KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR

VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Güncel araştırmalar, Türkiye verileri
ve kurumsal uygulamalar



Sorunlar birbirinden bağımsız değildir

01

Erişim

Eğitim, meslek seçimi ve işe alım süreçleri, çalışma yaşamına giriş olanaklarını belirlemektedir.

02

Süreklilik

Bakım sorumlulukları, çalışma koşulları ve güvenlik, istihdamın devamlılığını etkilemektedir.

03

İlerleme

Ücretlendirme, gelişim fırsatları ve terfi kararları, kariyerin yönünü biçimlendirmektedir.

Kaynak: [1] [5] [10]

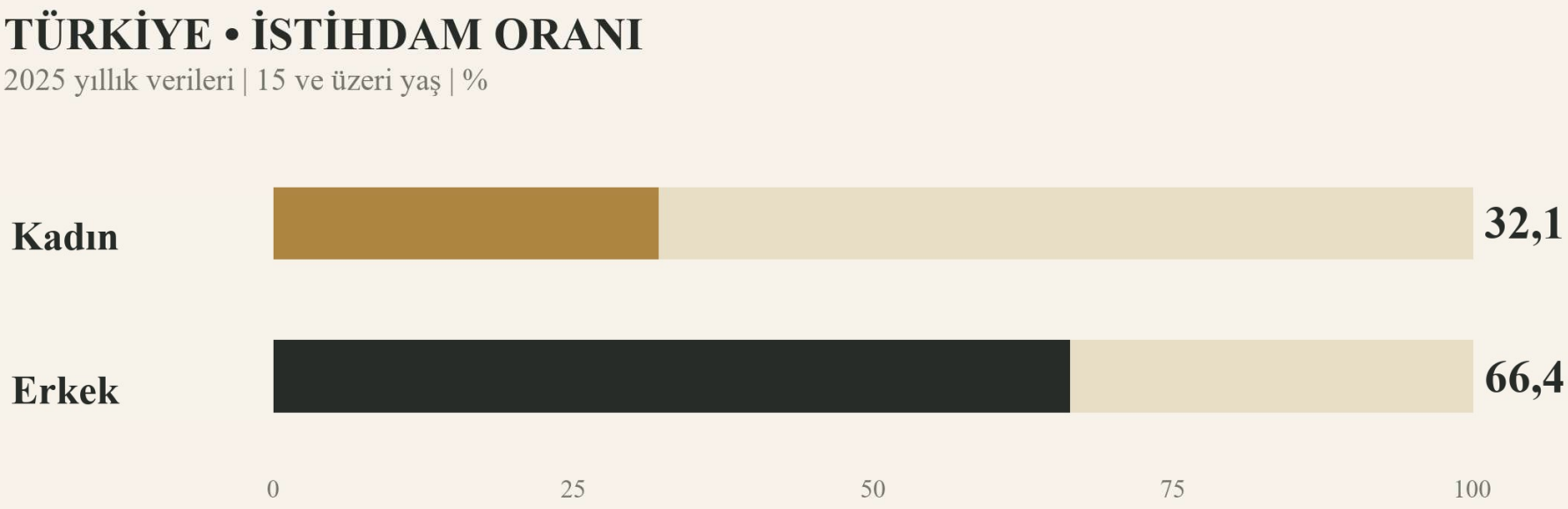
Kadın emeğinin tarihsel dönüşümü

EMEĞİN GÖRÜNÜRLÜĞÜ DEĞİŞTİ

Hane ve tarım	Sanayileşme	Hizmet ekonomisi	Dijital dönüşüm
Üretim ile bakım aynı mekânda	Ücretli iş ile hane mekânsal olarak ayrıştı	Eğitim ve mesleki olanaklar genişledi	Yeni işler ve yeni eşitsizlik riskleri

Kadınların emeği sanayileşmeyle başlamadı; çalışma biçimleri ve kayıtlı görünürlüğü dönüştü.

Türkiye’de istihdam açığı sürmektedir



Kadın ve erkek istihdam oranları arasındaki fark: 34,3 yüzde puan.

Kaynak: [2]

Eşitsizlik üç düzeyde üretilmektedir

01

Toplumsal düzey

Bakımın kadınla özdeşleştirilmesi ve mesleklere ilişkin kalıp yargılar, tercih alanlarını daraltabilmektedir.

