



## Türkiye Binek Araç Üretiminde İstihdama İlişkin Cinsiyet Eşitsizliği

Cansu Yıldırım<sup>1</sup>, Giray Yiğit Kolcubaşı<sup>2\*</sup>

### Özet

Sanayileşme ile başlayan modernleşme, kadınların işgücü piyasasına dahil olmasına neden olurken, cinsiyet eşitsizliği, erkekler ve kadınlar arasındaki fırsat, söz hakkı ve yasalar çerçevesindeki farklılıklar gibi kavramları da hayatımıza sokmuştur. Cinsiyet eşitsizliği, yapısal engeller, sosyo-ekonomik ve teknolojik dönüşüm, ekonomik krizler ve pandemi gibi birçok faktörden etkilenerek varlığını işgücü piyasasında hissettirmektedir. Örneğin, erkeklerin ücretli çalışan olarak işgücü piyasasına katılımı beklenen bir durumken, kadınların genel olarak ücretsiz işlerin çoğunu yapması beklenmektedir. Bu gibi etkenlerle oluşan cinsiyet eşitsizliği kadın istihdamının düşük olmasına neden olmaktadır. Dünyanın en yüksek katma değerli endüstrilerinin başında gelen otomotiv endüstrisi, ülkemizde de dış ticaret fazlası veren, ihracat rekorları kıran ve dolayısıyla yüksek düzeyde istihdam yaratan endüstrilerin başını çekmekte ve rekabetçi avantaj elde etmektedir. Bu sektörün rekabetçi avantajını sürdürülebilir hale getirmesini sağlayabilecek adımlardan biri cinsiyet eşitliğini arttırmak olabilir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı cinsiyet eşitsizliği bakımından kadın istihdamının ülkemizin önde gelen binek araç üretici firmalarındaki durumunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ikincil veriler içerik analizi yolu ile incelenmiştir. Bulgular cinsiyet eşitsizliğinin binek araç üretiminde arzu edilen seviyelerin altında kaldığını göstermektedir. Özellikle sektörün üst yönetim kademelerinde görülen düşük kadın istihdam oranı, bu sektörde cam tavan sendromunun varlığının göstergesi olabilir. Makro açıdan bakıldığında kadın istihdamı olmaksızın sürdürülebilir ekonomik bir kalkınmadan bahsedilemezken, mikro açıdan bakıldığında kadın istihdamının artışı şirketlerin holistik pazarlama faaliyetlerine katkı sağlayarak rekabetçi avantajlarının artmasına neden olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Cinsiyet eşitsizliği, Kadın İstihdamı, Holistik Pazarlama, Otomotiv Sektörü*

## Gender Inequality in Türkiye's Passenger Car Manufacturing

### Abstract

Modernization, which started with industrialization, led to women's inclusion in the labor market. Simultaneously, it led the formation of concepts such as gender inequality and raise awareness regarding the differences of opportunity, legislation, and the right to speak between men and women. Gender inequality makes its presence felt in the labor market, being affected by many factors such as structural obstacles, socioeconomic and technological transformation, economic crises, and pandemics. For example, men are expected to participate in the paid labor market, while women are generally expected to do most of the unpaid work. Gender inequality caused by such factors causes lower employment levels for women. The automotive industry, one of the world's highest value-added industries, leads the industries to produce foreign trade surplus, break export records, and thus create high levels of employment in our country and gain competitive advantage. Increasing gender equality may be one of the steps that can enable this sector to sustain its competitive advantage. Therefore, the aim of this study is to reveal the situation of women's employment in the leading passenger car manufacturers of our country in terms of gender inequality. For this purpose, secondary data were analyzed through content analysis. Findings show that gender inequality remains below desirable levels in passenger car production. The low women employment rate, especially in the senior management levels of the sector, may be an indicator of the existence of the glass ceiling syndrome in this sector. From a macro perspective, it is not possible to talk about a sustainable economic development without women's employment, while from a micro perspective, the increase in women's employment can contribute to companies' holistic marketing activities and increase their competitive advantages.

**Key Words:** *Gender Inequality, Women Employment, Holistic Marketing, Automotive Industry*

<sup>1</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir/Türkiye. 0000-0003-1061-9854, E-Mail: cansu.yildirim@deu.edu.tr.

<sup>2</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir/Türkiye. 0000-0001-8475-4931, E-Mail: girayyigit.kolcubasi@deu.edu.tr.

\*Sorumlu Yazar / Corresponding Author: Giray Yiğit KOLCUBAŞI, [girayyigit.kolcubasi@deu.edu.tr](mailto:girayyigit.kolcubasi@deu.edu.tr)

## Extended Abstract

### Introduction

With industrialization, the concept of professional specialization emerged, businesses became complex structures and the education level increased. As a result, women began to take part in the labor market. In addition, the increasing importance of the service sector and the emergence of part-time working opportunities have also increased the demand for female labor. In recent years, gender equality, which has diverse definitions depending on the subject encountered, is one of the most current issues that occupy the agenda of the business world. Among the prominent definitions, the inequality is considered as differences in terms of opportunity, right to speak and laws (World Bank, 2012). Similarly, Mmasa (2013) emphasizes that the inequality is due to the differences in socially constructed gender roles.

The first of the international efforts that greatly increased the interest in the importance of gender equality was the European Union's addition of its approach to improving inequality of opportunity between men and women to the employment principles at the Luxembourg summit held in 1997. The goal of "Achieving Gender Inequality and Empowerment of All Women and Girls", which is the fifth of the sustainable development goals published by the United Nations in 2015 and aimed to be achieved by 2030, has further increased the interest and studies in this field. Due to this increased awareness, the subject became significant both for countries and organizations.

According to TÜİK (2022) data, for instance, the rate of men employed in 2021 was 62.8%, while the rate of women remained at 28%. When the labor force participation rates are examined, it is seen that this rate is 70.3% for men and 32.8% for women. In the distribution of female employment by sector, it is understood that the highest female employment occurs in the service sector. It is possible that this situation can be associated with the difference in gender roles suggested by Mmasa (2013). The issue of gender inequality needs further examination for the automotive industry, which is one of the vital industries for countries due to its economic contributions and the high employment capacity. The passenger car industry forms the basis of the industry, and thus, the aim of this study is to reveal the situation of women's employment in the automotive industry, one of the leading sectors of Türkiye, in terms of gender inequality, specifically for passenger car manufacturers, and make suggestions thorough the perspective of the holistic marketing approach.

### Methodology

In this study, employment reports published by Turkish Statistical Institute (TÜİK), sector reports of the Automotive Manufacturers Association (OSD), one of the leading organizations of the Turkish automotive industry, and corporate reports shared on the websites of passenger car manufacturers in Türkiye, were evaluated by using the content analysis method and submitted for researchers' information. The population and sample of the research are 4 passenger car manufacturers in Türkiye (Hyundai Assan, Oyak Renault, Tofaş-Fiat and Toyota), and the Automotive Industry General and Statistical Bulletin published in 2022, which contains the most comprehensive data on the subject from sector reports containing employment data is the main source of the study.

### Results and Conclusions

This study reveals that although female employment is increasing in Türkiye, it is still not at the desired levels. A similar result is also valid for the passenger car manufacturing industry, which is an important source of income and employment for Türkiye. There has been a relative increase (0.43%) in female employment in the sector in 2021 compared to 2020, it is observed that female representation is generally low, especially in production and senior management representation. In 2021, the highest female employment is at the office employee level in the service part of this sector, with a rate of approximately 30%. In the same year, the female representation rate at the middle and executive level management levels was 12.08% and 12.29%, respectively, and remained at a very low level. When the specific manufacturers in passenger car manufacturing investigated, Tofaş is found to be the one with the highest total female employment (10.06%) whereas the manufacturer with the lowest is Toyota (3.41%). This data can be a sign of the existence of glass ceiling syndrome in this sector. Therefore, in the coming years, increasing the number of internship opportunities offered to female students, especially to increase the number of

women employed in this sector, will open the door for them to see this sector as a field they can choose in their careers.

