteki ayrımcılık oluştururken, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelere cinsiyet esaslı ayrımcılık başta şiddete uğrama ve eğitime ulaşmada engellenme gibi temel alanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu alanlardaki eksikliklerin giderilmesi önem arz etmektedir.

⁶²² “Gender Mainstreaming An Overview”, New York, 2002, s.1, <http://disarmament.un.org/gender/gmap.pdf>, (10.09.2006).

Meslek ayrımcılığı, cinsiyet esaslı ayrımcılığın önemli bir türüdür. Kadın ya da erkek oluşumlu işler probleminin kapsamı ülkeden ülkeye ve işten işe değiştiği halde cinsiyetçi tutumlar kültürel ve sosyal yargılarla mesleki ayrımla sonuçlanır. Kadınlar, hemşirelik ve öğretmenlik gibi erkeklerden daha düşük kategoride çalışabildikleri kadın meslekleri olarak adlandırılmış mesleklerde yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte kadınlar hukuk, bilişim ve iletişim teknolojisi, bilgisayar bilimi ve mühendislik alanlarında da, alışlagelmiş alanların dışındaki alanlar olmasına rağmen, erkeklere göre az olmakla birlikte yer almaktadırlar. Bunun yanı sıra alışlagelmiş alanların dışındaki işlerde çalışmayı tercih eden kadınlar, işyerlerinde strateji grubuna kısıtlı giriş ve cinsel taciz gibi sorunlarla yüz yüze gelebilmektedir⁶²³.

Yönetim pozisyonlarına ulaşmada kadınlar, cinsiyetleri nedeniyle ayrımcı engellerle karşılaşmaktadır. Kadınlar, idari birimlerde çoğunlukla düşük pozisyonlarda görev alırken erkekler müdürlük, üst düzey yöneticilik ve yüksek uzmanlık alanlarında büyük çoğunlukta dırlar. Çalışma alanında görünür ve görünmez engellerin her ikisi de; kadınların çoğu zaman barınmadığı, meslektaşlarının ve müşterilerinin kendilerini erkeklerle doğrudan eşit görmedikleri için gerekli olmadığı halde onlardan daha fazla çalıştıkları, erkek çalışma sitiline ve tutumuna uyum sağlamaya eğilimli oldukları ve yönetsel beceriler erkek tipi etrafında oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra erkeklerin işyerinde kadınları, kariyer gelişimleri için çok önemli olan ve çoğunlukla erkeklerin hüküm sürdüğü gündelik bağlantılardan dışlama eğilimleri vardır. İşverenler erkeklerin aksine kadınların ailesel sorumluluklarından dolayı üzerlerine aldıkları işe tüm zamanlarını ve enerjilerini adayamayacakları düşüncesindedirler. Sonuç olarak kadınlara kariyerlerini geliştirebilecekleri ve daha fazla sorumluluk gerektiren işlerde erkekler kadar fazla fırsat verilmemektedir⁶²⁴. Çocuk doğurmanın evlenmenin doğal bir sonucu olarak görülmesi, işe almada ve ücret pazarlıkları sırasında kadınların aleyhine bir unsur olmaya devam etmektedir. İşyerlerinin kapandığı ya da ölçeklerini küçültölmeye başladığı kriz dönemlerinde aile reisinin erkek olması dolayısıyla evi

⁶²³ “**Breaking through the glass ceiling**”, Women in management 2004 , International Labour Organization, Geneva, www.ilo.org/public/english/support/pdf, s.1, (19.08.2006).

⁶²⁴ “**Breaking through the glass ceiling**”, a.g.m., s.2.

geçindirme rolünün erkeğin görevi olduğu düşüncesiyle, işten çıkarmalarda öncelikle kadın çalışanlar tercih edilmektedir⁶²⁵. Kadınlar, işyerlerinde işverenleri, çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğramaktadırlar.

İşgücü piyasasında kadının gelecekteki durumunun önceden belirlenmesi zor olmasına rağmen, kadınların erkeklerden daha az düzenli istihdam ve ücrete sahip olmaları söz konusudur. Kadınlar, işgücü piyasasında ücretsiz aile işçisi olarak, erkeklere oranla daha fazla yer almaktadır. Tarım ağırlıklı ekonomilerde, tarım sektöründe kadınlar erkeklere oranla ağırlıktadır. Hizmet sektöründeki kadın oranı erkek oranını aşmaktadır. Buna ek olarak kadınlar hizmet sektöründeki işlerde, aynı işe sahip erkeklere oranla daha düşük ücret almakta ve geleneksel kadın işlerinde yoğunlaşmaktadırlar⁶²⁶. Diğer yandan, önemli oranda kadın profesyonel mesleklerde daha çok yer almakla birlikte, cinsiyet esaslı bariyerler ile engellenmektedir. Bariyerler, cinsiyetçi tutumlar ve kurumsal ayrımcılık şeklindedir⁶²⁷. Örneğin, cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik yasaların yoğun olduğu Amerikan toplumunda kurumsal cinsiyet esaslı ayrımcılık hala devam etmektedir. Kadınlar iş yaşamından dışlanmakta ve kamusal yaşam içersinde görünmez kılınmaktadır. Kadınlar, çalışma yaşamında arka plana itilerek, cinsiyet esaslı ayrımcılığa uğramaktadırlar⁶²⁸. Aile içinde kadın ve erkeğin evin ekonomik geçimini sağlamak için çalışması durumunda bile, kadın iş dönüşü ev işlerini yapmakla sorumludur. Bunun dışında çalışan kadın erkeklere oranla düşük statülü işleri ve aynı eğitimi aldığı aynı işi yaptığı erkeklere göre işyerinde ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Kadınlar ekonomik nedenlerle çalışma hayatında katılmakta ve çalışırken engellerle karşılaşmaktadır⁶²⁹.

İşgücü piyasalarında, eşit olmayan ücret, mesleki dışlama ya da düşük vasıflı işlerde ayrılma ve aynı eğitimi almış erkeklerle kadınlar arasında düşük ücretli işlerle

⁶²⁵ ARAT, a.g.e., s.102.

⁶²⁶“**Global Employment Trends for Women 2004**”, Mart 2004, ILO), s.3, www.ilo.org/public/english/employment/strat/download.pdf, (17.08.2006).

