

## İŞLETMELER AÇISINDAN "ÖZEL İŞGÖREN GRUBU" OLARAK KADINLAR

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Cevat ACAR(\*)

Egemen sosyoekonomik koşullar içinde kadınlar ve diğer bazı nüfus kesimleri, işgücü içinde "özel gruplar" olarak nitelendirilmektedir. Bu yazıda, kadınların "özel işgören grubu" olmasının nedenleri ile işletmeler ve insan kaynakları yönetimi açısından başlıca etki ve sonuçları ele alınacaktır.

### I. Özel İşgören Grubu Kavramı ve Kadınlar

Bilindiği gibi, işgücü, doğrudan veya dolaylı bir ücret/gelir karşılığı piyasada –bağımlı, bağımsız, kendi hesabına ve yardımcı aile işçisi olarak– çalışma istek ve gücünde olanları kapsamaktadır. Bunlardan ekonomik gelişmeye paralel olarak sayı ve oranları artan "bağımlı çalışanlar" ise kısaca işgören (veya personel) olarak isimlendirilmektedir.

"Özel işgören veya işgücü grubu" kavramı, işgücü ya da işgörenler içinde, kendilerine özgü farklı özellik, koşul ve sorunları olan belirli kesimler için kullanılmaktadır. İşgücü içinde kadınlar, yaşlı işçiler, azınlık-etnik grup ve dini topluluk üyeleri, sakat ve özürlüler, savaş gazileri, eski mahkumlar vb., önyargılar, basmakalıp yargılama ve olumsuz tu-

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı

tumlar (a dayalı ayrımcılık) nedeniyle işgücüne katılma ve istihdamda güçlükler ve engellemelerle karşılaşan "özel gruplar"dır. Bunların ortak özellik ve sorunları yanında her grubun kendine özgü özellikleri ve sorunları da vardır<sup>(1)</sup>. Bu durumlarıyla özel işgören grupları, genellikle, çalışma yaşamında egemen gruplara oranla, azınlık ve ikincil bir statüde bulunmaktadır. Bu yüzden, söz konusu gruplar bazen, "dezavantajlı", "azınlık", "korunan"... gruplar diye de adlandırılmaktadır<sup>(2)</sup>.

İşgücü içindeki "özel gruplar", örgütler açısından potansiyel ve fiili bir ekonomik kaynaktırlar. Karmaşık bir nitelik gösteren bu grupların çalışması, diğer gruplarla ilişkileri ve uyumlaştırılmaları; yasal, ahlaki ve sosyal sorumluluklar çerçevesinde işletme ve özellikle insan kaynakları yönetimince özel ilgi gösterilmesini gerektirmektedir<sup>(3)</sup>. Nitekim, özel gruplara yönelik politika ve uygulamalar, başta sanayileşmiş Batı ülkeleri olmak üzere, bir çok ülkede, ilgili yasal, toplumsal ve ekonomik etkiler sonucu, insan kaynakları (personel) yönetimi alanında gittikçe önem kazanmaktadır.

Özel gruplara yönelik örgüt politikaları; büyük ölçüde benzerlik göstermekle birlikte, her grubun kendine özgü özellik ve sorunlarına bağlı farklılıklar da sözkonusudur<sup>(4)</sup>. Sözü edilen gruplara ilişkin politika ve uygulamaların, örneğin, "özel (gruplar kadınlar-azınlıklar.. için) geliştirme... programları" vb. başlığı altında ayrı olarak ele alındığı gözlenmektedir<sup>(5)</sup>.

Kadınlar da, (a) önyargı ve ayrımcılığa maruz kalmaları, (b) Farklı olmaları, (c) sorunları ve yönetimlerinin özelliği... vb. yüzünden işgücü içinde "özel bir grup" (special group) oluşturmaktadırlar<sup>(6)</sup>. Kadınlar, demografik olarak en kalabalık özel grup olmak yanında, cinsiyete bağlı nitelikleri dolayısıyla da diğerlerinden ayrılmaktadırlar.

Böylece, diğerleriyle birlikte kadınlar, kendilerine özgü özellik ve konuları ile, genel olarak nüfus içinde; her hangi bir statüde (bağımlı, bağımsız, işveren, yardımcı aile işçisi) emek arzetameleri durumunda işgücü

- (1) R. Calhoon, Personnel Management and Supervision, Appleton-Century-Crafts, Educational Division, Meredith Co., 1967, s. 350
- (2) E. Flippo, Personnel Management, McGraw-Hill, N.Y., 1980, s. 39
- (3) R. Calhoon, a.g.e., s. 350.
- (4) R. Calhoon, a.g.e., s. 350.
- (5) D. Crane, Personnel: The Management of Human Resources, 2nd ed., Wadsworth pub. co., inc., Behnont, 1979, s. 343 ve dev. A.W. Sherman Jr., G.W. Bohlander, H.J. Chrusden, Managing Human Resources; South Western Publishing co., Cincinnati, Ohio, 1988, s. 23, 236.
- (6) R. Calhoon, a.g.e., s. 357.

içinde ve nihayet bir işveren için "bağımlı" statüde çalışmaları halinde iş-görenler içinde "özel bir grup" oluşturmaktadırlar, denebilir.