Increasing women employment may be used as one of the strategies to expand the holistic perspective of marketing and can create competitive advantage. By recognizing “everything matters”, holistic marketing emphasizes a need for broader, integrated perspective, including performance, internal, integrated, and relationship marketing (Keller and Kotler, 2015). For instance, increasing female population in organizations creates diversity which leads to increased innovation and creativity, and reduced costs such as personnel turnover and absenteeism (Udin, et al. 2017). This means that improvements made in internal marketing indirectly affect performance marketing. Although gender equality and women’s employment are mostly studied in management discipline, by emphasizing the importance of gender equality and women’s employment in terms of holistic marketing, we encourage future studies to investigate the constructs through marketing perspective.

## 1. GİRİŞ

Sanayileşmenin başlamasıyla birlikte ortaya çıkan mesleki uzmanlaşma, büyüyen ve karmaşıklaşan işletmeler ve yükselen eğitim seviyesi sonucu yaşanan modernleşme, kadınların işgücü piyasasına girmesine neden olmuştur (Spierings vd., 2009). Hizmet sektörünün öneminin artması ve yarı-zamanlı işlerin ortaya çıkması ile kadın işgücüne olan talep arttı. Bunun yanı sıra, savaşlar nedeniyle azalan erkek işgücünü arttırmak, azalan hane gelirleri, teknolojinin gelişmesi ile ev içi iş yükünün azalması, kadınların daha düşük ücretle daha uzun saatler çalışıp, ucuz iş gücü olarak görülmesi de kadının işgücüne olan talebin artmasına olanak sağladı (Uçel, 2022).

Avrupa Birliği’nin 1997 Lüksemburg zirvesinde kadın ve erkekler arasındaki fırsat eşitsizliğinin iyileştirilmesi yaklaşımını istihdam esaslarına eklemesi ile toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemine olan ilginin büyük ölçüde arttığı söylenebilir. Benzer biçimde, Birleşmiş Milletler’in 2015 yılında yayımladığı ve 2030’a kadar ulaşmayı hedeflediği sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin beşincisi olarak yer alan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Tüm Kadınların ve Kız Çocuklarının Güçlendirilmesi” (Achieving Gender Inequality and Empowerment of All Women and Girls) hedefi bu alandaki ilgiyi ve çalışmaları arttırdı. Fakat Covid-19 pandemisi (Birleşmiş Milletler, 2021; Yüceol vd., 2022), iklim krizi (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye, 2022) gibi nedenlerle işgücü piyasası kadınların yeteneklerini yeteri kadar kullanamamış, işgücü piyasasına kadınların katılım oranı erkek oranının oldukça gerisinde kalmış ve toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşılmakta maalesef başarısız olunmuştur.

Dünyanın en yüksek katma değerli endüstrilerinin başında gelen otomotiv endüstrisi, ülkelere sağladığı ihracata dayalı ekonomik katkının yanında, yarattığı istihdam ile kritik bir öneme sahiptir. Ülkemiz de pek çok küresel otomotiv üreticisinin yatırım amacıyla tercih ettiği, bu sektörde dış ticaret fazlası veren, ihracat rekorları kıran ve yüksek düzeyde istihdam yaratan önemli bir üretim üssü durumundadır. Sektör, ihracat alanında 16 yıldır zirvedeki yerini korumakta, yılda 1 milyon adet civarında üretim gerçekleştirmekte ve istihdama katkısı doğrudan ve dolaylı olarak 50.000 civarında gerçekleşmektedir (KPMG, 2021). Özetle, Türk otomotiv sektörü rekabetçi avantajını düzenli olarak sürdürmektedir (Hamid ve Sow, 2020). Ayrıca, sektörün talep ettiği ürünlere duyduğu ihtiyaç başta demir-çelik, cam, tekstil ve elektronik sektörlerini de desteklemekte ve ülke ekonomisi ve istihdam için ciddi bir katma değer yaratmaktadır (İş Bankası, 2018).

Yukarıdaki veriler ışığında, bu çalışmanın amacı, cinsiyet eşitsizliği bakımından kadın istihdamının ülkemizin önde gelen sektörlerinden otomotiv sektörünün binek araç üreticileri özelindeki durumunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, ülkemizde kurulu binek araç üreticileri olan Hyundai Assan, Oyak Renault, Tofaş ve Toyota firmaları seçilmiş, ikincil veri içerik analizi yolu ile bu firmalarda gerçekleşen kadın istihdamı farklı iş pozisyonları açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

## 2. CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ

Literatürde cinsiyet eşitsizliği konusunun hangi yönden ele alındığına bağlı olarak farklı tanımlamalara rastlanmakla birlikte, Dünya Bankası (2012) cinsiyet eşitsizliğini erkekler ve kadınlar arasındaki fırsat, söz hakkı ve yasalar çerçevesindeki farklılıklar olarak tanımlamıştır. Eşitsizliğin kökenine vurgu yapan bir başka tanım ise, cinsiyet eşitsizliği bireylerin cinsiyetlerine dayanan eşit olmayan muamele veya algıları anlamına gelir; biyolojik olarak kromozomlar, beyin yapısı ve hormonal farklılıklar yoluyla olduğu kadar sosyal olarak inşa edilen cinsiyet rollerindeki farklılıkların bir sonucudur (Mmasa, 2013).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini tek başına bir olgu olarak değil, birbirinden farklı ve birbirine bağlı sorunların bir toplamı olarak tanımlamak da mümkündür (örn. kızların okula erişimindeki eşitsizlik; yüksek öğrenime erişimdeki eşitsizlik, mesleki eğitimler vb. gibi özel fırsat eşitsizliği; belirli mesleklerde yaşanan mesleki eşitsizlik; varlıkların mülkiyetinde yaşanan eşitsizlik; ve hane içi işbölümünde yaşanan eşitsizlik vb.) (Sen, 2001; Arora, 2012). Bu tanımdan yola çıkarak, birçok kurum cinsiyet eşitliği ölçümü için endeks oluşturma çabası içine girmiştir. Cinsiyet eşitliği konusunda endeks oluşturma çabaları ilk olarak 1984 yılında yayınlanan Kersti Yllö'ye ait "Kadının Statüsü, Evlilikte Eşitlik ve Eşe Yönelik Şiddet" adlı makalesi ile başlamıştır (Bericat, 2012). Cinsiyet eşitliği konusunda küresel ölçekte ülkelere ayna tutan ilk endeksler ise Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) kapsamında yıllık olarak yayınlanan İnsani Gelişme Raporunda yer alan Cinsiyet Gelişim Endeksi ve Toplumsal Cinsiyet Güçlendirme Ölçütüdür (Dijkstra ve Hanmer; 2000; Permanyer, 2013). Bu endeksler ülkeleri mutlak insani gelişim düzeylerine ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularındaki göreceli puanlarına göre sıralamayı amaçlamakla birlikte (Dijkstra ve Hanmer; 2000), Cinsiyet Gelişim Endeksi insani gelişimin sağlık, eğitim ve ekonomik kaynaklar üzerindeki hakimiyet boyutlarını temel alarak cinsiyet eşitsizliğini ölçerken, Cinsiyet Güçlendirme Ölçütü ise ekonomik katılım ve karar verme, ekonomik kaynaklar üzerindeki güç ve politik katılım ve karar verme alanlarındaki fırsat eşitsizliğinin kadın-erkek arasındaki farklılığını ortaya koymaya odaklanır (Birleşmiş Milletler Batı Asya Ekonomik ve Sosyal Komisyonu, 2020; Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2023). Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden 5.'si olan Cinsiyet Eşitliği hedefi, kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi, politik, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde kadın katılımının sağlanması, kadınlara karar verme mekanizmalarında yer verilmesi, kadınların her düzeyde lider olabilmeleri konusunda eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması ve kadınların güçlenmelerinin ilerletilmesi için özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının geliştirilmesi için ülkeleri aksiyon almaya teşvik etmektedir (Birleşmiş Milletler, 2023).