⁶²⁷ KAMMEYER vd., a.g.e., s.350.

⁶²⁸ Sevgi GÖYÇE, “**Kadının Kamuda Adı Yok**”, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Eğitim Sen Bülteni, Mayıs 2006, s.15.

⁶²⁹ Leonard CARGAN/ Jeanne H. BALLANTINE, **Sociological Footprints: Introductory Readings in Sociology, Fifth Edition**, Wadsworth Publishing, California, 1991, s. 52.

kadınları sınırlamaktadır. Kadınların politik temsilde ve hükümet karar mekanizmalarından yoksun kalması, eğitim ve sağlık gibi kamusal hizmetlerden yararlanmada kısıtlanmanın devam etmesi cinsiyet esaslı ayrımcılıktır⁶³⁰. Bu anlamda, cinsiyet esaslı ayrımcılığın, sadece ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan ziyade toplumun tümüne yönelik bir sorun olduğu açıktır.

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının örnekleri yaşanırken, bugün eğitilmiş kadınların bile sorunlarının çok fazla olduğu iş hayatında; sosyal güvencesiz işçi olarak çalışan kadınlar, "eşit işe eşit ücret" uygulamasından yoksun olarak çalışmakta, kadın kimliği ucuz emek gücü olarak görülmektedir.

Türkiye’de öncelikleri ve rolleri büyük ölçüde ataerkil toplum yapısının belirlediği yapı çalışan kadının önceliği de eve yönelmektedir. Toplumsallaşma süreci ve aldığı eğitimle toplumsal konumunu sorgulamadan kabul eden kadın, artan sorumlulukları nedeniyle de çalışma yaşamının getirebileceği avantajları kullanamamaktadır⁶³¹. Çalışan kadın gerçeği, kadının topluma ilgisizliği ile kendisine ilgisizlik birbirini doğuran, ya da besleyen bir kısır döngü içinde sürüp gitmektedir. Bunlar değişmedikçe, kadına yönelik eşitlikçi politikaların yararlı olması zor görünmektedir⁶³².

Küresel alanda cinsiyet esaslı ayrımcılığa karşı tepkilerin artması, kadın-erkek eşitliği konusundaki yoğun tartışmalar şirketlerin cinsiyet esaslı ayrımcılık konusunda daha dikkatli davranmasına neden olmaktadır. Kendini baskı altında hisseden örgütler, bunun sonucu olarak, kadın yöneticilere yardımcı olmak için geliştirme programları uygulamaya sokmakta ve kadınlar için sözkonusu toplumsal, kültürel ve sosyo-psikolojik engelleri ortadan kaldırmaya çaba göstermektedirler. Kadınların yönetimde yukarı doğru ilerlemelerinde veya terfi etmelerindeki en büyük engel, kadınlara yönelik tutumlara şekil veren klişeleşmiş yargılardır. Bu tutumlar değişmekte ve hatta pozitif ayrımcılık bile yapılmaktadır. Yani, nitelikli ve iş için çok uygun olan iki aday varsa, pozitif ayrımcılık daha az temsil edilen kesimden

⁶³⁰ Hazel REEVES/ Sally BADEN, “Gender and Development: Concepts and Definitions”, February 2000, s.7, (<http://www.bridge.ids.ac.uk/reports/re55.pdf>), (15.02.2006).

⁶³¹ KORAY, (Çalışma), a.g.m., s.120.

⁶³² KORAY, (Çalışma), a.g.m., s.122.

olanın tercih edilmesini gerektirmektedir. Örneğin yönetim kuruluna kadınların getirilmesi gibidir⁶³³.

Cinsiyet eşitliğine ulaşmada, kadın ve erkekler arasında, tutumların ve ilişkilerin değişimini içine alan, toplumsal kurum ve yasal yapının değişimi, ekonomik kurumların değişimi, politik karar yapılarının değişimi olmak üzere bir çok alanda yeniden yapılanma gerektirmektedir⁶³⁴.

⁶³³ BİNGÖL, a.g.e., s.264.

⁶³⁴ “Gender Mainstreaming An Overview”, New York, 2002, s.1, <http://disarmament.un.org/gender/gmap.pdf>, (10.09.2006).

SONUÇ

Ayrımcılık, ırk, din, yaş, cinsiyet vb. özelliklerden hangisine yönelik gerçekleşirse gerçekleşsin, istenmeyen toplumsal bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı ise, esasen kadınlara yönelik ayrımcılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Kadınlar, başta çalışma yaşamı olmak üzere, toplum içerisindeki ekonomik, sosyal ve hukuksal alanlarda ayrımcılığa uğramaktadırlar. Günümüzde cinsiyet esaslı ayrımcılığa karşı kadınların durumunda iyileşmeler sağlanmakla birlikte, cinsiyet esaslı ayrımcılık varlığını sürdürmektedir.

Kadınlara cinsiyetlerini esas alarak sistemli şekilde ayrımcılık içeren davranışlarda bulunulması, kadınların toplumsal ve ekonomik fırsatlardan yararlanmalarının engellenmesi, daha da kötüsü kadınların sahip oldukları hakların yok sayılması cinsiyet esaslı ayrımcı etkiler olarak ifade edilebilmektedir.

Dünyada, kadınlara cinsiyetlerinden dolayı eşit davranılmamakta ve kadınları yaşamları daha zor koşullarda sürmektedir. Kadınlar ev içinde, toplumda, işgücü piyasalarında, devlet mertebeleri gibi toplumu oluşturan tüm kurumlar ve kaynaklar üzerinde erkeklere göre daha az güce ve kontrole sahiptir.

Türkiye’de ataerkil yapısının etkisiyle, kadınlar cinsiyet esaslı rollerine uygun şekilde davranmaktadır. Aile içerisinde kadına yüklenen cinsiyet esaslı işbölümü, kadının işinin devamında yapması gereken sorumluklar olarak belirlenmektedir. Çalışma yaşamında kadının iş sorumluluğuyla birlikte özel hayatın yüklediği sorumlukta denge sağlaması zor olmaktadır. Ev içi sorumluluklar nedeniyle çalışma yaşamında kadınlar, düşük ücretli ve çalışma saatlerinin kısa olduğu işleri tercih etmeye zorunlu kalabilmektedir.