Aşağıda, kadınların özel işgücü/işgören grubu olmalarına yol açan başlıca nedenler ele alınacaktır.

## II. Kadınları Özel İşgören Grubu Kılan Nedenler

Kadınların özel işgören grubu olmasına yol açan ve karmaşık bir etkileşim içinde bulunan çok sayıda nedenden söz edilebilir. Öyle görünüyor ki, bu nedenler temelde bir yanda cinsel işbölümü ile ilişkili rol, tutum, statü; davranış farklılıklarına; diğer yanda ise çalışma koşullarının kadınlardan çok erkeklere göre düzenlenmiş, oluşmuş olmasına dayanmaktadır. Bu bağlamda, başlıca nedenler, aşağıdaki gibi ele alınabilir.

### A. Cinsel Ayrımcılık

Kadınların "özel işgören grubu" olmasına yol açan en önemli nedenlerden biri olan cinsel ayrımcılık, en genel anlamda, istihdam/işgücü karar ve uygulamalarında, işle ve kişilerin üretkenliği ile ilgili olmayan cinsiyet faktörünün etkili olmasını ifade eder<sup>(7)</sup>. Başka bir deyişle, -işle- "ilgili" özellikler açısından eşit olan bireylere "ilgisiz" bir faktör olan cinsiyetleri dolayısıyla farklı ve eşit olmayan şekilde muamele edildiğinde ayrımcılık (discrimination) söz konusudur<sup>(8)</sup>. İşgücü içinde ayrımcılığa maruz kalan en kalabalık grubun kadınlar olduğu söylenebilir.

Ayrımcılıkta cinsel önyargı ve basmakalıp yargıların önemli etkisi vardır. Önyargılar, ayrımcılığın ön koşulu, ayrımcılık ise söz konusu yargıların davranışsal olarak gerçekleştirilmesi ve ifadesidir. Ancak, tüm önyargıların her zaman ayrımcı davranışlara yol açacağı da söylenemez.

Ayrımcılık konusunda bir çok sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan birine göre ayrımcılık, piyasa içinde (kadınları belirli işlere alma, terfi ettirmeme, düşük ücret verme.. gibi) ve piyasa dışında (kadınların istihdama girişte avantaj sağlayan bazı eğitim, konaklama, grup üyeliği.. fırsatlarından yoksun bırakılması gibi) ortaya çıkabilir. Ayrıca piyasa içi (giriş sonrası) ve piyasa dışı (giriş öncesi) ayrımcılık bir-biriyle etkileşim içindedir. Bu konuda ileri sürülen "olumsuz geribesleme

(7) R.G. Ehrenberg ve R.S. Smith, *Modern Labor Economies, Theory and Public Policy*, 3rd ed., Scott, Foresman and Co, Boston, 1988, s. 543.

(8) R.F. Elliott, *Labor Economies: A Comparative Text*, McGraw-Hill, London, 1991, s. 384-385

etkisi", –piyasa içinde– beklenen ayrımcılığın bireylerin piyasa öncesi davranışlarını ve piyasaya getirecekleri beceri ve beşeri sermayeyi etkilemesini ifade eder<sup>(9)</sup>. Kadınların eğitimi ile işgücüne katılımı arasındaki sıkı bağlılık ve etkileşim, en azından belli ölçüde, bu etki ile açıklanabilir.

Geleneksel cinsel işbölümü çerçevesinde piyasa işlerinin büyük ölçüde erkeklere kalmış olması, kadın işgörenlerin ayrımcılığa maruz kalmalarında önemli bir etken olarak görülebilir. Bu koşullar altında cinsel ayrımcılık, daha çok kadınlara yönelik olarak, kadınların işe alma, terfi, nakil, ücretleme, işten çıkarma, eğitim olanakları, sosyal yardımlar vb. konusunda daha düşük ve elverişsiz değerlendirilmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yasal olarak, işletmelerin istihdam politika ve uygulamalarının özel gruplara, bu arada kadınlara yönelik olarak (a) kötü niyet (iş ilanlarında "kadınlar başvuramaz" ibaresinin bulunması gibi) (b) eşit olmayan muamele (kadınlara düşük ücret verme), (c) eşit olmayan etki (niyet ve görünüş olarak ayrımcı olmayan bazı uygulamaların kadınlar açısından eşitsiz sonuç vermesi; kilo, boy gerekleri gibi) içeriyor olması, ayrımcılık olarak kabul edilmektedir<sup>(10)</sup>.