Cinsiyet eşitsizliği küresel ölçekte tecrübe edilen bir olgu olmasına rağmen, eşitsizliklerin kaynağı ve düzeyi evrensel değildir. Eşitsizliklerin düzeyi göz önünde bulundurulduğunda, İskandinav ülkeleri (örn. İzlanda, Finlandiya, Norveç) toplumsal cinsiyet eşitliği endekslerinde üst sıralarda bulunurken, Afganistan ve Pakistan gibi ülkeler ise listenin sonlarında yer almaktadır (Dünya Ekonomik Forumu, 2022). Yukarıda belirtilen eşitsizlikler ve halkın erkek çocuk sahibi olma yönündeki eğilimi kimi ülkelerde (Çin ve Hindistan) cinsiyet oranlarında çarpıklıklara yol açarken, diğer yandan parlamentoda kadınların sandalye sayısının yüksek olduğu Bolivya, Ruanda ve Güney Afrika, genel beklentinin aksine, dünyanın refah seviyesi yüksek pek çok ülkesini geride bırakmaktadır (Dilli vd., 2019).

Cinsiyet eşitliğinin sağlanması esasen toplumsal bir değişim sürecine bağlı olmakla birlikte (Bericat, 2012), yaşanan krizler cinsiyet eşitliği amacından uzaklaşmamıza neden olmaktadır. Örneğin, Covid-19 pandemisinin etkisiyle dünya çapında milyonlarca insanın iş statüsü değişkenlik göstermiştir, bu değişikliklerden en çok etkilenen grup ise kadınlar olmuştur (Reichelt vd., 2021). İşgücü piyasasına bakıldığında 2019 yılı verileri tüm ücretli çalışanların yüzde 48'ini kadınların oluşturduğunu gösterirken, bu oran 2021 yılında yüzde 40'a inmiştir (Denizaltı, 2022). Dünya Ekonomik Forum 2022 raporuna göre ise Covid-19 Pandemisi öncesi cinsiyet eşitsizliği sorununun 100 yıl içinde çözüleceği öngörüldürken, bu süre günümüzde 132 yıla çıkmıştır (Dünya Ekonomik Forumu, 2022).

İstihdam alanında görülen cinsiyet eşitsizliği uzun süredir devam eden yapısal engeller, sosyo-ekonomik ve teknolojik dönüşüm ve ekonomik krizler dahil olmak üzere bir çok faktör tarafından yönlendirilir ve etkilenir (Dünya Ekonomik Forumu, 2022). Geçmişe nazaran daha fazla kadın işgücü piyasasına katılsa da toplumsal beklentiler, işveren politikaları, yasal ortam ve çocuk ve ev bakımının mevcudiyeti eğitim yolları ve kariyer yörüngelerinin seçiminde önemli rol oynamaya devam etmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2022). Bu önemli rollerden biri de cinsiyet rolleri ayrımıdır (Blackburn, vd., 2016).

Cinsiyet rolleri düşünüldüğünde, erkeklerin ücretli işgücü piyasasına katılımı beklenen bir gerçekken, kadınların ücretsiz işlerin çoğunu yapması beklenmektedir (Sikirić, 2021). Bu nedenle işgücü piyasası göz önüne alındığında, kadınların geçici ve yarı zamanlı işlerde ve kısa süreli işlerde daha fazla çalışmaları, bir başka deyişle daha hızlı bir şekilde işten çıkarılma durumu ile karşı karşıya oldukları işlerde çalışmaları, kadınların işveren ayrımcılığına daha fazla maruz kalmalarına, ekonomideki gerileme ve dalgalanmalara karşı da daha duyarlı hale gelmelerine zemin hazırlamaktadır (Takhtamanova ve Sierminska, 2009). Kısaca, kadınların işgücüne katılım kararı kurumsal, sosyoekonomik kararların dışında, eşlerden izin almak, ücretsiz işlerin başında gelen ev sorumluluklarının yerine getirilmesi ve buna bağlı olarak sosyal normlara uyan davranışlar sergilemek gibi faktörlerin etkisi altındadır (Kaufman ve Hotchkiss, 2003; İlkaracan, 2012). Bu faktörlere rağmen, ücretli işgücü piyasasına katılan kadınlar ise, cinsiyete dayalı ücret farklılıkları ile karşılaşmaktadır. Cinsiyete dayalı ücret farklılıkları, ülkeler arasında etki, neden ve kalıcılık açısından farklılık göstermekle birlikte (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2018; Carmichael vd., 2022), 2022 yılında kadınlar ortalama olarak erkeklerden %17 daha az kazandığı, erkeklerin kazandığı her bir dolar karşılığı ise 82 cent kazandıkları gözlemlenmiştir (Haan ve Reilly, 2023). Ayrıca, bu tip ayrımcılığın üst düzey işlerde (Iversen vd., 2020) ve üst sınıf için daha yüksek olabileceği düşünülmektedir (Rivera ve Tilsick, 2016). Buna örnek olarak Hollywood ‘Eşit İşe Eşit Ücret (Equal Pay for Equal Work)’ kampanyasına destek veren ünlü aktrisler (örn. Jennifer Lawrence, Patricia Arquette, Michelle Williams, Emmy Rossum) verilebilir. Örneğin, Michelle Williams rol arkadaşı Mark Wahlberg’e yeniden çekimler için 1.5 milyon dolar ödenirken kendisine 1.000 dolardan az ödeme yapıldığını öğrenince şok geçirdiğini dile getirmiştir (Lakritz, 2022). Yukarıdaki faktörler, istatistikler ve işsizliğin fırsat maliyeti düşünüldüğünde, kadınlar cinsiyetler arası ücret farkının daha yüksek olduğu ülkelerde işgücü piyasasına katılma veya dönme konusunda daha az motivasyon göstermektedir (Sikirić, 2021).

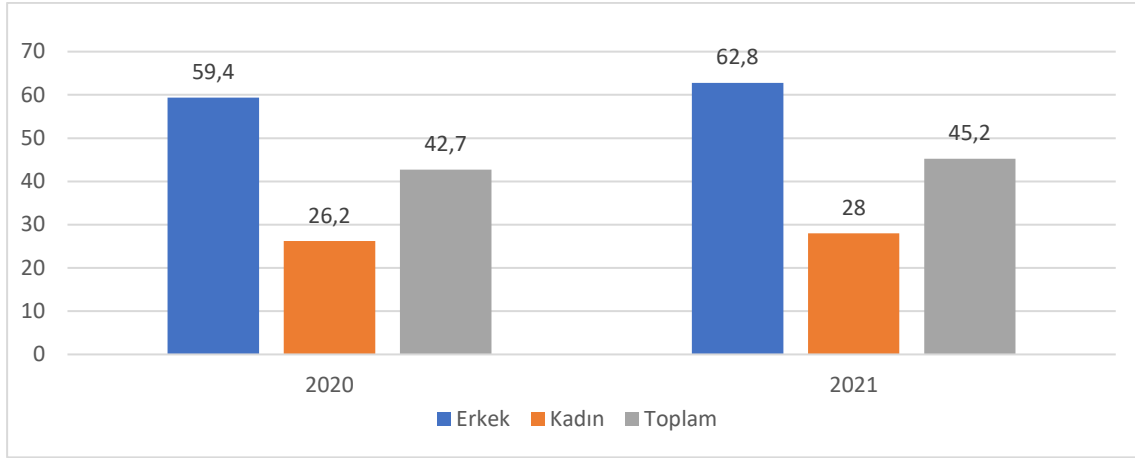
Kapsamı oldukça geniş pek çok sorunun kaynağı olan cinsiyet eşitsizliği, özellikle küresel ekonomik gelişim ve sosyal gelişim konularında çok ciddi engeller yaratmaktadır (Brinda vd., 2015). Ülke refahının artırılmasına yönelik politikalar ortaya konması halinde işgücü piyasasında kadınların ücretli işlerde yer alma fırsatlarının artacağı da bir gerçektir (Gonas, 1999).

### 3. TÜRKİYE’DE CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ VE KADIN İSTİHDAMI

Dünya Ekonomik Forum’unun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği raporu incelendiğinde, Türkiye küresel cinsiyet farkı endeksinde 146 ülke arasında 124. olarak listelenmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2022).

Türkiye istihdam verilerine bakıldığında, 2021 yılında 15 yaş üstü istihdam edilen bireylerin oranı % 45.2 olarak görünmekte ve bu oran erkeklerde % 62.8 iken kadınlarda % 28 olarak belirtilmektedir. Aynı yılın verisi, işgücüne katılım oranını ise erkeklerde % 70.3, kadınlarda % 32.8 olarak göstermektedir (TÜİK, 2022; Şekil 1).

