

KAMU KESİMİ YÖNETİCİLERİNDE CİNSİYET ROLÜ ALGILAMALARININ AİLE DOSTU DÜZENLEME VE POLİTİKALARA ETKİLERİ

İlker ÇARIKÇI

Süleyman Demirel Üniversitesi

Nilüfer AVŞAR

Süleyman Demirel Üniversitesi

ABSTRACT

Managers' gender role perceptions could affect various organizational processes and their success like alternative work arrangements, leave policies etc. The research which is carried on top level managers in some public institutions in Turkey showed that both female and main managers perceive similar gender roles about family. Thus, according to both females and males, family roles are for women. There is not a classical gender view about work role perceptions. Classical family-friendly arrangements are evaluated like flexitime, childcare, mother leaves positive; but there is not a similar situation for non-classical alternative work arrangements like compressed workweeks, telecommunication and father leaves.

Key words: Gender, Gender Role Perceptions, Women in Work Life, Family Friendly Work Arrangements

GİRİŞ

Annelik, babalık izinlerinden esnek çalışma saatlerine; kreşlerden kısmi zamanlı çalışmaya kadar çok geniş bir perspektifte düşünülen çalışma hayatıyla ilgili düzenleme ve politikalar; çalışanların iş dışı ve özellikle de aile rollerini daha etkili biçimde yerine getirmelerini hedeflediğinde 'aile dostu' biçiminde tanımlanmaktadırlar. Çalışanların aile rollerini kolaylaştırmak suretiyle dolaylı biçimde de olsa işleriyle ilgili performans ve motivasyonlarının artmasını amaçlayan bu düzenleme ve politikaların etkileri; bunlarla ilgili kararları verecek olan üst kademe yöneticilerin aile ve cinsiyet rollerini nasıl algıladıklarıyla yakından ilgilidir.

Bu çerçevede; özellikle kadın çalışanların aile rollerinin (annelik, ev hanımlığı, eş v.b.) göreceli olarak erkeklerden farklı ve çoğunlukla da daha stresli oluşu, aile dostu iş düzenlemelerin

bir nevi ‘kadın dostu çalışma düzenlemeleri’ şeklinde de tanımlanmasını beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra, iş dünyasında çok uzun zamandır tartışılmakta olan ‘cinsiyet’, ‘cinsiyet ayrımcılığı’ gibi konular bu düzenlemelerin kullanılış biçimlerini ve çalışanlar tarafından benimsenme düzeylerini etkilemektedir. Hemen hemen tüm toplumlarda ‘cinsiyet’ konusu ve etkileri tartışıldığında; tartışmanın odak noktasını ‘çalışan kadınlar’ oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, cinsiyet ayrımcılığından, ‘aile dostu çalışma düzenlemelerine’ kadar literatürde tartışılmış olan bir çok konu aslında birer ‘çalışan kadın’ sorunu olarak algılanmaktadır.

1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

Kadınlar hem dünyada ve hem de Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmalarına rağmen, ekonomik faaliyetlerde aynı oranda temsil olanağı bulamamışlardır. Bu durum çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair çizdikleri çerçeveden kaynaklanmaktadır. Yine buna bağlı olarak toplumda ve ekonomik yaşamda iş tanımları, iş ortamı ve iş koşulları genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiştir. Bununla birlikte toplumların ekonomik ve sosyal gelişimleri, adalet ve eşitlik ilkelerinin de sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak, kadınlar için iş yaşamının kapıları yavaş yavaş açılmaya başlamıştır.¹ Kadınların çalışma yaşamında erkeğin yanında yer alması tarihte ilk çağlara kadar uzanmakla birlikte, ekonomik anlamda bağımsız çalışan kadın profilinin çizilmesi o kadar eski değildir. Kadın; tarihsel süreç içinde her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişik biçimlerde ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Gerçek anlamda kadınların ekonomik yaşamda yer almaları yani, ‘ücretli’ olarak çalışma yaşamına girmesi sanayi devrimi ile birlikte gelen bir olgudur. Sanayi devrimi ile birlikte, dokuma sektöründe yaşanan gelişmeler kadın işgücünün sayısını arttırmıştır. Bu dönemin teknik gelişmeleri özellikle, makineleşme ile birlikte üretim tekniklerinin kolaylaşmış olması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması, dokuma sektöründe kadın işgücünün kullanımını arttırmıştır. Buna karşılık, dönemin iktisat anlayışı kadın işgücünün erkeğe oranla daha düşük ücretlendirilmesine yol açmıştır. Bu açıdan dönemin çalışan kadınının, düşük ücret ve çok ağır çalışma şartları içinde yer aldığı söylenebilir.² 19. Yüzyıldan itibaren ise katılımcı-müdahaleci devlet anlayışı kadın işgücünün çalışma yaşamında karşılaştığı olumsuz koşulları ortadan kaldırmaya yönelik girişimleri de beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak, kadının tarım dışı sektörlerde yerini alması endüstrileşme ile birlikte başlamışsa da hızla artışı II. Dünya savaşından sonra göstermiştir.

Cinsiyet rolleri açısından yaşanan eşitsizlikler, gerek yasal gerekse sosyal düzenlemelerle her dönemin kendi iç ekonomik ve siyasal çizgisi bağlamında aşılmaya çalışılmıştır. Özellikle son yüzyılda küreselleşme ile birlikte, her alanda olduğu gibi ‘kadına bakış’ alanında da çeşitli kırılmalar yaşanarak, kadının iş yaşamında olduğu kadar her alanda diğer bir aktör olarak yerini alması gerektiği düşüncesini toplumda vurgulanmaya başlanmıştır.

2. CİNSİYET ROLÜ TEORİLERİ

Bu gelişmeler ışığında, özellikle son zamanlarda cinsiyet çalışma yaşamında tartışma alanı bularak, araştırmacıların üzerinde önemle durdukları bir konu haline gelmiştir. Konu ile ilgili ilk araştırmacılar, çalışma hayatında cinsiyet konusunun özellikle kadınların çalışma yaşamına daha fazla girmeleri ile ortaya çıkmış bir ‘çalışan kadın’ problemi olduğunu belirtmişlerdir.³ Bu çerçevede, cinsiyetle ve cinsiyet rolleriyle ilgili bir çok kuram geliştirilmiştir.

