

Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet

Rana ÖZEN KUTANİS

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, rkutanis@sakarya.edu.tr

Emine ÇETİNEL

*Sorumlu Yazar, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü,
eminecetinel@karatekin.edu.tr*

Öz

Kadınlar, son yıllarda tarih boyunca hiç olmadıkları kadar yoğun bir şekilde çalışma hayatında yer almaktadırlar. Nitekim günümüz örgütlerinde artık işgücünün yarısını erkekler oluşturuyorsa neredeyse diğer yarısını da kadınlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte, halen çalışma yaşamının ve örgütlerin eril bir yapı sergilemeye devam ettiğini ileri süren pek çok araştırmacı bulunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı örgütlerdeki işlerin ve pozisyonların cinsiyet temelinde yapılandığı tezini iş ilanları vasıtasıyla araştırmaktır. Çalışma kapsamında, 2013 Şubat ayında www.kariyer.net sitesinde bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonuna ait yayınlanan 158 iş ilanı içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucu iş ilanlarının belirli cinsiyet özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığı bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet, Erillik/Dişillik, İş İlanları.

JEL Sınıflandırma Kodları: M12, J71.

Secret Component in Organizational Structure: Gender*

Abstract

During last decades women have become involved in work life much more than any other time before in history. Thus, in most of today's organizations men and women share the halves of the workforce. Besides, there are still lots of researcher who claim that organizations and work life have masculine structure. In this context the aim of this study is to look for evidence through job advertisements that the jobs and positions in organizations are settled based on gender. In this scope, 158 management position job advertisements published in February 2013 for banking sector in web site www.kariyer.net have been analyzed for their contents.. Performed analysis shows that job advertisements are prepared in a way that they bring out decisive gender specialties.

Keywords: Sex, Gender, Feminity/Masculinity, Job Advertisements.

JEL Classification Codes: M12, J71.

* Extended abstract is presented at the end of the article.

1. Giriş

Cinsiyet, örgüt teorisyenleri tarafından uzun zaman görmezden gelinmiş bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda alan kapsamında yapılan çalışmalara bakıldığında örgütlerin genellikle cinsiyet açısından tarafsız oluşumlar olarak tanımlandığı görülür. Bununla birlikte söz konusu çalışmalarda göze çarpan bu eğilimin son yıllarda ciddi eleştirilere sebep olduğu dikkat çekmektedir. Öyle ki pek çok araştırmacıya göre cinsiyet, çalışma yaşamının ve örgütsel yapılanmanın temel yapı taşı oluşturulmaktadır (Britton, 1997, 2000). Bir diğer ifadeyle; çalışma yaşamı ve bu bağlamda örgütler, söz konusu araştırmacılar tarafından cinsiyet temelinde şekillenmiş oluşumlar olarak kabul edilmektedir. Nitekim Acker (1990), bu cinsiyet temelli oluşumda “*avantaj ve dezavantajların, hâkimiyetin ve kontrolün, anlam ve kimliğin eril ile dişil arasındaki ayrım*” yoluyla şekillendiğini ileri sürmektedir (Acker, 1990, 146). Bu ayrımın dikkat çeken belki de en önemli unsurun ise sosyal yaşamda erkeği kadından üst seviyelere yerleştiren inançların devreye girerek örgütsel yaşamda da eril özellikleri dişil özelliklerin üzerine yerleştirmesi olduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir yapılanmanın erkek çalışanlara kadın çalışanlar karşısında belirgin bir rekabet üstünlüğü sağlayacağını düşünmek ise çok da yanlış bir çıkarsama olmasa gerektir (Alptekin, 2014; Özkaplan, 2013; Ridgeway, 2011; Calas ve Smircich, 1999; Billing ve Alvesson, 1994; Rubin, 1997).

