

Derleme Makale

Kadınların İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi

Work-Life Balanced Flexible Working Arrangement In Terms of Solving Problems Related to Women's Job Performance

Kamil Ufuk BİLGİN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü kamil.bilgin@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5715-5466	Esra Nur TUĞAN Şırnak Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü esranurtugan@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2405-7445
---	---

Makale Gönderme Tarihi 20.06.2021	Revizyon Tarihi 05.07.2021	Kabul Tarihi 13.07.2021
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bu makalenin amacı kadın çalışanların iş performansını ve kadınların iş-yaşam dengesine ilişkin sorunlarını ve esnek çalışma açısından ele alıp incelemektir. Buna göre, yöntem olarak öncelikle konuyla ilgili bilimsel kaynakların taraması yapılmış; yerli ve yabancı yazarların eserlerine bakılmıştır. Daha sonra da dünyada, Avrupa Birliğine üye ülkelerde ve Türkiye'deki kadın çalışanlara ilişkin hukuki durum analiz edilmiştir. Bu analiz, çeşitli istatistikî tablolarla ortaya konmaya çalışılmıştır. Makalede öne çıkan konu, kadın çalışanların iş-yaşam dengesine ilişkin sorumluluklarını dikkate alarak, iş performanslarını esnek çalışmayla sağlayabilmeleri olmuştur. Bunun için öncelikle, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları iş-yaşam dengesi sorunları üzerinde durulmuştur. Bu sorunlar kadınların kişisel, sosyal ve kurumsal sorunları şeklinde gruplandırılarak incelenmiştir. Makalede son olarak AB üyesi ülkelerdeki esnek çalışma uygulama örnekleri ile esnek çalışma saati düzenlemesi hakkında bilgi verilmiş ve tüm bu bilgiler ışığında, Türkiye'de esnek çalışmanın kadınların iş performansına etkisi ve önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın İş Performansı, Kadın İş-Yaşam Dengesi, Kadın Esnek Çalışması

Abstract

The aim of this article is to examine the job performance of female employees in terms of women's work-life balance problems and flexible working. First of all, works of various national and foreign authors were studied. Then, the legal situation regarding female employees in the world, in the member states of the EU and Turkey were examined and shown in various statistical tables. The prominent issue in this article is that, taking into account their responsibilities regarding work-life balance problems, female employees can achieve their job performance with flexible working. These problems were grouped and examined as personal, social and institutional problems. Finally, examples of flexible working practices in EU member countries and their flexible hour arrangements are given. In the light of these information, the effect and importance of flexible work on women's work performance in Turkey was emphasized.

Keywords: Women's job performance, Women's work-life balance, Flexible work of women

Önerilen Atf/Suggested Citation

Bilgin, K.U., Tuğan, E. N. 2021 Kadınların İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1477-1507

GİRİŞ

Dünya genelinde kadın erkek nüfus doğal dengesi varken, sosyal denge açısından cinsiyet eşitsizliği, hemen her ülkede görülen bir durumdur. Ancak ülke yönetimlerinin kadınların eğitimine, meslek sahibi olmalarına ve istihdamlarına yönelik sosyal politikaları, insan haklarının gereğidir.Çeşitli ülke uygulamalarına bakıldığında bu politikaların, bazen kadın milletvekili oranına kota konması olurken; bazen de kadınlara pozitif ayrımcılık şeklinde olabildiği görülmektedir. Ancak kadınların iş performans yönetiminde bu türden proaktif girişim ve politikaların hayata geçirilmesinden önce, kalıcı ve çok daha etkili olan ama uzun erimli çalışmalar gerektiren, kadınların bu sosyal politikalara hazırlanması için toplumsal kültürün kadınlar lehine değişmesi ve kadınların özellikle mesleki eğitime önem verilmesi yönünde ulusal düzeyde çalışmalara fırsat tanınması önem taşımaktadır. Bunun en belirgin örneği, uygulamada milletvekilliği kotası gibi siyasi görevler veya çalışma hayatına ilişkin üst görevler için erkekler kadar istekli ve uygun şartlara sahip kadın aday sayısına ulaşamamasıdır. Çünkü, yaşadıkları toplumun kadına yüklediği rollere ilişkin sosyo-ekonomik kültür, kadınların bu türden iş istek ve çabalarına engel olabilmektedir. Bu nedenle, sosyal denge açısından kadınların üstlendikleri aile ve çocuk bakımı gibi sosyal sorumlulukların yanısıra, kurumsal çalışma ortamındaki eşitsizlik gibi sorunlar da, kadınları iş performansı açısından dezavantajlı konuma getirmektedir (Kördeve, 2017). Bu konum, kadınların iş dışı kişisel ve sosyal hayata ilişkin sorunlarından başka “*cam tavan*” engeli ve “*taciz engeli*” gibi iş sorunlarıyla birlikte, nitelik ve kapasite sorunları olmadığı halde kadınların iş performanslarını ve iş kariyerlerini olumsuz etkilemektedir.

Kadınların çalışma hayatı öncesi ve işe girdikten sonra karşı karşıya kaldıkları bu sorunlar, tahmin edileceği üzere sosyal ve kurumsal dengesizliklerden kaynaklanmakta; dengeyi sağlayıcı girişimlerde başarılı olunduğu ölçüde, kadınların iş performansında da olumlu beklentiler oluşabilmektedir. Bu nedenle kadınların esnek çalışma düzenlemeleriyle çalışma hayatlarındaki iş kadını rollerinin aktif ve etkin hale getirilmesinin, söz konusu dengesizliklerin giderilmesine büyük katkı sağlayabileceği dikkate alınmalıdır.

1. Kadın İş Performansı

İş performansı, planlanmış herhangi bir iş veya görev gereği, kalite ve sayısal olarak belli bir dönem için hedeflenen ve bu dönem sonunda erişilen ortalama üstü iş miktarıdır (Bilgin, 2020:197). Bu tanımdan yola çıkarak iş performansının nötr bir anlam ifade etmediğini, Türk Dil Kurumu’nca “*Başarım*” diye dilimize yansıtılan olumlu bir anlamda kullanılması gerektiğini görmekteyiz. Buna göre “*kadın iş performansı*” da, kadın çalışanların takım üyesi olarak veya bireysel olarak belli bir dönem için belirlenen iş hedefine yönelik gerçekleştirdikleri ortalama üstü iş miktarıdır. Ancak, kadın iş performansını genel olarak bu şekilde tanımlamak mümkün olurken, çalışan kadınların ev, evlilik, annelik gibi kadınlara özgü sosyal sorumluluklarının olması sonucu, kadın iş performansını etkileyen kurumsal ve sosyal dengelerin etkilerini dikkate almak gerekmektedir.

1.1. Kadınların İş Performansını Etkileyen Dengeler

Kadının çalışma hayatındaki iş performansını etkileyen, çok çeşitli dengeler bulunmaktadır. Ancak bu dengelerden, kadınların iş performansını doğrudan etkileyen temel dengeleri şu iki başlık altında toplamak mümkündür:

- Sosyal İş-Yaşam Dengesi
- Kurumsal İş-Yaşam Dengesi

1.1.1. Sosyal İş-Yaşam Dengesi

Sosyal iş-yaşam dengesinin temelinde eşitsizliklerden arınmış bir toplum yapısını ifade eden sosyal denge anlayışı yer almaktadır. Literatürde konuyla ilgili önemli çalışmaları bulunan Bell’e göre sosyal denge; kaynakların eşit ve ekolojik açıdan sürdürülebilir bir biçimde dağıtımının

yapıldığı, tüm üyelerinin fiziksel ve psikolojik olarak güvende hissettiği, saygı gördüğü bir dünyayı tanımlamaktadır (Bell, 2016:3).

Sosyal dengenin hedefi ise, birbirlerinin ihtiyaçlarına karşılıklı olarak cevap vermeye uygun olarak şekillenmiş bir topluma, tüm sosyal kimlik gruplarından bireylerin hakkaniyete uygun bir biçimde katılımıdır. Sosyal denge hedefine ulaşma süreci de demokratik, katılımcı ve sosyal grupların farklılıklarına saygı duyan bir süreç olmalıdır (Bell, 2016:3). Sosyal denge; eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri gereğince toplumun tekrar inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Sosyal denge, sosyal ilişkileri eşitsizliğe yol açan bir şekilde yapılandırılan ve böylece bazı grupların ötekileştirilen diğer gruplar üzerinden avantaj elde etmesini sağlayan ideolojik çerçevelere, tarihi miraslara, model ve pratiklere karşı çıkmayı gerektirmektedir (Bell, 2016:4). Buna göre bir toplumda hak ve sorumluluklar konusunda adil bir paylaşımın olduğuna dair toplumda genel bir kanının bulunması, sosyal dengenin varlığına işaret etmektedir. Bu noktada sosyal dengenin, eşitlik kavramı ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle yasal ve siyasal eşitlik, sosyal dengeyi güçlendirmektedir.

Diğer taraftan sosyal dengeyi Miller (1999), şu dört unsurun dengede bulunması hali olarak tanımlamaktadır: Hak etme, gereksinimler, yasal haklar ve eşitlik. Bu dört unsurun aynı anda dengede bulunduğu bir durumun sağlanmasının oldukça zor olduğundan bahseden ve pek çok örnekten yararlanarak farklı durumları tartışan Miller (1999); bir işi birlikte yaparak *eşit ücret* almak üzere anlaşılan üç çalışandan birinin çok çalışarak alacağı ücreti *hak ettiği*; ikinci çalışanın çok çalışmasa da alacağı ücrete hastalığından dolayı *gereksinim* duyduğu; üçüncü çalışanın ise hiç çalışmadan, başta yapılan anlaşma gereği *yasal hakkı* doğrultusunda ücretini alacağı durumları inceleyerek; hak etme, gereksinim, eşitlik, yasal hak kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır. Burada mutlak eşitliğin, dengeyi sağlayıp sağlamadığı tartışmalı olacaktır. Yasalarla sağlanan siyasal eşitliğin ve ekonomik eşitliğin ne ölçüde sağlandığının tespit edilmesinin görece daha kolay olduğu söylenebilir. Ancak hak ediş ve gereksinimlerin ölçülmesi mümkün olmamaktadır. Bu yüzden Miller (1999), Sosyal dengeyi sağlamanın zorluğuna dikkat çekmektedir. Miller, 21.yy'da Sosyal dengeyi sağlamanın, geçen yüzyıla göre daha güç olacağını öngörmüştür. Gelineen noktada artık ekonomik ve politik sınırların tam anlamıyla üst üste oturmadığı, bu yüzden sosyal dengeyi sağlanması adına savunulan ilkelerin ekonomik ve sosyal değişimlerle çatışmaması gerektiğini vurgulamıştır (Miller, 1999:265).

Sosyal dengeyi sağlamak için ortaya koyulan düşünceler ve uygulamaların bütünü de sosyal politikaları oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle sosyal politika kısaca; Sosyal dengeyi tesis etme süreci olarak tanımlanabilir (Sunal, 2011:285-288). Eşitlik ve adalet/denge, sosyal politikaların merkezinde yer alan kavramlardır. Özellikle sınıfsal eşitsizliklerin yol açtığı adalet yoksunluğu düşüncesi, sosyal politikaların geliştirilip yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Konuya kuramsal olarak bakıldığında sosyal politikalara yön veren şu dört yaklaşımdan söz edilebilir (Sunal, 2011:302-303):

- **Sözleşmecî Anlayış:** yasal haklar ve üzerinde anlaşılmış ilkeler çerçevesinde Sosyal adaletin sağlanabileceğini öngörmektedir.
- **Faydacı Anlayış:** ekonomik özgürlüğün artırılması sayesinde toplumda genel refahın artacağı, bu yolla da adaletli bir dağılımın sağlanabileceği görüşünü savunmaktadır. Bu noktada sınıflar arası eşitsizliklerin giderilmesi, faydacı yaklaşımların hedeflerinden değildir.
- **Eşitlikçi Anlayış:** temelinde, iktisadi kaynakların dağılımı kilit roldedir. Toplumda ekonomik eşitsizlikler yok edilmeden adaletin sağlanması mümkün değildir. Mutlak eşitlikçi yaklaşımlar, Sosyal adaletin sağlanması anlamına gelmeyebileceği için yeniden dağıtım mekanizmaları önem kazanmaktadır.
- **Özgürlükçü Anlayış:** kişilerin doğuştan sahip olduğu birtakım haklarından istekleri dahilinde bile vazgeçmelerinin mümkün olmadığını, aksi takdirde adaletsiz bir durum ortaya çıkacağını savunmaktadır. Sonuç olarak sosyal iş-yaşam dengesi politikalar; sosyal, yönetsel ve sosyal adaletin sağlanması sürecinde bu yaklaşımlardan önemli ölçüde etkilenmektedir.

1.1.2. Kurumsal İş-Yaşam Dengesi

Kurumsal denge kısaca, kurum içi yönetsel karar verme süreçlerinin doğasında bulunan dengeyi ölçmek, değerlendirmek için kullanılacak ilkeler bütünüdür (Adler, 2003:323). Ancak kurumsal iş-yaşam dengesi, kurum yönetimlerinin kurum personeline yönelik istihdam ve personel yönetimini kapsayacak biçimde, sosyal politikasına ilişkin bir dentedir. Buna göre, her ne kadar uluslararası (ILO) sözleşmeleri ve ulusal yasalar olsa da, kurum yönetiminin bu dengeyi olumlu veya olumsuz etkileyecek biçimde, kadın personeline yönelik yönetsel karar, tutum ve davranışları olabilir. Oysa, her ne kadar bu dengenin sorumlusu kadın çalışan olsa da, ulusal ölçekte ve kurumsal yapı içindeki yönetimlerin büyük sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak iş-yaşam dengesine ilişkin bu kurumsal sorumlulukları uygulamada etkileyen, çeşitli sorunlar bulunmaktadır.

1.2. Kadınların İş-Yaşam Dengesinde İş Performansını Etkileyen Sorunlar

Kadınların iş- yaşam dengesinde iş performansına ilişkin sorunlar, sosyal ve yönetsel adaletin sağlanması sürecinde kadınların yaşadığı sorunlar olarak değerlendirilip, şu 3 başlık altında toplanabilir:

- Kadınların iş-yaşam dengesinde iş performansını etkileyen *kişisel* sorunlar,
- Kadınların iş-yaşam dengesinde iş performansını etkileyen *sosyal* sorunlar,
- Kadınların iş-yaşam dengesinde iş performansını etkileyen *kurumsal* sorunlar.