Cinsel ayrımcılık;

- Kadın işgücünden yeterince yararlanmamaya yol açtığı,
- Kadınların performansını olumsuz şekilde etkilediği,
- Yasal, ahlaki, sosyal sorumluluklar gerektirdiği için işletmelerin özel olarak ilgilenmeleri gereken bir sorundur.

## B. Cinsel Taciz

Kadınların işgücüne katılımlarının artmasıyla önem kazanan bir diğer sorun da, iş ortamındaki sorunsal cinsel etkileşimler ve cinsel taciz olayıdır. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar, işletmelerde cinselliğin ve cinsel tacizin hayli yaygın bir sorun olduğunu göstermektedir<sup>(11)</sup>. Bu sorundan bazen erkekler de zarar görebilirse de, asıl mağdur olanlar ka-

(9) A.e., s. 384-385

(10) W.H. Brown III, "What does equal employment opportunity really mean?", G.A. Steiner, J.F. Steiner, Issues in Business and Society, Random House, N.Y., 1977, s. 396-397.

(11) C.I. Anderson, P.L. Hunsaker, "Why their romancing at office and why it's everybody's problem?", PERSONNEL, V. 62, N. 2, Feb. 1985, s. 57-63; H. Hemming, "Women in a man's World: Sexual Harrasment" HUMAN RELATIONS, 38-1, 1985, s. 68.

dınlardır. Ayrıca, bu konuda getirilen yasal düzenlemeler, bu tür olaylarda doğrudan taraf olmasalar da işverenlerin ve işletme yöneticilerinin sorumlu tutulmasına da olanak tanımaktadır. Böylece, çeşitli olumsuz etkiler, yasal sorumluluk ve yaptırımlar içeren cinsel taciz, kadınların işgücüne katılımıyla sıkı bağıntısı dolayısıyla, kadınların özel grup olmasına yol açan bir diğer nedendir.

Kadınlara yönelik bir sorun olarak cinsel taciz; kadınların cinsellik rolüne işgörenlik rolleri üzerinde bir yer ve önem vermeyi hedefleyen, iştenmeyen, tek yönlü bir erkek davranışı, olarak tanımlanmaktadır. Bakış, sözel sataşma, ilişki teklifi, saldırı vb. biçiminde olabilen bu davranışlara olumlu tepki gösterme, kadınların istihdam kararları için bir şart, gerekçe, engel olduğunda, performanslarını etkileyen / çarpıtan olumsuz ve sindirici bir ortam yarattığında istihdama ilişkin bir sorun olarak cinsel taciz ortaya çıkmaktadır<sup>(12)</sup>.

Söz konusu bu olumsuz etki ve sonuçları yüzünden bir cinsel ayrımcılık türü olarak da kabul edilen cinsel taciz, işletme yönetimlerinin önem vermesi gereken bir sorundur.

### **C. Kadınların Genel Olarak ve Çalışma Davranışı Bakımından Farklılığı**

Kadınların çeşitli açılardan erkeklerden farklı olmaları; "özel işgören grubu" olmalarına yol açan diğer bir etkidir.

Cinsiyetler arasında herkesce kabul edilen ve tartışılan farklılıklar olduğu bilinmektedir. Sözelimi fiziksel ve biyolojik özellikler açısından kadınlarla erkeklerin farklı olduğu bilinen açık bir gerçektir. Zihinsel ve psikolojik farklılıklar ise belirlenmesi nisbeten zor ve önyargılar ile basmakalıp yargılamaya daha açık bir alanı temsil eder. Tartışmalar özellikle bu özellikler konusundaki farklılıklar ve bunların kadın işgörenler için avantaj ve dezavantajları üzerinde yoğunlaşmaktadır<sup>(13)</sup>.

Cinsiyetler arası "algılanan" ve "gerçek" farklılıkların kadınların çalışma davranışı ile bunlara ilişkin istihdam karar ve uygulamalarını etkilediği bir gerçektir. Çoğu durumda kadınlara yönelik ayrımcılık, bu farklılıklara bağlanmaktadır. Bu bağlamda kadınların bedensel, zihinsel,

(12) H. Hemming, a.g.m., s. 68, ve G. Dessler, Personnel Management, 4th ed., Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, N.J., 1988, s. 35.

(13) E. Aventurin, "The Division of Labour and Sexual inequality: The Role of Education", ILO, Women Workers and Society, ILO Pub., Geneva, 1976, s. 29, ve E.S. Ellman, Managing Women in Business, Prentice-Hall, Connecticut, 1963, s. 13-17.

psikolojik özellikler, toplumsal rol ve işlevler bakımından farklı olmaları/algılanmaları, "özel grup" olmalarına yol açmaktadır, denebilir.