Literatür kapsamında yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel yapı içinde eril özellikleri ön plana çıkaran cinsiyet temelli yapılanmalar arasında sayılabilecek çeşitli oluşumlardan bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu oluşumların ilki, örgütsel yapılanma içine yerleştirilen geleneksel örgüt çalışanı prototipidir. Şöyle ki, araştırmacılar tarafından sıklıkla dile getirildiği üzere söz konusu örgüt çalışanı prototipi tamamen soyut ve cinsiyetsiz terimlerle tanımlanmış bir çalışan tipi ortaya koymaktadır. Bununla birlikte cinsiyeti olmayan bu örgüt çalışanı çoğunlukla eril cinsiyet özelliklerine sahiptir (Echtelt vd., 2009; Barry vd., 2006; Britton, 2000; Acker, 1992). Örgüt çalışanı prototipinin dayandırıldığı cinsiyet temelli yapılanmanın kendini gösterdiği bir diğer oluşum ise örgüt hiyerarşidir. Yukarıda da değinildiği üzere çeşitli araştırmacılar tarafından eril cinsiyet özelliklerinin sosyal yaşamla paralel olarak örgütsel yapılanma içinde de hiyerarşik olarak dişil özelliklerden üst seviyelere yerleştirildiği iddia edilmektedir. Bu durum örgütsel hiyerarşide üst seviyelere çıkıldıkça eril özelliklerin öneminin daha da artmasının da önünü açmaktadır. Nitekim genellikle üst yönetici, örgüt kahramanı ve ideal örgüt üyesi imgesinin çoğu zaman güçlü bir erillik içermesi (Özkaplan, 2013; Calas ve Smircich, 1999) bu duruma ilişkin ipuçları olarak kabul edilebilir. Bütün bunların ötesinde dikkat çekilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise örgütsel yapılanma içindeki bu cinsiyet temelli oluşumların çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentilerine yansımaları olasıdır. Neticede ideal örgüt çalışanı imgesinin örtük bir şekilde de olsa eril karakteristik nitelikler çerçevesinde

tanımlanması, örgüt hiyerarşisinin üst basmaklarına çıkıldıkça eril özelliklere verilen önemin daha da artması gibi olguların örgüt içinde başarılı olmak isteyen bireylerin eril karakteristik özellikleri içselleştirmeleri gerektiğine ilişkin inançlarını da arttıracaklarını düşünmek çok da yanlış olmayacaktır. Bir diğer ifadeyle, Acker'in (1990) de belirttiği üzere bireyler örgüte kendi cinsiyetlerini getirmek isteseler dahi icra ettikleri mesleklerin veya işgal ettikleri pozisyonların kendileri zaten cinsiyetli bir yapıya sahiptir (Acker, 1990, 1992).

Çalışma yaşamı ve örgütsel dinamiklerin cinsiyet temelinde yapılanmasına ilişkin belirtilmesi gereken bir diğer özellik, günlük olayların bir parçası olarak kendiliğinden ve çok çeşitli seviyelerde gerçekleşmesinin bir sonucu olarak cinsiyete ilişkin uygulamaların kolay fark edilebilir bir doğaya sahip olmamasıdır (Martin, 2003; Martin, 2000). Yine de, her ne kadar fark edilmesi güç dahi olsa, söz konusu cinsiyet temelli yapılanmanın çeşitli uygulamalar, politikalar, süreçler vb. belli başlı alanlarda kendini hissettireceği düşünülebilir. Örneğin; bu çalışmanın da odak noktasını oluşturan iş ilanları, çoğu zaman cinsiyet açısından tarafsız, her iki cinse de eşit imkânları sağlayacak bir şekilde yapılandırılmış görünürler. Bununla birlikte Martin (2000), işin gerektirdiği özelliklerin iddialı ve rekabetçi olma veya bireylerarası ilişkilere duyarlı ve işbirliğine yatkın olma gibi niteliklerin çoğu zaman cinsiyet kalıp yargılarını yansıtan, kimin iş ilanlarına başvurabileceğini ya da işe alınacağını etkileyen şifreler olduğunu dile getirmektedir. Bunun da ötesinde bu tarz mekanizmalar aynı zamanda pek çok örgütte büyük ücret farklılıklarını, imtiyazları ve terfi olanaklarını belirleyen mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Martin, 2000, 208). Böylece örgüt bünyesindeki işlere ilişkin var olduğu kabul edilen cinsiyete dayalı bu ayrımın kendini ilk olarak örgütün bünyesinde barındırmak istediği elemanları örgüte çekmek amacıyla hazırlanan iş ilanlarında (Uyargil vd., 2008) göstereceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki işlerin ve pozisyonların bu cinsiyet temelli yapılanmasının izini iş ilanları vasıtası ile sürmektir.