1.2.1. Kadınların İş-Yaşam Dengesinde İş Performansını Etkileyen *Kişisel* Sorunlar

Çeşitli sosyal oluşumlar neticesinde, kadınların evde ve iş yerindeki sorumlulukları artmıştır. Bu nedenle kadınların iş-aile hayatına ilişkin çatışmaları, kişisel iş performans sorunu olarak, gündeme gelmeye başlamıştır. Böylece konu, hem kuramsal açıdan, hem de uygulama ortamında önem kazanmıştır. Buna boşanma oranlarındaki artışın sonucu bekar ebeveyn olarak kadınların iş gücüne katılım oranlarının (1983 sonrası %22) artmasını da, eklemek gerekir (Clark, 2000:749).

Diğer taraftan kadınların erkeklere göre çalışma hayatına atılma oranlarının düşük olmasının en önemli sebebi, hiç kuşkusuz kadınların iş ve özel hayat arasındaki dengeyi kurma konusunda karşılaştıkları çeşitli sorunlar olmaktadır. Çünkü çalışma hayatı ve ev hayatı birbirlerini karşılıklı olarak etkilemekte, ikisi arasında bir etkileşim bulunmakta (Greenhaus and Beutell, 1985:86; Clark, 2000:749); bu nedenle iş-aile çatışmasından önce, rol çatışmasının tanımlanması gerekmektedir. Kahn vd., rol çatışmasını, “*biri ile uyumlu olmanın diğerine uymayı daha da zorlaştırdığı iki veya daha fazla baskı grubunun aynı zamanda oluşması*” şeklinde tanımlamıştır (1964:19). Roller arası çatışma ise; bir rolde artan baskı, diğer rolde artmakta olan baskı ile uyumsuz olması durumunda yaşanmaktadır (Greenhaus and Beutell, 1985:77).

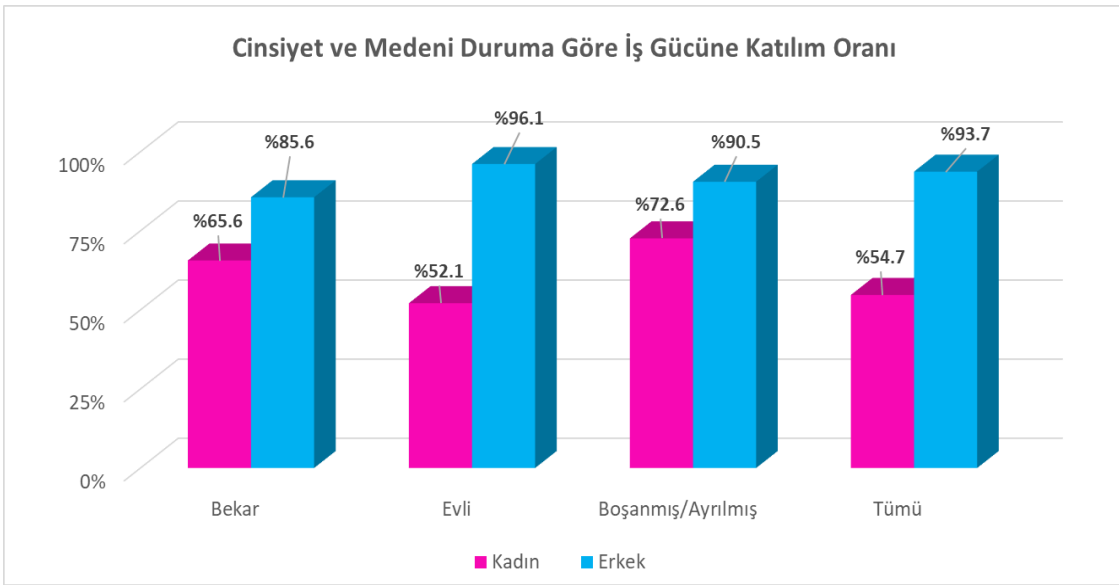
Greenhaus and Beutell iş-aile çatışmasını, iş ve aile hayatından kaynaklanan rol gerekliliklerinin karşılıklı olarak birbiriyle uyumsuz olması durumunda yaşanan roller arası çatışma olarak tanımlamış (1985:77) ve şu üç farklı iş-aile çatışmasından bahsetmiştir (1985:77-82):

- **Zaman Baskısı Kaynaklı Çatışma:** Bir rol için harcanan zaman, diğer rolden kaynaklanan beklentilerin yerine getirilmesini fiziksel olarak zorlaştırabilir veya bir rolün gerekleri yerine getirilirken, diğer role ilişkin çeşitli kaygılar oluşabilir. Böyle durumlarda da zaman baskısı belirginleşir.
- **Gerilim Kaynaklı Çatışma:** Bu çatışma, bir rolün yarattığı gerilimin kişinin diğer rolündeki performansını etkilemesiyle ortaya çıkabilen çatışmadır.
- **Davranış Kaynaklı Çatışma:** Bu çatışma, bir role özgü davranış modellerinin, diğer rollere ilişkin davranışlar ile uyumsuz olması halinde yaşanan çatışmadır.

Çalışan kadınlar için iş-aile çatışması, çokça yaşanan bir durum olup; çalışan kadınlar hem işyerine, hem de ailelerine karşı taşıdıkları sorumlulukları nedeniyle gerilim temelli, zaman

kaynaklı ve de davranış temelli çatışmalar yaşamaktadır. Çünkü kadınlardan evde nazik bir eş ve fedakar bir anne olması beklenirken; iş hayatında da aktif ve girişken olması beklenmektedir.

Kadınların iş yaşamları, onların medeni durumları ve çocuk sahibi olup olmamalarına göre de, şekil almaktadır. Çünkü medeni durum ve çocuk, kadınların çalışma hayatını çok farklı biçimlerde etkilemektedir. Buna göre evlilik kadınların iş gücüne katılımını olumsuz yönde etkilerken, tam tersi erkeklerin iş gücüne katılımını olumlu etkilemektedir. Birleşmiş Milletler'in Dünya Kadınlarının Gelişimi 2019-2020 raporuna göre, bekar kadınların % 65'i çalışırken; evli kadınlarda bu oran %52; boşanmış kadınlarda ise, % 72 olarak görülmektedir. Erkeklerde ise, %96 ile iş gücüne en yüksek katılım, kadınların aksine evli erkeklerin lehinedir. Şekil 1'de görüleceği üzere evlilik, geleneksel cinsiyet rollerini güçlendirmekte; kadınların çalışma yaşamı, ev işleri ve çocuk yetiştirme sorumluluklarının etkisiyle şekillenmektedir. Zaten eşinden ayrılan kadınlarda çalışma oranlarının, evli kadınlara göre daha yüksek olması da bunu destekler yödedir (UNWomen:2019, Annex 4).



Şekil 1. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre İş Gücüne Katılım Oranları

Kaynak: UN Women, Progress of The World's Women 2019–2020-Annex 4.

Kadınların hem eğitimlerini, hem de iş hayatlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi, çocuk bakımınıdır. Cattan'a göre (1991:7-8), pek çok genç kadının istihdam edilememesinin sebebi çocuk sahibi olmaları ve onların bakımı ile ilgilenmeleridir. Bu durumu, özellikle fakir haldeki anneler daha yoğun yaşamaktadır. Çünkü fakir annelerin çocuk bakımı için hizmet alma şansı bulunmamaktadır. Bu durumda, bir taraftan çocuk bakım hizmeti alamayan kadın çalışamamakta; diğer taraftan da çalışmadığı için de çocuk bakımı konusunda hizmet satın alamamaktadır.

Erkeklerde ise çocuk sahibi olma etkeni, iş gücüne katılım bakımından kadınlarda olduğundan çok daha farklı etki göstermektedir. Avrupa Komisyonu "Cinsiyet Eşitliğinde Erkeklerin Rolü-Avrupa Stratejileri ve İçgörülerini" Raporunda, konuya dair sayısal veriler yer almıştır. Raporda, evliliğin kadın ve erkeklerin çalışma hayatını birbirlerinin aksi yönde etkilemelerine benzer bir şekilde, çocuk sahibi olan erkeklerin iş gücüne katılım oranının yükseldiği belirlenmiştir (EC, 2012:188). Çocuk bakımı ile ilgili altyapının yetersizliği de, bu durumu etkileyen en önemli etkenlerden biridir (Chin, 1995:120). Öte yandan kamu harcamalarının çeşitli nedenlerle kısılanması da, sosyal bakım hizmetlerinin aksamasına sebep olmakta ve oluşan bu boşlukta sorumluluğu, kadınlar ücretsiz çalışarak üstlenmektedir. Bakım hizmetlerinin ücretli veya ücretsiz olarak

değersiz görülmesi de, bakım hizmetlerinde çalışanların çoğunluğunu oluşturan kadınların kötü çalışma şartlarını kalıcı hale getirebilmektedir (ILO, 2016:xix).

1.2.2. Kadınların İş-Yaşam Dengesinde İş Performansını Etkileyen Sosyal Sorunlar

Sanayi devrimi sonrası, ev ve iş ortamları farklılaşmış ve aile içi ilişkiler de yeniden tanımlanmıştır. Çünkü sanayileşmenin etkisi arttıkça, üretim ailenin dışına taşınmış böylece evin dışında konumlanmış yeni çalışma ortamları doğmuştur (Clark, 2000:748). Kadınların aile içi konum ve görevleri de bu sosyal dönüşümle birlikte değişime uğramış ve özellikle hizmet sektöründe iş gücüne katılmaları söz konusu olmuştur. Ancak bu, kadınların sosyal cinsiyete ilişkin rol ve sorumluluklarından uzaklaştıkları anlamına da gelmemektedir. Çünkü cinsiyet rolleri yaklaşımına göre sosyalleşme süreçleri, kadınlar ve erkekler tarafından farklı şekillerde yaşanmış ve her iki cinsiyetin mesleki becerileri de, bu durumdan çokça etkilenmiştir.

Kadınlar sosyalleşme sürecinde, ev işleri ve çocuk bakımı için sorumluluk alma konusunda desteklenirken; otoriterlik, girişimcilik, sayısal ve mekanik beceriler kazanma hususunda cesaretlendirilmek yerine caydırılmıştır (Fischer, 1987:122). Dolayısıyla cinsiyet rolleri yaklaşımına göre, erkekler ve kadınlar farklı yetiştirildikleri için farklı mesleki beceriler kazanmaktadırlar. Bu mesleki cinsiyet ayrımı, iş hayatında da pekiştirilebilmekte ve işverenler, özellikle “erkek işi” olarak tanımlanan işlere kadınları almayı istememektedirler (Fischer, 1987:123). Bu nedenle bazı işlerin erkeklere uygun; bazı işlerin de kadınlar için daha uygun olduğunu düşünülmesine neden olmaktadır (Bielby and Baron, 1986:759).

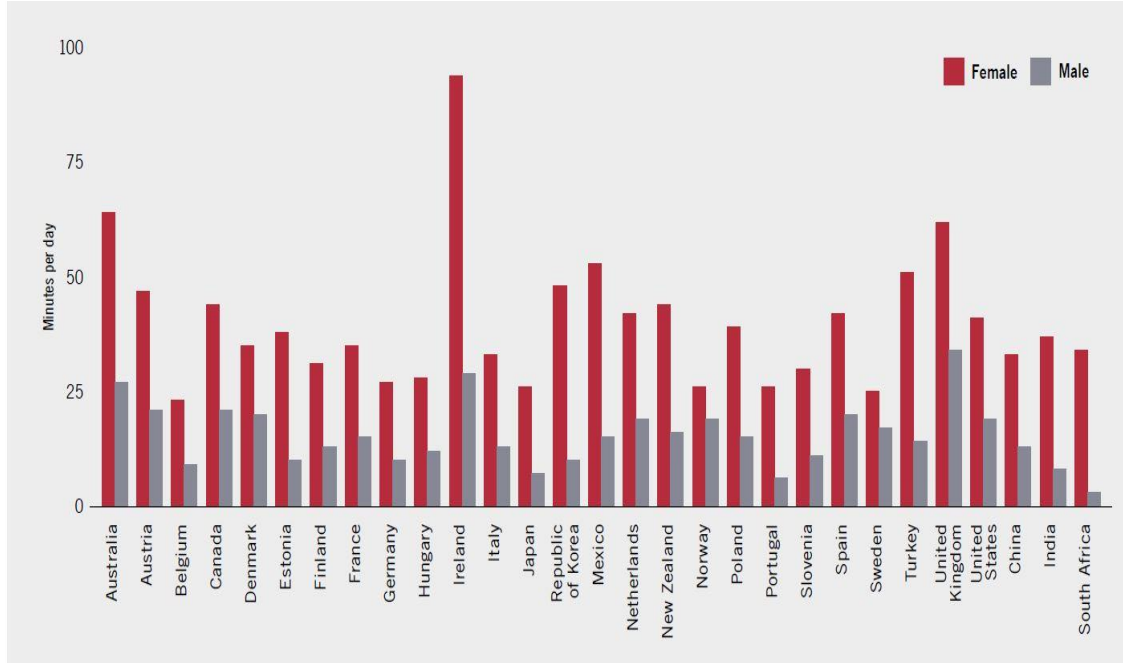
Kadınların cinsiyet rolleri, onların iş hayatına katılımları sürecinde belirleyici olmaktadır. Buna göre ev işlerine ve bakıcılığa yakın öğretmenlik, hemşirelik gibi kadınsal işler ve meslekler, daha çok kadınlar tarafından tercih edilen meslekler olarak öne çıkmaktadır (ILO, 2016:75-77; Bielby and Baron, 1986:760). Ancak bu tür iş ve meslekler, kadınların cinsiyet rolüne daha uygun bulunmaktayken, bir taraftan da çok uzun çalışma saatleri gerektirmediği için erkeklerin çalıştıkları işlere göre daha düşük gelir getirmektedir (ILO, 2016:xix). Örneğin pek çok ülkede ağırlıklı olarak ilkökul öğretmenliği, kadınların görev aldığı bir meslek olurken, üniversitelerde öğretim üyeliği ve akademik görevler erkeklerin hakimiyetinde olabilmektedir (Ball, 2008:54). Bu durum, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO), “Çalışan Kadınlar: Eğilimler 2016” Raporu incelendiğinde de, görülebilmektedir. Çünkü Rapora göre, 142 ülkede yapılan araştırmalarda kadınların, erkeklere kıyasla ortalamasının yüksek olduğu meslekler hizmet sektörü, büro ve satış elemanlığı gibi çok nitelik gerektirmeyen işlerdir (ILO, 2016:xiv, şekil III).

Bir başka ILO Raporuna göre ise, gelişmiş veya gelişmemiş ülkelerde kadınların ücretli işlerden daha çok ev işleri ve çocuk, yaşlı ve hasta bakımına zamanlarının geçtiği anlaşılmakta; örneğin Şekil-2’de görüleceği üzere, kadınların erkeklerden ortalama 2,5 kat daha fazla ücretsiz ev işi ile ilgilendikleri sonucuna erişilmiştir (ILO, 2016:xv, figure V). Ancak kadınların ev işlerine ayırdıkları zamanın giderek azaldığı görülmekle birlikte; kadınların çocuk bakımı konusunda harcadıkları zamanda bir azalma olmadığı görülmektedir. Böylece ücretli ve ücretsiz işler birlikte düşünüldüğünde, kadınlar gün içinde erkeklerden çok daha fazla çalışmaktadırlar.