¹ www. idari. cu. edu. tr/sempozum/bil19.htm, 2004.

² www..uludağ.edu.tr, 2004.

³ V. E. Schein ‘The Relationship Between Sex Role Strategies and Requisite Management Characteristics’, Journal Of Applied Psychology, 57(2), 1973, ss.95-100.

Bu teorilerden en eskisi olan ‘Geleneksel Cinsiyet Rolü Beklentileri’ teorisine göre iş erkelere, ev de kadınlara ait alanlardır.⁴ Benzer bir sonuca Pleck’in ‘Asimetrik Sınırlar Teorisi’ ile de ulaşılmıştır. Bu teoriye göre kadınlar iş ve erkekler de aile açısından daha esnek sınırlara sahiptirler.⁵

Bazı yaklaşımlar ise çalışma hayatında yaşanan rol çatışmalarını esas almış ve cinsiyetin iş ve aile rolleri ile ilişkisini irdelemeye çalışmıştır. Buna göre her cins için toplum tarafından daha dikkat çekici görülen bir rol bulunmaktadır. ‘Rasyonel teori’ cinsiyet – rol çatışması ilişkisini zaman temeli üzerine oturtmuştur. Buna göre kadınların toplamda iş ve aile rollerine erkeklere oranla daha fazla zaman ayırmak zorunda kalmaları, erkeklere oranla daha fazla çatışma yaşamalarına sebep olmaktadır.⁶

İşgücüne kadınların katılım oranlarının hızla artması; çalışma yaşamında olduğu kadar aile yapısında önemli değişimlere neden olmuştur. Kadınların geleneksel rollerinin dışına çıkmaları var olan rollerine yenilerini eklemiştir. Böylelikle, günümüzde çalışan evli bir kadın için; eş alt kimliği, çalışan alt kimliği, anne alt kimliği ve ev hanımı alt kimliği gibi dört ana rol oluşmuştur. Bu çerçevede kadınları çalışma yaşamına iten güçler; ekonomik zorunluluklar, ekonomik özgürlük isteği ve prestij ve kariyer elde etme isteği gibi birbirinden çok farklı unsurlar olabilmektedir.⁷

Feminist yaklaşımlardan aileyi temel alan yaklaşımlara kadar yapılan tartışmalar yeni bir kavramın gelişmesine neden olmuştur: iş-aile dengesi. Bu kavram, sadece kadınları ilgilendirmemekle birlikte, özellikle klasik cinsiyet rolü yaklaşımlarının iş dünyasındaki baskınlığı nedeniyle, çoğu kez bir ‘kadın konusu’ olarak algılanmıştır. Bunun bir nedeni de, kadın alt kimliklerinin kadına, erkeğe kıyasla daha çok sorumluluk yükleyici oluşudur.

İş-aile dengesi temelde bireyin hem ev ve hem işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek kadar enerji ve zamana sahip olabilmesi becerisini ve aynı zamanda psikolojik olarak bu iki rolü dengeli yürütebilmesini içermektedir. Kavramın tanım yapılmasında yaşanan güçlük, denge unsurunun bireye göre değişkenlik gösterir nitelikte olmasındandır. İş-yaşam dengesinde kadının erkeğe oranla daha çok sorumluluk yüklenmiş olması, kadın ve erkeğin yaşam merkezlerini farklı odaklamalarından kaynaklanır. Şöyle ki, merkezi yaşam ilgisi iş olan birisi için ev rolü sorumlulukları ikinci planda yer alırken, merkezi yaşam ilgisi ev olan birisi için de iş sorumlulukları ve talepleri ikinci planda olacaktır.⁸ Toplumsal yaşantımız açısından bu ilk durumun erkeğe, ikinci durumun da kadına özgü olduğu söylenebilir. Özellikle, bir kadının anne alt kimliğine sahip olması ile birlikte bu rolünün diğer rollerine baskın hale gelmesi çok sık rastlanılan bir durumdur.

⁴ M. J. Kavanagh, M. Halpern , ‘The Impact Of Job Level and Sex Differences On The Relationship Between Life and Job Satisfaction’, *Academy Of Management Journal*, , 20(1), 1977, ss.66-73

⁵ D. T. Hall, ‘A Model Of Coping With Role Conflict: The Role Behavior Of College Educated Women’, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, ss.471-489.

⁶ M. R. Frone, M. Russell, M. L. Cooper, ‘ Prevalence Of Work Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Permeable’, *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 1992, ss.723-729; M. M. Livingston, K. Burley., ‘The Importance Of Being Feminine: Gender, Sex Role Occupational and Marital Role Commitment, and Their Relationship To Anticipated Work Family Conflict’, *Journal Of Social Behavior and Personality*, 11(5), 1996, ss.179-192; S. A. Lobel, L. Clair., ‘Effects Of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience On Performance Outcomes’, *Academy Of Management Journal*, 35 (5), 1992, ss.1057-1069.

⁷ D.T Hall, ‘A Model Of Coping With Role Conflict: The Role Behavior Of College Educated Women’, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, ss.471-489; J. Glass, T. Fujimoto., ‘Employer Characteristics and The Provision Of Family Responsive Policies’, *Work and Occupations*, 22(4), 1995, ss.380-411.

⁸ S. Ö. Kapız, ‘ İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi’, *DÜSBE Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, 2002,ss139-153.