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının örnekleri yaşanırken, bugün eğitilmiş kadınların bile sorunlarının çok fazla olduğu iş hayatında; sosyal korumasız işçi

olarak çalışan kadınlar, "eşit işe eşit ücret" uygulamasından yoksun olarak çalışmakta, kadın kimliği ucuz emek gücü olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde cinsiyet esaslı ayrımcılık, kadınların işe alma ve yerleştirme, terfi, ücret yönetimi, eğitim-geliştirme ve işyerinde tutumlarda cinsiyet temelinde farklı muamele görmeleridir. Cinsiyet esaslı ayrımcılık ekonomik, sosyal, psikolojik kökenli kaynaklarla ortaya çıkarak, kadını çalışma yaşamında engellemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde kadına yönelik cinsiyet esaslı ayrımcılığın önlenmesi kişisel açıdan kadının gelişimi, organizasyonel açıdan şirketin başarısı, toplumsal açıdan toplumsal kazanımlar bakımından önemlidir. Bu anlamda, cinsiyet esaslı ayrımcılık yalnız kişisel ya da örgütsel değil, toplumsal bir sorun olarak da ele alınmalıdır. Cinsiyet eşitliğin sağlanması toplumların gelişmesi açısından temel hedef olmalıdır. Özellikle, günümüzde başarılı bir insan kaynakları yönetimi hedefleyen işletmeler, kadın çalışanlarına yönelik eşitlikçi bir politika benimsemelidir. İşletmelerin başarısı için stratejik bir yönetim modeli olan insan kaynakları yönetiminde kadın çalışanların, yetenekleri, deneyimleri ve eğitimleri ile işyerinde eşit uygulamalarda yer alması yasalara uyma dışında etik bir sorumluluk olmalıdır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ACAR SAVRAN, Gülnur; **Beden Emek Tarih: Diyalektik Bir Feminizm İçin**, Kanat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004.

AKAL, Cemal Bali; **İktidarın İçyüzü**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 1998.

AKTAN, Can; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

ALPAGUN, Oktay/ OKTAV, Mete/ DEMİR, M. Hulusi / ÜNER, Nurel; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, Beşinci Basım, İstanbul, 1997.

ALKAN, Türker; **Kadın-Erkek Eşitsizliği Sorunu**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:475, Ankara, 1981.

ALTAN, Ömer Zühtü; **Sosyal Politika Dersleri**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları No: 185, Eskişehir, 2004.

ARAT, Necla; **Kadın Gerçeklikleri**, Say Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1996.

ARMAĞAN, Sibel/ ARMAĞAN, İbrahim; **Toplumbilim**, Barış Yayınları, Birinci Basım, Ankara 1988.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2001.

AYTAÇ, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

BAIRD, Vanessa; **Cinsel Çeşitlilik**, Çev: Hayrullah Doğan, Metis Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, Şubat 2004.

BALIBAR, Etienne/ WALLERSTEIN, Immanuel; **İrk Ulus Sınıf**, Çev: Nazlı Ökten, Metis Yayınları, İkinci Basım, İstanbul, Ekim 1995.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Yönetim**, Gül Yayınevi, İkinci Basım, Ankara 1989.

BILTON, Tony/ BONNETT, Kevin/ JONES, Pip/ LAWSON, Tony/ SKINNER, David/ STANWORTH, Michelle/WEBSTER, Andrew; **Introductory Sociology**, Fourth Edition, Palgrave Macmillian, New York, 2002.

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, Nisan, 2003.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.

BİRDAL, İlker; **İşletme Ekonomisi**, Çağlayan Basımevi, Birinci Baskı, İstanbul 1986.

BOZKURT, Veysel; **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2004.

BOZKURT, Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Aralık 1996.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Avust-Bezr, Milliyet Yayınları, C.3, 1986.

CAN, Halil/ AKGÜN, Ahmet/ KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara 1998.

CARGAN, Leonard/ H. BALLANTINE, Jeanne; **Sociological Footprints: Introductory Readings in Sociology, Fifth Edition**, Wadsworth Publishing, California, 1991.

CEMALCILAR, İlhan/ BAYAR, Doğan/ C.AŞKUN, İnal/ ÖZALP, Şan; **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 3.Baskı, Eskişehir 1993.

COLE, Gerald; **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, Continuum, London, 2002.

CONNELL, R. W; **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum, Kişi ve Cinsel Politika**, Çev: Cem SOYDEMİR, Mart Matbaacılık, Birinci Basım, 1998, İstanbul.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 1999.

C. W. KAMMEYER, Kenneth/ RITZER, George/ R. YETMAN, Norman. **Sociology: Experiencing Changing Societies**, Allyn And Bacon, Fourt Edition, Massachusetts, 1990.

DAFT, Richard L.; **Management**, The Dryden Press, Second Edition, Orlando, 1991.

DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal TOSUN, İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yön Ajans, Yayın No:98, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1988.

DECENZO, David A./ P.ROBBINS, Stephen; **Human Resource Management**, John Wiley&Sons, Seventh Edition, New York, 2002.

DEMİR, Fevzi; **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, Anadolu Matbaacılık, 4857 Sayılı İş Kanunu ile Yeniden Düzenlenmiş 3.Baskı, İzmir, Eylül 2003.

DEMİR, Ömer/ ACAR, Mustafa; **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Vadi Yayınları, 3.Baskı, Ankara, 2002.

DEMİRBİLEK, Sevda; **Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**, Legal Yayıncılık, Birinci Baskı, İzmir, Nisan 2005.

DİNÇKOL VURAL, Bihterin; **İnsan Hakları Hukuku ve Kadın: Türkiye’de Kadın Sorunları Paneli (14 Mart 2002)**, İstanbul, Ağustos-2003.

DOĞAN, İsmail; **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Sistem Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul, Ocak 2000.

DOĞRU, Osman; **İnsan Hakları Uluslararası Mevzuatı: Irk Ayrımcılığının Kaldırılmasına Dair Sözleşme**, 1.Baskı, İstanbul, Ağustos 1998, s.42.

DRUCKER, Peter F.; **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun, 2.Baskı, İstanbul, 2000.