Özellikle çalışan kadınların, ücretli ve ücretsiz toplam çalışma saatleri, çalışan erkeklerden daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır. Sonuç olarak kadınların, iş gücüne katılımları da ücretsiz ev işleri ve çocuk bakımı konusunda sorumluluğun büyük kısmını taşımaya devam ettikleri görülmektedir; bu durumun da, kadınların ücretli işlerdeki çalışma kapasitelerinin düşmesine neden olabileceği söylenebilir.

Ball (2008)’ın araştırmasında, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık ile kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre, kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla arttıkça, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık artmaktadır. Özellikle hızlı gelişen ülke ekonomilerinde, aşağıdaki kamu politikalarının uygulanması faydalı görülmekte ve bu önerilere uyulması durumunda, kadınları geleneksel mesleklerin dışında tutan fikir kalıplarının yıkılması da mümkün olabilecektir (Ball, 2008:64):

- Politika belirleyicilerin bu etkiyi tersine çevirme çabası içinde olması gerektiği;
- Kadınların geleneksel olmayan mesleklere alınması konusunda destek verilmesi;
- Kamu sektöründe bu tarz işlere kadınların alınarak öncü olunması;
- Erkeklerin ağırlıkta olduğu meslek dallarında kadınların da iyi eğitim alması konusunda teşvik edilmesi.



Şekil 2. Kadın ve Erkeklerin Ev İşlerine Ayırdıkları Günlük Zaman

Kaynak: ILO Women at Work Report 2016:68. (Erişim: 08/01/2021)

Kadınlar bugün pek çok farklı düzey ve şekilde tüm dünyada, adaletsizliğe uğramaktadır. Hatta pek çok ülkede kültürel miras ve gelenekler, kadınların sağlığı ve refahı önünde engel teşkil etmektedir. Çünkü pek çok toplumda kadınların, erkeklerden daha az değerli olduğu ve yaşam kalitesiyle bağlantılı çalışma hakkı ve siyasi katılım hakkı gibi temel hakları, erkeklere göre daha az hak ettikleri şeklinde bir geleneksel kültür bulunmaktadır.

Kadınların bu geleneklere karşı zaman zaman direndikleri görülürken; bazen de bu gelenekleri özümstedikleri için kadınların kendileri bile bu dengesizliğin savunucuları olabilmektedir (Nussbaum, 1999:29). Üstelik kadınlarsadece gelişmekte olan toplumlarda değil; gelişmiş toplumlarda da benzer durumlarla karşılaşabilmektedir (Nussbaum, 1999:30). Bu nedenle, bu adaletsizliğin acilen giderilmesi ve Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların, Dünya nimetleri ve fırsatlarının da en az yarısına sahip olması gerekmektedir (Nussbaum, 1999:31). Oysa kadınlar, dünya genelinde erkeklerin yaşam kalitesine tam olarak erişememektedir (Bkz. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı İnsani Gelişme Raporu Aralık 2020).

Tahmini yaşam süresi, eğitime katılım, tahmini kişi başı gayri safi milli gelir gibi ölçeklerde karşılaştırma içeren değerlendirme sistemiyle hazırlanan “*Cinsiyete Dayalı Gelişme İndeksi*”nde, 189 ülkeden sadece 22 ülkede kadınların yaşam kalitesinin erkeklerle eşit olduğu görülmektedir. Ancak tahmini kişi başı gayri safi milli gelir karşılaştırmasında, 189 ülkenin tümünde kadınlar milli gelirden erkeklere göre daha düşük bir pay almaktadır.

Buna göre, ülkelerin gelişmişlik düzeyi arttıkça, kadın ve erkekler arasında gelir adaleti de iyileşmektedir. Cinsiyete Dayalı Gelişme İndeksi’nde, hem bu endeksin (GDI) en yüksek puanlı ülkeleri, hem de İnsani Gelişme İndeksi puanı en yüksek ülkeler incelendiğinde bile, erkeklerin

kadınlara göre milli gelirden en az %30 daha fazla pay aldığı anlaşılmaktadır (HDR, 2020:356-360).

Tablo-1’de görüleceği üzere, hem HDI sıralaması, hem de GDI değeri yüksek ülke örneklerinde, kadın ve erkeklerin milli gelirden aldıkları pay arasındaki açık bir fark bulunmaktadır.

Tablo 1. Milli Gelir Payına Göre Kadın Erkek Eşitsizliğinin Ülkelere Göre Dağılımı

HDI Sırası	Ülkeler	GDI Değeri	Kişi Başına Tahmini Gayri Safi Milli Gelir	
			Kadın	Erkek
1	Norveç	0.990	58,548	74,280
2	İsviçre	0.968	57,840	81,137
6	Almanya	0.972	45,277	65,599
8	Hollanda	0.966	46,815	68,685
32	Yunanistan	0.963	24,062	36,476
45	Katar	1.030	45,338	107,833
52	Rusya	1.007	19,694	33,640
54	Türkiye	0.924	17,854	37,807

Kaynak: HDR 2020. 1’in üzerindeki GDI değeri, kadınların yaşam kalitesinin daha yüksek olduğuna; 1’in altı GDI değeri ise, erkek yaşam kalitesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Öte yandan cinsiyet Eşitsizliği Endeksi’ne ilişkin Tablo 2’de görüleceği üzere, 186 ülkede kadınların iş gücüne katılım oranı, erkeklerden düşüktür ve sadece 3 ülkede kadınların iş gücüne katılımı, oransal olarak erkeklerden yüksektir. İnsani Gelişim Endeksinde en yüksek sıralamaya sahip olan ülkelerde bile çalışma hayatına kadınlardan daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle sıralamada en sonlarda yer alan Irak ve Yemen gibi ülkelerde, kadınların iş gücüne katılım oranları endişe verici düzeyde düşüktür ve aşağılara inildikçe kadın ve erkeklerin iş gücüne katılım oranı arasındaki fark artmaktadır (HDR, 2020:361-364).

Tablo 2. Ülkelerine Göre İş Gücüne Katılımda Kadın Erkek Eşitsizliği

Sıra	HDI Sırası	Ülkeler	İşgücüne Katılım Oranı		Fark
			Kadın	Erkek	
1	185	Burundi	80.4	77.8	-2.6
2	178	Gine	62.7	60.2	-2.5
3	160	Ruanda	83.9	83.4	-0.5
4	182	Sierra Leone	57.3	58.5	1.2
21	1	Norveç	60.4	67.2	6.8
48	8	Hollanda	58.3	69.1	10.8
50	2	İsviçre	62.9	73.8	10.9
155	54	Türkiye	34	72.6	38.6
178	179	Yemen	5.8	70.2	64.4

Kaynak: HDR, 2020.

Sosyal adalet açısından, kadınların iş hayatına katılımlarınını sıra siyasal hak ve özgürlüklerden yararlanmaları da çok önemlidir. Kadınların karar alma ortamında olmaları, yaşamak durumunda kaldıkları adaletsizliklerin çözüme ulaşması sürecinde kritik öneme sahiptir. Böylece kadınlara yönelik sosyo-ekonomik politikalar üretilmesinde, kadınların aktif siyasi katılımı etkili olmaktadır. Ancak Tablo 3'den kadınların siyasete katılım oranları incelendiğinde *Parline* veri tabanına göre, sadece 3 ülkede kadın milletvekili sayısının erkek milletvekili sayısına oranı %50 ve üzerinde olduğu görülmektedir. (IPU *Parline*, 2021). Üstelik İsviçre ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde bile, kadın milletvekili oranları düşük olup; Listede daha aşağılara inildikçe bu oranların çok azaldığı, hatta son sıradaki ülkelerde hiç kadın milletvekili bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, Dünya genelinde kadınların siyasete aktif katılımı ve temsili yetersizdir.

Tablo 3. Ülkelerine Göre Kadın Milletvekili Oranları

Sıra	Ülkeler	Parlamentodaki Kadın Milletvekili Oranı (%)
1	Ruanda	61.3
2	Küba	53.4
3	Birleşik Arap Emirlikleri	50
4	Nikaragua	49.5
21	İsviçre	42.0
27	Fransa	39.5
39	Hollanda	33.8
68	Amerika Birleşik Devletleri	27.3
130	Türkiye	17.3
189	Papua Yeni Gine	00

Kaynak: IPU-Inter Parliamentary Union *Parline*.

Kadın-Erkek eşitliğinin ele alındığı Dünya Bankası Raporu'nda, 187 ülkeyi kapsayan araştırma sonuçlarına göre, Dünyada kadın erkek eşitliğinin sağlanması konusunda ortalama değer %74,71 olarak hesaplanmış ve belirlenen bazı göstergeler ışığında kadınların aldıkları ücretleri düzenleyen yasaların etkinliği, evlilik ve çocuk sahibi olmanın çalışma hayatına etkileri gibi bilgiler bulunmaktadır (WB, 2019:8).

Aslında sosyal cinsiyet eşitsizliği ile yoksulluk arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Çünkü yoksulluk ve cinsiyet eşitsizliği bir araya geldiğinde, temel insani gerekliliklerde önemli bir çöküş yaşanmakta; orta ve düşük gelişmişlik düzeyindeki ülkelerde kadınların okur yazarlık, kişi başı milli gelir ve okullaşma oranları, erkeklere göre yüksek gelişmiş ülkelerde olduğundan çok daha büyük farklar ortaya çıkmaktadır (Nussbaum, 2003:46). Özetle, uluslararası raporlara göre kadınların, yoksulluğu daha derinden yaşamakta olduğu net bir biçimde görülebilmektedir (HDR, 2020).

Sonuç olarak sosyal hayatta kadınların karşılaştıkları sorunlar, erkeklerin sosyal sorunlarından farklı olup, sosyal dengenin sağlanması hedefinde, kadınlara özel çözüm yöntemlerinin üretilmesi gerekmektedir. Geline nokta, kadınların özellikle ekonomik ve siyasal alandaki dezavantajlarından kurtarılması, sosyal dengenin sağlanması açısından elzemdir. Bu amaçla üretilecek sosyal politikalarla, kadınların çalışma hayatına katılımlarının kolaylaştırılması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi, öncelikli konular arasında olmalıdır.

1.2.3. Kadınların İş-Yaşam Dengesinde İş Performansını Etkileyen Kurumsal Sorunlar

Kadınların İş-Yaşam Dengesinde İş Performansına ilişkin sorunlarının başında, kadınların iş gücüne katılımında makro ölçekli politikardan, sosyal cinsiyet kalıplarına kadar pek çok etkenin yer aldığı, kadınlar için adaletsiz bir çalışma ortamı gelmektedir. Çünkü sosyal hayata ilişkin

dezavantajlar ile evlilik ve anne olmanın çalışma yaşamında yarattığı güçlüklerle, işyerinde karşılaşılan ayrımcı tutum ve yükselme sorunları eklenmektedir. Buna göre kadınların üzerinde aile ve geleneksel cinsiyetçi bakış açısına ilişkin yüklerin yanısıra, kadınların işten ayrılmasında iş yerinde karşılaştıkları tutumlar da etkili olmaktadır. Bu nedenle ailenin ısrarı ve işyerindeki geleneklerin üst üste gelmesiyle kadınları “eve çeken” etkenler, işi bırakmada etkili olurken; buna “itici” sebepleri de eklemek gerekmektedir (Hewlett and Luce, 2005).

Kadınların iş-yaşam dengesi açısından iş performansını olumsuz etkileyen ayrımcılık kavramının iş gücü bağlamında tanımı ise “belirli bir grubun üyelerine, diğer grup üyelerinin aksine haksız bir avantaj sağlanması” olmaktadır (Channar vd, 2011:179). Buna göre ayrımcılık, çalışanlarını bireysel özellikleri ve davranışları doğrultusunda değil, ait olduklarını düşündükleri gruba atfedilen özellikler kapsamında değerlendirilmesi durumudur (Durmaz, 2016:48). Kadınlara yapılan ayrımcılık ise, cinsiyete dayalı ayrımcılık olup; kadınların hem kamu sektöründe hem de özel sektörde uğradığı bir ayrımcılıktır. Ancak Channar’ın araştırmasına göre kadınların aleyhine ayrımcılık, kamu kurumlarında özel sektöre nazaran daha çok görülmektedir (Channar vd, 2011:179). İşyerinde yaşanan cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadın çalışanları kırılanlaştırıp; korku ve stres ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle ayrımcılığın ortadan kaldırılması sonucu kadın personelin motivasyonu, iş tatmini ve kurumsal bağlılığı ile streslerinin giderilmesi mümkündür.

Son yıllarda kadınların orta düzey yöneticiliklere atandıkları görülmekle birlikte, üst düzey yöneticiliklere atanan kadın sayısı ise hala çok düşük olup, kadınların üst düzey yöneticilik görevlerine erişememelerinin nedenleri arasında iki etmen yer almaktadır (Oakley, 2000: 321-322). Bunların ilki, kurumsal uygulamalardan kaynaklanan, cinsiyet eşitsizliğine dayalı nedenler olurken; ikincisi de, davranışsal ve kültürel nedenlerdir. Davranışsal ve kültürel nedenlere önceden değinildiğinden, bu başlık altında aşağıdaki kurumsal nedenler üzerinde özellikle durulacaktır.

Cam tavan: Kadınların çalışma hayatlarında çok sık karşılaştıkları bu kurumsal neden, cinsiyetten kaynaklanan dezavantajların, kurum hiyerarşisinde daha çok üst kademelerde yaşanan ve kadınların iş kariyerinde yükseldikçe şartların ağırlaşması olmaktadır (Cotter vd., 2001:655). Cam tavanı, cinsiyet eşitsizliğine ilişkin diğer eşitsizliklerden ayıran şu dört özelliği bulunmaktadır (Cotter vd., 2001:662-656):

- Cam tavan kadınların işle ilgili özelliklerinden kaynaklanmayan cinsiyete dayalı bir eşitsizliğe dayanır;
- Cam tavan yüksek ücretli üst görevlerdeki kadınlar için daha büyük bir eşitsizliğe dayanır;
- Camtavan, sadece üst düzey görevlere atanan kadın ve erkekler arasındaki orantısız dağılımı değil, aynı zamanda bu üst düzey görevlere atanabilme fırsatı açısından da eşitsizliğe dayanır;
- Cam tavan, kadının tüm iş hayatı süresince giderek artan bir eşitsizliğe dayanır.

Cam tavan, aslında kadınların kurum içinde sadece belirli bir düzeye kadar yükselmesine izin veren, görünmez ama güçlü bir engel olarak çokça bilinen bir metafordur (Carli and Eagly, 2001:630). Bu nedenle cam tavan, ayrımcılık ve önyargı ile ilgili bir kavram olup; kadınların gizilgüç önderlik yetilerine karşı önyargılı olma durumudur. Bu önyargı, kadınların otorite ve güç kazanmalarına ilişkin yeteneklerinin önüne geçer ve kurum içinde personele karşı ayrımcılığı belirginleştirir.