3. AİLE DOSTU DÜZENLEME VE POLİTİKALAR

Daha öncede belirtildiği üzere, izin politikaları, esnek çalışma saatleri, v.b. düzenlemeleri içeren ve 'aile dostu' olarak tanımlanan düzenlemeleri daha çok çalışan kadın sorunlarını çözmek amacıyla kullanılmagelmıştır. Dolayısıyla özellikle kadın yöneticilerin bu tür düzenlemelerin etkinliğini kavramakta erkek yöneticilere göre daha avantajlı konumda oldukları söylenebilir. Fakat gerçekte durum çoğu zaman böyle olmamaktadır. Özellikle kadın yöneticilerin kariyerlerinde yükselirken, karşılarına çıkan engeller ve yöneticilik rolünün çalışanlar arasındaki algılanış biçimi; kadın yöneticilerin 'duyarlılık, esneklik' gibi bazı 'feminen' özelliklerini yitirmelerine neden olabilmektedir. Bu engeller, sosyo-kültürel nitelikte olup; sosyalleşme süreci, normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler ve eğitim seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Adı geçen bu engelleri ve bunların nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.⁹

Erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller:

- ✓ Tarafsızlık
- ✓ Cinsiyet körlüğü
- ✓ Koruma kollama içgüdüsi
- ✓ Kadına yönelik önyargılar
- ✓ Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu
- ✓ Gücü elde tutma isteği

Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller:

- ✓ Tarafsızlık
- ✓ Cinsiyet körlüğü
- ✓ Koruma kollama içgüdüsi
- ✓ Kendini referans alma yanılığı
- ✓ 'Kraliçe arı' sendromu
- ✓ Çok boyutlu kıyaslama
- ✓ Kadınlara yönelik önyargılar
- ✓ Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası

Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller:

- ✓ Cinsiyet rollerine ilişkin tutumları
- ✓ Toplumsal değerleri sorgulamada içselleştirmek
- ✓ İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
- ✓ Özgüven eksikliği, kararsızlık
- ✓ Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği ya da imkanı olmamak
- ✓ Sistemin değiştirilemeyeceğine inanılması
- ✓ Sistemi destekleme zorunluluğunu hissetmek
- ✓ Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek
- ✓ Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak.

Kadının iş yaşamında yer edinimi üzerine ülkemiz ve diğer ülkelerde bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan çıkarılacak bir genelleme, batıda kadın için üst düzey pozisyonlar dahil olmak üzere iş yaşamında yer alışı toplumsal ve kültürel anlamda kabul edilerek ilerlemeler gösterirken, ülkemizde bu konuda bu denli iyimser sonuçları görmek pek mümkün olmamaktadır. Batı toplumlarında kadınların ekonomiye katkıları arttıkça, hükümetler yasal bir çok düzenleme yaparak, kurumsal yapıları da bu yönde düzenlemişlerdir 2004 yılında yapılan G8 zirvesinde kadınların iş yaşamına tam katılımının öncelikli konular arasına alınması bu politikalarını desteklemektedir.¹⁰

⁹ www.insankaynakları.com, 2004.

¹⁰ R. Doğar, 'It's Woman's World', *Newsweek*, May 18, 1998.

Benzer anlayışın üst düzey pozisyonlar için de var olduğu açıktır. Yine bu konuda İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonuçları, kadınların yönetici olarak daha fazla tercih edildiğini ortaya koyar niteliktedir. Leeds Üniversitesi’nde 3500 kişi üzerinde yapılan bu çalışmada deneklere nasıl bir yönetici ile çalışmak istedikleri sorularak, toplumun kadın bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, kadınlar:¹¹

- ✓ Bir iş için erkekten çok daha fazla çaba sarf ettikleri için,
- ✓ Çalışanlara gerekli eğitimi daha iyi verebildikleri için,
- ✓ Yeni durumlara kolaylıkla uyum sağladıkları için,
- ✓ Yanlarında çalışanları iş konusunda erkeklere göre daha iyi heveslendirme yeteneğine sahip oldukları için,
- ✓ Yeni fikirlere daha açık oldukları için,
- ✓ Gözlem yeteneklerini işte daha etkin kullanabildikleri için,
- ✓ İletişimde daha başarılı oldukları için,
- ✓ Problem çözebilmede daha etkin oldukları için,
- ✓ Özel yaşamında olduğu kadar iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip oldukları için,
- ✓ İş yaşamında erkeklere göre daha neşeli oldukları için, tercih edilmektedir.

Ülkemize baktığımızda tablonun bu kadar iyimser olmamasına karşın, yine de geçmişe nazaran ilerlemeler kaydedildiğini söylemek mümkündür. Kamuda çalışan üst ve orta düzeydeki yöneticilerin dağılımı içinde kadınların %80’i şef kadrosunda, %15’i şube müdürü, %3.7’si daire başkanı ve %0.62’si de genel müdür yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Aynı oranların erkekler açısından dağılımı ise sırasıyla; %51.3, %38.4, %6, %2.05’tir. Kamuda genel müdürlük kadroların %92.4’lük oranında erkekler doldurmaktadır. Bu rakamlardan hiyerarşi yükseldikçe, kadınların yönetimdeki temsil paylarının da azaldığı sonucu görülmektedir.¹²

Yine Özer’in¹³ ifadesiyle kamu ve özel sektör yönetici toplamında kadınların payının dünya ortalamasının %14.1, gelişmiş ülkelerde de %20’lere vardığı bu oranın, ülkemizde %6.6 olması dikkat çekicidir.

Burada incelenmesi gereken önemli bir nokta da, çalışan kadınların statü kazanmayı ne kadar istediğinin ölçülmesidir. Çünkü, kadının çalışması ekonomik bağımsızlık anlamı taşıdığından onun aile içi ve toplumdaki rollerini de değiştirici bir etkiye sahiptir. Yüzyıllardır ev ve özel yaşamı ile sınırlandırılarak, üretimden uzak tutulan kadın, ekonomik anlamda erkeğe bağımlı hale getirilmiştir. Bu ilişki, erkeği dış yaşamın ve dolayısıyla ekonomik yaşamın en belirgin aktörü yapmıştır. (Gilman, 1986)

Kadınların iş yaşamında yerlerini almaları ile birlikte, ekonomik yaşamı ortak olarak göğüsleyen bu iki cins arasında ev ve aile içi roller ve sorumlulukların da paylaşılması gereği doğmuştur. Özellikle bahsettiğimiz üzere kadının artan rolleri, iş aile dengesini sağlaması açısından aile dostu düzenlemelerin yapılmasını da beraberinde getirmiştir.