Kadınların emek arz ve talebini etkileyen böylece "özel bir işgören grubu" olmalarına yol açan farklılıkları yanında, "çalışma yönelim ve davranış modelleri"nin farklılığı özellikle önemlidir. Bu konuda çok sayıda model veya örüntü ileri sürülmüştür<sup>(14)</sup>. Burada, kadınların farklılığını vurgulamak açısından, yaygın kabul gören kadınların üç temel "çalışma yönelimi-davranışı" modeli ele alınacaktır<sup>(15)</sup>:

### (1) Çalışmama (ev kadınlığı) modeli:

Bu grubu eşlik, analık, ev kadınlığı rolü dışında ücretli bir işle uğraşmayan, veya uğraşmalar bile ücretli-düzenli istihdama katılımları evleninceye ya da çocuk sahibi oluncaya kadar süren ve sonra işgücünden sürekli olarak çekilen kadınlar oluşturmaktadır. Bu çalışma modeli, ev-piyasa işlerini uyumlaştırmanın zorluğu ve geleneksel değerlerin egemenliğine bağlı olarak yaygınlık göstermektedir.

### (2) Geleneksel kesikli çalışma modeli:

"Süreksiz çalışma" ve "geleneksel kariyer" yönelimi diye de adlandırılan bu çalışma davranışı modeli özellikle çocuklu ya da çocuksuz evli kadınlar arasında yaygındır.

Hayatın belirli evrelerinde işgücüne katılmayı, çeşitli-aile rol ve yükümlülükleri gibi- nedenlerle istihdama ara vermeyi ve sonra tekrar çalışmaya başlamayı... içeren bu çalışma modeli, kadınlar arasında en yaygın bulunan çalışma davranışını temsil etmektedir.

### (3) Sürekli Çalışma-Kariyer Modeli:

Bu grubu, yaşam boyu çok az kesinti ile sürekli olarak işgücüne katılan kadınlar oluşturur. Yardımcı aile işçiliği, bunun en eski örneğini oluşturur. Nisbeten yeni olan modern sektörlerdeki örnekleri ise, ekonomik zorunluluklarla çalışan nitelik ve ücret düzeyi düşük kadınlarla nitelik ve kariyer bağlılığı yüksek kadınlar arasında yaygınlık gösterir<sup>(16)</sup>. Erkek egemen alanalarda, erkeklerle rekabet içinde çalışma biçimindeki varyasyonu, "öncü (pioneer) kariyer modeli" olarak ta adlandırılmaktadır.

(14) M. Fogarty ve diğ., Sex, Career and Family: An International Review of Women's Roles, G. Allen and Unwin Ltd., London, 1971, s. 303...

(15) S.H. Osipow, Emerging Women: Career Analysis and Outlooks, Charles E.Merrill Pub. Co., Ohio, 1975, s. 6 ve M. Fogarty ve diğ., A.g.e., s. 301.

(16) J.Z. Giele, A.C. Smock, Women: Roles and Status in Eight Countries, John Wiley and Sons, N.Y. 1977, s. 19 ve M. Fogarty ve diğ., a.g.e., s. 304-306.

Bu model, aynı zamanda, özel ilgi gerektiren "iki kariyerli/işçili/ çalışan aile"leri gündeme getirmesi açısından da önemlidir.

Görüldüğü gibi, kadınların çalışma davranışının genellikle az/çok, kısa/uzun süreli kesintiler içeriyor olması, süreklilik arzeden erkeklerin çalışma yönelimlerine göre dizayn edilmiş iş piyasalarında özel bir durum, bu koşullarda kadınlar da özel bir grup oluşturmaktadırlar.

#### **D. Kadınların İşgücü İçinde Azınlık, İkincil ve Yeni Oluşu**

Kadınların gerek işgücüne katılım, gerekse-bazı "kadın işleri hariç-çeşitli iş ve mesleklerde temsil oram, erkeklere kıyasla düşük bulunmaktadır. Başka bir deyişle, kadınlar, demografik olarak değil ama işgücü içindeki statüleri bakımından azınlık bir grup oluşturmaktadırlar<sup>(17)</sup>. Bu, sayısalığın dışında, kadınların ücret, statü, fırsatlar bakımından da "düşük-ikincil" konumda olmalarını da içermektedir. Ayrıca, kadınların özellikle geleneksel "kadın işleri" dışında "yeni" oldukları da bir gerçektir. Tüm bunlar, çalışma yaşamına yön veren biçimsel ve biçimsel olmayan norm,kural, düzenleme ve süreçlerin "erkeklere göre" olmasına, kadınların uygun rol modellerinden yoksun olmalarına..., böylece kadınların ve onların istihdamının "özel" bir nitelik göstermesine yol açmaktadır.

#### **E. Kadınların "Korunan Bir Grup" Olması**

Kadın işgörenleri "özel" kılan bir diğer neden; kadınların yasal olarak korunuyor olmasıdır. Çalışan kadınlara ilişkin yasal koruma temelde;

- a) Kadınların ve analığın korunması
- b) Kadınlara eşitlik sağlanmasına yönelik bulunmaktadır.