Çalışma, giriş bölümünü takiben dört bölümden oluşmaktadır. İlk olarak sırasıyla önce cinsiyet daha sonra da cinsiyet temeline dayalı örgütler kavramına yönelik yapılmış literatür incelemesi yer almaktadır. Daha sonra cinsiyet temelli bir yapılanma olarak iş ilanlarını nasıl bir rol oynadığını kavramsal olarak incelemeye ayrılmıştır. Dördüncü bölüm ise literatür incelemesi temel alınarak yapılan araştırmayı içermektedir. Çalışma, araştırma sonucu ulaşılan bulguların değerlendirildiği sonuç bölümü ile son bulmaktadır.

2. Cinsiyet Kavramı

İnsan yaşamı hiçbir zaman durağan olarak kalmayıp daima değişen çok karmaşık bir ilişkiler bütünüdür. Öyle ki insanoğlunun yaşam çizgisinin daha nefes almaya başladığı ilk andan itibaren çok çeşitli aşamalardan geçtiği ve bu aşamaların her birinde farklı oyuncuların, farklı ilişkilerin ve farklı önceliklerin ön plana çıktığı

inkâr edilemez bir gerçektir. Bununla birlikte, son derece değişken bir yapıya sahip olan bu ilişkiler bütününde hiç değişmeksizin daima önemini koruyan bazı faktörler vardır ki insan doğasının en temel unsurlarından biri olan cinsiyet, bu faktörler arasında en ön sıralarda yer alır. Nitekim bireyin dünyaya geldiği andan itibaren hatta çoğu zaman daha dünyaya gelmeden önce fiziksel ve biyolojik özellikleri doğrultusunda “kadın” veya “erkek” olarak sınıflandırılması ve daha sonra yaşamının bu sınıflandırma çerçevesinde şekillenmesi cinsiyetin insan hayatında oynadığı bu devasa rolün en büyük göstergesidir. Bu bağlamda “cinsiyet” kavramının kolaylıkla tanımlanabilecek bir kavram olarak görülebilmesi hiç de şaşırtıcı bir durum değildir. Bununla birlikte cinsiyet, tanımlanması o kadar da kolay olmayan; “kadın” ve “erkek” kavramlarına yüklenen anlamın toplumdan topluma hatta aynı toplum içinde geçen zamanla birlikte çağın getirdiği düşünce yapısına göre değiştiği çok karmaşık bir olgudur.

Cinsiyet kavramının insan yaşamında bu denli önemli bir yere sahip olması ve karmaşık bir yapı sergilemesi konunun sosyal bilimler alanında yoğun bir ilgi görmesinin de önünü açmıştır. Bu bağlamda sosyal bilimler literatüründe konuya ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında cinsiyetin biyolojik özellikleri ön plana çıkaran “cinsiyet (sex)” ile kültürün ve dilin etkisini vurgulayan “toplumsal cinsiyet (gender)” olmak üzere iki kategori altında tanımlandığı görülür. Buna göre, her çocuk dünyaya biyolojik olarak kadın/erkek olmasını sağlayan fizyolojik bir donanım ve cinsel bir kimlik ile gelir. Ancak çocuğun bu farklılığın ayırdına varması, doğumla birlikte değil, yaşamının daha sonraki aşamalarında olacaktır (Gürşimşek ve Günay; 2005, 53). Bu bağlamda “cinsiyeti (sex), kişinin doğduğu andan itibaren kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleridir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Acker, 1992, 565). Toplumsal cinsiyet kavramı ise fizyolojik ve biyolojik özelliklere vurgu yapan cinsiyet kavramının aksine bireyin yaşamının ilerleyen aşamalarında ailevi, mesleki, kültürel ve sosyal etkilerle şekillenerek kendini göstermeye başlayan karmaşık ve bu nedenle tanımlanması çok daha zor olan bir kavramdır. Buna göre Acker’in (1992, 565) de belirttiği üzere toplumsal cinsiyet, cinsiyetten çok daha fazlasını temsil etmekte, toplumda rollerin kadın ve erkek olarak bölünmesi ve kimliklerin sosyal olarak inşasına vurgu yapmaktadır. Bir diğer ifadeyle; kadın ve erkek olarak toplumun bireyi nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmasını beklediği ile ilgili bir kavram olan toplumsal cinsiyet, kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını ifade eder.