Aile dostu düzenlemeler, ister yasal nedenlerle, ister humanist yaklaşımlarla geliştirilsin ve savunulsun hangi cins için daha kullanışlı ve uygun olduğu hep tartışıla gelmiştir. Öncelikle her iki cins için de zaman sorununun çözülmesi için kullanılmışlardır.¹⁴ Çalışma sürelerinin azaltılması ile ilgili olarak ortaya atılan alternatif çözümlerde cinsiyet kavramının farklı bakış açılara yol açtığı görülmektedir. Örneğin, çalışma süresinin hafta bazında azaltılmasıyla ilgili

¹¹ www.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html, 2004.

¹² www.idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil19.htm, 2004.

¹³ Y. Özer, ‘İş Yaşamında Kadın’, *Per-yön Bülteni*, Mayıs-Haziran, 2000.

¹⁴ J. Rifkin, *The End Of Work*, (New York:, Putnam 1995), p.68.; J. SCHOR, *The Overworked American*, (New York:Basic Books, 1991), p.92.

düzenlemeler daha çok erkek temelli bir yaklaşım olarak görülmüştür. Kadınlar açısından ise çalışma saatlerinin esnetilmesi daha çok iş günü içindeki çalışma saatlerinin azaltılması anlamına gelmektedir.¹⁵ Aile dostu düzenlemelerinin çalışma yaşamını kolaylaştırması açısından çalışana sağladığı kişisel yararın dışında, kuruma sağladığı yararları da söz konusudur. Bu anlamda en belirgin yararı, işe alımları kolaylaştırması, işten çıkışları ve devamsızlığı azaltması olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁶ Aile dostu düzenlemeler için yapılan tüm bu cinsiyet temelli tartışmaların hepsi işyerinde veya işyeri dışında çocuk bakımına yardımcı olmayı sağlayacak kreş vb. düzenlemeleri, örgütlerin çalışanlarına çocuk bakımıyla ilgili yaptıkları tüm yardımlar (para yardımı, referans hizmetleri, danışmanlık gibi) ve annelik, babalık gibi izin düzenlemeleri için de yapılmıştır. Çok genel olarak ifade edersek kimi araştırmacılara göre bu tür düzenlemeler ayrımcılığa neden olmaktadır. Kimisine göre ise tam tersine insan hakları açısından tartışılmayacak haklardır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Önceki bölümde anlatılanlar ışığında kamu örgütlerinde üst kademe yönetsel görevler yapmakta olan yöneticiler üzerinde yapılmış olan araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında üst düzey yöneticilik yapmakta olanların cinsiyet rollerini ve dolayısıyla aile rollerini nasıl algıladıklarını belirlemek ve üst düzey yöneticinin cinsiyetinin bu algılama üzerinde etkisi olup olmadığını belirleyebilmektir. Yöneticilerin cinsiyet ve aile rolleri ile ilgili algıları, önyargıları, tutumları örgütün yaptığı aile dostu düzenlemelerin etkinliğini yakından etkilemektedir. Dolayısıyla da araştırmanın temel hipotezlerinden birisi de kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet rollerine bakışlarında çeşitli farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların çeşitli yönetim uygulamalarını etkilediği şeklindedir. Yine kadın ve erkek yöneticilerin evle ilgili rolleri farklı biçimlerde tanımladıkları düşünülmekte; kadın yöneticilerin aile dostu düzenlemeleri daha fazla destekleyip desteklemedikleri araştırılmaktadır. Son olarak da alternatif iş düzenlemeleri, bağımlı bakımı düzenlemeleri ve izin politikalarının kullanılabilirliği ve verimliliği boyutlarında önemli cinsiyet farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

4.1. Metod

4.1.1. Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler Isparta ve Burdur'da çeşitli kamu örgütlerinde üst kademe yöneticilik yapmakta olan yöneticilerden (N=312) anket yoluyla toplanmıştır. Bu yöneticilerden 250'si erkek, 62'si kadındır. 250 erkek yöneticiden çeşitli türde kamu örgütlerini temsil ettiği varsayılan 100'üne anket formları dağıtılmış ve 52'si geri dönmüştür. Yanıtlanan anketlerden 30'u geçerli kabul edilmiştir. Kadın yöneticilerle ilgili değerlendirmelerin daha sağlıklı yapılabilmesi için erkek yöneticilerle eşit sayıda kadın yöneticiden veri toplanması hedeflenmiş ve bu nedenle bölgede görev yapmakta olan tüm üst düzey kamu yöneticisi kadınla iletişim kurulmuş ve 30 adet kadın yöneticiden görüşme yoluyla veri toplanmıştır. Veriler Kasım -Aralık 2003 döneminde toplanmıştır. Tablo 1'de örneklem demografik özellikleri belirtilmektedir.

¹⁵ V. Beechey., P. Tessa, *A Matter Of Hours*, University, (Minneapolis: Of Minnesota Press 1987), p.62; J. T. Bond., E. Galinsky., J. E. Swanberg, *The 1997 National Study Of The Changing Workforce, Families and Work Institute*, (New York: 1998), p.78.

¹⁶ M.A. Ferber, B. O'farrel., With L.R. Allen, *Work and Family: Policies For A Changing Work Force*, (Washington D.C: National Academy Press 1991), p.40; L. Bailyn., *Breaking The Mold: Women, Men, and Time In The New Corporate World*, (New York: The Free Press 1993), p.84.

Tablo 1.

Demografik Bilgiler – Frekans Dağılımları (n=60)

<i>Değişken</i>	<i>Özellik</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Değişken</i>	<i>Özellik</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet			Medeni durum		
	Erkek	50		Evli	80
	Kadın	50		Bekar / Dul	20
Eğitim durumu			Eşin çalışması		
	Lise	6.7		Evet	66.7
	Üniversite	80.0		Hayır	33.3
	Yük.Lis. / Dok.	13.3	Eşin mesleği		
İş programı				Yönetici/ Profesyonel	36.2
	Sabit	56.7		Diğer	63.8
	Kısmen sabit	15.0	Çocuk sayısı		
	Sabit değil	28.3		1-2	86.3
Haftalık çalışma miktarı				+ 3	13.7
	İstenilenden daha çok	33.9	En küçük çocuğun yaşı		
	İstenilen kadar	50.8		0-6	30
	İstenilenden daha az	15.3		7-18	38
				+ 18	32

Tablo 2.