Bunlardan ilk gruptaki düzenlemeler, kadınların belli işlerde çalışmasını yasaklamakta, sınırlamakta veya zorlaştırmaktadır. İkincisi ise; piyasadaki geçmiş ve mevcut ayrımcılığı ortadan kaldırmayı hedefleyen uygulamalar gerektirmektedir<sup>(18)</sup>.

(17) L.A. Sayles, G. Strauss, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977, s. 259 ve ülkemizde kadınların işgücü, çeşitli sektör ve mesleklerdeki oranı konusunda bkz. DİE, HHİA sonuçları, 1985-1990 ve diğ.

(18) Bkz.: İLO, *Condition of Work, Vocational Training and Employment of Women*, İLO Pub. Geneva; 1979, s. 62.; G. Dessler, *age*, s. 30 ve dev., Ö.Z. Altan ve diğ.; *Sosyal Güvenlik Hukuku*; A.Ü. AÖF. yayın no 76, Eskişehir, 1990, s. 134, İLO, *Equality of Opportunity and Treatment for Women Workers*, İLO, Geneva, 1974, s. 44, dev. Edgar S. a.g.e, s. 9

Bu düzenlemeler; kadın işgören çalıştırma durumunda farklı/ek politika ve uygulamalar gerektirmeleri nedeniyle kadınları "özel" kılmaktadır.

#### F. Kadınların Çok Rollü Olması

Tüm insanların çok sayıda role sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Yalnız burada sözü edilen kadınların çok rollü oluşu; zaman ve enerji gerektiren ve piyasada çalışma ile Gelişen, buna karşılık ihmal edilemeyen rollerin varlığını ifade etmektedir.

Egemen işbölümü ve veri soyso-ekonomik koşullar içinde; özellikle; ev kadınlığı ve Analık rolleri; kadınların piyasada çalışma halinde bile yüklenmek durumunda kaldıkları ve en azından "çifte (aşırı) işyükü" ne ve kadınların "yorulmaları"na yol açan etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum; kadınların hem aile hem de piyasa görevlerini tam olarak yerine getirememelerine<sup>(19)</sup> ve kadınların istihdamının özel olmasına yol açmaktadır.

### III. Kadınların "Özel İşgören Grubu" Oluşunun İşletme ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etki ve Sonuçları

Kadınların yukarıda sözü edilen nedenlerle farklı özellik ve sorunları olan özel bir işgören grubu olması; kuşkusuz işletmeler özellikle de insan kaynakları yönetimi açısından önemli etki ve sonuçlara sahiptir.

Diğer özel gruplarla birlikte kadınların örgüt için fiili veya potansiyel bir ekonomik kaynak olması, kadınların istihdamının yasal, ahlakî ve sosyal sorumluluklar gerektirmesi<sup>(20)</sup>, konuya özel ilgi gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle sözkonusu ekonomik, yasal, ahlakî ve sosyal baskıların güçlü olması oranında işletmelerin kadınların istihdamına göstermeleri gereken ilgi de artacaktır. Ayrıca kadınların nüfusun yarısını oluşturmaları ve işgücüne katılmalarının çeşitli nedenlerle artıyor olması; işletmeler açısından durumu daha önemli hale getirmektedir. Bu koşullar altında işletmelerin; geleneksel olarak erkeklere göre tasarlanmış istihdam politika ve uygulamaları ile farklı, "özel" bir nitelik gösteren kadınları -en azından- uzun süre çalıştıramıyacakları açıktır. Kısa-

(19) İLO, Condition., s. 63-65., GIAD, Türk Kadınının Faal Yaşamındaki Rolü, İst., 1990, s. 7-8.



cası; kadınların istihdamı, insan kaynakları yönetimi alanında bazı yenilikler ve değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin; özellikle insan kaynakları yönetimi alanında kadınlara ilişkin olarak uygulamak durumunda kalabilecekleri başlıca politika ve uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **A. İstihdamda Eşitliği Sağlayıcı Politika ve Uygulamalar:**

Bir çok ülke'de (1) Toplumsal değerlerdeki değişiklik, (2) Kadınların ve diğer azınlık grupların ekonomik statüsü ve (3) ilgili hükümet düzenlemeleri vb. gelişmelerin sonucu olarak işletmelerin istihdamda fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik programlar uygulamak durumunda kaldıkları gözlenmektedir. Bu programlar; işverenlerce işyerinde istihdam ayrımcılığını önlemek ve geçmişteki ayrımcılığın olumsuz etkilerini gidermek üzere geliştirilmiş bulunmaktadır.<sup>(21)</sup>