Bu verilere ek olarak, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) verilerine bakıldığında ücretli işgücüne katılan kadınlar ve erkeklerin aldığı ücret farkının yüzde 15 olduğu görülmektedir (Bayar, 2023). Statista (2022) verilerine göre, 2022 yılında erkekler ortalama 68 bin TL kazanırken, kadınlar yaklaşık olarak 48,8 bin TL kazanmıştır (Dierks, 2023).



Şekil 1. Türkiye istihdam oranı† (TÜİK, 2022)

Kadın ve erkeklerin aldığı ücret farkının yanı sıra, kadınların üst yönetim kademesindeki temsil edilme oranlarının da erkeklere oranla daha az olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, Borsa İstanbul'a kayıtlı 475 şirketin yönetim kademesindeki kadın temsil oranını inceleyen ve bu konuda önemli bir kaynak niteliğindeki “Yönetim Kurulunda Kadın 2022” raporu, yönetim kurullarında kadın oranının 2022 yılında yüzde 0,8 artış göstererek 17,5 seviyesine ulaştığını göstermektedir (Sabancı Üniversitesi, 2022). Söz konusu artış oranı arzu edilen seviyelerin oldukça altında kalarak şirketlerin yönetim kademelerinde kadın istihdamına daha fazla odaklanması gerektiğine işaret etmektedir.

İşgücünün kadın ve erkeklerdeki dağılımı sektörel olarak da farklılık göstermektedir. Kadınların toplumsal cinsiyet rollerini baz alarak meslek tercihi yaptığı ve çoğunlukla hizmet sektörü içerisinde yer alan öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekleri tercih ettiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1). 2021 yılında istihdamın yaklaşık olarak %22'sini sağlayan sanayi/üretim sektöründe ise çalışan kadın sayısının daha az olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 1. Sektöre göre istihdam edilen birey sayıları (x1000) (TÜİK, 2022‡)

	2020			2021		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
<b>İstihdam</b>	26.695	18.395	8.299	28.796	16.791	9.004
<b>Tarım</b>	4.737	2.820	1.917	4.948	2.901	2.047
<b>Üretim</b>	5.482	4.165	1.317	6.143	4.644	1.499
<b>İnşaat</b>	1.546	1.476	70	1.777	1.693	84
<b>Hizmet</b>	14.930	9.934	4.995	15.928	10.553	5.374

1960'lardan itibaren adından söz ettirmeye başlayan Türk Otomotiv Sektörü, 1990'lardan itibaren ihracat odaklı bir üretim anlayışı benimsemiş ve 1990'ların sonlarından itibaren de küresel araç üreticilerinin Türk ortaklarla üretim yapmaya başlamasıyla birlikte küresel otomotiv ihracatında lider ülkelerden birisi haline gelmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020). Sektör, gerçekleştirdiği üretimin yaklaşık %80'ini ihraç etmekte ve dış ticaret fazlası vermektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2021). Binek araç ihracatı ise %42,1'lik oranla otomotiv ihracatının ana taşıyıcısı durumundadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2021).

† Otomotiv sektörü ile ilgili 2022 yılı verileri açıklanmadığı için, karşılaştırmalar 2020-2021 yılları için yapılmıştır.

‡ Tablodaki veriler yuvarlamalardan dolayı toplamı vermeyebilir.



Ticari hayatta kendisine yer bulabilen kadınların sayısını arttırmak, hem küresel ve yerel ekonomik katkıları açısından, hem de toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek amacıyla yapılacak iyileştirmelerin başında gelmektedir. Örneğin, uluslararası kredi derecelendirme kurulu Moody's'in raporunda, OECD ülkelerindeki cinsiyete dayalı ücret farkının ortadan kaldırılması halinde küresel ekonomide 7 trilyon dolarlık bir artış olacağı belirtilmiştir (Bayar, 2023). Bu bağlamda, Türkiye açısından önemi bu düzeyde hayati bir sektördeki istihdam ve istihdamın dağılımı da dikkate değer bir hale gelmektedir. Bu gerekliliğe bağlı olarak bu çalışmada, Türkiye’de binek araç üretimi gerçekleştiren Hyundai Assan, Oyak Renault, Tofaş ve Toyota şirketlerinin gerçekleştirdikleri istihdamın iş pozisyonlarına göre karşılaştırmalı dağılımı incelenmiştir.

#### 4. METODOLOJİ

Bu çalışmada, TÜİK tarafından yayınlanan istihdam raporları, Türk otomotiv endüstrisinin önde gelen yapılanmalarından olan Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) sektör raporları ve ülkemizde faaliyet göstermekte olan binek araç üreticilerinin web sitelerinde paylaşılan kurumsal raporları içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve araştırmacıların bilgisine sunulmuştur. İçerik analizi, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar göz önünde bulundurularak bir araya getirilmesine ve bunların okuyucuların anlayabileceği bir şekilde düzenlenerek yorumlanmasına olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır (Ozan ve Küçüköğlü, 2013; İçten ve Bal, 2017). Aynı zamanda içerik analizi, bir metindeki değişkenleri ölçmek amacıyla, sistematik, tarafsız ve sayısal olarak yapılan bir analizi de ifade etmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012).

Araştırmanın evreni ve örneklemini Türkiye’de binek araç üretimi yapmakta olan 4 üretici (Hyundai Assan, Oyak Renault, Tofaş-Fiat ve Toyota) olmakla birlikte, istihdam verilerini içeren sektör raporlarından konuyla ilgili en kapsamlı veriyi içeren 2022 yılında yayınlanan Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni ise çalışmanın temel kaynağı durumundadır.

#### 5. BULGULAR

Kadın ve erkek istihdamı çalışanların pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde, binek araç üretimine odaklanan üreticiler açısından, özellikle üretim ve üst kademe yönetici temsilinde kadın oranının oldukça düşük olduğu gözlemlenmektedir. 2021 yılında en fazla kadın istihdamı yaklaşık %30’luk bir oranla bu sektörün hizmet kısmında yer alan ofis çalışanı kademesinde gerçekleşmektedir. Yine aynı yıl orta ve üst kademe yönetici düzeyinde kadın temsil oranı ise sırasıyla %12,08 ve %12,2 olarak gerçekleşmekte ve oldukça düşük düzeyde kalmaktadır (Tablo 2). Bu veriler, bu sektörde cam tavan sendromunun varlığına bir işaret olabilir.

**Tablo 2.** Türkiye’de binek araç üreticilerinin toplam istihdam dağılımı

İş yerindeki pozisyon	2020				2021			
	Kadın	Erkek	Toplam	Toplam içindeki kadın yüzdesi	Kadın	Erkek	Toplam	Toplam içindeki kadın yüzdesi
İşçi	618	15196	15814	% 3,90	605	14159	14764	% 4,09
Üretim Yöneticisi	3	1337	1340	% 0,22	4	1563	1567	% 0,25
Ekip Lideri	27	661	688	% 3,92	24	448	472	% 5,08
Ofis Çalışanı	765	1921	2686	% 28,4	796	1859	2655	% 29,9
Orta Kademe Yönetici	88	592	680	% 12,94	76	553	629	% 12,08
Üst Kademe Yönetici	4	59	63	% 6,34	15	107	122	% 12,2
Toplam	1505	19766	21271	% 7,07	1520	18689	20209	% 7,5

**Kaynak:** (OSD, 2022)’den uyarlanmıştır.

Üyelerini ülkemizin önde gelen otomotiv üreticilerinin oluşturduğu ve sektörün geliştirilmesine katkı sunan Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) verileri göz önüne alındığında, ülkemizde binek araç üretimi yapan şirketler arasında Hyundai Assan, Oyak Renault, Toyota ve Tofaş şirketleri bulunmaktadır. Derneğin hazırlanmış olduğu rapor sektördeki istihdamı firmalar ve sektörün bütünü düzeyinde, cinsiyet ve pozisyon açısından ele almaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3.** Türkiye’de binek araç üreticilerinin istihdam dağılımı