Tüm bu bilgiler ışığında toplumsal cinsiyetin bireylerin toplum tarafından kabul edilen özelliklere sahip kadınlar ve erkekler olma sürecine vurgu yaptığını söylemek mümkündür. Toplumsal cinsiyet bir süreç olduğu için bu sürecin bir çıktısının olması ise doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Nitekim bireylerin toplumsal beklentilere uygun kadınlar ve erkekler haline gelmesi, bir diğer ifadeyle kadınlık ve erkeklik kimliğinin kazanılması, toplumsal cinsiyet oluşum sürecinin en önemli çıktısıdır. Bu doğrultuda toplumda normal olarak kabul edilen

“erkeklik ve kadınlık kimlikleri” “*erillik ve dişillik*” olarak adlandırılır ve bireyin cinsiyet rollerini ve cinsiyeti bağlamında kimliğini sergileme şeklini tanımlar (Özen Kutanis, 2008). Daha açık bir ifadeyle erillik/dişillik; toplum içinde kadınların/erkeklerin doğal eğilimlerini yansıttığı düşünülen özellikler topluluğu ve davranış kalıplarıdır. Bu bağlamda kadınların/erkeklerin bu özellikler topluluğu ve davranış kalıplarına sahip olmasının toplum tarafından uygun ve hatta gerekli görüldüğüne de değinmek gerekmektedir. Buna göre dişil özelliklere sahip olması gerekli görülen kadınların yumuşak huylu, duygusal, edilgen, empati kurabilen, bağımlı, riskten ve rekabetten kaçınan, çekimser, kendini fazla göstermeyen, güçlü bir korunma ihtiyacı duyan ve evine düşkün kişiler olduğu varsayılır. Eril özelliklere sahip olması gerektiği düşünülen erkeklerin ise tam tersi şekilde sert, bağımsız, baskın, hükmeden (hâkim), atılgan, rekabetçi, rasyonel, maddeci, risk alan, çözüm getiren, etken kişiler olması gerektiği düşünülmektedir (Özkaplan, 2013: 9; Ridgeway, 2011, 103; Özen Kutanis, 2008, 117- 118; Gürşimşek ve Günay; 2005, 59; Heilman, 2001, 658; Sargut, 2001, 175; Calas ve Smircich, 1999, 224).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi toplumsal cinsiyet topluma hâkim olan değer ve inançların, bir diğer ifadeyle kültürün, etkisiyle şekillenen bir olgudur. Bu nedendir ki Bingöl’ün (2014) de belirttiği üzere toplumun kadın ve erkek olmanın ne anlama geldiğine ilişkin inançları, toplumda kadınlara ve erkeklere uygun görülen davranış kalıpları, roller ve görevler zamana ve mekâna göre değişebilmektedir. Bununla birlikte toplumsal cinsiyet algısına ilişkin tüm bu değişkenliğe rağmen dünyada genel olarak cinsler arasında hiyerarşik bir yapılanmanın var olduğunu ve bu yapılanma çerçevesinde eril değerlerin dişil değerlerin üzerinde yer bulduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Söz konusu hiyerarşik yapılanmanın kendini en çok hissettirdiği toplumlar ise hiç şüphesiz eril değerleri yücelten ataerkil toplumlardır (Alptekin, 2014; Ayyıldız Ünnü vd., 2014; Bingöl, 2014; Aktaş, 2013; Özkaplan, 2013). Bu bağlamda ataerkil bir toplum olarak tanımlanan Türkiye (Alptekin, 2014; Aktaş, 2013; Gülpınar ve Kandemirci, 2013) söz konusu yapılanmanın açıkça gözlemlenebildiği bir platform olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de yakından bakıldığında Türkiye’de kadının ev içinde var olması gerektiği inancının yaygın olduğunu söylemek mümkündür. Bu toplumsal inançlar doğrultusunda Türkiye’de kadının “ev” olgusu çerçevesinde tanımlandığı ve kadın kimliğinin genel olarak “eş” ve “anne” olma olgusu çerçevesinde şekillendiği dikkat çekmektedir. Öyle ki çalışan kadınlar için dahi ev işlerinin, çocuk/yaşlı bakımının ağırlıkla veya tamamen kadının sorumluluğunda olması beklenen ve uygun görülen bir durum olarak görülebilmektedir. Bu süreçte erkeğin rolü ise ya tamamen yok sayılmakta ya da kadınla karşılaştırıldığında oldukça önemsiz düzeylerde kalmaktadır. Çünkü kendisine uygun görülen cinsiyet rolleri çerçevesinde evin bakımını üstlenen erkekler “ev dışında” tanımlanmakta ve genel olarak erkekler kadının hayatına ilişkin kararlar üzerinde otorite sahibi oldukları bir konum olan “ailenin reisi” rolünü üstlenmektedirler (Bingöl, 2014; Mora, 2014; Aktaş, 2013; Özkaplan,