Daha çok endüstrileşmiş Batı ülkelerinde gözlemlenen eşitlik sağlamaya yönelik politika ve uygulamalar; insan kaynakları yönetimi alanında gittikçe önem kazanan bir alt işlev/birim olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>(22)</sup> Sözgelimi; ABD'de 1400 şirket ve personel yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırma, İKY yöneticisi ve uzmanlarının zamanlarının %14.2'sini eşit istihdam fırsatı konularına ayırdığı; %18'inde bu konuyla ilgilenen birimler bulunduğu ve %15'inin bu işlerle ilgilenmek üzere yeni işgören aldıkları saptanmıştır.<sup>(23)</sup> İstihdamda ayrımcılığı önlemeye/eşitliği sağlamaya yönelik bu çabalar konusunda işletmeler;

- Pasif ayırım karşıtlığı (ayırıcı muamele etmeme),
- Olumlu eylem programları (Ayrımcılığı önlemek ve etkilerini gidermek için biçimsel programlar düzenleme),
- Olumlu eyleme ek olarak kadınları tercihli işe alma;
- Kadınların istihdamı için kotalar uygulama gibi yaklaşımları<sup>(24)</sup>; genellikle yasal zorunluluklar nedeniyle, benimseyebilirler.

Eşitliği sağlama çabaları bağlamında ayrıca; "kötü niyet", "eşit olmayan muamele", "ters etki" gibi ayırıcı niyet, davranış ve sonuçlarla ilgili

(20) R. Calhoon, age., s. 350.

(21) William F. Glueck, Foundation of Personnel, Business Pub. inc., Dallas, 1979, s. 406-407.

(22) W.F. Glueck, age., s. 406.

(23) A.W. Sherman Jr.; ve diğ., a.g.e., s. 28

(24) K. Davis, W.C. Frederick, R.L. Bloomstrom, Business and Society, Concepts and Policy Issues, McGraw-Hill, 1980, s. 363.

kavramlar, önem kazanmaktadır. Gene bu çerçevede, "ters ayrımcılık" (korunan gruplara tercihli davranmamın diğer gruplar için ayrımcılık olması); "karşılaştırılabilir değer", "zorunlu mesleki nitelikler (BFOQ)", "iş (işletme) zorunlulukları (BN)" gibi kavramlar ve uygulamalar<sup>(25)</sup> işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır.

Bu arada; bir tür ayrımcılık olarak nitelenen "cinsel taciz" sorunu ve bununla ilgili yasal düzenlemeler de insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının işlemsel olarak ilgilenmek zorunda oldukları bir konu olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır<sup>(26)</sup>. Bu konuda işletmeler "cinsel taciz"den sorumlu tutulabilmektedir.

İstihdamda eşitlik ve cinsel taciz konusundaki düzenlemeler; örgütsel ve beşeri etkileri yanında işletmeler açısından çeşitli yaptırımlar gerektirmesi bakımından da ilgilenilmesi gerekli yeni uğaş alanları oluşturmaktadır.

İstihdamda eşitlik sağlamaya yönelik düzenlemeler işe alma, terfi, ücretleme, işten çıkarma, sağlık, güvenlik vb. insan kaynakları yönetimi işlevlerini etkilemektedir<sup>(27)</sup>. Kısacası, diğerleriyle birlikte kadınların "özel bir grup" olması ve artan istihdamlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan istihdamda "fırsat, muamele, ücret eşitliği"ni sağlamaya yönelik düzenlemeler; işletmelerde İKY'nin bazı yeni işlev ve görevler üstlenmesine yol açmak yanında; mevcut İKY politika ve uygulamalarının da değiştirilmesine neden olabilmektedir.

### B. Kadınların Özel Grup Olmasına İlişkin Diğer Politikalar

İstihdamda cinsiyetler arası eşitliği sağlamaya yönelik düzenlemeler çerçevesinde ortaya çıkan etki ve sonuçlar dışında; kadınların işgücü içinde gittikçe artan özel bir grup oluşu; başka değişikliklere de yol açmaktadır.

Bu çerçevede; kadınlara özgü aşağıdaki işletme uygulamalarından söz edilebilir:

(25) Louis E. Boone, David L. Kurtz, Contemporary Business, 6th ed., The Dryden Press, Chicago, 1990, s. 41-42, G. Dessler, age, s. 41 ve dev.

(26) G. Dessler, age, s. 34-35.

(27) Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, Effective Personnel Management, 2nd ed., West Pub. Co., St. Paul, 1986, s. 119.