Üretici Firma	Çalışılan Pozisyon	2020				2021			
		Kadın	Erkek	Toplam	Toplam içindeki kadın yüzdesi	Kadın	Erkek	Toplam	Toplam içindeki kadın yüzdesi
HYUNDAİ ASSAN	İşçi Üretim	50	1483	1533	%3,26	53	1515	1568	%3,38
	Yöneticisi	0	211	211	%0	0	206	206	%0
	Ekip Lideri	0	0	0	%0	0	0	0	%0
	Ofis Çalışanı	99	280	379	%2,12	106	273	379	%27,9
	Orta Kademe Yönetici	8	83	91	%8,79	7	88	95	%7,36
	Üst Kademe Yönetici	0	3	3	%0	0	4	4	%0
	Toplam	157	2.060	2.217	%7,08	166	2.086	2.252	%7,37
	OYAK RENAULT	İşçi Üretim	119	5243	5362	%2,21	111	4709	4820
Yöneticisi		0	0	0	%0	0	0	0	%0
Ekip Lideri		18	269	287	%6,27	18	248	266	%6,76
Ofis Çalışanı		328	711	1039	%31,56	363	678	1041	%34,8
Orta Kademe Yönetici		39	191	230	%16,95	26	141	167	%15,56
Üst Kademe Yönetici		3	14	17	%17,64	14	61	75	%18,66
Toplam		507	6.428	6.935	%7,31	532	5.837	6.369	%8,35
TOFAŞ		İşçi Üretim	321	4296	4617	%6,95	307	4141	4448
	Yöneticisi	3	494	497	%0,60	4	494	498	%0,80
	Ekip Lideri	9	147	156	%5,76	6	147	153	%3,92
	Ofis Çalışanı	296	751	1047	%28,2	288	747	1035	%27,8
	Orta Kademe Yönetici	37	223	260	%14,23	39	219	258	%15,1
	Üst Kademe Yönetici	1	18	19	%5,26	1	17	18	%5,55
	Toplam	667	5.929	6.596	%10,11	645	5.765	6.410	%10,06
	TOYOTA	İşçi Üretim	128	4174	4302	%2,9	134	3794	3928
Yöneticisi		0	632	632	%0	0	863	863	%0
Ekip Lideri		0	245	245	%0	0	53	53	%0
Ofis Çalışanı		42	179	221	%19	39	161	200	%19,5
Orta Kademe Yönetici		4	95	99	%4,04	4	105	109	%3,66
Üst Kademe Yönetici		0	24	24	%0	0	25	25	%0
Toplam		174	5.349	5.523	%3,15	177	5.001	5.178	%3,41

**Kaynak:** (OSD, 2022)’den uyarlanmıştır.

Yayınlanan verilere göre, binek araç üretimi yapmakta olan firmalar incelendiğinde; toplumsal cinsiyet eşitliğinin bu sektörde de arzu edilen seviyelerin altında kaldığı göze çarpmaktadır. 2020 yılına kıyasla, 2021 yılında sektördeki kadın istihdamında göreceli bir artış kaydedilmiş olmasına rağmen, genel itibarıyla kadın temsiline



düşük olduğu görülmektedir. Toplam kadın istihdamının en fazla olduğu üretici %10,06'lık oranla Tofaş olurken, en düşük olan üretici %3,41'lik oranla Toyota olarak görülmektedir.

Şirketlerin yayınladığı sürdürülebilirlik raporlarına bakıldığında, cinsiyet eşitliği anlamında kesin yargılara rastlanmamaktadır. Bahsi geçen şirketlerin sürdürülebilirlik anlamında, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın 17 hedefi üzerinden aldıkları aksiyonları ve gelecek hedeflerini betimlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda, beşinci hedef olan "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Tüm Kadınların ve Kız Çocuklarının Güçlendirilmesi" hedefi bu raporlarda yer almaktadır. Örneğin, Hyundai tarafından sürdürülebilirlik çevre, toplum ve yönetim (governance) olarak üç başlıkta incelenmiş ve beşinci hedef toplum ve yönetim başlıkları altında vurgulanmıştır (Hyundai, 2021). Toplum başlığı; doğum ve ebeveynlik izinleri, şirket içinde kreş gibi ayrıcalıkları kapsayarak esnek bir örgüt kültürü yaratıldığını vurgularken, yönetim kısmında cinsiyet, din, dil, ırk, yaş ayrımı yapmadıklarını belirtmelerine rağmen yönetim kurulu kadrosunda tek kadın yönetici bulunmaktadır. Tofaş ise çevre, sosyal, ekonomi başlıkları altında hazırladığı sürdürülebilirlik raporunda ekonomik performans değerlendirmesinde iş etiği başlığı altında dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmadığını ve ayrıca ücret ya da terfi politikalarında da öyle bir ayrımın olmadığını ve sosyal performans değerlendirmesinde aynı ilkeleri çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından da benimsediklerini, özellikle kız öğrencilerinin eğitimini desteleyerek toplumsal cinsiyet eşitliğini gözettiklerini belirtmiştir (Tofaş, 2021). Fakat yine üst yönetimde cinsiyet anlamında ciddi farklara rastlanmaktadır. Örneğin, 2021 rakamları 18 kişiden oluşan üst yönetimde sadece tek kadın yöneticinin olduğunu göstermektedir. Toyota Hyundai gibi sürdürülebilirlik raporunu çevre, toplum ve yönetim başlıklarına bölmüş ve Tofaş'da görüldüğü gibi Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın beşinci hedefini çeşitlilik ve kapsayıcılık içinde toplum içerisinde iyileştirmeyi amaçladığını belirtmiştir (Toyota Motor Corporation, 2021). Fakat tabloda da görüldüğü üzere kadın istihdamının en düşük olduğu şirket Toyota olmuştur. Renault yönetimde kadın istihdamı bakımından en başarılı şirket olarak görülmektedir. Renault Group 2021-2022 Bütünleşik Rapor verilerine göre yönetim kurulunun %35'i kadınlardan oluşmaktadır (Renault Group, 2022). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın beşinci hedefini desteklemek için cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını 2025 itibariyle bitirme hedefinin vurgulandığı raporda, son yılda bu oranda %1,30 oranında iyileşme sağlandığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, yakın zamanda başlatılan "Women@RenaultGroup" ağı ile kadınların bu marka altında fark edilmesinin, yükselmesinin ve yetkilerinin artırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

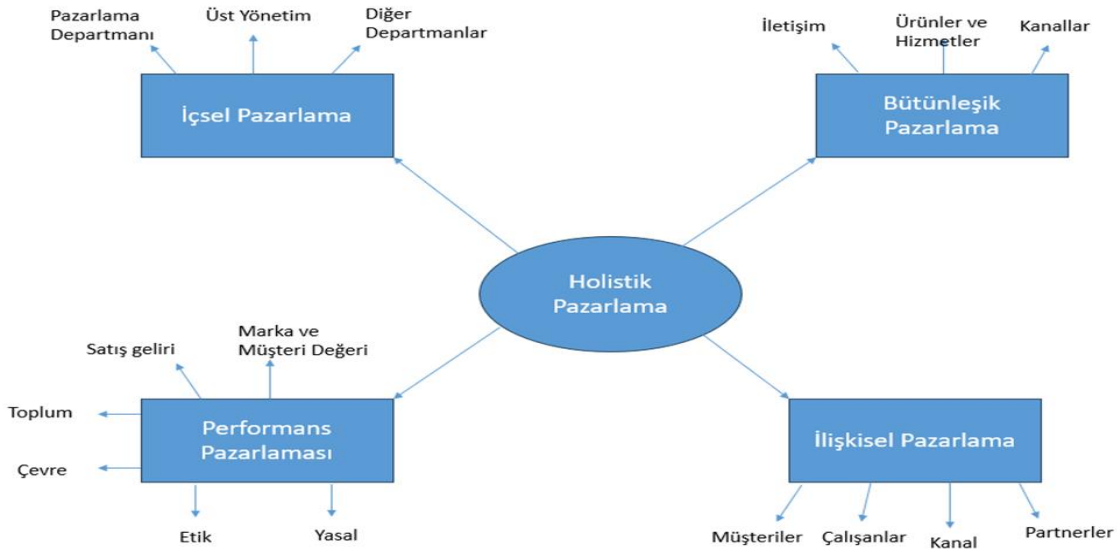
## 6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Kadın ve erkek istihdamı çalışanların pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde, veriler Sabancı Üniversitesi'nin yayınladığı Yönetim Kurulunda Kadın raporunu destekler niteliktedir. Rapora göre Borsa İstanbul'a kayıtlı 475 şirketin 158'inin (%33,26) yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır (Sabancı Üniversitesi, 2022). Binek araç üretim sektöründe özellikle üretim ve üst kademe yönetici temsilinde kadın oranının oldukça düşük olduğu gözlemlenmektedir. 2021 yılında en fazla kadın istihdamı yaklaşık %30'luk bir oranla bu sektörün hizmet kısmında yer alan ofis çalışanı kademesinde gerçekleşmektedir. Yine aynı yıl orta ve üst kademe yönetici düzeyinde kadın temsil oranı ise sırasıyla %12,08 ve %12,29 olarak gerçekleşmekte ve oldukça düşük düzeyde kalmaktadır (Tablo 3). Bu veriler, bu sektörde cam tavan sendromunun varlığına bir işaret olarak gösterilebilir.