EHRENBERG, Ronald/ S.SMITH, Robert; **Modern Labour Economics: Theory and Public Policy**, Pearson Education, Eighth Edition, New York, 2003.

ELLWOOD, Wayne; **Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu**, Metis Yayınları, İstanbul, Ekim 2002.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İkinci Baskı, İstanbul 1987.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2003.

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academy Plus Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 2002.

FOOT, Margaret / HOOK, Caroline; **Introducing Human Resource Management**, Prentice Hall, Third Edition,, London, 2002.

FRENCH, Wendell; **The Personnel Management Process: Human Resources** , Third Edition, Boston, 1974.

GIDDENS, Anthony; **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, Nisan 2000.

GIDDENS, Anthony; **Sosyolojiye Eleştirel Bir Giriş**, Çev:Ülgen Yıldız, Phoenix Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara, 2002.

GOLDIN, Claudia; **Understanding the Gender Gap An Economic History of American Women**, Oxford University Press, First Edition, New York, 1990.

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara 2000.

GÜRAN, Nevzat; **Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Birliği**, Anadolu Matbacılık, 2.Baskı, İzmir, 2002.

GÜRÜZ, Demet/ ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat, İstanbul 2004.

HABLEMİTOĞLU, Şengül; **Toplumsal Cinsiyet Yazıları: Kadınlara Dair Birkaç Söz**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ekim 2004.

HARRIS, Michael; **Human Resource Management: A Practical Approach**, , The Dryden Press, Florida , 1997.

HODGETTS, Richard M.; **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin, Der Yayınevi, İstanbul, 1997.

HUGLES, Michael/ J.KROEHLER, Carolyn/ ZANDEN, W. Vander James; **Sociology The Core**, 6Th Edition, New York.

HÜSNÜ, Şefik; **Türkiye’de Sosyal Sınıflar**, Kaynak Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1997.

IŞIKLI, Alpaslan; **İş Hukuku**, İmaj Yayınevi, 5. Baskı, Ankara, 2003.

J. MACIONIS, John/ PLUMMER, Ken; **Sociology: A Global Introduction**, Second Edition, 2002.

JONES, Melinda; **Social Psychology of Prejudice**, Pearson Education, New Jersey, 2002.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, 10.Basım, İstanbul, 2002.

KAZGAN, Gülten; **Küreselleşme ve Ulus-Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, İstanbul , 2002.

KELEŞ, Ruşen; **Kentbilim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları:474, Seçim Basımevi, Ankara, 1980.

KIZILÇELİK, Sezgin/ ERJEM, Yaşar; **Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü**, Günay Ofset, 1.Baskı, Konya, 1992.

KORAY, Meryem; **Endüstri İlişkileri**, Basisen Yayınları, İzmir, 1996.

KORAY, Meryem; **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, Ekim 2000.

KORAY, Meryem/ DEMİRBİLEK, Sevdâ/ DEMİRBİLEK, Tunç; **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Ofset, Ankara, Aralık 1999.

KORAY, Meryem/ TOPÇUOĞLU, Alper; **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 3.Baskı, Bursa, 1995.

KUTAL, Gülten/ BÜYÜKUSLU, Ali; **Endüstri İlişkiler Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi:Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

LORDOĞLU, Kuvvet/ ÖZKAPLAN, Nurcan; **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.

MAGGIO, Rosalie; **The Bias Free Word Finder**, Boston, 1991.

MARSHALL, Gordon; **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev: Osman Akınbay, Derya Kömürçü, Bilim ve Sanat Yayınları, Birinci Baskı , Ankara, 1999.

MATHIS, Robert L./ H.JACKSON, John; **Human Resource Management**, West Publishing Company, Eight Edition, Minneapolis, 1997.

MAVİŞ, Fermani vd.; **Genel işletme**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001.

MONDY, Wayne/ NOE, Robert M./ PREMEAUX, Shane R; **Human Resources Management**, Prentice Hall, Eighth Edition, New Jersey, 2002.

N.PARRILLO, Vincent; **Contemporary Social Problems**, Allyn and Bacon, Fifth Edition, Boston, 2002.

OZANKAYA, Özer; **Toplumbilim**, Tekin Yayınevi, 6.Basım, Ankara, 1986.

ÖZGEN, Hüseyin/ ÖZTÜRK, Azim/ YALÇIN, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

PALMER, Margaret/ WINTERS, Kenneth T; **İnsan Kaynakları: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993.

PEKER, Ömer/ AYTÜRK, Nihat; **Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara 2002.

Pekin+5 Siyasi Deklarasyonu Ve Sonuç Belgesi Pekin Deklarasyonu Ve Eylem Platformu, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Ofset, 2.Baskı, Ankara, 2003.

POLAMA, Margaret M; **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev: Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 1993.

REED, Evelyn; **Kadının Evrimi: Anaerkil Klandan Ataerkil Aileye**, Çev: Şemsa Yeğin, Payel Yayınları, İkinci Basım, İstanbul, Şubat 1994.

ROTHMAN, Robert A; **Inequality and Stratification: Race, Class, and Gender**, Pearson Education, Fourth Edition, New Jersey, 2002.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat/ TOKOL, Tuncer; **İşletme**, Rota Ofset, Bursa 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat/ TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa 1995.

SAPANCALI, Faruk; **Sosyal Dışlanma**, 1. Baskı, İzmir, Mayıs 2003.

SOROS, George; **Küreselleşme Üzerine**, Çev:Mert Keçik, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2003.

SOYER, Serap; **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Medikal Yayıncılık, 1.Baskı, İzmir, 1996.

STREDWICK, John; **An Introduction to Human Resource Management**, Bath Press, First Edition, Oxford, 2000.

SULLIVAN, Thomas J.; **Introduction to Social Problems**, Sixht Edition, Boston, 2003.

sÜRAL, Nurhan; **Avrupa Topluluğu'nun Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliğine Dair Düzenlemeleri ve Türkiye**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Can Ofset, Ankara, 2002.

ŞAYLAN, Gencay; **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, Şubat 2003.

ŞENEL, Alaeddin; **İlkel Topluluktan Uygar Topluma: Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi**, Bilim ve Sanat Yayınları, 5.Baskı, Ankara, 1995.