Demografik Bilgiler – Ortalamalar (n=60)

Değişken	Genel	Kadın	Erkek
Yaş	40.9	38.1	43.7
Toplam çalışma süresi (Yıl)	19.5	17.3	20.9
İşyerinde çalışma süresi (Yıl)	13.4	14.533	12.333
Ortalama çalışma saati (Haftalık)	46.2	45.0	47.4
Ortalama çalışma günü (Haftalık)	5.3	5.2	5.5

Demografik bilgilere bakıldığında yönetici profilinin; genellikle üniversite mezunu, içinde çalışılan sektörün kamu sektörü oluşunun da etkisiyle sabit bir programla çalışan, çalışma saatleri noktasında hoşnutsuzluğu olmayan, evli, eşi de çalışan ve 1-2 çocuğu olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yine yöneticilerin ortalama 40 yaş civarında oluşu, toplam çalışma sürelerinin ortalama 20 yıla yaklaşıyor ve aynı iş yerinde 10 yıldan fazla çalışıyor oluşları, nispeten tecrübeli bir yönetici grubunun söz konusu olduğunu göstermektedir.

4.1.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçek 4 bölümden oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışma hayatıyla ve özel hayatla ilgili olarak kadın ve erkek rollerine bakışlarını ölçmeye çalışan 19 maddeden oluşmaktadır. Yöneticilerin alternatif çalışma düzenlemeleri hakkındaki değerlendirmeleri için 10, izin politikalarıyla ilgili tutumlarıyla ilgili olarak 8 ve son olarak da bağımlı bakımı

düzenlemeleriyle ilgili görüşlerine ilişkin 6 maddelik ölçekler kullanılmıştır. Anketi yanıtlayanların konuyla ilgili tutumları 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmeye çalışılmaktadır. (1:Hiç katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum)

4.1.3. Bulgular

4.1.3.1. Cinsiyet Rolü Algılamaları

Tablo 3 de kadınların çocuk bakıma ve ev işlerine ayırdıkları zamanın yönetici grubunda dahi erkeklerin üç katı olması (24.3), cinsiyet temelli geleneksel rol yaklaşımlarının baskın olduğunu göstermektedir. Yani kadın, yönetici de olsa öncelikle kadındır mantığından hareket edilmekte ve eve dair sorumlulukların büyük yüzdesi kadın sorumluluğuna bırakılmaktadır. Tablo 5 ve 6'da erkek yöneticiler ailenin ekonomik sorumluluğunun erkek tarafından yüklenmesi gerekliliği düşüncesini savunduklarını ortaya koyarak, kadınlarla ilgili yukarıdaki bulguyu da desteklemişlerdir.

Tablo 3.
Ev İşlerine Ayrılan Süre

<i>Değişken</i>	<i>Genel</i>	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>
Çocuk bakımına ayrılan zaman (Haftalık / saat)	16.3	24.3	9.9
Ev işlerine ayrılan zaman (Haftalık/saat)	8.9	12.5	4.8

Tablo 4 ve 5'de sırasıyla yöneticilerin cinsiyet rolü tutumlarıyla ilgili t, p değerleri ve genel, kadın ve erkek ortalamaları verilmektedir.

Tablo 4.

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Rollerine Bakışları (t ve p değerleri)

<i>Değişken</i>	<i>t değeri</i>	<i>Sig. (p)</i>
Çalışan kadınlar açısından aile önemli bir roldür	0.151	0.881
Çalışan kadınlar aşırı rol yükü altındadırlar	2.192	0.032*
Kadın bir çalışanın ailevi nedenlerle sık izin alması doğaldır	0.142	0.887
Erkek bir çalışanın ailevi nedenlerle sık izin alması doğaldır	1.133	0.162
Kadınlar açısından işe aşırı bağlılık sorundur	0.418	0.677
Erkekler ailelerinin ekonomik ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar	6.094	0.000*
Kadınlar işlerine daha bağlıdırlar ve daha fazla motive olurlar	4.020	0.000*
Kadınlar daha fazla çalışmak ve kendilerini göstermek zorundadırlar	2.599	0.012*
Terfi ve görevlendirmelerde cinsiyet önemli bir faktördür	1.617	0.111
Çalışan kadınlar toplumsal destekten mahrumdurlar	1.657	0.103

Tablo 5:

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Rollerine Bakışları (Ortalama ve Standart Sapma Değerleri)

<i>Değişkenler</i>	<i>M</i>	<i>Sd</i>	<i>Kadın (m)</i>	<i>Kadın (sd)</i>	<i>Erkek (m)</i>	<i>Erkek (sd)</i>
--------------------	----------	-----------	------------------	-------------------	------------------	-------------------

Çalışan kadınlar açısından aile önemli bir roldür	4.08	0.850	4.10	0.845	4.07	0.868
Çalışan kadınlar aşırı rol yükü altındadırlar	3.70	1.093	4.00*	1.017	3.40*	1.10
Kadın bir çalışanın ailevi nedenlerle sık izin alması doğaldır	3.65	0.898	3.66	0.958	3.63	0.850
Erkek bir çalışanın ailevi nedenlerle sık izin alması doğaldır	3.50	1.142	3.33	1.184	3.66	1.093
Kadınlar açısından işe aşırı bağlılık sorundur	3.30	1.225	3.36	1.217	3.23	1.250
Erkekler ailelerinin ekonomik ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar	3.28	1.287	2.50*	1.167	4.10*	0.817
Kadınlar işlerine daha bağlıdırlar ve daha fazla motive olurlar	3.17	1.152	3.70*	1.055	2.63*	0.994
Kadınlar daha fazla çalışmak ve kendilerini göstermek zorundadırlar	3.00	1.353	3.43*	1.406	2.57*	1.165
Terfi ve görevlendirmelerde cinsiyet önemli bir faktördür	2.68	1.214	2.93	1.229	2.43	1.165
Çalışan kadınlar toplumsal destekten mahrumdurlar	2.68	1.186	2.93	1.229	2.43	1.104