02

Kurumsal düzey

Belirsiz ücret ve terfi ölçütleri, uzun çalışma saatleri ve dışlayıcı ilişkiler fırsatlara erişimi sınırlayabilmektedir.

03

Hane düzeyi

Bakımın ve ev işlerinin eşit paylaşılmaması, ücretli çalışma için ayrılabilecek zamanı azaltabilmektedir.

Ayrımcılığın farklı görünümleri

Görünüm	Çalışma yaşamındaki karşılığı	İncelenecek unsur
Doğrudan ayrımcılık	Kararın açık biçimde cinsiyete bağlanması	Karar gerekçesi ve karşılaştırılabilir durum
Dolaylı ayrımcılık	Görünüşte tarafsız ölçütün bir grubu dezavantajlı kılması	Ölçütün işle ilişkisi ve orantılılığı
Süreçte eşitsizlik	Fırsatların kapalı ağlarla veya belirsiz ölçütlerle dağıtılması	İlan, erişim ve değerlendirme kayıtları

> **Her farklı sonuç tek başına ayrımcılığın kanıtı değildir; sürecin ve bağlamın incelenmesi gerekir.**

Kaynak: [3] [4] [11]

ARAŞTIRMA BULGUSU

İşe alımda önyargı mesleğe göre değişmektedir

37

alan deneyi

ABD • 1990–2022 dönemindeki araştırmalar

Park ve Oh'nun meta-analizi, toplam düzeyde tek yönlü bir cinsiyet dezavantajı saptamamaktadır. Buna karşılık mesleklerin cinsiyet bileşimi ve adayların ırksal konumu, geri dönüş örüntülerini değiştirmektedir.

Bu bulgu, işe alım süreçlerinin her pozisyon için ayrı ve düzenli olarak denetlenmesini gerektirmektedir. ABD bulguları Türkiye'ye doğrudan genellenmemelidir.

Adil işe alım, ölçütleri baştan açıklamayı gerektirir

01

İşle ilgili ölçüt

İlan ve değerlendirme formu, görevin gerektirdiği yetkinliklere dayandırılmalıdır.

02

Standart görüşme

Adaylara karşılaştırılabilir sorular yöneltilmeli; aile ve bakım planları performans göstergesi sayılmamalıdır.

03

Kayıt ve inceleme

Eleme gerekçeleri belgelenmeli; başvuru, kısa liste ve teklif aşamalarındaki dağılımlar incelenmelidir.

Kaynak: [3] [10]

Mesleki ayrışma, fırsatlara erişimi sınırlandırmaktadır

Yatay ayrışma

Kadınların ve erkeklerin farklı mesleklerde yoğunlaşmasıdır. Eğitim yönlendirmeleri, kalıp yargılar ve çalışma koşulları bu dağılımın oluşumunda birlikte rol oynayabilmektedir.

Dikey ayrışma

Aynı meslek veya sektörde karar yetkisi yüksek pozisyonlara erişimin farklılaşmasıdır. Eğitim düzeyi yükselse bile terfi ve liderlik olanakları kendiliğinden eşitlenmemektedir.

Meslek seçimi, kişinin yetkinliği ve ilgisi temelinde desteklenmelidir.

Kaynak: [1] [10]

Ücret farkı ile ücret ayrımcılığı aynı kavram değildir

01

Ham ücret farkı

Kadın ve erkeklerin ortalama ya da ortanca ücretleri arasındaki farklılıktır; seçilen gösterge açıkça belirtilmelidir.

02

Karşılaştırılabilir iş

Görev, sorumluluk, çalışma süresi ve ücret bileşenleri birlikte değerlendirilmelidir.

03

Eşit değerde iş

Farklı görevler; beceri, çaba, sorumluluk ve koşullar bakımından sistematik olarak karşılaştırılmalıdır.