Geçmiş çalışmalar (Bowles vd., 2005) göstermektedir ki bir meslekte, ya da çalışma ortamında kadınlar azınlıkta olduğunda, cinsiyet kadınların istihdam edilmesinde daha büyük rol oynamaktadır. Ebeveynlik (Sikirić, 2021) ve 2019 yılında hayatlarımızı değiştiren Covid-19 pandemisinin de kadınların istihdamının azalmasında etkisi olduğu söylenebilir (Brodeur vd., 2021; Forsythe vd., 2020). Ayrıca erkeklerin çoğunlukta olduğu iş yerlerinde çalışan kadınlar, toplumsal cinsiyete dayalı önyargılarla daha fazla karşı karşıya kalmaktadır (Turco, 2010). Fakat, macro-ekonomik açıdan bakıldığında, kadınların işgücüne katılımı olmaksızın sürdürülebilir bir ekonomik kalkınmadan bahsetmek mümkün değildir (Birleşmiş Milletler, 2014; Eriksson, 2016). Bu bağlamda, kadınların finansal bağımsızlığının toplumsal cinsiyet eşitliği için ön koşul olduğu varsayıldığında (Sikirić, 2021) hükümetler

işletmelerin kadın istihdamı artırımını ve kadınların profesyonel ve aile yaşamlarını uzlaştırmayı kolaylaştıracak önlemleri ve politikaları oluşturmalı ve girişimleri teşvik etmelidir.

Mikro açıdan bakıldığında ise işletmelerin kadın istihdamını artırmasının holistik/bütünsel pazarlamanın her bir alanına katkı sağladığı görülmektedir. Holistik pazarlama, pazarlamayı bütünsel olarak ele alan ve pazarlamada “her şeyin önemli” olduğunu kabul eden -müşteriler, çalışanlar, diğer şirketler, rekabet ve bir bütün olarak toplum- geniş, bütünlük bir bakış açısının gerekli olduğunu vurgulayan bir yaklaşımdır (Keller ve Kotler, 2015). Holistik pazarlama bu bağlamda dört ayrı başlığı içermektedir. Bunlar; içsel pazarlama, performansa dayalı pazarlama, ilişkisel pazarlama ve bütünlük pazarlamadır (Şekil 2). İçsel pazarlama, işletme içerisindeki her çalışanın uygun pazarlama ilkelerini benimsemesini sağlarken, ilişkisel pazarlama müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, kanal üyeleri ve diğer ortaklar ile zengin, çok yönlü, uzun ilişkilerin kurulmasını amaçlamaktadır. Bütünlük pazarlama, ilişki içinde olunan partnerler için değer yaratmak, bu değeri onlara iletmek ve korumak için yollar arayan ve optimal şekilde tek bir mesaj halinde iletilmesini sağlamaya çalışırken, performansa dayalı pazarlama ise uygulanan pazarlama kararlarının finansal, marka değeri, sosyal, yasal, etik, topluluk ve çevresel etkilerinin hesaba katarak almayı amaçlar.



Şekil 2. Holistik Pazarlama (Kotler ve Keller, 2006; Keller ve Kotler, 2015)'den uyarlanmıştır.)

İşletme içindeki bu holistik bakış açısı pazarlamanın çok boyutlu doğasını ele alarak pazarlamacıların daha geniş bir perspektiften bakmalarını ve pazarlama faaliyetlerini bu bakış açısına göre düzenlemelerini sağlar (Keller ve Kotler, 2015). Bu bakımdan işletmelerde kadın istihdamının yükselmesi pazarlamanın holistik bakış açısını da genişleten stratejilerden biri olarak kullanılabilir ve şirketler için katma değer ve rekabet avantajı sağlayabilir.

İçsel pazarlama açısından baktığımızda, öncelikle kadın istihdamının artması, işletme içindeki departmanlarda ve üst yönetimde kadın çalışan sayısının artması demektir. Geçmiş çalışmalar göstermektedir ki liderlerin feminen özellikler göstermesi ('dişililiği') etkin liderlik ile güçlü bir ilişki içindedir (Kark vd., 2012). Liderlik etkinliği dışında, iş yerinde cinsiyet, yaş açısından çeşitliliğin olmasının yaratıcılığı, inovasyonu ve esnekliği arttırdığı ve personel cirosu, devamsızlık gibi maliyetleri azalttığı görülmektedir (Udin vd., 2017). Bu gibi pozitif etkiler şirketler için ek kaynaklar oluşturmaktadır. Örneğin personel cirosu, devamsızlığın azalması, inovasyon gibi etkiler yetkinlik kombinasyonları yaratarak girdi ve çıktı arasındaki bağlantının anlaşılmasının güçleşmesine ve dolayısıyla çıktının taklit edilememesini sağlayarak nedensel belirsizlik (causal ambiguity) yaratılmasını sağlar

(McIver ve Lengnick-Hall, 2018). Şirketlerin kaynaklar ve yetkinlikler bütününden oluştuğunu ve bu bütünün şirketler arası uzun dönem performans farklarını açıkladığını belirten Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View), bu kaynaklar değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olduğunda rekabetçi avantaj yaratılacağını savunur (Barney, 1991). Teorik açıdan bakıldığında kadın istihdamının artması inovasyon, yaratıcılık, personel cirosu gibi faktörleri etkileyerek şirketler için taklit ve ikame edilemeyen kaynaklar yaratarak rekabetçi avantaj elde edilmesini sağlayabilir.

İçsel pazarlama içinde yapılan iyileştirmeler dolaylı açıdan performansa dayalı pazarlamayı da etkilemektedir. Örneğin, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu yönetim kurullarında minimum kadın üye oranını %25 olarak belirlemesine rağmen, bu oranı yakalayan şirketlerin oranının %28,8’de kaldığı görülmektedir (GazeteSU, 2023), bu oranda yapılacak iyileştirmeler performansa dayalı pazarlamanın yasal ayağını desteklemektedir. Bunun yanı sıra Birleşmiş Milletler’in sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden biri olan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Tüm Kadınların ve Kız Çocuklarının Güçlendirilmesi” hedefine ulaşabilmek ve ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltabilmek için atılması gereken ilk adımlardan biri kadının işgücüne katılımının artırılması ve fırsat eşitsizliklerinin ortadan kaldırılmasıdır. Bu bağlamda, yapılacak iyileştirmeler aynı zamanda performansa dayalı pazarlamanın marka değeri, toplum ve etik ayaklarını da desteklemektedir.

Liderlik pozisyonlarındaki kadın sayısının artışı kadın yönetici ve profesyonel sayısının artışına neden olmaktadır (McGinn ve Oh, 2017). Başka bir çalışma, otomotiv sektöründe bütünleşik pazarlama faaliyetlerinin kadın segmenti için tamamen farklı olduğunu vurgulamaktadır (Pitko, 2021). Erkek egemen sektörlerde çalışan kadın varlığının artması yukarıda da belirtildiği gibi esneklik, yaratıcılık ve inovasyona katkı sağlayacağı için bu farklılıkların anlaşılmasını ve doğru kanallarla kadın müşterilere yaklaşımı kolaylaştırabilir. Kısaca, iş yerinde cinsiyet ya da yaşa dayalı çeşitliliğin olması müşteri ilişkilerini de geliştirmektedir (Udin vd., 2017) ve dolayısıyla ilişkisel pazarlamayı geliştirmektedir.