ŞENKAL, Abdülkadir; **Küreselleşme Sürecinde Sosyal Politika**, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ağustos 2005.

ŞİMŞEK, Arif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Türmob Yayınları-171, Ankara, Şubat, 2002.

TINAZ, Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006.

TISCHLER, L.Henry; **Introduction Sociology**, Thomson Learning, Seventh Edition, 2002.

TOKOL, Aysel; **Sosyal Politika**, VİPAŞ Yayınları, 2.Baskı, Bursa, 2000.

TOMANBAY, İlhan; **Sosyal Çalışma Sözlüğü**, Selvi Yayınevi, Ankara, 1999.

TORTOP, Nuri/ AYKAÇ, Burhan/ YAMAN, Hüseyin/ ÖZER, Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara 2006.

TORTOP, Nuri/ İŞBİR, Eyüp G./ AYKAÇ, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara 1999.

UĞURLU, Ozanser; **Kadınlar: Aşk, Güzellik ve Mutlu Bir Hayat**, Remzi Kitabevi, 2.Basım, İstanbul, Kasım, 2002.

WAGNER, Peter; **Modernliğin Sosyolojisi**, Çev: Mehmet Küçük, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1996.

WEBER, Max; **Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev: Medeni BEYAZTAŞ, Bakış Yayınları, 2002.

WOODS, Robert H.; **Human Resources Management**, Second Edition, Michigan, 1997.

YARAMAN, Ayşegül; **Resmi Tarihten Kadın Tarihine**, Bağlam Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Kasım, 2001.

YILDIZOĞLU, Ergin; **Globalleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1996.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara 2003.

MAKALELER

ALPKAYA, Gökçen; **“Uluslararası Hukukta Kadının Durumuna İlişkin Bazı Veriler”**, Prof. Dr. Gündüz ÖKÇÜN’E Armağan, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler fakültesi, C.47, Sa:2, 1992.

AKBAŞ, Emre; **“Küreselleşen Dünyada Hegemonik Güç Arayışlarının Yansımaları: Küresel Enerji Politikaları”**, Küreselleşme, Der: Alkan SOYAK, Om Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul, 2002.

AKIN, Adnan; **“İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”**, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. 3, Sa: 1, 2002.

AKGEMİCİ, Tahir; **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1997/4.

ALPDEMİR, Şansel/ ÖZPINAR, Ömer; **“Kapitalizm, Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma”**, TODAİE Dergisi, Haziran 2004, C. 37, Sa:2.

ARIKAN, Semra; **“Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1/2003.

ARSLAN, Ali; **“Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi”**, Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi, Sa:6, 2003/2.

ATALAY ÇELİK, Özge; **“Uluslararası ve Ulusal Metinlerde Toplumsal Cinsiyet-Çevre Politikaları İlişkisi”**, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Yayın No: 4, 2003/2.

ATAAY, N.Aylin; **“Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri”**, 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Oya ÇİTÇİ, Birinci Baskı, TODAİE, Ankara, 1998.

BARNUM, Phyllis / C. LIDEN, Robert / DITOMASO, Nancy; **“Double Jeopardy for Women and Minorities: Pay Differences With Age”**, Academy of Management Journal, Sa:3, C.38, Haziran-1995.

BAYRAK, Sabahat/ YÜCEL, Atilla; **“Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik Ve Güç Bir Paradoksmu?”**, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001.

BEBEKOĞLU, Gözdem/ WASTI, S.Arzu; **“Çalışan Kadınlara Yönelik Düşmanca Davranışların Sebepleri Üzerine Bir Araştırma”**, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.2, Sa:2., Ekim, 2002,

BOZKURT, Ömer; **Yönetim Sosyolojisi: Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar: 14-15 Ekim**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1976.

BUDAK, Gönül; **“Performans Değerlemeden Performans Yönetimine”**, MESS Mercek Dergisi, Sa:36, Ekim 2004.

BUSSE, Matthias / SPIELMANN, Christian; **“Gender Discrimination and the International Division of Labour”**, Hamburg Institute of International Economics Discussion Paper: 245, 2003.

ÇAKIR, Özlem; **“Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DEÜ, SBE, İzmir, 2005.

CİRHİNLİOĞLU, Zafer; **“Eşitsizlikler, Kalkınma Sorunları ve Terör”**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 27, Sa:2, Aralık 2003.

ÇOLAK, Ömer Faruk/ ALTAN, Şenol; **“Sex Discrimination In The Banking Sector:The Case Of Turkey”**, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.7, Sa: 2, 2003.

EKİN, Nusret; **“Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm”**, DEÜ İİBF, Sosyal Politika Tartışmaları-II: Küreselleşme, Rekabet, Kayıt Dışı Ekonomi ve Çalışma İlişkilerine Etkisi, İzmir, 22 Mayıs 1997.

ERDENTUĞ, Aygen; **“Toplumumuzda Aileye, Yakın Çevreye ve Cinsiyet Ayrımına İlişkin Bazı Değer ve Tutumların Sanayi İşçilerimizin İşgücü Verimliliklerine Etkisi”**, Verimlilik Dergisi, 1997/1.

ECEVİT, Yıldız; **“Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışılabilir?”**, Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.4, Sa:25, 2003.

FARAZMAD, Ali; **“Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”**, Çev: Sevilay Kaygelek, Mülkiye Dergisi, Sa:229, C.XXV, 2002.

FİDAN, Fatma; **“Evlilik Kariyeri Öldürüyormu? Yaklaşımlar, Değerlendirmeler, Algılamalar”**, Sakarya Üniversitesi İİBF Tartışma Metinleri, 2005/2.

GAZZE, Patricia; **“Ücretin Temeli-Temel Ücret Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”**, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005.

GÖYÇE, Sevgi; **“Kadının Kamuda Adı Yok”**, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Eğitim Sen Bülteni, Mayıs 2006.

HANSEN, W. Lee; **“Developing New Proficiencies For Human Resource And Industrial Relations Professionals”**, Human Resource Management Review, Madison, Sa:12, 2002.

HARVEY, Michael G./ BUCKLEY, M. Ronald; **“Introduction: International Issues In Human Resource Management”**, Human Resource Management Review, C. 8, Sa: 1, 1998.