Pek çok ülkede kadınlar, araştırmalara göre cam tavan engeline takılmakta ve güçlü pozisyonlara ulaşamamaktadır (Bihagen ve Ohls, 2006). Örneğin İsviçre’de kadınların cam tavandan etkilenip etkilenmediklerini inceleyen araştırmalarda, kadınların hem cam tavan hem de yapışkan zeminden (sticky floor) muzdarip oldukları belirlenmiştir (Zafarullah , 2000). Bombuwela ve De Alwis’in (2013) çalışmasında ise Sri Lanka’da, cam tavan ile kadınların kariyer gelişimleri arasında, negatif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere

gelişmiş ülkelerden, gelişmekte olan ülkelere kadar tüm Dünyada kadınlar cam tavana maruz kalmakta, ayrımcılığa uğramaktadır. Bu sebeple kurumlarda hiyerarşik anlamda yukarı basamaklara çıkıldıkça kadın yönetici sayısı azalmakta ve yine kurum üst yönetimleri için kadınlara karşı mevcut önyargı, alt kademelerdeki personelin kadınlara karşı olan önyargısından daha fazla olmaktadır (Trentham ve Larwood, 1998).

Kadınların iş kariyerlerinde ilerleyerek üst düzey yöneticilik görevlerine atanmalarını engelleyen, görünmeyen etkenler olarak açıklanabilecek cam tavan engeli Türkiye’de, neredeyse tüm sektörlerde yaşanırken, kadın çalışanların ağırlıkta olduğu alanlarda daha çok görülmektedir. Buna göre eğitim sektöründe kadın akademisyenler, akademik ve idari kariyerleri boyunca cam tavan engeliyle karşılaşmaktadır (bkz.Aksoy 2018; Can vd., 2018; Şentürk vd., 2017; Tahtalıoğlu, 2016; Ayyıldız vd., 2014). Yine ilköğretim kurumlarında okul yöneticisi kadınlar ve okul yöneticisi olma yolundaki kadınlar için cam tavan engeli bulunmaktadır (bkz.Aksu vd., 2013; Çetin ve Atan, 2012; Bingöl vd., 2011). Benzer duruma, sağlık sektöründe ve siyasi iş kariyerinde de rastlanmakta; özellikle parlamentoda cinsiyet kotası ile ilgili alanyazında çalışmalar bulunmaktadır (Aldemir ve Budak, 2018; Esen ve Kaloğlu, 2018). Dolayısıyla Türkiye’de kadınlar için cam tavan engeli tüm sektörlerde görülebildiğinden, özellikle kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı iş sektörlerinde cam tavan olgusunun incelenmesi, kadınların önündeki dezavantajların giderilmesi açısından önem arz etmektedir.

Kraliçe Arı Sendromu: Bu kurumsal sorun, işyerindeki kadınların yine işyerindeki diğer kadın personel tarafından ayrımcılığa maruz bırakılması olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, kadınlar diğer kadınların tehtidi altında olup; yönetici kadrosunda çalışan kadınlar, diğer kadınların başarılarını engellemekte; onları olumsuz yönde etkileyerek kurum içinde ilgi odağı olmaya devam etmek istemektedirler (Cooper, 1997:496). Kraliçe arı sendromuna göre, kadınlar üst görevlerde tek kalma istekleriyle, astları olan kadınların yükselmelerine yardımcı olmaktan kaçınılmaktadırlar.

Cam Asansör: Cam tavana referansla, yine görünmeyen ancak bu kez kurumda kolayca yükselmeye yardım eden bir mekanizma anlamında kullanılan cam asansör, kadınların iş performansına olumsuz etkisi olan diğer bir engeldir. Buna göre cam asansör erkeklerin, kadınlara daha uygun iş ve mesleklerde çalışması halinde, erkekler için bir dezavantaj oluşturması yerine, kadınsal işlerde azınlıkta kalan erkeklerin belirgin biçimde, liderlik şanslarını artırmaları anlamına gelen bir kurum içi engel olmaktadır (Wingfield, 2009:7).

Williams’ın erkek hemşire, ilköğretmeni, kütüphaneci ve sosyal hizmet gibi daha çok kadınların tercih ettiği görevlerdeki personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarına göre erkekler, cinsiyetlerinden gelen ayrıcalıklarını, kadınların ağırlıkta olduğu mesleklere girerken yanlarında götürmekte ve böylelikle azınlıkta olmaları avantaja dönüşebilmektedir (1992:263). Ancak bu durum, kadın çalışanlarda motivasyon eksikliğine yol açmakta ve sonuç olarak kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bir tür ayrımcılık olarak alanyazındaki yerini almaktadır.

Mobbing: İş-Yaşam Dengesi açısından kadınların iş performansını son yıllarda en çok etkilediği görülen kurumsal bir sorun da yıldırma, psikolojik taciz gibi adlar alan mobbing engelidir. Buna göre mobbing, genelde tek bir kişiye karşı, bir veya birden fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde yöneltilen, düşmanca ve etik olmayan davranış biçimidir (Leyyman, 1990). Tanımdan da anlaşılacağı üzere her düşmanca davranış mobbing olarak nitelendirilmemektedir. Ancak kurum içinde karşılaşılan herhangi bir yıldırmanın kabalık, hakaret gibi eylemler ile karıştırılmaması için mobbing’de şu dört unsurun varlığı söz konusu olmalıdır:

- Belirli bir süre boyunca yine belli sıklıklarla yaşanan *sistematik bir baskı* (Nuñez & Gonzalez, 2009);
- Hiyerarşik olarak üst konumda bulunan kişiler tarafından maruz bırakılma gibi bir *güç dengesizliği* içermesi;

- Özellikle bireyin kitlesel olarak bir mobbinge maruz kalması durumunda ortaya çıkan güç eşitsizliği (Reichbert, 2002);
- *Kasıtlı bir saldırgan davranış ve mobbinge uğrayan kişinin algısı ve hisleri.*

Alanyazında mobbing nedenleri, bireysel ve kurumsal nedenler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Buna göre bireysel nedenler, saldırganın ya da mağdurun kişisel özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Kurumsal nedenler ise işyeri iklimi, kurumun örgütlenme biçimi, liderlik türü gibi nedenlerdir. Özellikle katı hiyerarşik, cinsiyetçi bir çalışma ortamı, mobbing için uygun ortamlar olabilmektedir. Ancak geniş bir serbestlik ve belirsizlik ortamına sahip kurumlar da, mobbing için uygun ortamlar olabilmektedir (Gedikkaya, 2019:57-58).

Türkiye’de genel olarak 6098 sayılı Borçlar Kanunu’nun 417.maddesinde işverenlerin, çalışanlarını psikolojik tacizden korumaları gerektiğine vurgu yapılmış olmakla birlikte; mobbingin kamu kurumlarında da görülen bir durum olduğunun kabul edilişi, 2011 tarihli Başbakanlık Genelgesi’yle netleşmiştir. Bu Genelge’de mobbing “*Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan*” bir durum olarak tanımlanmıştır. Genelge’de ayrıca mobbingin önlenmesi için alınması gereken önlemler sıralanmıştır. Buna göre sorumluluğun işverenlerde olduğu; toplu sözleşmelere mobbingi engelleyebilecek hükümler konulabileceği; çalışanlara psikolojik destek için ALO 170 destek hattının bakanlık (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı) bünyesinde kurulduğu; Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu kurulacağı; farkındalık oluşturmak amacıyla bilimsel faaliyetler düzenleneceği Genelge’de öne çıkan konular arasında bulunmaktadır.

Türkiye’de kadınların erkeklerden daha çok mobbinge maruz kaldıkları bilinmektedir (Ulaş vd. 2018). Cevher ve Öztürk’ün (2015), kadınların maruz kaldığı mobbing hakkında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, mobbingin nedenleri arasında en büyük payın dış görünüş, kadınlar arası güzellik nedeniyle yaşanan kıskançlık ve rekabet faktöründe olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mağdurlardaki en büyük duygusal sonucun hoşgörüsüzlük ve öfke olduğu; kurumsal sonuçlarının ise işten vazgeçme ve işten çıkarılma olduğu, çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Şalvarcı Türel ve Dolmacı (2013), bir devlet üniversitesinde görevli idari ve akademik kadın personel üzerinde yaptıkları araştırmada ise, kadın olma ile ayrımcılığa maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmada kadın personelin en çok; hamilelik dönemlerinde, bekar olmaları sebebiyle, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde ayrımcılığa uğradıkları belirlenmiştir. Ancak mobbing konusunda sorulan sorularda mobbinge uğradığını düşünen katılımcıların çok az olduğu görülmüş, araştırmacılar tarafından kadın personelin mobbing konusunda farkındalığının düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Benzer biçimde, bir devlet üniversitesindeki kadın akademisyenler üzerine yapılan bir diğer çalışmada (Şahin ve Türk, 2010), mobbingin kadın akademisyenlerin stresini artırdığı ve dolayısıyla performanslarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak Ulaş ve arkadaşlarının (2017) yine kadın üniversite personelinin kapsayan çalışmasında ulaştığı sonuçlar, benzer sonuçlar olmuştur. Türkiye’de mobbing konusunda doktora seviyesinde yazılan tezlerin içeriklerini inceleyen bir araştırmada ise (Yiğit, 2018), mobbing üzerine yazılan doktora tezlerindeki çalışma gruplarının, çoğunlukla akademisyen ve öğretmenlerden oluşturulduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak kadınlar çalışma hayatlarında performanslarını etkileyen pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Bunlar arasında, cam tavan, cam asansör, mobbing gibi kurumsal düzeyde yaşanan sorunlar önemli bir yer teşkil etmektedir. Kadınların çalışma performanslarını etkileyen bu sorunların en azından bir kısmına çözüm olabilecek yöntemler arasında kadınlar için esnek çalışma koşullarının düzenlenmesi bulunmaktadır.

2. Kadınlar İçin Esnek Çalışma Düzenlemesi

Kurum içi çalışma yöntem ve kurallarının, mal ve hizmet üretim şeklinin elverdiği ölçüde kurum personeli çalışanlarının şartlarına ve etkin çalışma isteklerine göre düzenlenmesi anlamına gelen “*esnek çalışma*”, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından da tanımlanmıştır. Ancak, kurumlar açısından çalışma kuralların esnetilmesi olarak anlaşılan esnek çalışma; kurum yönetimlerinde/işletme sahiplerince işe alma ve işten çıkarma esnekliği olarak algılanırken ; kurum personeli çalışanlar esnek çalışmayı, kendi iş-yaşam dengelerine göre kendilerinin belirleyebileceği esneklik olarak anlamaktadır (Demir-Gerşil, 2008:69; Parlak-Özdemir, 2011:3). Oysa esnek çalışma, her iki tarafında lehine olacak biçimde ve işe uygun olarak belirlenmesi gereken bir esneklik olmalıdır. Hem kurumun beklentisi mal ve hizmet miktarı hedefine ulaşılmalıdır; hem de kurum çalışanı personelin iş-yaşam dengesine göre beklentisi olan çalışma gün ve saatleri dikkate alınmalıdır. Ancak esas belirleyicinin işin kendisi ve iş hedeflerinin tutturulması olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle her sektörde, her kurumda ve kurumdaki her iş için esnek çalışma düzenlemesi uygun düşmeyebilir. Esnek çalışma saati için bunu, önceden bilmek veya esnek çalışmanın da sınırsız bir özgürlük olduğunu düşünmemek gerekir.

Diğer taraftan, her ne kadar küreselleşen kapitalist üretim anlayışının ulusal veya kurumsal çalışma politikalarına etkisi olarak eleştirilse de, esnek çalışmanın, genelde istihdamın artmasına ve böylece sosyal refahın özellikle kadınlar açısından artmasına büyük katkısı olmaktadır (Tilev, 2018:124). Ancak hem erkekler hem de kadın çalışanlar açısından esnek çalışmanın, en önemli sorunu güvence sorunudur. Çünkü esnek çalışma, özellikle kadınlar ve dezavantajlı gruplar için istihdam, adaletli gelir ve sosyal güvenlik anlamında güvence sorununa yol açabilmektedir (Çakır, 2009:80). Bu nedenle ulusal bir sosyal politika stratejisi olarak belirlenmesi halinde sektöre, kuruma, işe ve çalışma dönemine göre çalışma saatleri iyi ayarlanmış güvenceli esnek çalışma uygulama çeşitleri, kadınların iş-yaşam dengesinin kurulmasına büyük katkı sağlayabilmektedir.

Aslında çalışma hayatında gerek ulusal ve gerekse uluslararası rekabete ilişkin değişimler, teknolojik gelişmeler, çeşitli sektörlerde ortaya çıkan değişimler, kurumsal tercihler ile ulusal düzeyde istihdam artırıcı ve/veya sosyal dengeleri sağlama amacıyla geliştirilen sosyal politikalar nedeniyle, esnek çalışmaya yönelim söz konusu olabilmektedir. Bu nedenlerin en çok etkilediği insan kaynağı ise, genellikle kadınlar olmaktadır. Çünkü uygulamada esnek çalışmaya, erkek çalışanlara göre kadınların daha fazla istekli oldukları ve yer aldıkları görülmektedir. Bu başlık altında adı geçen esnekliği ise, aşağıdaki başlıklar halinde sıralamak mümkündür:

- Sayısal açıdan esneklik,
- Ücret açısından esneklik,
- İşlevsel açıdan esneklik,
- Dış destekle esneklik (alt işverenlik) ve
- Çalışma sürelerinde esneklik.

Bu makalede ele alınıp incelenen çalışma esnekliği, “*çalışma sürelerinde esneklik*”dir. Buna göre, çalışma esnekliği olarak uygulamada görülen çalışma saati düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin, Türkiye’de hukuki açıdan ve görülen uygulamaları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

2.1. Kısmi Süreli Esnek Çalışma (Kısa Çalışma)

Kadınların çalışma saatleri bakımından, esnek çalışma biçimleri içerisinde en eski ve en yaygın uygulanan esnek çalışma biçimi “*kısmi süreli esnek çalışma* veya *kısa çalışma*”dır. Çalışan ile çalıştırıcının aralarında bir anlaşma sağlayarak oluşturdukları ve standart çalışma saatinden daha az bir çalışma biçimidir (Ünal, 2005:112). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nun kısmi süreli çalışma için yaptığı tanıma göre ise kısa çalışma, “*Normal çalışma süresinden az olan sürekli, düzenli ve gönüllü yapılan çalışma*”dır. Bu tanıma göre kısa çalışma’nın normal çalışma süresinden az olması, düzenli ve sürekli yapılması, ve gönüllülük esasına göre yapılması gerekmektedir. (Yavuz,1995; TİSK,1999).