2013; Özkan ve Gündoğdu, 2011). Bu noktada Türk toplumunda kadınlara ve erkeklere biçilen rollerin kadınların son yıllarda çalışma yaşamına adımını atmasıyla birlikte önemli bir değişime uğradığının da altını çizmek gerekmektedir. Şüphesiz ki geçmişte kadını tamamen ev içine hapseden sosyal normlar kırılmış ve böylece kadınlar artık ev dışında da kendilerine yer bulmaya ve eş, anne, ev hanımı rollerinin yanı sıra yeni rollere sahip olmaya başlamışlardır. Bununla birlikte kadın ve erkek arasında var olan cinsiyet hiyerarşisinin halen varlığını devam ettirdiği ve kadının birincil görevinin değişmeksizin kaldığı da açık bir gerçektir. Sonuç olarak Negiz ve Yemen'in (2011, 200) de belirttikleri üzere toplumsal bağlamda kadın algısı kadının aldığı eğitim, sahip olduğu meslek veya çalıştığı kurum doğrultusunda değil kadının eş ve anne olarak konumu ile doğrudan ilişkili olarak kalmaya devam etmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere toplumsal cinsiyet, karmaşık doğasıyla insan yaşamının ve bu bağlamda sosyal ilişkilerin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplumsal cinsiyet olgusunun toplumsal yapının temel yapı taşlarından birini oluşturduğu söylenebilir. Bu bağlamda toplumsal cinsiyetin çalışma yaşamında da etkin bir güç olarak kendini göstereceği düşünülebilir. Nitekim literatür kapsamında çalışma yaşamının yüzyıllar boyunca sadece erkeklerin hâkim olduğu bir alan olmasının bir sonucu olarak günümüzde dahi eril bir özellik taşıdığı ve toplumsal cinsiyete ilişkin yapılanmaların güçlü bir şekilde kendini hissettirdiği alanlardan biri olma özelliğini koruduğunu gösterir sayısız çalışmaya rastlamak mümkündür (Aktaş, 2013; Clerc ve Kels, 2013; Özkaplan, 2013; Beddoes vd., 2012; Ridgeway, 2011; Echtelt vd., 2009; Czarniawska, 2006; Agars, 2004; Heilman, 2001). Çalışma yaşamının eril doğasına ilişkin söz konusu yapılanmaların alenen olmasa bile yine de güçlü bir biçimde kendini gösterdiği en önemli kurumlar ise son yıllara kadar cinsiyetsiz olarak kabul edilen ancak son yıllarda cinsiyet temeline dayalı kurumlar olarak tartışmalara konu olan örgütlerdir.