KALAYCIOĞLU, Sibel; **“Toplumsal Tabakalaşma ve Yoksulluk”**, Sosyolojiye Giriş, Der:İlhan SEZAL, Martı Kitap ve Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, Ekim 2003.

KASIMOĞLU, Murat/ HALICI, Ali; **“İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılığa İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”**, Erciyes Üniversitesi Yayını, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000.

KAYA, Pir Ali; **“Çalışma Hukukunda Eşitlik: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri”**, MESS Mercek Dergisi, Sa:36, Yıl:10, Nisan 2005.

KESER, Aşkın; **“İşgücü Planlaması”**, MESS Mercek Dergisi, Sa:18, Nisan, 2000.

KONTNY, Oliver; **“Üçgenin Tabanını Yok Sayan Pythagoras: Oryantalizm ve Ataerkillik Üzerine”**, Doğu Batı Düşünce Dergisi: Oryantalizm-I, Yıl:5, Sa:20, Ağustos-Eylül-Ekim, 2002.

KORAY, Meryem; **“Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”**, Amme İdaresi Dergisi, C.25, Sa:1, Mart 1992.

MUTLUSU, A.Faruk; **“Yönetmel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etkiler”**, DEÜ SBE Dergisi, C. 3, Sa: 3, 2001.

ÖZGELDİ, Mürşide; **“İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Maltepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sa:2, 2002.

ÖZGÜVEN, Ali; **“Sosyal Adalet”**, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.2, Sa:1-2, Aralık 2003.

ÖZMEN, Ömür N.Timurcanday; **“Yönetici Özellikleri ve Kadınlar”**, İzmir Yerel Gündem 21: Siyasette Kadınlar ve Gençler- 6 Ocak-12 Mart, Anadolu Matbacılık, İzmir, 1999.

QUATRO, Scott A.; **“New Age or Age Old: Classical Management Theory and Traditional Organized Religion as Underpinnings of the Contemporary Organizational Spirituality Movement”**, Human Resource Development Review, C.3, Sa: 3, Eylül 2004.

RAGINS, Belle Rose/ COTTON, John L.; **“Easier Said Than Done: Gender Differences In Perceived Barriers To Gaining A Mentor”**, Academy Of Management Journal, C.34, Sa:4, Aralık 1991.

REGINI, Marino; **“Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”**, Çev: Tekin AYDEMİR, MPM Yayını, Verimlilik Dergisi, 1994/3.

SARI GERŞİL, Gülşen; **“Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”**, DEÜ, SBE Dergisi, C.6, Sa:1, 2004.

SAVCI, İlkay; **“Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji”**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.54, SA: 1, 1999.

SOLMUŞ, Tarık; **“İş Yaşamında Travmalar : Cinsel Taciz ve Zorbalıklar/Taciz (Mobbing), “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.7, Sa:2, Haziran 2005.**

SOYSAL, Tamer; **“Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanununda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler”**, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.8, Sa: 4, 2006.

ŞENTÜRK, İstem Başar; **“Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”**, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005.

TOKGÖZ, Gülay/ ÖZKAZANÇ, Alev /POYRAZ, Bedriye; **“Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet”**, KA-DER, Ankara, 2001.

TOMEI, Manuela; **“Çalışma Hayatında Ayrımcılık ve Eşitlik: Kavramsal Bir Değerlendirme”**, Çev.Şerife Geniş, Petrol İş Yayınları, Sendikal Notlar, Sa:24, Kasım, 2004.

TOSI, Henry L. / W. EINBENDER, Steven; **“The Effects Of The Type And Amount Of Information In Sex Discrimination Research: A Meta-Analysis”**, Academy of Management Journal, C.28, Sa: 3, 1985.

TÜZEL, Nazlım/ ÖZKAYA, Betül; **“Kadınların Çalışma Hayatı ve Reklamcılık Sektörü İçindeki Yeri”**, Kadın Çalışmaları Dergisi, Sa:1, 2006.

YAVAŞI, Mahmut; **“Avrupa Birliği’nde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Engellenmesi”**, TÜHİS, C. 17, Sa:6, Kasım 2002.

YORGUN, Sayım; **“Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme”**, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi, C.18, Sa:6, Kasım 2004.

İNTERNET KAYNAKLARI

ACUNER, Selma; (http://www.bianet.org/2006/03/09/075646_acuner.doc). (Erişim: 08.08.2006).

“Action For Careers Advice Professionals”, Equal Opportunities Commission, 2005, (www.eoc.org.uk), (Erişim: 12.02.2007).

“Age Discrimination”, The H.W. Wilson Company, People Management, Sa:20, 2004, (<http://www.peoplemgmt.com>), (Erişim: 14.07.2006).

AKALP, Gizem; **“İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 5, Sa: 1. (www.isguc.org), (Erişim:27.02.2006).

AKTAN, Can; **“Organizasyon ve Yönetim Alanında Çağdaş Yaklaşımlar”**, (<http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm>), (Erişim: 24.04.2007).

ARPACIOĞLU, Gülcan; **“İşyerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık”**,
(www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1486), (Erişim: 22.08.2006).

ARSEVEN, Faik; **“Yeni İş Kanunu’nun İş Sağlığı ve Güvenliği Yaklaşımı”**,
İşveren Dergisi, TİSK, C.42, Sa:7, Nisan- 2004,
(http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=934&id=54),
(Erişim: 06.03.2007).

Basın Duyurusu: 30 Ocak 2006’,
(<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2006-1.doc>), UÇÖ,
(Erişim: 03.03.2007).

BAYPINAR, Başar; **“İşyerinde Cinsel Taciz”**,
(http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=137&pg=m), (Erişim: 07.03.2007).

BAYRAK KÖK, Sabahat; **“İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”**,
(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CSabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K%5CK%C3%96K,%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf),
(Erişim :23.03.2007).

“Breaking through the glass ceiling”, Women in management 2004, International Labour Organization, Geneva, (www.ilo.org/public/english/support/pdf),
(Erişim: 19.08.2006).

BUĞRA, Ayşe; **“Yoksulluk ve Sosyal Haklar”**, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi için Hazırlanan Danışman Raporu, Aralık 2005,
(http://www.spf.boun.edu.tr/docs/STGP_Bugra.pdf), (Erişim: 13.12.2006).