Tablolar incelendiğinde çalışan kadınlar açısından ailesiyle ilgili rollerinin önemli bulunduğu ve yine önemli bir rol yükü altında kaldıkları fikrinin büyük ölçüde paylaşıldığı görülmektedir. Çalışan kadınların aşırı rol yükü altında oldukları konusunda erkek ve kadın yöneticiler arasında önemli bir fikir ayrılığı görülmektedir. Çok önemli bir düşünce farklılığı da erkeklerin üstlendiği aile rolleriyle ilgilidir. Buna göre erkek yöneticiler çok büyük oranda ailenin ekonomik ihtiyaçlarının erkek tarafından karşılanması gerektiğini düşünmektedirler. Bu iki sonuç işin erkeklere ve evin de kadınlara ait öncelikli alanlar olduğunu ve bu nedenle kadınların aşırı rol yüküyle karşı karşıya kaldıklarını varsayan geleneksel cinsiyet teorilerini desteklemektedir.

Kadınların işlerine daha fazla bağlı oldukları ve dolayısıyla daha iyi bir motivasyon sağladıkları konusunda da kadın ve erkek yöneticilerin önemli bir tutum farklılığı gösterdikleri görülmektedir. Benzer bir farklılığın kadınların iş hayatında kendilerini gösterebilmek için daha fazla çalışmaları gerektiği ve yine kadınların toplumsal destekten daha fazla mahrum kaldıkları konularında da olduğu göz önünde bulundurulduğunda Pleck'in asimetric sınırlar teorisi desteklenmiş olmaktadır. Buna göre yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadınlar açısından bile iş çok daha geçiren, zayıf ve esnek bir bölgedir. Dolayısıyla kadınların işleriyle ilgili rollerini daha fazla sahiplenmeleri denge kurabilmeleri açısından önem arz etmektedir.

4.1.3.2. Çalışma Hayatında Kadının Rolü

Tablo 6 ve 7'de yöneticilerin çalışma hayatında kadın rolüne ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir.

Tablo 6:

Yöneticilerin çalışma hayatında kadın rolüne ilişkin değerlendirmeleri (t ve sig. Değerleri)

<i>Değişkenler</i>	<i>T</i>	<i>Sig. (p)</i>
Kadınların esas çalışma nedeni		
ekonomik özgürlük isteğidir	2.211	0.031*

	toplumsal bir statü elde etme isteğidir	3.783	0.000*
	ekonomik zorunluluklardır	0.581	0.564
	prestij ve kariyer elde etme isteğidir	2.705	0.009*
Bir kadın açısından en önemli ve belirgin alt kimlik			
	Anne alt kimliğidir	1.242	0.219
	Çalışan alt kimliğidir	3.338	0.002*
	Eş alt kimliğidir	0.116	0.908
	Ev hanımı alt kimliğidir	1.029	0.308

Tablo 7:

Yöneticilerin çalışma hayatında kadın rolüne ilişkin değerlendirmeleri (Ortalama ve Standart Sapma Değerleri)

<i>Değişkenler</i>	<i>m</i>	<i>Sd</i>	<i>Kadın (m)</i>	<i>Kadın (sd)</i>	<i>Erkek (m)</i>	<i>Erkek (sd)</i>	
Kadınların esas çalışma nedeni							
	Ekonomik özgürlük isteğidir	4.21	0.652	4.40	0.693	4.03	0.565
	Toplumsal bir statü elde etme isteğidir	3.70	1.126	4.22	0.698	3.18	1.241
	Ekonomik zorunluluklardır	3.57	1.020	3.65	1.044	3.50	1.008
	Prestij ve kariyer elde etme isteğidir	3.47	1.184	3.88	0.974	3.07	1.245
Bir kadın açısından en önemli ve belirgin alt kimlik							
	Anne alt kimliğidir	3.82	1.061	4.00	1.165	3.65	0.936
	Çalışan alt kimliğidir	3.69	1.000	4.11	0.816	3.26	1.002
	Eş alt kimliğidir	2.94	1.319	2.92	1.382	2.96	1.285
	Ev hanımı alt kimliğidir	2.75	1.281	2.56	1.386	2.92	1.174

Çalışma hayatında kadının rolüne ilişkin değerlendirmelerde, kadınlar açısından esas çalışma nedeninin ekonomik özgürlük elde etme isteği şeklinde yorumlandığı görülmektedir. Fakat ilginç bir sonuç olarak kadınlar açısından en önemli ve belirgin kimliğin anne kimliği olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç ilk bölümde de değinilmiş olan kadınlar açısından aile rolünün önemsendiği sonucunu desteklemektedir. Yine erkekler açısından geleneksel cinsiyet rolü algılamasında bir değişim olmadığını destekleyen bir bulgu da erkeklerin sadece ev hanımı kimliğini kadınlardan daha önemli görüyor olmalarıdır.

4.1.3. 3. Alternatif Çalışma Düzenlemeleri

Alternatif çalışma düzenlemeleriyle ilgili genel tutum incelendiğinde yöneticilerin yaklaşık %60 oranında tam anlamıyla ya da kısmen bu tür düzenlemeleri destekledikleri görülmektedir. Tablo 7'de görüldüğü üzere en uygun görülen düzenlemeler ise işe başlama ve bitiş saatlerinin çalışan ihtiyaçlarının esnetilmesi şeklinde ifade edilen esnek çalışma saatleri ve en basit ifadesiyle daha az çalışmak anlamına gelen kısmi zamanlı çalışma programlarıdır.