Cinsiyet eşitsizliği daha çok örgütsel anlamda çalışılsa da, makro pazarlama açısından bakıldığında, pazarlama ve tüketici kültürü içerisinde süregelen cinsiyet eşitsizliği (Fischer, 2015) vurgulanmaktadır. Özellikle kadının pazarlama iletişimi yoluyla değersizleştirilmesi ve ‘ataerkil pazarlama’ uygulamaları göz önüne alındığında (Gurrieri, 2021), cinsiyet eşitsizliğinin pazarlama ve tüketici kültürü açısından da çalışılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, cinsiyet eşitsizliği ve kadın istihdamının holistik pazarlama açısından önemini vurgulayarak bu alana da katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, gelecek çalışmalar, cinsiyet eşitsizliğini holistik pazarlama faaliyetleri için ya da tüketici kültürü açısından çalışabilirler.

Bu çalışmanın amacı, cinsiyet eşitsizliği bakımından kadın istihdamının ülkemizin önde gelen sektörlerinden otomotiv sektörünün binek araç üreticileri (Hyundai Assan, Oyak Renault, Tofaş ve Toyota) özelindeki durumunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, bu şirketlerin web-siteleri, şirketlerin ve sektör için önde gelen derneklerden olan Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)’nin yayınladığı raporlar kullanılarak içerik analizi yapılmış ve bu firmalarda gerçekleşen kadın istihdamı farklı iş pozisyonları açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Birleşmiş Milletler’in sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden biri olan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Tüm Kadınların ve Kız Çocuklarının Güçlendirilmesi” hedefine ulaşabilmek ve ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltabilmek için atılması gereken ilk adımlardan biri kadının işgücüne katılımının artırılması ve fırsat eşitsizliklerinin ortadan kaldırılmasıdır. İstatistikler kadın istihdamının hem ülke genelinde hem de otomotiv sektörü özelinde düşük olduğunu göstermektedir. Bu düşük oranlarda Covid-19 pandemi sürecinin de etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışma göstermektedir ki, ülkemizde kadın istihdamı artış göstermekle birlikte hala istenilen seviyelerde değildir. Benzer bir sonuç, ülkemiz için önemli bir gelir ve istihdam kaynağı olan binek araç üretim sektörü için de geçerlidir. Kadınların eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım oranlarının da yükseldiği görülmektedir (Sar, 2021). Bu nedenle, gelecek yıllarda, özellikle bu sektörde istihdam edilen kadın sayısını arttırmak için kadın öğrencilere sunulan staj olanaklarının artması, bu sektörü kendi kariyerlerinde tercih edebilecekleri bir alan olarak

görmelerine kapı aralayacaktır. Buna ek olarak, sektörün üst düzeyde çalışan kadın personelinin medya organlarında görünür olması, üniversitelerde düzenlenen kariyer günlerine katılımı üniversitelerdeki kız öğrencilerce rol model olarak benimsenmelerini de mümkün hale getirecektir. Son olarak, kadınların işgücüne katılımı ekonomik bağımsızlık sağlasa da bu oranın yüksek olması yüksek düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliği demek değildir (Spierings, vd., 2009). Bu nedenle, cinsiyet eşitliği endekslerinde de görüldüğü gibi ekonomik aktivite, eğitim eşitliği ve kadınların politik hakları gibi değişkenlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalar bu değişkenleri baz alarak aralarındaki ilişkileri gözlemleyebilirler.

### **Teşekkürler**

Makalemizin öncül bir şekli 22. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur. Söz konusu çalışma geliştirilip genişletilerek makaleye dönüştürülmüştür.

### **Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma etik kurul izni veya herhangi bir özel izin gerektirmez.

### **Araştırmacıların Katkısı**

Yazarlar çalışmaya eşit katkıda bulunmuştur.

### **Çıkar Çatışması**

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **KAYNAKLAR**

- Arora, R. U. (2012). Gender inequality, economic development, and globalization: A state level analysis of India. *The Journal of Developing Areas*, 147-164.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Bayar, Z. (2023). *Kadınlar iş ve ücret eşitliğinin hâlâ çok uzağında*. Erişim adresi: <https://www.bloomberght.com/kadınlar-is-ve-ucret-esitliginin-hl-cok-uzaginda-2326529>, Erişim Tarihi:18.06.2023.
- Bericat, E. (2012). The European gender equality index: Conceptual and analytical issues. *Social Indicators Research*, 108, 1-28.
- Birleşmiş Milletler (2021). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında İlerleme. Toplumsal Cinsiyete Hızlı Bir Bakış 2021*. Erişim Adresi: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2021-12/Progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2021-tr.pdf>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Birleşmiş Milletler Batı Asya Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (ESCWA). (2020). *Gender Empowerment Measure*. Erişim Adresi: <https://archive.unescwa.org/gender-empowerment-measure>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı. (2023). *Gender Development Index (GDI)*. Erişim Adresi: <https://hdr.undp.org/gender-development-index#/indicies/GDI>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Birleşmiş Milletler. (2014). *The World Survey on the Role of Women in Development 2014: Gender Equality and Sustainable Development*.” United Nations. Erişim Adresi: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/world-survey-on-the-role-of-women-in-development-2014-en.pdf?la=en&vs=3045>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Birleşmiş Milletler. (2023). *Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*. Erişim Adresi: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs/5>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Blackburn, R. M., Jarman, J., ve Racko, G. (2016). Understanding gender inequality in employment and retirement. *Contemporary Social Science*, 11(2-3), 238-252.

- Bowles, H.R., Babcock, L., ve McGinn, K.L. (2005). Constraints and triggers: situational mechanics of gender in negotiation. *J Pers Soc Psychol*, 89: 951-965.
- Brinda, E. M., Rajkumar, A. P., ve Enemark, U. (2015). Association between gender inequality index and child mortality rates: a cross-national study of 138 countries. *BMC public health*, 15(1), 1-6.
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., ve Bhuiyan, S. (2021). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007-1044.
- Carmichael, F., Darko, C., Kanji, S., ve Vasilakos, N. (2022). The contribution of girls' longer hours in unpaid work to gender gaps in early adult employment: Evidence from Ethiopia, India, Peru and Vietnam. *Feminist Economics*, 1-37.
- Denizaltı, S. (2022). *Cinsiyete dayalı ücret farkı azalmıyor*. Kadınİşçi. Erişim Adresi: <https://www.kadinisci.org/uluslararası/cinsiyete-dayali-ucret-farki-azalmiyor/> Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Dierks, Z., (2023). *Average annual income in Turkey from 2008 to 2022, by gender*. Statista. Erişim Adresi: <https://www.statista.com/statistics/1388810/turkey-average-annual-income-by-gender/#:~:text=However%2C%20the%20gender%20pay%20gap,and%20women%20in%20the%20country.> Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Dijkstra, A. G., ve Hanmer, L. C. (2000). Measuring socio-economic gender inequality: Toward an alternative to the UNDP gender-related development index. *Feminist economics*, 6(2), 41-75.
- Dilli, S., Carmichael, S. G., ve Rijpma, A. (2019). Introducing the historical gender equality index. *Feminist Economics*, 25(1), 31-57.
- Dünya Bankası. (2012). *Gender equality and development*. The World Bank, Washington, DC. Erişim adresi: <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources>, Erişim Tarihi: 18/05/2023.
- Dünya Ekonomik Forumu. (2022). *Global Gender Gap Report*. Erişim adresi: [chrome-extension://efaidnbmnmbpcjpcglclefindmkaj/https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](chrome-extension://efaidnbmnmbpcjpcglclefindmkaj/https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf), Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Eriksson, E. (2016). Women's Empowerment and Its Links to Sustainable Development: In-Depth Analysis. Directorate General for Internal Policies, Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs; Women's Rights & Gender Equality. PE 556.927. <http://www.europarl.europa.eu/studies>
- Fischer, E. (2015) Towards more marketing research on gender inequality, *Journal of Marketing Management*, 31:15-16, 1718-1722.
- Forsythe, E., Kahn, L. B., Lange, F., ve Wiczer, D. (2020). Labor demand in the time of COVID-19: Evidence from vacancy postings and UI claims. *Journal of Public Economics*, 189, 104238.
- GazeteSU. (2023). *Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu Yayınlandı*. Erişim Adresi: <https://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/yonetim-kurulunda-kadin-turkiye-raporu-yayinlandi>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Gonas, L. (1999). Gender and regional employment differences: an industrial relations approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 981-995.
- Gurrieri, L. (2021). Patriarchal marketing and the symbolic annihilation of women, *Journal of Marketing Management*, 37:3-4, 364-370.
- Haan, K. ve Reilly, K. (2023). Gender Pay Gap Statistics in 2023. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/advisor/business/gender-pay-gap-statistics/#:~:text=In%202022%2C%20women%20earned%2017,every%20dollar%20a%20man%20makes.> Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Hamid, M.F.S. ve Sow, S. (2020). *Transforming Turkey's Automotive Industry into a Global Powerhouse. Preliminary Global Value Chain Analysis for Turkey*. Islamic Development Bank.
- Hyundai (2021). *Road to Sustainability 2021 Sustainability Report*. Erişim Adresi: <https://www.hyundai.com/content/hyundai/ww/data/csr/data/0000000049/attach/english/hmc-2021-sustainability-report-en-v6.pdf>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.