Changing the World Equality: The Trade Union Vision, ICFTU,
(http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_2.htm),
(Erişim: 10.09.2006).

CHATURVEDI, Siddharht; **“Strategic Human Resource Management”**,
(<http://www.humanlinks.com/manres/articles/shrm.htm>), (Erişim: 17.03.2006).

“Cinsiyet Ayrımcılığı Yargıdan Döndü”, (<http://www.memurlar.net/haber/20370/>),
(Erişim: 02.03.2007).

DEMİRCİOĞLU, Mağdule; **“Ayrımcılık ve Sakatlık Olgusu”**,
(<http://www.cagridogan.com/ayrimcilik.htm>). (Erişim: 12.06.2005).

DUYGULU, Ercan; **“Eğitimin Çalışma Yaşamında Ve Kariyer Üzerindeki Rolü”**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 6, Sa: 1.
(www.isguc.org), (Erişim:12.02.2006).

“Equal Opportunity Employer”,

(<http://human-resources.jobs.net/Job.asp?jid=J8D3ZC6RJK20RJ793L>),

(Erişim: 01.02.2007).

EKMEKÇİ, Ömer; **“Yeni Türk Ceza Kanunu İnsan Kaynaklarına Ne Yenilikler Getiriyor”**, (www.motivasyoncu.com/articles_view.php?aid=1599), (Erişim: 22.08.2006).

“En Route to Equality: A Gender Review Of National Mdg Reports 2005”,

Bureau Of Development Policy, UNDP,

(<http://www.undp.org.cn/downloads/gender/enroutetoequality.pdf>),

(Erişim: 13.12.2006).

“Enforcement Guidance on Sex Discrimination in the Compensation of Sports Coaches in Educational Institutions”,

(<http://www.eeoc.gov/policy/docs/coaches.html>), (Erişim: 12.01.2007).

FİLİZ, Atilla; **“Yönetimde İnsan İlişkileri”**,

(http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507).

(Erişim: 06.03.2006).

GEDİZ, Didem; **“Kadın Doktorların 8 Martı”**,

(<http://www.kkto.org.tr/Bulten/bulten16/kadin8mr.htm>), (Erişim: 10.03.2007).

“Gender Equality, Work and Health: A Review of the Evidence”, World Health Organization, 2006, (<http://www.who.int/gender/documents/Genderworkhealth.pdf>),

(Erişim: 17.02.2007).

“Gender Equality: Practise Note”, Kasım-2002,

(<http://www.undp.org/policy/docs/policynotes/gender-9dec02.doc>),

(Erişim: 12.01.2007).

“Gender Mainstreaming An Overview”, New York, 2002,

(<http://disarmament.un.org/gender/gmap.pdf>), (Erişim: 10.09.2006).

“Global Employment Trends for Women 2004”, Mart 2004,

(www.ilo.org/public/english/employment/strat/download.pdf), (Erişim: 17.08.2006).

GÖKBAYRAK, şenay; **“Avrupa Birliği’nin Sosyal Korunsalı Olarak Dışlanma Poilitikaları”**, Çalışma Ortamı Dergisi, Sa :80, Mayıs- Haziran, 2005, <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=61>, (12.01.2007).

GÜNEY, Neslihan/ KARGI, Eda/ ÇORBACI ORUÇ, Aybike; **“Üniversite Öğrencilerinin Eşcinsellik Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi”**,

(http://www.hatam.hacettepe.edu.tr/74/3_131-137.rtf), (Erişim: 10.12.2007).

“Human Development Report 2006: Beyond Scarcity: Power, Poverty and The Global Water Crisis”

(http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/countries/data_sheets/cty_ds_TUR.html), (Erişim: 25.02.2007).

“Human Rights and Equal Opportunity Commision”, 2006, (www.humanrights.gov.au). (Erişim: 07.08.2006).

“Kadın 2000: 21. Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış Pekin+5) Birleşmiş Milletler Genel Kurul Özel Oturumunun Hazırlık Dönemi ve Sonuçları Hakkında Bilgi Notu”, (<http://www.kssgm.gov.tr/belgeler/pekin-5.doc>), (Erişim: 22.02.2007).

“Kadın Mühendis, Mimar Ve şehir Plancıları Kadın dayanışması İçin 14 Ekim’de Ankara’da”

(www.tmmob.org.tr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1495&mode=threa38k), (Erişim: 12.02.2007).

“Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı Rapor Taslağı”, Kadın ve Kız Çocuklarının Eğitim ve Öğrenimi Çalışma Grubu, İstanbul, 14 –15 Haziran 2003, (http://www.ka-der.org.tr/raporlar/egitim_raporu.doc), (Erişim: 06.08.2006).

“40+Platformu Hızla Büyüyor”, (<http://www.40arti.org>), (Erişim: 06.08.2006).

KILIÇ, Zeynep; **“Eşitlik İçin Kota Politikaları”**, Ankara, 2000, (http://kasaum.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1095678968Kadin_Kotasi.doc), (Erişim: 11.01.2007).

KUCERA, David; “Effects Of Labor Standards On Labor Costs And FDI Flows”,

(<http://training.itcilo.it/decentwork/staffconf2003/documents/KuceraLaborStandardsFDI.pdf>), (Erişim: 03.03.2007).

“Küresel İstihdam Eğilimleri 2007 Raporu”,

(<http://www.ilo.org/public/region/eurpro/ankara/press/2007-1.pdf>), (Erişim: 01.03.2007).

“1.6 Milyon Kadından Wal-Mart’a Cinsiyet Ayrımı Davası Göründü”,

(<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/5912628.asp>), (Erişim: 10.02.2007).

“International Trade and Core Labour Standards”,

(<http://www.oecd.org/dataoecd/2/36/1917944.pdf>), (Erişim: 18.02.2007).

ISLAM, Iyanatul; “Poverty, Employment and Wages: An Indonesian Perspective: Jakarta, 29 April - 1 May 2002”,

(<http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/poverty/download/indonesia.pdf>), (Erişim: 08.12.2006).

İŞIKLI, İbrahim; **Kadın İşçileri Yer ve Su altında Çalıştırılmalarına İlişkin Yasa**, ([http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/05-10-2005\(2\).htm](http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/05-10-2005(2).htm)), (Erişim: 07.01.2007).