Tablo 8:

Yöneticilerin Alternatif Çalışma Düzenlemelerinin Uygunluğuna İlişkin Tutumları

<i>Düzenleme türü</i>	<i>Uygun (%)</i>	<i>Kısmen Uygun(%)</i>	<i>Uygun Değil(%)</i>
Esnek çalışma saatleri (Flexitime)	30.0	43.3	26.7

Kısmi zamanlı çalışma (Part time)	37.3	30.5	32.2
Çalışma mekanında esneklik (Telecommuting)	26.7	28.3	45.0
Sıkıştırılmış iş haftaları	16.7	20.0	63.3

Tablo 8’de belirtilmiş olan alternatif çalışma düzenlemelerini cinsiyet temelli bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde yöneticilerin neredeyse yarısının bu tür düzenlemelerin tüm çalışanlar tarafından kullanılmasını uygun gördükleri ortaya çıkmakta; fakat kadın ve erkekler açısından uygunluğuyla ilgili olarak önemli tutum farklılıkları da olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9:

Yöneticilerin Alternatif Çalışma Düzenlemelerine Cinsiyet Temelli Bakışları

Düzenleme türü	Kadın çalışanlar kullanmalı (%)	Erkek çalışanlar kullanmalı (%)	Tüm çalışanlar kullanmalı (%)	Kimse Kullanmamalı (%)
Esnek çalışma saatleri (Flextime)	29.8	12.3	57.9	0
Kısmi zamanlı çalışma (Part time)	24.1	7.4	53.7	14.8
Çalışma mekanında esneklik (Telecommuting)	30.4	1.8	58.9	8.9
Sıkıştırılmış iş haftaları	23.2	8.9	53.6	14.3

4.1.3. 4. Bağımlı Bakımı Düzenlemeleri

Tablo 9 incelendiğinde, hemen hemen tüm bağımlı bakımı düzenlemelerinin yöneticiler tarafından büyük oranlarda desteklendiği görülmektedir. Tablo 10’a göre ise, diğer düzenlemelerden farklı olarak cinsiyet temelli bir bakış açısı dikkat çekmemektedir.

Tablo 10:

Yöneticilerin Bağımlı Bakımı Düzenlemelerinin Uygunluğuna İlişkin Tutumları

Düzenleme türü	Uygun (%)	Kısmen Uygun(%)	Uygun Değil(%)
Kreş	86.7	6.7	6.7
Çocuk bakımı için para yardımı	71.7	13.3	15.0
Çocuk bakımıyla ilgili danışmalık ve referans hizmetleri	81.7	11.7	6.7

Tablo 11:

Yöneticilerin Bağımlı Bakımı Düzenlemelerine Cinsiyet Temelli Bakışları

Düzenleme türü	Kadın çalışanlar kullanmalı (%)	Erkek çalışanlar kullanmalı (%)	Tüm çalışanlar kullanmalı (%)	Kimse Kullanmamalı (%)
Kreş	48.3	****	50.0	1.7
Çocuk bakımı için para yardımı	1.7	3.3	93.3	1.7
Çocuk bakımıyla ilgili danışmalık ve referans hizmetleri	1.7	29.3	67.2	1.7

4.1.3.5. İzin Politikaları

Tablo 12'ye göre, özellikle annelik ve hastalık izinlerinin diğer izin türlerine göre daha uygulanabilir görülmektedir. Tablo 13'e göre ise, babalık izinleri haricindeki tüm izin düzenlemelerinin adil ve eşitlikçi değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 12:

Yöneticilerin İzin Politikalarına İlişkin Tutumları (Uygun bir politika mıdır?)

<i>İzin türü</i>	<i>Uygun (%)</i>	<i>Kısmen Uygun(%)</i>	<i>Uygun Değil (%)</i>
Ücretli annelik (hamilelik, doğum)	30.5	50.8	18.7
Ücretli babalık	28.8	39.0	32.2
Aile fertlerinden birisinin hastalığı nedeniyle alınan kısa dönemli ücretsiz izinler	40.7	39.0	20.3
Yaşlıların (anne, baba vs.) bakımı için alınan ücretsiz izinler	27.1	44.1	28.8

Tablo 13:

Yöneticilerin İzin Politikalarına İlişkin Tutumları (Adil ve eşitlikçi bir politika mıdır?)

<i>İzin türü</i>	<i>Evet (%)</i>	<i>Kısmen(%)</i>	<i>Hayır(%)</i>
Ücretli annelik (hamilelik, doğum)	55.0	31.7	13.3
Ücretli babalık	41.7	28.3	30.0
Aile fertlerinden birisinin hastalığı nedeniyle alınan kısa dönemli ücretsiz izinler	61.7	28.3	10.0
Yaşlıların (anne, baba vs.) bakımı için alınan ücretsiz izinler	51.7	31.7	16.7

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Alternatif çalışma düzenleme ve politikaları diye adlandırılan uygulamalar başta Avrupa ve ABD olmak üzere bütün dünyada öncelikle kadın çalışanların sorunlarının çözümü için uygulanmaya başlayan düzenlemelerdir. Bunların dünyada en popüler olanları ve Türkiye'de daha fazla bilinenleri esnek çalışma ve kısmi zamanlı (part time) çalışmadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmış olan bu iki düzenleme Türkiye'de bilinmekle birlikte arzu edildiği düzeyde uygulanmamaktadır. Bu iki düzenlemenin yanı sıra, Türkiye'de birkaç sektör dışında uygulama alanı bulamayan sıkıştırılmış iş haftası ve nerdeyse hiç uygulanmayan iş paylaşımı (job sharing) ve tele çalışma (telecommuting) gibi çalışma biçimleri de mevcuttur. İş paylaşımı ve tele çalışma düzenlemelerinin uygulanamayışının en önemli nedeninin bu tip düzenlemelere İş Kanunu'nda yer verilmiyor oluşu olduğu söylenebilir. Bir başka önemli neden ise alternatif çalışma düzenlemelerini kullanmak isteyen çalışanlara ve özellikle de kadın çalışanlara yönetimin farklı tutumlar sergiliyor oluşudur. Başka bir deyişle, bu tür düzenlemeleri tercih edenler nasıl bir tavırla karşılaşacaklarını tam olarak bilememektedirler.