Kaynak: [4] [11]

Ücret şeffaflığı hesap verebilirlikle tamamlanmalıdır

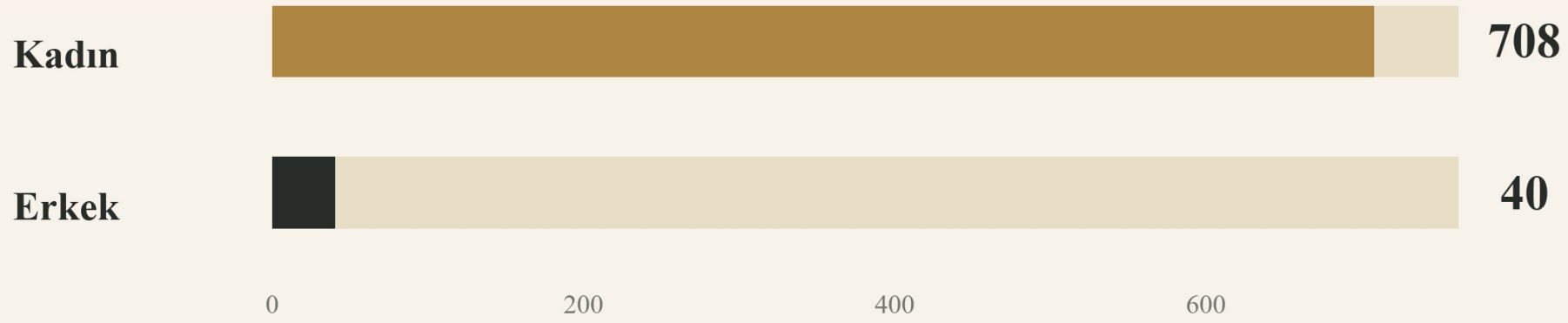
Uygulama	Kurumsal karşılığı	Beklenen katkı
Ücret aralıkları	Pozisyon ve düzeylere göre bantların açıklanması	Belirsiz pazarlık alanının azaltılması
Nesnel iş değerlemesi	İşlerin ortak ve açık ölçütlerle değerlendirilmesi	Eşit değerin görünür kılınması
Düzenli analiz	Ücret, prim ve yan hakların birlikte incelenmesi	Gerekçesiz farkların belirlenmesi
Düzeltici işlem	Sorumlu, takvim ve izleme kaydının oluşturulması	Analizin uygulamaya dönüşmesi

Araştırmalar şeffaflığın katkısını göstermektedir; etkisi düzenlemenin kapsamına göre değişmektedir.

Ücretsiz bakım, işgücüne katılımı sınırlandırmaktadır

BAKIM SORUMLULUĞU VE İŞGÜCÜ

Bakım nedeniyle işgücü dışında kalanlar • Dünya, 2023 • Milyon kişi



ILO tahmini; 15 ve üzeri yaş. Gösterge işsizlik oranını ifade etmez.

ARAŞTIRMA BULGUSU

Ebeveynlik sonrası kariyer etkileri ülkelere göre değişir

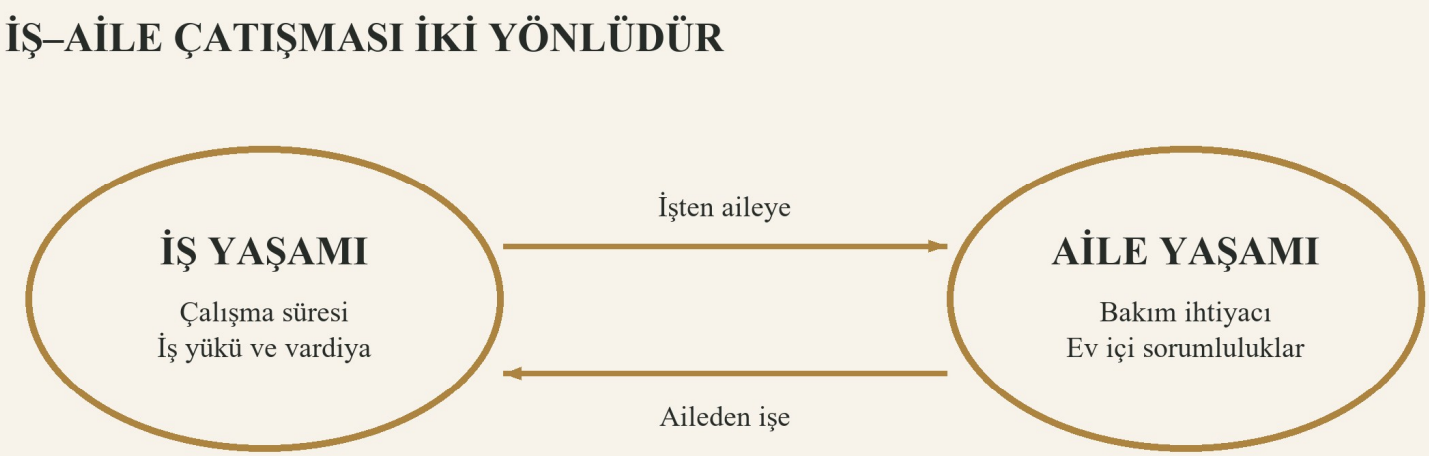


Sonucun büyüklüğü; ülkeye, bakım hizmetlerine ve kurumların çalışma düzenine göre değişir.