“İşyerinde Kadın ve Erkeğe Eşit Haklar”, Ocak 2005, (<http://www.didf.ch/esithaklar%20brosur.pdf>), (Erişim: 03.01.2007).

“İş İlanında Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığa Tepki”, (http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com_content&task=view&id=3603&Itemid=76), (Erişim: 28.01.2007).

“8 Mart Gelirken Kadın Çalışanların Durumu”, DİSK Birleşik Metal İş Araştırma, (http://www.birlesikmetal.org/arastirma/arst_03/ars_03-2.pdf), (Erişim: 06.03.2003).

MAGNE, Florence; **“Glass Ceiling Or Concrete Roof?”**, Ekim 2006, (<http://www.management-issues.com/2006/10/2/opinion/glass-ceiling-or-concrete-roof.asp>), (02.02.2007).

MINE, Michel; **“Concepts of Direct and Indirect Discrimination”**, (http://www.era.int/www/gen/f_17124_file_en.pdf), (Erişim: 28.12.2004).

MORA, Necla; **“Kitle İletişim Araçlarında Yeniden Üretilen Cinsiyetçilik ve Toplumda Yansıması”**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, (www.insanbilimleri.com), (Erişim: 27.05.2005).

“Norveçliler Ayrımcılıktan Şikayetçi”, (<http://www.zaman.com.tr/webaptr/haber.do?haberno=443366&keyfield=617972C4B16D63C4B16CC4B16B>), (Erişim: 26.10.2006).

“Özel Şikayet Rehberi”, ([http://www.hreoc.gov.au/pdf/languages/Concise Complaint Guide Turkish.pdf](http://www.hreoc.gov.au/pdf/languages/Concise%20Complaint%20Guide%20Turkish.pdf)), (Erişim: 14.08.2006).

PİRLER, Bülent/ KAPIZ, Serap; **“İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu”**, (<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1103>), (Erişim: 27.02.2007).

“Poverty and Employment In Crisis Situations: The Gender Dimension”, ILO: In Focus Programme on Crisis Response and Reconstruction, Geneva, Mayıs 2003, (www.ilo.org/public/english/employment.pdf), (Erişim: 18.08.2006).

REEVES, Hazel/ BADEN, Sally; **“Gender and Development: Concepts and Definitions”**, February 2000, (<http://www.bridge.ids.ac.uk/reports/re55.pdf>), (Erişim: 15.02.2006).

SELAMOĞLU, Ahmet; **“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerin Zenginliği”**, TİSK İşveren Dergisi, Sa:10, 2000.
(http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130). (Erişim:04.05.2006)

SILVA, S.R. de.; **“Human Resource Management, Industrial Relations And Achieving Management Objectives”**, ILO, Bangkok, 1998,
(<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srshrm.htm>).
(Erişim: 15.02.2006).

SOWELL, Thomas; **“Discrimination, Economics and Culture”**,
(<http://www.hoover.stanford.edu/homepage/books/fulltext/colorline/167.pdf>)
(Erişim: 29.12.2004).

SUNAL, Onur; **“Sosyal Dışlanmaya Kurumsal Yaklaşımlar”**,
(<http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=65>), (Erişim : 12.01.2007).

“Stereotype of Engineers Puts Women Off The Job”, HRM Guide Diversity,
(http://www.diversityworking.com/career/Engineering/Alabama_jobs/story/32.html,
(Erişim: 17.03.2007).

“Stereotyping, prejudice and discrimination”,
(http://www.albertahumanrights.ab.ca/publications/Information_Sheets/PDFs/StereotypePrejDiscrim.pdf). (Erişim: 21.12.2004).

“Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission”, U.S. Office of Personnel Management, September 1999,
(<http://www.opm.gov/studies/alignnet.pdf>). (Erişim: 15.02.2006).

ŞAHİN, Ali; **“Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”**,
(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf). (Erişim: 08.03.2006).

TAŞKIN, Lale; **“Uluslararası Sözleşmeler Işığında Kadının Hukuki Durumu”**, Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sa:2, C.8, 2004,
(<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1026.pdf>), (Erişim: 18.02.2007).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (<http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm>),
(Erişim: 05.03.2007).

“Türkiye Avrupa Parlamentosu’nun Raporunu Reddetti”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Bülteni, Sa: 15,
(http://ab.calisma.gov.tr/bultenler/csgb_ab_bulten15.pdf), Ağustos 2006,
(Erişim: 10.03.2007).

TOKOL, Aysen; **“Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”**, İşgüc Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.2, Sa:1,
(http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=80&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003), (Erişim: 04.05.2006).

“Toward Maximing the Talents of Visible Minorities: Potential, Performance and Organizational Practices”, The Conference Board Of Canada,
(<http://www.conferenceboard.ca/MTVM/608-04MaxTalentsBooklet.pdf>),
(Erişim: 15.08.2006).

TOWNS, Ann; **“Women Governing for Modernity: Women Governing for Modernity: International Hierarchy andLegislatureSexQuotas”** Philadelphia, 2003, (http://www.quotaproject.org/Conference_papers/APSA_2003.pdf), (Erişim: 15.02.2006).

“Ukraine: Women Facing Job Discrimination”, Ağustos 2003,
(www.hrw.org/english/docs), (Erişim: 22.08.2006).

ULUGUAY, Osman; **“İşyerinde Cinsel Taciz”**,
([www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=7111 - 67k -](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=7111-67k-)),
(Erişim: 03.03.2007).

UZUN, Turgay; **“İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”**,C.5, Sa:2, (www.isguc.org), (Erişim:30.11.2005).

YEşİLTAş, Mehmet; **“İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz”**, (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/14.pdf>),
(Erişim: 13.03.2006).

YÜRÜK, Ayşe Tülin/ KARAKUL, Selman; **“Çağdaş Toplumda Kamu Özgürlüklerinin Hukuksal Rejimi”**,
(<http://www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/1268/unite04.pdf>), (Erişim: 05.03.2007).

“World Employment Report: Employment, productivity and poverty reduction: 2004-2005”, (<http://www.ilo.org/public/english/support/publ/wer04.htm>),
(Erişim: 10.12.2006).