### **1. Çocuk yetiştirme ve analıkla ilgili düzenlemeler:**

Eşitlik sağlamaya yönelik düzenlemelerin aksine; kadın işgörenlerin analık işlevini korumaya yönelik düzenleme ve uygulamalar; nisbeten eski ve çoğu ülkede yaygın bir özellik göstermektedir. Bu konuda;

— Doğum ve analık izinleri,

—Emzirme odaları, gündüz çocuk bakım evleri,

—Aile yerdımları,

—Babalık izinleri vb. ile

—Kadınların belirli iş, meslek ve vardiyalarda (ağır ve tehlikeli işlerde, yeraltında, gece vardiyalarında) çalıştırılmasının sınırlanması, yasaklanması veya belirli koşullara bağlanması gibi düzenlemeler<sup>(28)</sup> kadınların işgücüne katılımına bağlı olarak işletmelerin ilgilenmek zorunda oldukları konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2. Geri dönüş (yeniden giriş) politikaları:**

Bu politikalar, kadın işgörenler arasında "kesikli çalışma modeli"nin yaygın olmasının doğal bir sonucudur. Genellikle, aile yükümlülükleri dolayısıyla (çocuk yetiştirme, kocasının iş/yer değiştirmesine bağlı coğrafi hareketlilik vb.) uzun süre çalışmaya ara veren kadınlara durumları uygun olduğundan tekrar eski iş ve işletmelerinde istihdam olanağı sağlama biçiminde uygulanan bu politika<sup>(29)</sup>, kadınların istihdam sürekliliğini olabildiğince sağlamaya yönelik bulunmaktadır.

### **3. Kadınlara yönelik eğitim ve geliştirme planları:**

Kadınların erkeklere oranla sıkça ve uzun süreli olarak istihdama ara vermeleri dolayısıyla, uğradıkları nitelik kaybını gidermeye yönelik "tazeleme eğitimi", özel (azınlık, yeni, ikincil) bir grup olmalarının dezavantajlarını telafi etmeye yönelik "tutum-bilinçlendirme" ve "özel kariyer geliştirme" programları<sup>(30)</sup>, gittikçe yaygınlık kazanmaktadır. Bu programlar genellikle nitelikli ve yönetsel görevlerde çalışan kadınlara yönelik bulunmaktadır.

(28) Ülkemizde de bu konuda bazı yasal düzenlemeler getirilmiştir. Bu konuda bkz. Oğuz Özbek, İş Kanunu ve İlgili Mevzuat, Acar Matb., İst., 1985, Ö.Z. Altan ve diğ., İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, A.Ü. AÖF, Yayın no: 26, Eskişehir, 1990, s. 134.

(29) C.Cooper, M. Davidson, Women in Management, William Heinemann Ltd., London, 1984, s. 21-22.

(30) A.W. Shermann, age, s. 230 ve dev., C. Cooper, M. Davidson, age., s. 22-24, 52.

#### 4. İki kariyerli ailelere yönelik politikalar:

"Kariyer'i; sürekli ve gelişmeci karakterde-işlerde-çalışma olarak görürsek; erkeklerin zaten ağırlıkla bu tür bir çalışma içinde oldukları bir gerçektir. Bu koşullarda; evli kadınların da gittikçe artan bir biçimde bu tür bir çalışma yönelimi-davranışı- sergilemeleri; "iki kariyerli/iki çalışanlı aile" olgusunu ortaya çıkarmaktadır<sup>(31)</sup>.

İki kariyerli ailelerin yaygınlaşması; işletmeleri bu konuda politika geliştirmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda;

—eşlerin aynı işletmede, birimde, hatta ast-üst olarak, çalıştırılması;

—işe alma, nakil, çalışma saatleri, eğitim, izin uygulamalarında diğer eşin ve ailenin durumunu dikkate alan politikalar<sup>(32)</sup>, kadınların çalışmasına bağlı yenilikleri temsil etmektedir.

#### 6. Diğer düzenleme ve uygulamalar:

Kadınların özellikle modern sektörlerde işgücüne katılım oranı ve sürekliliğinin artması; örgütsel yapı ve prosedürlerde değişiklikler gerektirmektedir. Bu çerçevede;

—Kadınların çalışma yaşamının/kadın işlerinin kalitesini iyileştirmeye yönelik "iş tasarımı" uygulamaları<sup>(33)</sup>,

—Kısa çalışma haftası, esnek çalışma saatleri, kısmî süreli çalışma, evde çalışma, işin-semt-uydu işyerlerine dağıtılması gibi "esnek çalışma düzenlemeleri"<sup>(34)</sup>, gittikçe önem ve yaygınlık kazanmaktadır.

### Sonuç

Kadınlar; düzenli istihdam içinde gittikçe daha fazla yer alan "özel bir işgören/işgücü" grubu oluşturmaktadırlar. Bu durum, temelde kadınların yetenek, ilgi, motivasyon, rol, çalışma davranışı bakımından farklı olmaları/algılanmaları yanında çalışma koşullarının çoğu durumda "tipik işgören" olarak nitelenebilecek erkeklere göre düzenlenmiş olmasının sonucudur. Bu çerçevede; kadınların artan istihdamı kadınlara özgü politika ve uygulamalar ile değişiklikleri gerektirmektedir. Bu yenilik ve deği-

(31) A.W. Sherman, age., s. 246.