Kısmi süreli iş sözleşmeleri sürekli veya süreksiz yapılabileceği gibi, belirli süreli veya belirsiz süreli de yapılabilmektedir. Bununla birlikte, genellikle kısmi çalışmalar haftanın belirli günlerinde tam gün, haftanın her günü belirli bir süre veya haftada bir ya da iki gün için belirli bir süre olarak kararlaştırılabilir. Örneğin, daha çok işyerinde danışmanlık hizmeti veren uzmanlar, işyeri hekimleri, iş güvenliği uzmanları, hukukçular, muhasebeciler gibi vasıflı elemanlar yanında, haftanın belirli günleri temizlik hizmeti gören işçilerle yapılan iş sözleşmeleri kısmi süreli işlerde yapılan sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmeler, bir ya da birden çok işverenle yapılabileceği gibi işçinin bu gibi işlerden başka serbest çalışması da söz konusu olabilmektedir. Diğer yandan, öğrencilerin, ev kadınlarının ve emeklilerin otellerde, tatil köylerinde ve çeşitli büro işlerinde kısmi süreli işlerde çalışmaları da kısmi süreli çalışma biçimleridir (İnciroğlu, 2011: 25).

2.2. Yoğun Çalışma Süreli Esnek Çalışma

Yoğun çalışma süreli esnek çalışma veya sıkıştırılmış, yoğunlaştırılmış hafta çalışması, çalışma sürelerinin daha az sayıda işgününe sıkıştırılmak sureti ile uygulanması olup örneğin, haftalık 40 saat olan çalışma süresi, 4 işgününde bitirilmektedir (TİSK,1994:38). Sıkıştırılmış/yoğunlaştırılmış çalışma haftasının değişik uygulama türleri bulunmaktadır. “Üç gün, dört gün, dört buçuk gün ve değişimli dört buçuk günlük (4/5-9 programı) çalışmalar söz konusu olmaktadır. Bunlardan en yaygını haftada 4 gün günde 10 saat olan şeklidir (Yavuz, 2000). Böylece çalışma sürelerinde sağlanan serbestlikle, çalışanlara boş zaman imkânı sağlanması, fazla çalışma ödemelerinin azalması, tamir ve bakım hizmetlerinin daha rahat yapılabilmesi, genel giderlerinin azalması, ve üretimin siparişlere göre ayarlanabilmesi mümkün olabilmektedir.

2.3. Evde Süreli Esnek Çalışma

Evde çalışma, ILO'nun tanımına göre, çalışanın genellikle kendi evinde ya da kendi seçtiği bir yerde işyeri yönetim ve denetiminden yoksun bir şekilde üretimde bulunmasıdır. Evde Çalışma kol gücüne dayanan geleneksel ve yeni teknolojilerin kullanımıyla kalifiye işlerin yapıldığı evde elektronik çalışma olarak iki farklı uygulaması bulunmaktadır (Karadeniz, 2004:27). Buna göre geleneksel evde çalışmada, işverenle kablolu veya elektronik bağlantı olmadan çalışanın, işini genellikle kendi evinde yapması olurken; diğeri “on-line bağlantı” ile rutin bir çalışma olmaktadır (Hueck,1994:119). Ancak evde çalışma modelinin bazı olumsuz tarafları bulunmaktadır. Bunlar, iş güvencesinden yoksunluk; sosyal güvenlik sisteminden yararlanamama, sendikall örgütlenmeme ve düşük ücrete razı olarak çalışmaktır (Bilgin,2000:52).

Ayrıca daha çok kadınların katıldığı evde çalışma modelinde, kayıt dışı bir çalışma şekli olması nedeniyle, çalışanlar için çalışma şartlarının kötü olması ve emek sömürüsü söz konusudur (Yavuz, 1995).

2.4. Uzaktan Süreli Esnek Çalışma

Uzaktan çalışma, gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve iletişim araçları kullanılarak yapılan bir çalışma modeli olup; temel özelliği, işin işyerinden farklı bir yerde yapılıp, bu yer ile işyeri arasında elektronik iletişim araçlarıyla bir bağlantının kurulmasıdır (Zengingönül,2003). Bu modelde, tek bir işyeri yoktur ve her yer işyeri olabilmekte; böylece çalışanlar bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak yer ve zaman açısından asıl işyerinden bağımsız çalışabilmektedirler (Öztürkoğlu,2013). Uzaktan çalışmanın komşu büro, evde büro, uydu büro, gezici büro ve dağınık çalışma sistemleri gibi değişik uygulamaları olup (Erdut,2000); bilgisayar kullanımıyla ortaya çıkmış nitelikli bir çalışma şeklidir.

ILO'ya göre ise, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ortaya uzaktan çalışma, merkezden uzakta bulunan bir yerde yapılan, merkez çalışanlarla doğrudan kişisel iletişim kurmak yerine, yeni teknolojiler kullanılarak iletişim kurabilen çalışma modelidir (TİSK,1999:32). Böylece bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile merkez işyerinde yapılan birçok iş, uzaktan çalışmayla evden de yapılabilmektedir. Örneğin tercüme işleri, danışmanlık, yazılım,

muhasebecilik gibi işler, gelişen teknoloji sayesinde bilgisayar aracılığı ile işverene ulaştırılabilmekte, iş görme edimi bu şekilde yerine getirilebilmektedir (Karadeniz, 2004: 27).

Çalışanların, uygulamasından memnuniyet duydukları çalışma modelinin (Doğru, 2015), ayrıca işin işyerinde yapılma zorunluluğu ortadan kalktığı için işyeri giderleri azalmakta ve engelli personelin de çalışması mümkün hale gelmektedir (Civan, 2017).

Genel olarak uzaktan çalışmanın toplum açısından en avantajlı yönü trafik sıkışıklığı ve hava kirliliğinin azalmasında katkı sağlamasıdır. Örneğin trafik sıkışıklığı ve hava kirliliğini azaltmak için Los Angeles ve Tokyo’da uzaktan çalışmanın teşvik edildiği belirtilmektedir (Tokol,1992:12). Çalışanlar açısından da, uzaktan çalışma modelinin birçok olumlu yanı bulunmaktadır. Öncelikle çalışanlara sağladığı esneklik ile çalışanların kendilerini daha rahat ve serbest hissetme olanağı bulunmakta, bu da iş performansını doğrudan etkilemektedir.

Evde çalışma modelinde olduğu gibi kadınlar, öğrenciler, emekliler ve engelliler içinde kolaylıkla uygulanabilen bu çalışma modelinin, diğer bir faydası da işe gidip gelirken yolda geçirilen zamandan tasarruf etmektir” (Demircioğlu ve Engin, 2002:30).

2.5. Çağrı Süreli Esnek Çalışma

Çağrı üzerine çalışmada çalışan ile işveren arasında önceden imzalanan iş aktiyle anlaşma yapılmış olup, işveren çağrıda bulunduğu çalışan işyerine gelerek çalışmaktadır. Kısmi süreli çalışmanın daha esnek olduğu bir çalışma şekli olarak çalışanın mesaiye başlaması için işverenin çağırması gerekmektedir (Yavuz, 1995: 68).

Çağrı üzerine çalışma şekli iki şekilde uygulanmaktadır. İlkinde taraflar belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) çalışanın toplamda ne kadar süre çalışacağını önceden belirlemekte ve burada işveren çalışanın iş görme edimini ne zaman yerine getireceğini belirleyebilmektedir. İkincisinde ise, işçinin belirlenen süre içinde ne zaman ve toplamda ne kadar süre çalışılacağı işveren tarafından belirlenmektedir (TİSK,1999).

2.6. Paylaşımlı Süreli Esnek Çalışma

İş paylaşımı, çalışma süreleri açısından esnek çalışma şekillerinden biri olup, kısmi süreli istihdamın özel bir türüdür. Tam gün süreli bir işin iki veya daha fazla yarı zamanlı çalışan tarafından paylaşılarak yapılmasıdır. Üstelik bu paylaşım, taraflar arasında iş ve çalışma sürelerinin bölünmesinin yanısıra, ücret, ikramiyeler, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar ve yan ödemelerde de bölünmeyi gerektirmektedir (Yavuz, 1995).

İş paylaşımında, iş belirli bir vasıf gerektirmekte ve işi paylaşanlar belirli oranlarda sorumluluk üstlenmektedirler. Bu esnek çalışma şekli ile nitelikli çalışanları işte tutmak amaçlanmaktadır. İş paylaşımı özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işsizliğin artması ve yeni istihdam olanaklarının yaratılmadığı durumlarda hükümetler tarafından desteklenen bir çalışma şeklidir. Böylece bir işin birden fazla çalışınca yapılması ile işsizlik oranında bir düşme sağlanabilmektedir (Özer ve Biçerli, 2003). İlk kez ABD’de 1930’larda hükümet tarafından mecburi tutulan iş paylaşımı uygulamaları, daha sonra Avrupa’da yayılmaya başlamış ; özellikle İngiltere’de önce kamu kesiminde sonra özel sektörde uygulanmıştır (Bolat,2006).

Özetleyecek olursak esnek çalışma modelleri çalışanlar için serbestlik, “daha fazla boş zaman ve iş-yaşam dengesinin sağlanması” açısından faydalı olurken, İşverenler için, ekonomik krizler doğrultusunda maliyet odaklı bir yaklaşımla benimsenmekte; teknolojik gelişmeler çalışanlar için de işverenler için de avantajlı olan esnek çalışma modellerinin, uygulanmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak esnek istihdam ve esnek çalışmaya ilişkin iş modellerinin çeşitli açılardan bilinen faydalarının ortaya çıktığı yegâne dönem, Pandemi dönemi olmuştur. Çünkü bu dönemde olabildiğince evinden çıkmadan işini yapmak zorunda kalan insanların başvurdukları esnek çalışma modelleri, yukarıda açıklananlar ve benzeri modelleri olmuştur.

Aşağıdaki bölümde kadınlar için esnek çalışma düzenlemesinin Türkiye’de mevzuat boyutunda incelemesi yapılmış, kamu personel sistemindeki kadın-erkek dağılımı hakkında sayısal verilere yer verilmiştir.

3. Türkiye’de Kadınlar için Esnek Çalışma Düzenlemesi

Türkiye’de esnek çalışma düzenlemeleri, aslında 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu ile Türkiye’deki kadınlar da dahil olmak üzere tüm çalışmak isteyenler ve çalışanlar için hukuki açıdan uygulanabilir hale getirilmiştir. İş Kanunu’na göre kısmi süreli iş sözleşmesi; “*tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre haftalık çalışma sürelerinin önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda yapılan sözleşmeye*” denilmektedir. İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nde ise, “*işyerinde tam süreli iş sözleşmesiyle yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma, kısmi çalışma*” olmaktadır. Buna göre, haftalık 30 saat ve 30 saatin altında kalan iş sözleşmeleri, kısmi süreli iş sözleşmeleri olarak değerlendirilmektedir.

Devlet Memurları açısından kısa çalışma ise, DMK’nın 99, 100 ve 101.maddelerinde yer aldığı biçimiyle uygulanabilmektedir. Buna göre devlet memurlarının haftalık çalışma süresi, cumartesi ve pazar hafta tatili olmak üzere, genel olarak 40 saattir. Ancak DMK, özel kanunlar ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine veya bunlara dayanılarak çıkarılacak yönetmeliklerle, kurumların ve hizmetlerin özellikleri dikkate alınarak, farklı çalışma süreleri belirlenebilmektedir. Buna göre devlet memurları , görev yerlerine bağlı olmaksızın, usul ve esasları Cumhurbaşkanınca belirlenmek üzere, yürütülen kamu hizmetinin özelliğine göre farklı çalışma saat ve sürelerde çalışabilmeleri mümkündür.

Devlet memurları için günlük çalışma saatinin başlama ve bitiş saatleri ile öğle yemeği/dinlenme süresi, bölgelerin ve hizmetin özelliklerine göre merkezde Cumhurbaşkanınca, illerde ise valiler tarafından belirlenmektedir. Bunun en belirgin örneği, Pandemi döneminde sabah işe geç başlanması ile akşam işin erken bitirilmesine ilişkin çeşitli uygulamalar olmuştur. Ayrıca Devletmemurlarının, 24 saat süreklilik gösteren kamu hizmetlerinde çalışma saatinin ve çalışma biçimlerinin çalıştıkları kurumlarınca belirlenebilmesi mümkündür (bkz. Taner-Negiz, 2018).

Son olarak, kısa çalışma konusunda Kanun, engelli ve kadın devlet memurları için pozitif ayrımcılığa izin vermiştir. Buna göre engelli memurlar için engelli durumu, hizmet gerekleri, iklim ve ulaşım şartlarının dikkate alınarak günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile öğle arası dinlenme sürelerinin farklı biçimde belirleyebilme yetkisini, merkezde üst yöneticiye, taşrada ise mülki amirlere bırakmıştır. Ayrıca, engelli memurlara isteği dışında gece nöbeti ve gece çalışması görevi verilemeyeceği belirtilmiştir.

Tablo-4 Türk Kamu Personel Sisteminde Graplara Göre Kadın-Erkek Dağılımı

Kamu kurum ve Kuruluşları	Devlet Memuru	Sözleşmeli Personel	Sürekli İşçi	Geçici İşçi	Diğer	TOPLAM
1.Grup Genel Bütçeli Özel Bütçeli Üniversiteler Düzenl.Denetl. SGK Döner Sermaye Diğer	2.847.000	426.000	476.000	42.000	107.000	3.898.000
2.Grup KİT Özelleştirme Kamu Bankası Özel Kanunlu	9.000	73.000	117.000	3.000	00	202.000
3.Grup İl Özel İdaresi Belediye BİT	109.000	23.000	576.000	5.000	00	713.000
Genel Toplam	2.965.00	523.000	1.168.000	51.000	107.000	4.813.000
ERKEK %	62		91			
KADIN %	38		9			

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı-Strateji ve Bütçe Başk. verilerinden derlenmiştir (Erişim: 03/06/2021).

Tablo-4’de görüleceği üzere Türk Kamu personel Sisteminde “Devlet Memuru ve Sözleşmeli personel” kadrosunda çalışan kadın personel oranı % 38,48; “İşçi” statüsünde çalışan kadın personel oranı ise % 9’dur. Kamu Personel Sisteminde, Kadın personele çeşitli hak ve imkanlar verilmiştir. Buna göre örneğin kadın memurlara, çalışma süreleri açısından hekim raporunda belirtilmiş ise, hamileliğin 24.haftasından önce; ve sonrasında ise yine 24.haftadan itibaren ve doğumdan sonraki iki yıl süreyle gece nöbeti ve gece çalışması görev verilmesi mümkün değildir. Ayrıca, kadın memurun, doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam 16 hafta süreyle analık mazeret izni vardır. Üstelik çoğul gebelik söz konusu ise, doğum öncesi sekiz haftalık izin süresine 2 hafta daha eklenmektedir. Kadın memura ayrıca, çocuğunu emzirmesi için de doğum sonrası analık izninin bitiminden itibaren 6 ay süreyle günde 3 saat; ikinci altı ayda ise günde birbuçuk saat süt izni verilmektedir.