3. Cinsiyet Temeline Dayalı Örgütler

Örgüt teorisine ilişkin literatür kapsamında, örgütsel yapılanmayı ve örgüt çalışanının bu yapılanma içindeki rolünü inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Gerçekten de örgütsel yapılanmaya ilişkin teorilerin en iyi tek bir örgüt yapısını bulmayı amaçlayan çalışmalardan en iyinin çevresel koşullara bağlı olarak değişebileceğini öne süren ve bu doğrultuda çevre ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan teorilere kadar çok geniş bir yelpazede yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu teorilerin örgüt içindeki insana bakış açılarının da çok geniş bir yelpazede yer alması şaşırtıcı değildir. Nitekim söz konusu teoriler incelendiğinde, örgüt çalışanının kimi zaman önceden belirli amaçlara ulaşmak yolunda tasarlanmış mekanik bir yapı içinde yer alan değişkenlerden birine indirgendiği kimi zaman da örgüt içinde hem fiziksel hem de ruhsal özellikleriyle var olan eşsiz bir kaynak olarak kabul edildiği görülür.

Bununla birlikte, örgüte ve örgüt çalışanına ilişkin zaman zaman birbirinden tamamen zıt düşünceleri savunan tüm bu farklı teorilerde dikkat çeken önemli bir ortak nokta vardır ki o da, başta Acker (1990; 1992) olmak üzere çeşitli yazarlarca da belirtildiği üzere (Barry vd., 2006; Czarniawska, 2006; Martin, 2006; Britton, 1997) söz konusu teorilerin örgütü ve örgüt çalışanını cinsiyetsiz terimlerle tanımlamaları gözlemdir.

Gerçekten de yapılan çalışmalar, yönetim ve organizasyon yazınında örgütsel yapıların ve örgüt çalışanının geleneksel olarak cinsiyet açısından tarafsız bir yapıya sahip oluşumlar olarak kabul edilmesi yönünde genel bir eğilim olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yönetim ve örgüt yazınının temelinde yer alan bu varsayım özellikle son yıllarda çeşitli araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde eleştirilmektedir (Dawn Metcalfe ve Woodham, 2012; Echtelt vd., 2009; Britton, 2000; Martin, 2003; Rubin, 1997; Acker, 1992). Çünkü Britton'un (2000) da belirttiği üzere cinsiyet, çalışma yaşamının ve örgütsel yapının kurucu bir elementidir (Britton, 2000, 419). Bu bağlamda yapılan eleştiriler kapsamında örgütlerin cinsiyet açısından tarafsız yapılar değil; aksine cinsiyet temelinde yapılanmış oluşumlar olduğu dile getirilirken bu cinsiyet temelli oluşumda "avantajların ve dezavantajların, hâkimiyetin ve kontrolün, anlamın ve kimliğin eril ile dişil arasındaki ayrım" yoluyla şekillendirildiği savunulmaktadır (Acker, 1990, 146). Bunun yanı sıra cinsiyet temelinde şekillenen bu yapı ve uygulamaların eril özellikleri ön plana çıkararak erkek çalışanlara kadın çalışanlar karşısında çok büyük avantajlar sağladığı ve kadınların erkeklerle eşit şartlarda rekabet etmesini zorlaştırdığı da araştırmacılar tarafından dile getirilen bir diğer eleştiridir (Cahusac ve Kanji, 2014; Özkaplan, 2013; Neale ve Özkanlı, 2010; Echtelt vd., 2009; Britton, 2000; Martin, 2006; Acker, 1992). Öyle ki, Echtelt vd.'ne (2009, 188) göre; çeşitli araştırmacılarca defalarca ortaya koyulan kadınların işgücü piyasasındaki ikincil pozisyonlarının yetenek ve hırs eksikliğine ya da açıkça yapılan cinsiyet ayrımına değil çalışma yaşamının ve örgütlerin cinsiyet temelli yapılanmaları çerçevesinde ortaya çıkan kaçınılmaz uygulamalara bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Echtelt vd., 2009, 188).