(32) A.W. Sherman, age., s. 248.

(33) A.e., s. 111-112.

(34) A.C. Acar; "Alternatif Çalışma Düzenleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c. 21, s. 1-2, 1992, s. 69-82.

şiklikler de; kadınların özel grup olmasının hem nedeni hem de sonucu olarak değerlendirilebilir.

Kadınların işletmeler için, özel bir grup olması; işgücüne katılımlarının işletme ve özellikle insan kaynakları yönetimi konusunda, istihdam politika ve uygulamalarında değişiklikler ve uyarlamalar gerektirmesi yüzündedir. Yasal, sosyal sorumluluklar ve ekonomik nedenlerle başvuru kadınlar özgü politikalar ve uygulamalar, özellikle bazı batı ülkelerinde yaygındır. Ülkemizde ise; konunun işletme ve insan kaynakları yöneticileri için gittikçe önem kazanmakta olduğu söylenebilir.

#### KAYNAKLAR

- A. C. Acar; "Alternatif Çalışma Düzenleri". İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c. 21, s. 1-2, Nisan-Kasım, 1992.
- Arthur W. Sherman, G.W. Bohlander, H.J. Chrudden; *Managing Human Resources*; South Western Pub. Co., Cincinnati, Ohio, 1988.
- C. Cooper, M. Davidson; *Women in Management*, William Heinemann Ltd., London, 1984.
- C.I. Anderson, P.L. Hunsaker; "Why their Romancing at Office and Why It's everybody's problem?", *Personnel*, V. 62, N. 2, Feb. 1985.
- David Crane; *Personnel: The Management of Human Resources*, 2nd Ed., Wadsworth Pub. Co., Belmont, 1979.
- DİE, Hane Halkı İşgücü Anketi Sonuçları-1990, DİE Basımevi, Ankara, 1991.
- Edgar S. Ellman, *Managing Women in Business*, Prentice-Hall, Inc., Connecticut, 1963.
- Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, Mc. Graw-Hill, N.Y, 1980.
- Elze'a Aventurin; "The Division of Labor and Sexual Inequality: The Role of Education", ILO, *Women Workers and Society*, ILO, Pub., Geneva, 1976.
- Gary Dessler; *Personnel Management*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1998.
- GIAD, Genç İşadamları Derneği, *Türk Kadınının Faal Yaşamdaki Rolü*, İstanbul, 1990.
- Heather Hemming; "Woman in a Man's World: Sexual Harrasment", *Human Relations*, 38-1, 1985.
- İLO, *Equality of Opportunity and Treatment for Women Workers*, İLO Pub., Geneva, 1974.
- İLO; *Condition of Work, Vocational Training and Employment of Women*, İLO Pub., Geneva, 1979.
- J.Z. Giele, A.C. Smock; *Women: Roles and Status in Eight Countries*, John-Wiley and Sons, N.Y., 1977.
- K. Davis, W.C. Frederick, R.L., Bloomstrom; *Business and Society: Concepts and Policy Issues*, McGraw-Hill, 1980.
- L.E. Boone, D.L. Kurtz; *Contemporary Business*, 6th. ed., The Dryden Press, Chicago, 1990.

Leonard R. Sayles, G. Strauss; *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, N.J., 1977.

M. Fogarty, R. Rapoport, R.N. Raporport; *Sex, Career and Family: Including and International Review of Women's Roles*; George Ailen and Unwin Ltd., London, 1971.

Ö.Z. Altan ve diğ.; *İş ve Sosyal güvenlik Hukuku*; A.Ü. AÖF, yayın no. 26, Eskişehir, 1990.

Oğuz Özbek; *İş Kanunu ve İlgili Mevzuat, Acar Matbaacılık, İst. 1985.*

P.S. Greenlaw, W.D. Biggs; *Modern Personnel Management*; W.B. Saunders Co., Philadelphia, 1979.

R. Calhoon; *Personnel Management and Supervision*, Appleton-Century-Crafts, Educational Divison, Meredith, Co., 1967.

R.G. Ehrenberg, R.S. Smith, *Modern Labor Economics; Theory and Public Policy*, 3rd ed., Scott, Foresman and Co., Boston, 1988.

R.S. Schuler, Stuart A. Youngblood; *Effective Personnel Management*, 2nd, ed., West Pub. Co., St. Paul, 1986.

Robert F. Elliott, *Labor Economics: A Comparative Text*, McGraw-Hill, London, 1991.

S.H. Osipow; *Emerging Women: Career Analysis and Outlooks*, Charles E. Merrill Pub. Co., Ohio, 1975.

W.H. Brown III; "What does equal Emp. Opp. Realy Mean?", G.A. Steiner, J.F. Steiner, *Issues in Business and Society*, Random House, N.Y, 1977.

William F. Glueck, *Foundations of Personnel*, Business Pub., Inc., Dallas, 1979.