134 ülkeyi kapsayan çalışma, ilk çocuk sonrasında kadınların istihdamında erkeklere göre oluşan farkın ülkeler arasında önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir. Tek bir ülkenin sonucu, bütün kadınların deneyimini açıklamamaktadır.

Kaynak: [6]

İş–aile çatışması, rollerin karşılıklı etkisidir



Meta-analiz, iş–aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişki, tek başına nedensellik kanıtı veya bütün çalışanlar için aynı sonuç anlamına gelmemektedir.

Bakım desteği, istihdam politikasının parçasıdır

01

Erişilebilir hizmet

Çocuk, yaşlı ve bağımlı birey bakımına yönelik hizmetler; maliyet, mesafe ve çalışma saatleriyle birlikte ele alınmalıdır.

02

Paylaşılan sorumluluk

Bakımın yalnızca kadınların yükümlülüğü olarak tanımlanması önlenmeli; erkeklerin bakım sorumluluğu desteklenmelidir.

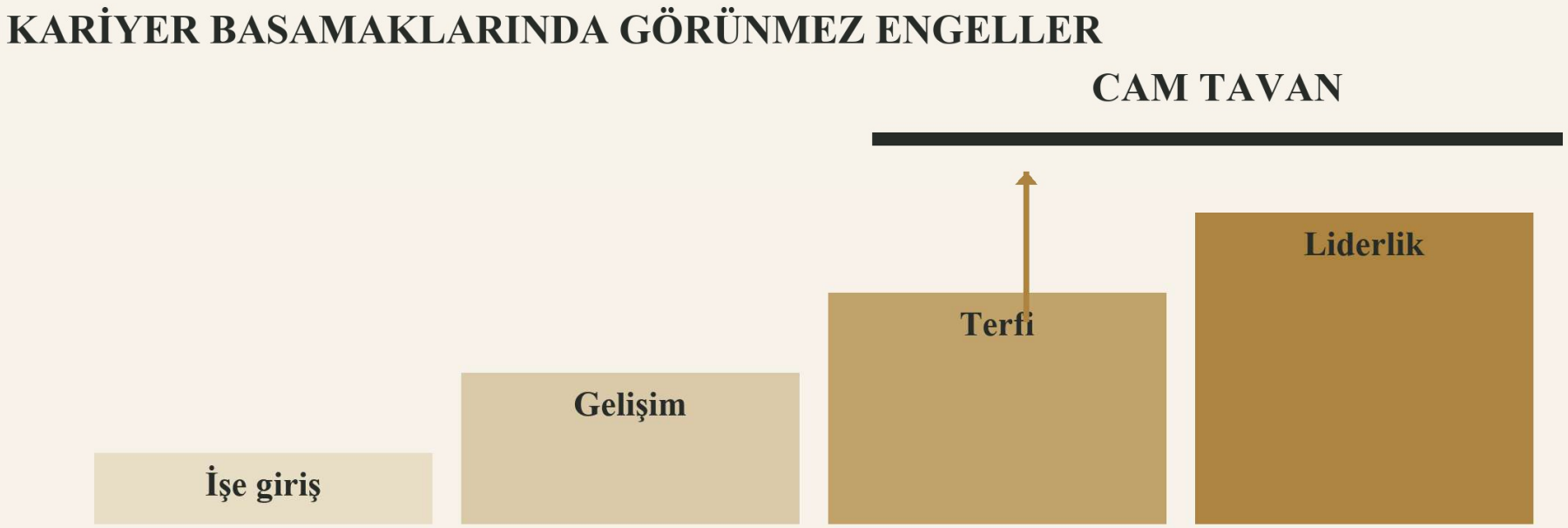
03

Güvenceli esneklik

Esnek düzenlemeler; gelir, sosyal güvence, iş yükü ve terfi olanakları korunarak uygulanmalıdır.