Esnek çalışma, kısmi zamanlı çalışma, iş paylaşımı ve tele çalışma gibi düzenlemeler genel olarak bütün çalışanlar açısından motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıcı uygulamalardır. Araştırmacılar bu tip uygulamaların hem örgüt ve hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemektedirler. Araştırmalar kısa dönemde pratik sonuçlar

alınmasa bile sadece şirketin insancıl ve demokratik yönlerini geliştirme açısından bile bu uygulamaların değerli olduğunu göstermektedir. Fakat özellikle Türkiye gibi kadınların çalışma hayatındaki rollerinin çok da netleşmediği ülkelerde bu tip düzenlemeler kadın çalışanlara önerildiğinde olumsuz tepkilerle karşılaşılabilir. Özellikle pozitif ayrımcılık yapıyor endişesi, başarısız olarak değerlendirilme kaygısı, işini kaybetme korkusu gibi faktörler kadın çalışanların bu uygulamalara olumsuz bakmalarına neden olabilmektedir.

Araştırma bulguları da genel olarak hem kadın ve hem de erkek yöneticiler açısından klasik yaklaşım olarak adlandırılan ve aile, ev rollerinin öncelikle kadın rolü olduğunu öne süren yaklaşımın baskın olduğunu göstermektedir. İşle ilgili roller açısından değerlendirildiğinde ise kadınların klasik yaklaşımdan uzaklaştığı görülmektedir. Erkekler ise, iş rolüne de klasik perspektiften bakmaya devam etmektedirler. Bunun bir yansıması olarak da kadınların kariyerleriyle ilgili daha fazla çaba göstermek durumunda kaldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar aslında Batı'da gelişen sürecin hemen hemen benzer yönleriyle Türkiye'de yaşandığını göstermektedir. Buna göre aile ve ev rolleri açısından cinsiyet temelli bir yaklaşım daha baskınken; iş ve kariyer rolleri açısından bir dönüşümün gerçekleştiği gözlemlenebilmektedir.

Alternatif çalışma düzenlemeleri, bağımlı bakımı düzenlemeleri, izin politikaları gibi konuları içeren 'aile dostu düzenlemeler' açısından değerlendirme yapıldığında ise, kadın ve erkek yöneticilerin görüşlerini cinsiyet temelinden daha çok üstlendikleri yönetsel görevler çerçevesinde ortaya koydukları anlaşılmaktadır. Büyük oranda uygun görülen düzenlemeler ve politikalar esnek çalışma, kısmi zamanlı çalışma, kreşler ve annelik izinleri gibi yasalarla düzenlenmiş olanlardır. Fiziksel çalışma yerinden uzaklaşma (telecommuting), iş haftasını kısaltma, babalık izinleri gibi nispeten yeni ve radikal düzenlemeler ise diğerleri kadar tasvip görmemektedirler. Bu durum kadın ve erkek yöneticiler için hemen hemen aynıdır.

Araştırmada değinilen fakat Türk yöneticileri tarafından fazla desteklenmeyen yeni düzenlemeler; 1993 yılında ABD Başkanı Clinton'un destek vererek çıkarılmasını sağladığı 'aile ve sağlık izinleri' yasasıyla gündeme gelen 'daha az çalışma hakkı', 'herkesin ailesiyle daha fazla ilgilenebilmesi hakkı', ve 'daha çok izin kullanma hakkı' gibi kavramları tartışmaya açan bir politikanın unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa'da destek gören bu politikaların yansımalarından ülkemizin de uzak kalması mümkün değildir. Bu etkileşimin bir sonucu olarak Ocak 2004'de çalışmaları yapılan yasa taslağı ücretsiz altı ay babalık izni ve çalışan kadınların doğum izinlerinin uzatılmasına dair yasal düzenlemeler gündemdedir.

Alternatif çalışma düzenlemeleri, işyerinde kreş kurulumu, çocuk bakımı için maddi yardımların yapılması, yine çocuk bakımı için danışmanlık ve referans hizmetleri verilmesi gibi bağımlı bakımı düzenlemeleri; annelik izinleri, babalık izinleri gibi izin düzenlemeleri de cinsel ayrımcılıktan verimliliğe kadar çok geniş boyutlarda tartışılmıştır. Sonuç olarak; cinsiyet temelli bir bakış açısıyla tüm bu düzenleme ve politikalar çalışanların hayatlarını kolaylaştırmak düşüncesi üzerinde geliştirilmiş olan süreçlerdir. Fakat çok sayıda kadın ve erkeğin bu düzenlemeleri kullanmaları ve izinlerden faydalanmaları sağlanmadan ve bu kullanımı kolaylaştıracak olan yönetsel düşünce hakim olmadan bu düzenlemelerin genel olarak meşru bir kimliğe kavuşamayacağı açıktır.

Aslında çalışan kadınların kariyerlerinde cinsiyetle ilgili engellerle karşılaşmalarını tamamen çalıştıkları şirketlerin 'kadın dostu örgüt' şeklinde de tanımlanan bir şirket kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede İK birimlerinin yaptıkları uygulamalar da yukarıda değinilen felsefeye uygun ve tutarlı olmalıdır. Aksi takdirde, yani şirket kültüründe dönüşüm gerçekleşmeden yapılan uygulamalar bir halkla ilişkiler faaliyetinin ötesine geçmeyecektir. Yine İK birimleri ne kadar gayretli çalışırsa çalışsın kadın çalışanların şüpheleri yok olmayacaktır. Bu uygulamaların başarısında önemli olan bir faktör de karar vericilerin ve uygulayıcıların samimiyetidir. Aslında, Türkiye'de çok temel sorunlarımızı tartıştığımız bu konu dünyada çok daha geniş kapsamda tartışılmaktadır. Bu çerçevede, alternatif çalışmadan izin politikalarına,

kreşlerden yaşlı bakımına kadar çok geniş bir perspektifteki uygulamaları yapan şirketler artık 'aile dostu şirketler' ve hatta 'çalışılabilecek en iyi şirketler' olarak adlandırılmakta ve çalışanlar tercihlerini bu tip şirketlerden yana kullanmaktadırlar.