Türkiye’de, 4857 sayılı İş Kanunu’na göre, günde 11 saati aşmamak üzere, haftalık çalışma süresi, haftanın çalışılan günlerine farklı şekilde dağıtılabilir. Ancak, haftalık ortalama çalışma süresi iki aylık süre içinde normal haftalık çalışma süresini aşamaz ve denkleştirme süresi ise, toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.

Türkiye’de evde çalışma modeli, önceleri sadece dokuma, hazır giyim ve paketleme sektöründe uygulanmakta iken (bkz. Türkiye’de Esnek Çalışma Uygulamaları Araştırması, Doğru: 2015); Pandemi döneminde, hemen her sektörde denenmesi, hatta uygulanabilmesi söz konusu olmuştur. Üstelik sadece özel sektörde değil, kamu sektöründe yer alan çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulamalar görülmeye başlanmıştır

Çağrı Üzerine Çalışma, Alman İstihdamı Teşvik Yasası’nda “*kapasiteye bağlı değişken iş süresi (KAPOVAZ)*” diye isimlendirilmekte ve bu hükümler dikkate alınarak Türk İş Kanununa girmiştir (Eyrenci, 2002: 166). Türk İş Kanunu’na göre, bu konuda şu hüküm yer almaktadır:

“Yazılı sözleşme ile çalışanın yerine getirmeyi taahhüt ettiği işle ilgili olarak ihtiyaç halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisinden ibaret olup, kısmî süreli, çağrı üzerine çalışmaya dayalı bir iş sözleşmesidir”. Eğer ki taraflar çalışanın “hafta, ay veya yıl gibi herhangi bir zaman dilimi içerisinde ne kadar saat üzerinden çalışacağını belirlemedikleri takdirde, haftalık öngörülen çalışma süresi yirmi saat üzerinden kararlaştırılmış sayılır ve çağrı üzerine çağrılan çalışan bu sürede çalıştırılsın yahut çalıştırılmasın ücrete hak kazanacaktır.”

Türkiye özelinde kadınların esnek çalışması konusuna değinildikten sonra, AB üyesi ülkelerde kadınlar için esnek çalışma koşullarının nasıl düzenlendiğinin incelenmesi karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Hollanda, Danimarka, İtalya, İngiltere, Almanya, Fransa ve İspanya, bu amaçla incelenen ülkeler arasındadır.

4. AB Ülkelerinde Kadınlar için Esnek Çalışma Düzenlemesi

Çalışma hayatına ilişkin esneklik, Avrupa’da 1973 yılı petrol krizi sonrasında özellikle tartışılmaya başlanmıştır (Centel,1999:25). Ekonomik kriz ve sonrasında yaşanan durgunluk, geleneksel çalışmanın (bağımlı olarak tam süreli ve belirsiz süreli çalışma), işverenler tarafından irdelenmesine neden olmuştur. Bu durum çalışma şekillerine alternatif olacak yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Başka bir deyişle, geleneksel çalışma tarzı esnekleştirilerek farklı çalışma türleri ortaya çıkmıştır (Ekin,1999:11). Esnek çalışma şekilleri, ekonomik kriz zamanlarında işletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve devam edebilmeleri için bir çare olarak düşünülmeye başlanmıştır. Böylelikle, Avrupa ülkelerinde 1970’li yıllardan sonra çalışma hayatında geleneksel çalışma diye ifade ettiğimiz belirsiz süreli istihdamdan esnek çalışma şekillerine doğru bir geçiş söz konusu olmuştur.

Gerçekleşen ekonomik krizlerle birlikte işgücünün yapısında ve davranışlarında yaşanan değişim de, esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasında ve benimsenmesinde etkili olmuştur. Kadınların işgücüne eskiye kıyasla daha fazla katılması ve genelde nitelikli eğitimli çalışanların beklentilerinin artması” esnek çalışma modellerine olan gereksinimi ortaya çıkarmıştır.

Avrupa’da 1980 sonrasında, istihdamın genel durumu ve özellikle yapısal işsizliğin önlenmesi için AB istihdam şekillerinin esnekleştirilmesi ve sosyal politikanın bazı kurumlarının ekonomik zorunluluklara uyum sağlanması hedeflenmiştir. Örneğin, 19 Aralık 1984 tarihinde yapısal işsizlikle mücadele ile ilgili kararda, yeni istihdam alanları yaratılması ile işgücü piyasasının esnekleştirilmesinin sağlanmasına vurgu yapılmıştır (Erdut, 2000:989).

İşgücü piyasasının esnekleşmesi alanında yaşanan bir başka gelişme 1997 yılında olmuştur. AB 1997 yılında Lüksemburg Avrupa Konseyi toplantısında ve Amsterdam Antlaşması’nda, üye devletlerin iş olanaklarının artırılmasına yönelik politikalar geliştirme görevi açık bir şekilde ifade edilmiştir. Bu politikalar geliştirilirken engelleyici yasal düzenlemelerden arınmak ve işgücü pazarının esnekleştirilmesi hedef olarak belirlenmiştir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için yapılan uygulamaların, Avrupa sosyal modelinin değerleri ve güçlü sosyal koruma anlayışı ile uyumlu olması şartı ile örtüşmesi gerekmektedir. Uluslararası rekabet gücünü korunmak için yapılan uygulamalarla sosyal değerlerin paralellik göstermesi gerekmektedir.

Avrupa İstihdam Stratejisinde politika olarak esneklik konusu üzerinde durulması, “işgücü piyasasının durumunu bununla birlikte istihdam artışını olumlu yönde etkilemektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde istihdam oranında meydana gelen bu artışın büyük kısmını, kısmi süreli çalışma şekillerinde meydana gelen hızlı yükselme oluşturmaktadır (Raghuram vd., 2001).

Tablo-5’de görüleceği üzere, AB’de kadın istihdam oranı %70 seviyesinde seyretmekte olup, erkekler ile kadınlar arasındaki istihdam farkı yaklaşık %11’dir. Türkiye’de kadınlar ile erkeklerin aldığı ücretlerde görülen farklılıklara AB’de de rastlanmaktadır. Benzer şekilde Avrupalıların neredeyse yarısı ailevi sorumluluklar, çocuk bakımı ve ev işleri gibi konuları kadının sorumluluk alanında değerlendirmektedir. AB’de yükseköğretimde okullaşma oranı Türkiye’ye benzer şekilde kadınlarda erkeklerden daha yüksek olmasına rağmen karar alıcı pozisyonundaki kadın oranı erkeklerden daha düşüktür.

Tablo 5. AB Üyesi Gelişmiş Ülkelerde Cinsiyete Göre İstihdam Oranları

Sıra	Ülkeler	KADIN İstihdam Oranı (%)	ERKEK İstihdam Oranı (%)	GENEL İstihdam Oranı (%)
1	Danimarka	72.8	78.2	75.5
2	Hollanda	72.5	81.3	76.9
3	Almanya	71.8	79.4	75.6
4	İngiltere	70.2	79.2	74.7
5	Fransa	61.8	68.8	61.8
6	İspanya	56.9	67.9	58.7
7	İtalya	49.8	67.7	62.4
-	Türkiye	29.4	65.7	47.4

Kaynak: Eurostat, 2021.

İngiltere’nin de dahil olduğu AB’ye üye 27 ülke esnek çalışma uygulamaları, 2000’li yıllar içinde başlayıp, sürekli artma eğiliminde olmuştur. Bu eğilim, Avrupa ülkelerinde öncelikle insan haklarına verilen önemin artmasından kaynaklanmaktadır. Sonrasında ise eğilim teknolojideki gelişmeler, işletme maliyetlerinin artmasının rekabete yansması gibi nedenlere dayanmakla birlikte; son dönemde ortaya çıkan Pandemi salgınıyla birlikte daha da belirginleşmiştir. Bu durum, en çok 2010 yılında kadınlar lehine dönmüştür. Çünkü 2010 yılında kısmi süreli esnek çalışmayı erkeklerden daha çok kadınların tercih ettiği ve esnek çalışan kadınların oranının % 32’ye ulaştığı; esnek çalışan erkeklerin oranının ise, % 9’da kaldığı görülmüştür (Eurostat; 2012).

Bunda, sosyal devlet anlayışının Avrupa ülkelerinde çalışma hayatına yansmasının önemli bir payı olmuştur (Çoban, 2014: 86). Daha sonraki yıllarda ise, yine kadın çalışanların esnek çalışmadan yana oldukları anlaşılmıştır (Eurostat, 2021). Avrupa Birliği kısmi süreli esnek çalışmayı, şu biçimde tanımlamaktadır (Yavuz, 1995):

“çalışan ve işveren tarafının kendi aralarında anlaşma sağlayarak onayladıkları, standart çalışma sürelerinden az olan ve düzenli olarak yapılan çalışma.”

Kısmi süreli esnek çalışma, Fransız İş Yasası’nda ise şöyle ifade edilmiştir (Tokol, 1992:3):

“haftalık ve ya aylık kanunun belirlediği çalışma sürelerinin en az 1/5’inden daha kısa olan ya da işyeri düzeyinde yapılan toplu sözleşmelerle çalışma saatlerinin belirlendiği çalışma biçimi” olarak; Alman İstihdamı Teşvik Yasasında, *“haftalık çalışma saatleri, aynı işyerinde tam gün çalışanların haftalık standart çalışma saatlerinden daha az olan çalışma biçimi”* olarak; Lüksemburg’da ise, *“kamu sektöründe kısmi süreli çalışma, standart çalışma saatlerinin yarısı olarak yapılan çalışma biçimi.”*

Tablo-6’da görüleceği üzere, kısa çalışma uygulamaları, AB üyesi ülkelerde özellikle kadınlar için oldukça yaygındır. Tüm çalışanlar içerisinde kısmi süreli çalışanların payının yüksek olması işsizlik oranlarının düşmesine neden olmaktadır. Kısmi süreli çalışmanın sık görüldüğü ülkelerden Hollanda’da işsizlik oranı %3,9 İngiltere’de %4,1’dir. Avrupa Birliği ülkelerinin ortalama işsizlik oranı da %8,7’nin altındadır. Esneklik uygulamalarına yer verilmesinin olumlu yansımaları, genç işsizlik oranının düşük olmasıdır. Örnek verecek olursak kısmi süreli çalışmanın ve ya farklı esneklik uygulamalarının yaygın olduğu Hollanda’da genç işsizlik oranı %6’dır ve diğer Avrupa Birliği ülkelerine göre oldukça düşüktür.

Avrupa Birliği ülkelerindeki kısmi süreli işler normal iş hayatının %17 sini oluşturmaktadır. Genellikle bu işlerde kadınlar çalışmaktadır. Hollanda ve İngiltere’de son yıllarda yarı zamanlı çalışma şeklinin hızla yayıldığı ve oldukça yüksek bir seviyeye ulaştığı görülmektedir. 2017 yılı itibarıyla Hollanda da kısmi süreli çalışmanın oranı toplam istihdam içerisinde % 56; İngiltere de %41 olarak görülmektedir. Hollanda da kısmi süreli kadın çalışanların oranı ise, 2017 yılında %75 ile Avrupa ülkeleri arasında en yüksek seviyededir. 2017 yılı itibarıyla İngiltere ve Almanya’da kısmi süreli çalışanların oranı % 41, Hollanda’da kısmi süreli çalışanların oranı %56 ile Avrupa da en yaygın esnek çalışma sistemine sahip 3 ülke olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6. Bazı AB Üyesi Ülkelerde Kısmi Süreli Esnek Çalışma Oranları

Sıra	Ülkeler	Kısmi Süreli Esnek Çalışan KADIN Oranı (%)	Kısmi Süreli Esnek Çalışan ERKEK Oranı (%)	Kısmi Süreli Esnek Çalışan GENEL Oranı (%)
1	Hollanda	75	25	47
2	İtalya	47	53	18
3	Almanya	45	55	27
4	İngiltere	44	56	24
5	İspanya	41	59	14
6	Fransa	40	60	18
7	Danimarka	40	60	21
-	Türkiye	23	77	10

Kaynak: Eurostat, 2018, 20-65 yaş grubunda kısa çalışma oranları.

Bu ülkeler incelendiğinde dikkati çeken husus, kısmi süreli çalışanlar içerisinde kadın çalışanların oranının yüksek olmasıdır. Bu oran Hollanda’da %75, İngiltere’de %57 ve Almanya’da %58’dir. Kadın istidamı ve çalışmalarında esnekliğe ilişkin AB üyesi bazı ülkelerdeki durum, özet olarak aşağıdaki gibidir (Aydoğdu, 2012:52-70;)

- ALMANYA kısmi süreli çalışma uygulamalarının başladığı yer olarak bilinmektedir. AB ülkeleri ile kıyaslandığında çalışan kadın nüfusu olarak % 75 ile ön sıralarda yer almaktadır. Çalışan kadınların %45’i kısmi süreli olarak çalışmaktadır.
- HOLLANDA’da istihdam stratejisi olarak ‘*güvenceli esneklik*’ uygulanmaktadır. İşgücü piyasası kadın istihdam oranının yüksekliği ile bilinmektedir. Çalışan kadınların %75 i kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Kadın ve erkek çalışan arasındaki ücret eşitsizliği oranı oldukça düşüktür. Hollanda, Avrupa ülkeleri arasında istihdam hacmini sürekli ve hızla artıran ülke olarak bilinmektedir.
- FRANSA’da kadın istihdam oranının %70 seviyesinde olduğu bilinmektedir. Fransa hükümeti son yıllarda çalışma hayatının esnekleştirilmesi için birtakım yasal düzenlemeler getirmiştir. Çalışan kadınların %40’ı kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Ülkedeki çocuk bakım hizmetlerinin yaygın ve etkin olmasından dolayı kadın işgücüne katılım oranı oldukça yüksektir.
- İNGİLTERE’de, (AB üyeliğinden çıkan İngiltere’de) kadın istihdam oranının %74 seviyesinde olduğu bilinmektedir. Çalışan kadınların %44’ü kısmi süreli olarak

çalışmaktadır. Gün geçtikçe kısmi süreli çalışmayı seçen kadınların oranı toplam kadın istihdam oranı içerisinde artmaktadır.