Kaynak: [5] [6] [10]

Cam tavan, ilerleme olanaklarının daralmasıdır



Yetkinliğe erişim kadar; proje, ağ, görünürlük ve karar fırsatlarına erişim de değerlendirilmelidir.

Kaynak: [1] [10]

Terfi süreçleri açık ve izlenebilir olmalıdır

Süreç	Düzenleme	İzlenecek kanıt
Görevlendirme	Geliştirici projelerin açık duyurulması	Başvuru ve görevlendirme dağılımı
Değerlendirme	Yazılı performans ve yetkinlik ölçütleri	Gerekçeli değerlendirme formları
Gelişim	Mentorluk ve mesleki ağa erişim	Katılım ve ilerleme kayıtları
Terfi	Birden fazla değerlendirici ve itiraz yolu	Aday havuzu ve terfi oranları

Kayıt dışılık, sosyal korumaya fiilî erişimi zayıflatır

İşin varlığı

Çalışmanın gelir üretmesi, tek başına güvenceli istihdam anlamına gelmemektedir. Sosyal güvenlik bildirimi, çalışma süresi, ücret kaydı ve iş sağlığı koşulları birlikte incelenmelidir.

Hakkın kullanılması

Kayıt dışı çalışmak, çalışanın bütün yasal haklarını ortadan kaldırmamaktadır. Bununla birlikte çalışma ilişkisinin ve alacakların kanıtlanması güçleşebilmekte; sosyal korumaya erişim aksayabilmektedir.

İstihdamın niteliği dört ölçütle değerlendirilmelidir

01

Kayıt ve ücret

Sosyal güvenlik bildirimi, gerçek çalışma koşulları ve ücret ödemeleriyle uyumlu olmalıdır.

02

Sağlık ve güvenlik

Fiziksel ve psikososyal riskler belirlenmeli; koruyucu önlemler işin niteliğine göre uygulanmalıdır.

03

Temsil ve başvuru

Çalışanların görüş bildirebilmesi, hak arayabilmesi ve süreçlere katılabilmesi güvence altına alınmalıdır.

Dördüncü ölçüt sürekliliktir: çalışma ilişkisi, öngörülebilirlik ve kariyer gelişimi birlikte izlenmelidir.

Kaynak: [10] [11]

Mobbing, sistematik psikolojik taciz örüntüsüdür

İşyerinde kişinin hedef alınması; dışlanma ve itibarsızlaştırılma gibi davranışlarla ya da işini yapmasının sürekli biçimde güçleştirilmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Tekil bir anlaşmazlık ile süreklilik gösteren yıldırma davranışları birbirinden ayrılmalıdır.

İncelenecek boyut	Değerlendirme sorusu
Süreklilik	Davranışlar bir örüntü oluşturuyor mu?
Bağlam	Görev, iletişim ve güç ilişkileri nasıl işlemektedir?
Etkiler	Çalışma koşulları ve kişinin itibarı nasıl etkilenmektedir?

Kaynak: [8] [12]

Psikolojik taciz ile cinsel taciz ayrıştırılmalıdır

Boyut	Psikolojik taciz / mobbing	Cinsel taciz
Belirleyici özellik	Sistematik yıldırma veya dışlama örüntüsü	İstenmeyen cinsel nitelikli davranış
Görünüm	Aşağılama, itibarsızlaştırma, izolasyon	Sözlü, sözsüz, fiziksel veya dijital davranış
Tekrar koşulu	Süreklilik değerlendirmede önem taşır	Tek bir olay da ciddi ihlal oluşturabilir
Kurumsal karşılık	Örüntünün ve çalışma ortamının incelenmesi	Güvenliğin sağlanması ve etkili inceleme

Kaynak: [8] [12]

Cinsel taciz, kişinin onurunu ve güvenliğini ihlal eder

01

Davranışı tanımlama

İstenmeyen sözler, cinsel içerikli iletiler, imalar ve fiziksel temas değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

02

Kişiyi koruma

Bildirimde bulunan kişi suçlanmamalı; gizlilik ve misillemeye karşı koruma somut önlemlerle sağlanmalıdır.