- İçten, T., ve Bal, G.. (2017). Artırılmış gerçeklik teknolojisi üzerine yapılan akademik çalışmaların içerik analizi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(4), 401-415.
- İlkkaracan, İ. (2012). *Feminist Politik İktisat ve Kurumsal İktisat Çerçevesinde Türkiye’de Kadın İstihdam Sorununa Farklı Bir Yaklaşım. Geçmişten Günümüze Kadın Emeği*. içinde Ankara University Press. 201-219.
- İş Bankası. (2018). *Automotive Sector in Turkey, Economic Research Division*, 2018. ([https://ekonomi.isbank.com.tr/contentmanagement/Documents/eng11\\_sector\\_rep/ESR\\_201805.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/contentmanagement/Documents/eng11_sector_rep/ESR_201805.pdf)). Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Iversen, T., Rosenbluth, F. M., ve Skorge, Ø. (2020). The dilemma of gender equality: How labor market regulation divides women by class. *Daedalus*, 149(1), 86-99.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., ve Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.
- Kaufman, B. E. ve Hotchkiss, J. L. (2003). *The Economics of labor market*. Sixth Edition. Thomson.
- Keller, K. L., ve Kotler, P. (2015). *Holistic marketing: a broad, integrated perspective to marketing management*. In *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future* (pp. 308-313). Routledge.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- KPMG. (2021). *KPMG Perspektifinden Otomotiv Sektörüne Bakış, 2021*. Erişim Adresi: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/08/kpmg-perspektifinden-otomotiv-sektorune-bakis-2021.pdf>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Lakritz, T., (2022). *14 times celebrities fought for equal pay in their starring roles*. Insider. Erişim Adresi: <https://www.insider.com/celebrities-actors-equal-pay-gender-wage-gap-hollywood-times-up-2020-12>, Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- McGinn, K. L., ve Oh, E. (2017). Gender, social class, and women's employment. *Current opinion in Psychology*, 18, 84-88.
- McIver, D., ve Lengnick-Hall, C. (2018). The causal ambiguity paradox: Deliberate actions under causal ambiguity. *Strategic Organization*, 16(3), 304-322.
- Mmasa, J. (2013). Participation of Women in Agriculture in Tanzania: Challenges and Policy Recommendations. Policy brief no. 8. pp 11.
- OSD. (2022). *Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni*. Erişim Adresi: <https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/04/19/KATALOG%202022.pdf>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Ozan, C., ve Küçüköğlü, A. (2013). Sınıf Öğretmenliği Alanındaki Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 2013(12), 27-47.
- Özdaşlı, K., ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Pitko, O. (2021, May). *Research of Integrated Marketing Communications in the Automotive Market*. In International Scientific Siberian Transport Forum (pp. 698-706). Cham: Springer International Publishing.
- Reichelt, M., Makovi, K., & Sargsyan, A. (2021). The impact of COVID-19 on gender inequality in the labor market and gender-role attitudes. *European Societies*, 23(sup1), S228-S245.
- Renault Group (2022). *Renault Group Bütünleşik Raporu 2021 – 2022*. Erişim Adresi: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2022/07/rapport-integre.pdf>. Erişim Tarihi: 19.09.2023.
- Rivera, L.A., ve Tilcsik, A. (2016). Class advantage, commitment penalty: the gendered effect of social class signals in an elite labor market. *Am Sociol Rev* 2016, 81:1097-1131.
- Sabancı Üniversitesi. (2022). *10th Annual Women on Board 2022*. Türkiye Sabancı University Corporate Governance Forum Erişim



- Adresi:[https://www.yonetimkurulundakadin.org/assets/node\\_modules/source/pdf/women-on-board-turkey-2022-10th-annual-report.pdf](https://www.yonetimkurulundakadin.org/assets/node_modules/source/pdf/women-on-board-turkey-2022-10th-annual-report.pdf). Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, (2021). *Automotive Sector Analysis Report and Guide TR42 Region (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova)*. 2021.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020). *Otomotiv Sektörü Raporu (2020)*. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi. Sanayi Genel Müdürlüğü. Erişim Adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/OtomotivSektorRaporu2020.pdf>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Sar, E. (2021). Çalışma hayatında kadın istihdamı ve Türkiye’de yansımaları. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 20-40.
- Sen, A. (2001). Many Faces of Gender Inequality. *Frontline*, 18(22). Sikirić, M. A. (2021). The effect of childcare use on gender equality in European labor markets. *Feminist economics*, 27(4), 90-113.
- Spierings, N., Smits, J., ve Verloo, M. (2009). On the compatibility of Islam and gender equality: Effects of modernization, state Islamization, and democracy on women’s labor market participation in 45 Muslim countries. *Social Indicators Research*, 90, 503-522.
- Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye (2022). *İklim krizi kaynaklı işsizlikten en çok kadınlar etkilenecek*. Erişim Adresi: <https://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/iklim-krizi-kaynakli-issizlikten-en-cok-kadinlar-etkilenecek->. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Takhtamanova, Y., ve Sierminska, E. (2009). Gender, monetary policy, and employment: the case of nine OECD countries. *Feminist Economics*, 15(3), 323-353.
- Tofaş (2021). *Sürdürülebilirlik Raporu 2021*. Erişim Adresi: [https://www.tofas.com.tr/Surdurulebilirlik/SurdurulebilirlikRaporlari/Documents/2021\\_surdurulebilirlik\\_tr.pdf](https://www.tofas.com.tr/Surdurulebilirlik/SurdurulebilirlikRaporlari/Documents/2021_surdurulebilirlik_tr.pdf). Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Toyota Motor Corporation (2021). *Toyota Motor Corporation Sustainability Data Book 2021*. Erişim Adresi: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21_en.pdf). Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- TÜİK. (2022). *Labour Force Statistics, 2021*. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2021-45645#:~:text=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BCne%20kat%C4%B1lma%20oran%C4%B1%20%51%2C4,ise%20%32%2C8%20oldu>. Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- Turco, C. J. (2010). Cultural foundations of tokenism: Evidence from the leveraged buyout industry. *American sociological review*, 75(6), 894-913.
- Uçel, E.B. (2022). 1922’den 2022’ye: *Kurtuluşun 100. Yılında İzmir İli Ticari Hayatında Kadın*. Geçmişten Geleceğe İzmir – İzmir’in Ticari ve Ekonomik Durumu - "Kurtuluşunun 100. Yılında". Legal Yayıncılık
- Udin, S.H.; Wahyudi, S., A.Y. ve Wikaningrum, T. (2017). A systematic literature review of managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 398-406.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2018). International Labour Office. 2018. *Global Wage Report 2018/19: What Lies Behind Gender Pay Gaps*. Geneva: ILO.
- Yüceol, N., Kakı, S. ve Çekçi, I. (2022). Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılımı ve iş-yaşam dengesine etkilerinin toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 45–64.