- İTALYA’da kadın istihdam oranının %50’yi aştığı bilinmektedir. Son dönemde kadın istihdam oranının artmasının sebebi esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Kadın istihdamı sektörel bazda değerlendirildiğinde hizmet sektöründe ağırlıklı büyüme göstermektedir.
- DANİMARKA’da kadın çalışanların yüksek istihdam düzeyine sahip olduğu bilinmektedir. Çalışan kadınların %40’ı kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği oranı oldukça düşüktür. Ekonomisi güçlü bir ülke olarak güvenceli esnek çalışma uygulamaları ve kadın istihdamı ile örnek alınan bir ülkedir.
- İSPANYA’da kamu tarafından sağlanan hasta-yaşlı-çocuk bakım hizmeti yetersizliği sebebiyle kadınların işgücüne katılımı düşüktür. Çalışan kadınların %23’ü kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Hollanda’dan farklı olarak esnek çalışma uygulamalarından yararlanan kadınların genelinin tam zamanlı iş bulamaması sebebiyle tercih ettiği görülmektedir. Kötü çalışma koşulları, düşük ücret ve yetersiz sosyal haklar olarak görülen esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşması amacıyla güvenceli esneklik düzenlemeleri yapılmaktadır.
- AB’nin toplumsal cinsiyet eşitliği karnesinde Türkiye’ye benzeyen en önemli belki de tek özellik, kadınlar ile erkeklerin aldığı ücretler arasındaki farklardır. AB’de erkekler, çalıştıkları her saat başına kadınlardan daha fazla kazanmaktadır. Son verilere göre 2016 yılında bu fark %16,2 olarak gerçekleşmiştir. AB’de Kadın-Erkek Eşitliği 2018 Raporu’na göre, 11 toplumsal cinsiyete dayalı saatlik ortalama ücret farkının en fazla olduğu ülkeler Estonya, Çekya ve Almanya iken, en az olduğu ülkeler Lüksemburg, İtalya ve Romanya’dır. AB’de henüz ücret şeffaflığında istenilen düzeye erişememiş olması, kadınların yüksek ücretli sektörlerden ziyade düşük ücretli sektörlerde çalışması ve ev ile ailenin bakımından Avrupalıların ortalama %44’ünün kadınları sorumlu tutması; kadınların erkeklerden daha düşük ücretlendirilmesinin altında yatan etmenler arasında gösterilmektedir.
- AB’de, Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü tarafından hazırlanan 2020 indeksine göre, kadınların çalışma hayatında dijitalleşmenin önemi vurgulanmıştır.
- AB’de istihdam ve ücretlendirme konusunda kadınların yaşadığı eşitsizliklerin karar alma süreçlerinde de ortaya çıktığı görülmektedir. Birlik genelinde 30-34 yaş aralığındaki kadınların %44’ünün, erkeklerin ise %34’ünün yükseköğretim mezunu olmasına, yani aslında kadınların erkeklerden daha eğitilmiş olmasına rağmen birçok karar alma mekanizmasında daha az temsil edildikleri belirtilmektedir. Bu noktada kadınların hâlâ cam tavanlarını tam olarak kıramadığı en önemli yerlerden biri siyaset sahnesidir.
- AB’de “*İş-Yaşam Dengesi Direktifi*” aile ile ilgili izinlere ve esnek çalışma şartlarına ilişkin AB mevzuatının güncellenmesini amaçlamaktadır.

SONUÇ

Çalışma hayatına katılan kadınların, iş yerindeki yeni rolleri ile aile içindeki geleneksel rolleri arasında çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Yaşanan bu sorunlar, kadınların hem çalışma hayatındaki iş performanslarını ve iş tatminlerini düşürmekte; hem de özel hayatlarında mutsuz olmalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin kurulması kadınlar için hayati bir öneme sahiptir. Bu dengenin sağlanması adına birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Bu noktada özellikle kamu kurumlarında çalışan kadın personel için esnek çalışma şartlarının sağlanması, önem arz etmektedir.

Aslında sosyal adaletin sağlanması açısından kadınların çalışma hayatında genel dezavantajlarının yanı sıra, ülkesel ölçekteki sosyal, ekonomik ve kültürel etkenlerin de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle kadınların, iş hayatına ilişkin eğitim alanı seçimi, meslek seçimi ve iş alanı seçimi yapmaları gerekmektedir. Ancak kadınlar istihdam edildikten sonra cam tavan

engeli; cam asansör engeli ve mobbing engeli ile özel hayatla etkileşim engeliyle karşılaşmaktadırlar.

Bu engellere yönelik olarak esnek çalışma yöntemleri, kadınların çalışma hayatlarına önemli çözümler getirmiştir. Çünkü bu yöntemlerin uygulanmasının, kadınların iş performanslarına olumlu etkileri olmaktadır. Üstelik kadınların istihdamı, ekonomik bağımsızlığa kavuşmalarının ve sosyal adaletin sağlanmasının da anahtarıdır; sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sosyal kalkınma için bir önkoşuldur. Ancak kadınların iş-aile sosyal dengesi kurabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aslında, iş-aile ve iş-yaşam kurumsal ve sosyal dengeler açısından genellikle zor durumda kalabilen kadınların, diğer kurumsal nedenlerin de etkisiyle alt ve orta düzey yöneticiliğe atanabilmeleri söz konusu olabilmekte; iş-aile çatışması kadının hem iş tatminini hem de yaşam tatminini olumsuz etkilemekle birlikte, evdeki sorumlulukları erkeklerden fazla olsa bile kadınlar, erkeklerden daha başarılı bir şekilde iş-aile çatışması ile başa çıkabilmektedirler.

Öte yandan kadınların iş performans yönetimi için temel olan iş öncesi ve sonrası işe yönelik eğitim olmalıdır (Yumuşak, 2009:2). Ancak kısa dönemde, kadınların iş performans yönetiminde esnek çalışma yöntemlerine, özellikle Pandemi döneminde başvurulmuştur. Örneğin Türkiye’de özel sektörde “*Kısa Çalışma*” yöntemiyle, aylık 15 günlük esnek çalışma modeli tercih edilmiştir. Oysa, kamu ve özel sektör personeli kadınlar için esnek çalışma, işle uyumlu biçimde her dönem uygulanabilmelidir.

Sonuç olarak sosyal adalet açısından ~~çin~~ kadınlara da, erkeklere sağlanan istihdam imkânları kadar fırsat ve seçenekler verilmeli; bunun için kadınların çalışma hayatında yeterince var olabilmeleri sağlanmalı ve kişisel sorunlarından farklı olarak kurum içi sorunlarının çözümü kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü toplumun kadınlara yüklediği geleneksel roller gereği, kadınlar iş-aile ve iş-yaşam dengesini kuramadıkları sürece iş kariyer yönetimlerindeki sorunlar, onları yıldırmaktadır. Bu nedenle kadınlar, çalışma hayatlarında karşılaştıkları engelleri aşabilmek için süper kadın, süper eş, süper anne, süper çalışan olmaya çalışarak bedensel ve psikolojik olarak aşırı yıpranmakta ve erkek çalışanlara oranla daha fazla bedel ödemektedirler.

Türkiye’de kadınların çalışma hayatlarına ilişkin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, aslında pek çok gelişmiş Avrupa ülkesine kıyasla, kadınlara ilişkin aşağıdaki olumlu adımlar atılmıştır:

- Kadınlara, 1934’de “*seçme ve seçilme hakkı*” verilerek, 18 kadın milletvekilin Büyük Millet Meclisi’ne girmeleri mümkün olmuştur.
- İlk kadın belediye başkanı Mersin’de (Müfide İlhan), 1950’de seçilmiştir.
- İlk kadın bakan (Türkan Akyol), 1971’de göreve getirilmiştir.
- Kadınlara da kaymakamlık hakkı, 1989’da verilmiştir.
- İlk kadın vali (Lale Aytaman), 1991’de atanmıştır.
- İlk kadın başbakan (Tansu Çiller), hükümeti 1993’de kurmuştur (Ereş, 2006).
- Türk kadınının iş kariyerine ilişkin bu gelişmeler, onu pek çok çalışma alanında iş sahibi yapmıştır (Doğramacı, 1989:136).

Bu olumlu örneklerle, T.C.Anayasası’nda yapılan değişiklikler sonucu bazı kanunlarda da ilaveler yapılmıştır (Kuyaksil, 2009). Buna göre Türkiye’de kadınları çalışma hayatlarında ilişkin en önemli atılım, (4857sayılı) yeni İş Kanunu ve (657sayılı) Devlet Memurları Kanunu’yla yapılmış, esnek çalışma maddeleri Kanuna eklenmiş; İş Kanunuyla, esnek çalışan kadınlara karşı ayrımcılık yapılması engellenmek istenmiştir. Böylece kadınların istihdamı önündeki engellerin aşılması için öncelikle cinsiyet eşitsizliğine ilişkin hâkim görüşün değişmesi; kadınların esnek çalışma imkânı verilmesi; kadınların iş-aile ve iş-yaşam dengesinin kurulması; kadınların iş kariyer yönetiminde, esnek çalışma uygulamalarına “güvenceli esneklik” kazandırılmasına çalışılmıştır (Kuzgun, 2012).

Türkiye’de 1980 sonrasında cinsiyet eşitliği konusunda özellikle eğitim, sağlık, hukuk gibi geleneksel politika alanlarında belli bir duyarlılık oluşmuştur. Ancak cinsiyet eşitliği açısından

istihdam, karar süreçlerine katılım, araştırma ve mali politikalar gibi alanlarda istenilen duyarlılık henüz oluş(turul)amamıştır.

Türkiye’de kadınların iş performans yönetimine ilişkin uygulamaların, yasal düzenlemelerdeki gelişmeler kadar sosyal dengeyi sağlayamadığı görülmektedir. Çünkü uygulamada kadınların kamu sektöründe çalışan kadın Devlet Memuru ve kadın Sözleşmeli Personel oranı % 38, kadın işçi oranı, % 9; üst yöneticilik görevlerine yükselmeleri de %9’larda kalmıştır (Tunç, 2017). Mülki İdari Amirlik üzerinden değerlendirme yapılmak istendiğinde Türkiye’de 81 il içerisinde 2 kadın vali, 922 ilçede ise 25 kadın kaymakamın görev yaptığı görülmektedir (Öcal ve Negiz, 2021:16). Bu oranların kadınların lehine dengelenebilmesinde, güvenceli esnek çalışma düzenlemelerine geçilmesi ve esnek çalışmanın çeşitlendirilerek uygulanması gerekmektedir. Üstelik Türkiye’de, Anayasa ve kanunlarla, kadın-erkek eşitliği güvence altına alınmış; birçok uluslararası sözleşmeye imza konmuş; AB direktiflerine uygun politika ve yasal düzenlemelere gidilmiştir. Ancak, örneğin kamu sektöründe Avrupa Birliğine üye gelişmiş ülkelerdeki kadın çalışanlara pek çok kolaylıklar getiren, esnek çalışma modellerinin uygulanması sonucu, çalışma yaşındaki kadın istihdamında ve güvenceli esnek çalışma modellerine göre kadınların çalışmasında %75’lik oranlara ulaşılabilmesi, şimdilik mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, pandemi döneminde başvuru alan esnek çalışma modellerinin, pandemi sonrasında da özellikle kadın çalışanlar için çeşitlendirilerek devam ettirilmesi uygun olacaktır. Buna göre kısa çalışma adı altında uygulanan esnek çalışma modelinin avantajları dikkate alınarak, yasal altyapıda gerekli değişiklikler yapılmalı; esnek çalışma modellerine göre kadınlar için öncelikle kamu kurumlarında örnek uygulamalara geçilerek, güvenceli esnek çalışmanın kurumsallaşması sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Adler, M. (2003). “A Socio-Legal Approach to Administrative Justice”. *Law & Policy*, 25 (4), 323-352.
- Aksoy, N. (2018). “Cam Tavanın Ötesi: Akademisyen Azınlıklar-Ankara ve İstanbul Örneği”. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 74-95.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 133-160.
- Aldemir, C. ve Budak, C. (2018). “Cam Tavanı Kırmak: Parlamentoda Cinsiyet Kotası”. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 16 (61), 37-64.
- Arslan, M. (2012). “İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 99-113.
- Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği’ne Katılım Sürecinde Türkiye’de Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Ayyıldız Ü, Nazlı, A., Baybars, M. ve Kesken, J. (2014). “Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 121-134.
- Ball, J. A. (2008). “Feminization of the Labor Force, Development, and Economic Reform: Effects on Job Segregation by Sex”. *The Journal of Developing Areas*, 42 (1), 53-67.
- Bayramoğlu, G. (2018). “İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1722-1744.

- Bell, L.A. (2016). “Theoretical Foundations for Social Justice Education”, *Teaching for Diversity and Social Justice*, Ed.Maurianne Adams, Lee Anne Bell, Diane J. Goodman, Khyati Y. Joshi, Routledge, New York and London, 3-27.
- Bielby, W.T., and Baron, J.N. (1986). “Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination”, *American Journal of Sociology*, 91(4), 759-799.
- Bihagen, E. and Ohls, M. (2006). “The Glass Ceiling – Where is it? Women's and Men's Career Prospects in the Private the Public Sector in Sweden 1979–2000”. *The Sociological Review*, 54(1), 20-47.
- Bilgin, K.U. (2020). “Sosyal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personel Yönetimi”. *Kamuda Performans Yönetimi*, Ed.Veysel Eren, Nobel yayını Ankara, 195-236.
- Bilgin, K.U. (2000). “Özürülülerin İstihdamı”, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C.5, S.4,21-38.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”. *Dokuz Eylül Üni. İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 115-132.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. (2006). “Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi”, *Gazi Üni.İİBF Dergisi*, 8 (1), 1-30.
- Bombuwela, P. M., and De Alwis, A. Chamaru (2013). “Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka”. *Journal of Competitiveness*, 5 (2), 3-19.
- Can, E., Kaptanoğlu, S. ve Lazgeen, M.H.(2018). “Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi ile İlişkisi”, *Öneri Dergisi*, 13 (50), 52-64.
- Carli, L.L. and Eagly, A.H. (2002), “Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction”, *Journal of Social Issues*, 57 (4), 629-636.
- Cattan, P. (1991), “Child Care Problems: An Obstacle To Work”, *Monthly Labor Review*, October 1991, 1-8.
- Centel, T. (1999). “Esneklik Uygulamaları ve Türkiye”, *MESS Mercek Dergisi*, Esneklik Özel Sayısı, 23-35.
- Cevher, E. ve Öztürk, U.C. (2015), “İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 860-876.
- Channar, Z. A., Abbassi, Z. and Ujan, I. A. (2011), “Gender Discrimination in Workforce and Its Impact on the Employees”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 5 (1), 177-191.
- Chin, S. H. (1995), “The Determinants and Patterns of Married Women's Labor Force Participation in Korea”, *Korea Journal of Population and Development*, 24 (1), 95-129,
- Civan, O.E. (2017). “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Özel Politika Gerektiren Gruplar”. *Ankara Barosu Dergisi*, 2017(4), 203-290.
- Clark, S.C. (2000). “Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Cooper, V. W. (1997). “Homophily or the Queen Bee Syndrome- Female Evaluation of Female Leadership”, *Small Group Research*, 28 (4), 483-499.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. and Vanneman, R. (2001). “The Glass Ceiling Effect”, *Social Forces*, 80 (2), 655-682.