03

Süreci işletme

Tarafsız inceleme, delillerin korunması ve başvuru yolları açık bir prosedürle düzenlenmelidir.

Şiddet ve tacizin etkileri kurumun bütününe yayılır

01

Birey

Psikolojik iyilik hâli, güven duygusu ve çalışma yaşamına katılım olumsuz etkilenebilmektedir.

02

Ekip

İletişim, iş birliği ve sorun bildirme davranışı zayıflayabilmektedir. Sessizlik, risklerin görünmesini engelleyebilmektedir.

03

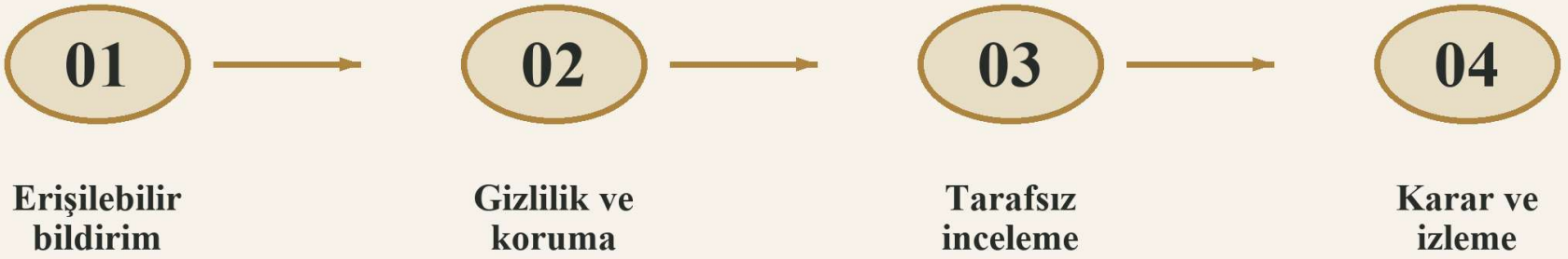
Kurum

Devamsızlık, personel kaybı ve işleyişte aksama riski artabilmektedir. Önleme sorumluluğu yönetime aittir.

Kaynak: [7] [8]

Etkili politika, güvenli bir bildirim süreci kurar

GÜVENLİ BİLDİRİM VE ADİL İNCELEME



Her aşamada: misillemeyi önleme • kişisel verileri koruma • süreç hakkında bilgilendirme

Kaynak: [8] [12]

Hukuki çerçeve, eşitlik ve koruma yükümlülüğü getirir

Dayanak	Düzenlenen temel alan
Anayasa, madde 10	Kanun önünde eşitlik; kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olması
4857 sayılı İş Kanunu, madde 5	Eşit davranma ilkesi; cinsiyet nedeniyle eşit değerde işe daha düşük ücret belirlenememesi
6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, madde 417	İşçinin kişiliğinin korunması; psikolojik ve cinsel tacize karşı önlemler
2025/3 sayılı Genelge	İşyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi ve mücadele mekanizmaları

Kaynak: [11] [12]

Çalışma düzeni, farklı ihtiyaçları dikkate almalıdır

01

Zaman ve iş yükü

Vardiya, mola ve görevlendirme kararları öngörülebilir biçimde planlanmalı; bakım ve dinlenme gereksinimleri gözetilmelidir.

02

Fiziksel koşullar

Uygun ekipman, güvenli ulaşım ve erişilebilir mekânlar; görevin gerçek risklerine göre değerlendirilmelidir.

03

Mahremiyet

Sağlık ve bakım gereksinimleri damgalamaya yol açmadan ele alınmalı; kişisel bilgilerin korunması sağlanmalıdır.

Dijitalleşme, eşitliği kendiliğinden sağlamaz

ALGORİTMİK KARARLARDA EŞİTLİK DENETİMİ



Cinsiyet bilgisinin kaldırılması tek başına eşit sonuç sağlamaz; dolaylı göstergeler denetlenmelidir.

Kaynak: [9]

Kadınların deneyimleri tek tip değildir

Yaş, engellilik, göç deneyimi, eğitim düzeyi, gelir ve yaşanılan yer; çalışma olanaklarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Aynı kurum politikası, farklı çalışan grupları için farklı sonuçlar üretebilmektedir.

Uygulama ilkesi

İhtiyaçlar çalışanların katılımıyla belirlenmeli; veriler kişisel gizlilik korunarak ayrıştırılmalı ve destekler gerçek erişim engellerine göre düzenlenmelidir.

Kaynak: [3] [5] [10]

Çözüm, sorunla doğrudan eşleştirilmelidir

Sorun	Somut uygulama	Sorumlu birim
İşe girişte belirsizlik	Standart ölçüt ve gerekçeli eleme kaydı	İnsan kaynakları / seçici kurul
Ücret farkları	Ücret bandı, iş değerlemesi ve düzeltici işlem	İnsan kaynakları / mali işler
Bakım kaynaklı kesinti	Bakım desteği ve güvenceli işe dönüş	Üst yönetim / ilgili birimler
Taciz ve yıldırma	Güvenli bildirim ve tarafsız inceleme	Üst yönetim / yetkili inceleme birimi
Terfiye sınırlı erişim	Açık ilan, nesnel ölçüt ve gelişim fırsatı	Birim yöneticileri / insan kaynakları

Kaynak: [3] [4] [5] [8] [10]

İlerleme, yalnızca katılım sayısıyla ölçülemez

İzleme alanı	Gösterge	Yorumlama ilkesi
İşe alım	Başvuru → kısa liste → teklif oranları	Her aşama kendi uygun aday havuzuyla karşılaştırılır.
Kariyer	Gelişim ve terfi olanaklarından yararlanma	Pozisyon, kıdem ve görev koşulları birlikte incelenir.
Çalışma koşulları	İşe dönüş, işte kalma ve çalışan deneyimi	Gizlilik korunur; nicel ve nitel kanıt birleştirilir.
Güvenli ortam	Bildirimlerin işleme alınması ve tekrar riski	Az bildirim, tek başına güvenli ortam kanıtı sayılmaz.

Kaynak: [4] [9] [10]

Eşitlik, kurumsal kararların niteliğinde görünür olur

ERİŞİM **SÜREKLİLİK** **İLERLEME**

Kadınların çalışma yaşamındaki konumu; bakımın paylaşımı, güvenli çalışma koşulları ve adil karar süreçleri birlikte ele alındığında güçlenmektedir.

Kalıcı iyileşme; açık ölçütler, uygulanabilir destekler, etkili başvuru yolları ve düzenli değerlendirme gerektirmektedir.

Kaynak: [1] [4] [5] [8] [10]

Kaynakça

[1] Goldin, C. (2024). Nobel Lecture: An Evolving Economic Force. American Economic Review, 114(6), 1515–1539. DOI: 10.1257/aer.114.6.1515

[2] TÜİK (2026). İşgücü İstatistikleri, 2025. Yıllık istihdam oranları; 15 ve üzeri yaş.

[3] Park, S. Y. ve Oh, E. (2025). Getting a Foot in the Door: A Meta-Analysis of U.S. Audit Studies of Gender Bias in Hiring. Sociological Science, 12, 26–50. DOI: 10.15195/v12.a2

[4] Bennedsen, M., Larsen, B. ve Wei, J. (2023). Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey. Journal of Economic Surveys, 37(5), 1743–1777. DOI: 10.1111/joes.12545

[5] ILO (2024). The impact of care responsibilities on women’s labour force participation. Statistical brief; 2023 küresel tahminleri.

[6] Kleven, H., Landais, C. ve Leite-Mariante, G. (2025). The Child Penalty Atlas. Review of Economic Studies, 92(5), 3174–3207. DOI: 10.1093/restud/rdae104

[7] Li, G., Zhou, Y., Zhang, X. ve Martek, I. (2025). The integrative relationship between work–family conflict and turnover intention: A meta-analysis. Frontiers in Public Health, 13, 1642843. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1642843

[8] ILO ve Özyeğin Üniversitesi (2024). İş Yerinde Şiddet ve Taciz Algıları ve Deneyimleri Araştırma Raporu. Ankara: ILO.

[9] NIST (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1

[10] Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2024). Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2024–2028.

[11] Türkiye Cumhuriyeti Anayasası m. 10; 4857 sayılı İş Kanunu m. 5; 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu m. 417. Güncel mevzuat.

[12] Cumhurbaşkanlığı (2025). İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. Genelge 2025/3. Resmî Gazete, 6 Mart 2025, 32833.