- Çakır, Ö. (2009). “Avrupa Birliği’nde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler”, *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, S.2, 77-94.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelemesi”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S.35, 123-136.
- Çoban, B. (2014). *Kadın İstihdam Paketi: Kadın Emeğinin Esnekleşmesi*, s.84-93, http://disk.org.tr/wpcontent/uploads/2014/02/DiSKAR_10.pdf (Erişim:03/06/2021).
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). “Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 68-89.
- Demircioğlu, M. ve Engin, M. (2002). **Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma** İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2002-52, Mega Ajans, İstanbul.
- Doğramacı, E.(1989). **Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü**, İş Bankası yayını, Ankara.
- Doğru, Ç. (2015). “İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği”, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 4, (2), 109-130.
- Durmaz, Ş. (2016). “İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller”, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 37-60.
- Ekin, N. (1999). “Esneklik Çağı”, *MESS Mercek Dergisi*, Esneklik Özel Sayısı, 6-16.
- Erdut, Z. (2000). “Avrupa Birliği’nde İstihdam Politikası ve Türkiye”, *Yeni Türkiye Medya Hizmetleri*, AB Özel Sayısı, 2-36.
- Ereş, F. (2006). “Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları”, *Gazi Üni.End. Sanatlar Eğitim Fak. Dergisi*, 19, 42-55.
- Esen, M. ve Kaloğlu, N. (2018). “Genel Yetkinlik İnancı Bağlamında Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: Politik ve Siyasi Kariyer Sahibi Kadınlar Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17.UİK Özel Sayısı, 485-500.
- European Comission (2012). *The Role of Men in Gender Equality - European Strategies & Insights Study on the Role of Men in Gender Equality*, Vienna/Berlin/Graz, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f6f90d59-ac4f-442f-be9b-32c3bd36eaf1> (Erişim:03/06/2021).
- Eurostat, (2012). *Europe in Figures Eurostat Yearbook 2012*, (Erişim:03/06/2021). <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5760825/KS-CD-12-001-EN.PDF.pdf/032ab046-5604-42cf-b0a5-7e63e1cda8bb?t=1414777320000>
- Fischer, C. C. (1987). “Toward a More Complete Understanding of Occupational Sex Discrimination”, *Journal of Economic Issues*, 21 (1), 113-138,
- Gedikkaya, M.T. (2019). “Kamuda Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadele Politikasının Değerlendirilmesi: Psikolojik Taciz Genelgesi Örneği”, *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 53-70.
- Greenhaus, J. and Beutell, N. J. (1985). “Sources of Conflict between Work and Family Roles”, *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- HDR, (2020). <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (Erişim: 09/01/2021).
- Hewlett, S.A. and Luce, C.B. (2005). “Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success”, *Harvard Business Review*, March 2005,
- Hueck, G. (1994). “Almanya’da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışmalar”, *Çalışma Hayatında Esneklik*, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir.

- İnciroğlu, L. (2011). **Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları**, İstanbul: Legal Yayıncılık, No.25.
- International Labour Organization (ILO) (2016). *Women at Work Trends 2016*, Geneva, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf?utm_content=buffer92781&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer (Erişim:03/06/2021).
- IPU Parline (2021). *Global Data on National Parliaments*, <https://data.ipu.org/women-ranking?month=1&year=2021> (Erişim:01/02/2021).
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal, R. A. (1964). **Organizational Stress**, Wiley, New York.
- Karadeniz, O. (2004). “Evde Çalışanların Sosyal Güvenliği”, *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, S.23, 25-42.
- Kördeve, M.K. (2017). “Ensuring of Women's Participation to Working Life with Flexible Working Practice”. *International Journal of Health Management and Strategies Research*, 3 (1), 135-151.
- Kuyaksil, A. (2009). “Türk Anayasalarında Kadın Hakları ve Gelişimi”. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Inst.*, 6 (11), 328-351.
- Kuzgun, I.K. (2012). “Concept of Flexicurity and Determining Indicators of Flexicurity in Turkey”. *Journal of Social*, 2 (2), 35-48
- Leymann, H.(1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*, S.5, 119-126.
- Miller, D. (1999), **Principles of Social Justice**, Harvard University Press, Cambridge.
- Nuñez , M.A. and Gonzalez, S. (2009). “Mobbing in Christian Organizations: When Abuse is Spiritualized”, *Journal of Applied Christian Leadership*, 3 (2), 33-47, :
- Nussbaum, M. C. (1999). **Sex and Social Justice**, Oxford University Press, Oxford - New York.
- Nussbaum, M. C. (2003). “Womans Capabilities and Social Justice”, Ed.Maxine Molyneux, Shakra Razavi, *Gender Justice, Development and Rights*, Oxford University Press, Oxford, 45-78,
- Oakley, J. G. (2000). “Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 321–334.
- Öcal, A. ve Negiz, N. (2021). "Yönetimde Kadın", *Disiplinler Arası Kadın*, Ed. N.Negiz-A.Öcal, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 1-27.
- Özer, M. ve Biçerli, K. (2003). “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, *Anadolu Üniversitesi SosyÇal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 55-86.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”, *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1) 109-129.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik,” *İ.Ü. Sosyal Siyaset Konferansları*, S.60, 1-60.
- Raghuram, S., London, M. ve Larsen, H.H. (2001). “Flexible Employment Practices in Europe: Country Versus Culture”. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738–753.
- ReichBert, E. (2002). “Workplace Mobbing: A new Frontier for the Social Work Profession, Professional Development”, *The International Journal of Continuing Social Work Education*, 5 (3), 4-12.

- Sunal, O. (2011). “Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (3), 283-305.
- Şahin, S. ve Türk, M. (2010). “Çalışanlarda Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 1-9.
- Şalvarcı, T. N. ve Dolmacı, N. (2013). “İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 83-104.
- Şentürk, B., Ayyıldız, Ü., Nazlı, A. ve Kesken, J. (2017). “İş Yaşamında Sosyal Cinsiyetin Etkisi: Türkiye Üniversiteler Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16.UİK Özel Sayısı, 879-892.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89-105.
- Taner, D., Negiz, N.A. (2018). “Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (32), 557-585.
- T.C. Başbakanlık (2011). 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 4.2.2011 tarihli, 27836 sayılı.
- T.C. Başbakanlık (2011). 2011/2 Sayılı Genelge, *T.C. Resmi Gazete*, 11.03.2011 tarih ve 27879 sayılı.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı-Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). **Kamu Sektörü İstihdam Sayıları 2021**, <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/> (Erişim: 18/06/2021).
- Tilev, F. (2018). “Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamı”, *Fırat Üni, İİBF, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, (2), 121-150.
- TİSK (1999). **Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK Yayını, No.190.
- TİSK (2001). **Avrupa’da Esneklik Uygulamaları: Çalışan Bir Avrupa Yaratılması**, TİSK Yayını, No.204.
- Tokol, A. (1992). **Avrupa Topluluğunda Part-time Çalışma**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No.69.
- Trentham, S. and Larwood, L. (1998). “Gender Discrimination and the Workplace: An Examination of Rational Bias Theory”, *Sex Roles*, 38, 1–28,
- Tunç, A. (2017). “Proportion of Executive Women in Turkish Public Personnel Administration”, *Yasama Dergisi*, 32, 64-80.
- Ulaş, H., Afşaroğlu, H. and Binbay, İ.T. (2018). “Workplace Mobbing as a Psychosocial Stress and Its Relationship to General Psychopathology and Psychotic Experiences Among Working Women in a Uni. Hospital”, *Turkish Journal of Psychiatry*, 29 (2), 102-108.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2020). *Human Development Report 2020- the Next Frontier Human Development and the Anthropocene*, New York, <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (Erişim:03/06/2021).
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UNWomen) (2019). *Progress Of The World’s Women 2019–2020- Families in a Changing World*, <https://data.unwomen.org/progress-of-the-worlds-women> (Erişim:03/06/2021).
- Ünal, A. (2005). “Avrupa’da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri”, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8 (1), 112-134.

- Williams, C. L. (1992), The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions, *Social Problems*, 39 (3), 253–267.
- Wingfield, A. H. (2009). “Racializing the Glass Escalator: Reconsidering Men's Experiences with Women's Work”. *Gender & Society*, 23(1), 5–26.
- World Bank Group (2019). *Women, Business and the Law 2019: a Decade of Reform*, World Bank, Washington DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31327> (Erişim: 03/06/2021)
- Yavuz, A. (1995). **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Kamu-İş yayını, Ankara.
- Yavuz, A. (2000). “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler”, *Prof. Dr. N.Ekin'e Armağan*, TÜHİS Yayınları, No.38, 617-624
- Yiğit, B. (2018). “Türkiye’de Mobbing Üzerine Yazılmış Doktora Tezlerinin İçerik Analizi Yöntemi ile Değerlendirilmesi”. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4 (2), 26-31.
- Yumuşak, İ.G. (2009). **Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi**, Nobel, Ankara.
- Zafarullah, H. (2000). “Through the Brick Wall, and the Glass Ceiling: Women in the Civil Service in Bangladesh”, *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 197–209.
- Zengingönül, O. (2003). “Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (4), 157-171.

Review Article

Kadınların İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi

Work-Life Balanced Flexible Working Arrangement In Terms of Solving Problems Related to Women's Job Performance

<p>Kamil Ufuk BİLGİN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü kamil.bilgin@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5715-5466</p>	<p>Esra Nur TUĞAN Şırnak Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü esranurtugan@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2405-7445</p>
--	--

Extensive Summary

While there is a natural balance of male and female populations worldwide, gender inequality in terms of social balance is a situation seen in almost every country. However, countries' social policies for women's education, occupation, and employment should be seen as a requirement of human rights. Since these policies are sometimes quoting female MPs, sometimes it can be positive discrimination. However, the main thing in women's work performance management should be implementing proactive initiatives and policies.

In terms of social balance, problems such as the family and child care burden of women and inequalities in the institutional working environment make them disadvantaged (Kördeve, 2017). For this reason, although women do not have a quality and capacity problem, the "glass ceiling" barrier; The "harassment barrier", and personal life problems negatively affect their work performance and careers.

Since female employees have social responsibilities specific to women, such as home, marriage, and motherhood, it is necessary to consider the effects of institutional and social balances that affect women's work performance. Various balances affect the work performance of women in working life. It is possible to collect the essential balances that directly affect the work performance of women under the following two headings; social work-life balance and corporate work-life balance.

Social work-life balance is based on understanding social balance, which expresses a society free from inequalities. The goal of social balance is the equitable participation of individuals from all social identity groups in a society shaped to respond to each other's needs mutually. On the other hand, corporate work-life balance is a balance related to the social policy of the institution administrations, including employment and personnel management for the institution's personnel. Women experience some problems affecting work performance in work-life balance. These problems experienced by women in the process of ensuring social and administrative justice are divided into three as personal, social and institutional problems.

As a result of various social formations, women's responsibilities at home and work have increased. For this reason, women's work-family conflicts have started to come to the fore as a personal work performance problem. On the other hand, the most crucial reason for the low rate of women's participation in working life compared to men is undoubtedly the various problems

women face in establishing the balance between work and private life. Because working life and home life mutually affect each other, there is an interaction between the two (Greenhaus and Beutell, 1985:86; Clark, 2000:749). Work-family conflict is a common situation for working women. Working women experience tension-based, time-based, and behaviour-based conflicts due to their workplace responsibilities and their families. Because while women are expected to be a kind wife and devoted mother at home, it is expected to be active and enterprising in business life.

Their marital status also shapes women's work lives whether they have children or not. Childcare is one of the most critical factors affecting both the education and business life of women. Many young women are unemployed because they have children and take care of them.

Women today suffer injustice at many different levels and in many forms all over the world. In fact, in many countries, cultural heritage and traditions are an obstacle to the health and well-being of women. In ensuring social justice, it is vital for women to benefit from political rights and freedoms as well as their participation in working life. The participation of women in decision-making mechanisms is critical in the process of resolving the injustices they have to live. The fact that women have a say in policy-making and evaluating their results allows them to make a real contribution to the provision of social justice. According to the Parline database, the ratio of female deputies to the number of male deputies is 50% or more in only three countries (Burundi, Rwanda, Guinea). At this point, active participation and representation of women in politics are insufficient worldwide.

As a result, the problems faced by women in social life are different from the social problems of men, and it is necessary to produce solutions specific to women in order to achieve social balance. It is essential to save women from their disadvantages, especially in the economic and political fields, to ensure social balance. With the social policies to be produced for this purpose, facilitating women's participation in working life and improving their working conditions should be among the priority issues.

Disadvantages related to social life and the difficulties of marriage and being a mother in working life are added to the discriminatory attitudes and promotion problems encountered in the workplace. Although it has been observed that women have been appointed to mid-level management positions in recent years, the number of women appointed to senior management positions is still deficient. Among the reasons why women cannot access senior management positions are the following two: behavioural, cultural reasons, and institutional practices based on gender inequality. These institutional reasons include glass ceiling, queen bee syndrome, glass elevator, mobbing.

If it is determined as a national social policy strategy, flexible working practices with well-adjusted working hours according to the sector, institution, job, and working period can make a significant contribution to the establishment of women's work-life balance. Because in practice, it is seen that women are more willing and involved in flexible working compared to male employees. The flexibility of work discussed and analyzed in this article is "Flexibility in Working Times". The working hours' regulations that are legally defined and seen in the practice in Turkey are as follows: Part Time Flexible Work (Short Work), Flexible Working with Intensive Working Time, Flexible Working at Home, Remote Flexible Working, Flexible Working on Call, Shared Time Flexible Working.

Flexible working in Turkey has been made applicable with the Labor Law No. 4857 enacted in 2003 and Civil Servant Law No. 657 in 2011. These laws allowed positive discrimination for disabled and female civil servants on short-time work. Various rights and opportunities are given to female personnel during pregnancy and the postpartum period.

Looking at Europe, focusing on flexibility as a policy in the employment strategy positively affects the labour market and employment growth. Most of this increase in the employment rate

in the European Union countries is due to the rapid increase in part-time work (Raghuram et al., 2001).

As a result, there are various problems between the new roles of women participating in the working life in the workplace and their traditional roles in the family. These problems reduce both the job performance and job satisfaction of women in working life, and cause them to be unhappy in their private lives. Therefore, establishing a work-life balance is of vital importance for women. In order to achieve this balance, some measures should be taken. At this point, it is important to provide flexible working conditions, especially for female personnel working in public institutions. After women are employed, they face glass ceiling, glass elevator, mobbing. Flexible working methods for these obstacles have brought important solutions to women's working lives because applying these methods has positive effects on women's work performance.