Tüm bu varsayımlar penceresinden genel olarak çalışma yaşamına ve özel olarak örgütlere bakıldığında, cinsiyet temelinde şekillenmiş söz konusu yapı ve uygulamalara rastlamak elbette ki şaşırtıcı olmayacaktır. Bu bağlamda söz konusu yapılanmalara ilişkin verilebilecek belki de ilk örnek çalışma yaşamındaki iş ve aile hayatı ayrımı ve bu ayrımın örgütsel yapılanmadaki yansıması olan cinsiyetsiz terimlerle tanımlanmış ideal çalışan prototipidir. Şöyle ki, araştırmacılar, örgütlerin aslında cinsiyeti olmayan, "evrensel" ya da "soyut" çalışan için yapılandırılmış gibi görüldüğüne dikkat çekerken gerçekte "eşi bireysel ihtiyaçları ve çocuklarıyla ilgilenirken hayatının merkezi tam zamanlı, ömür boyu istihdam edileceği işi olan, kendini çalıştığı örgüte tamamen adanmış" bir çalışan için yapılandırıldığını dile getirmektedirler (Echtelt vd., 2009; Barry vd., 2006; Symons, 2001; Acker, 1992). Bir diğer ifadeyle, literatür kapsamında

görünürde cinsiyeti ve özel hayata dair hiçbir sorumluluğu olmayan, soyut bir çalışan prototipi ortaya konmasına rağmen söz konusu çalışanın esasında çoğunlukla eril cinsiyet özelliklerine sahip olduğu iddia edilmektedir. Kadınların bu çalışan prototipine uymadıkları ise aşikârdır. Sonuç olarak kadınlar, erkek meslektaşlarının aksine örgüt içindeki sorumluluklarının yanı sıra işten çıkıp eve gittiklerinde kendilerine yüklenmiş toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde çocuk ve yaşlı bakımı, ev işleri gibi özel hayata ilişkin sorumluluklarını da yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Özellikle Türkiye gibi kadının birincil görevinin eş ve anne olarak tanımlandığı ataerkil toplumlarda ise bu durumun daha da ön plana çıkarak kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşmasının önündeki en önemli engellerden biri haline geldiği açıktır. Nitekim araştırmalar kadınların ailevi sorumluluklarının kendilerine aşırı yük getirmesi nedeniyle zaman zaman kariyer hedeflerini yeniden düzenlediklerini ve erkek meslektaşlarıyla liderlik pozisyonları için yaptıkları mücadeleden çekilmeyi tercih ettiklerini göstermektedir (Öztan ve Doğan, 2015; Negiz ve Yemen, 2011; Neale ve Özkanlı, 2010). Özetle, cinsiyet açısından tarafsızlık politikasında ısrar etmenin kadınları aile hayatı ile iş hayatını bir arada yürütemeyecekleri bir hayat sürmeye zorladığını ve bu durumun çalışma yaşamının bir parçası olmak için çabalayan kadınlar için bir dezavantaj oluşturduğunu düşünmek mümkündür (Frehill, 2004; Wright, 1997).

Örgütlerin cinsiyet temeline dayalı olarak yapılanması aynı zamanda çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentilerinin örgüt içine gömülü olduğu varsayımını da beraberinde getirmektedir. Örgüt içindeki pek çok uygulamada gözlenebilecek bu duruma, cinsler arasında var olduğu kabul edilen cinsiyet hiyerarşisinin örgüt hiyerarşisi içine yansımaları örnek olarak vermek mümkündür. Bu varsayımın göre sosyal yaşamda erkeği kadından üst seviyelere yerleştiren inançlar örgütsel yapılanmada da devreye girmekte ve eril özellikleri örgütsel hiyerarşinin üst seviyelerine yerleştirmektedir. Bu doğrultuda ise genellikle üst yöneticinin, örgüt kahramanının, ideal örgüt üyesi imgesinin çoğu zaman güçlü bir erillik içerdiği görülür (Ridgeway, 2011; Calas ve Smircich, 1999; Billing ve Alvesson, 1994; Rubin, 1997). Dolayısıyla, örgütsel hiyerarşinin üst düzeylerine çıkıldıkça eril özelliklere sahip olmanın daha da önem kazanacağı düşünülebilir. Öyle ki, çoğu durumda üst düzey pozisyonlara gelebilmek için çalışanlardan beklenen daha agresif, daha objektif, daha analitik, daha duygusuz vb. özellikleri taşımalarıdır (Özkaplan, 2013; Powell ve Butterfield, 2013; Brannan ve Priola, 2012; Powell vd., 2002; Heilman, 2001). Bu nedenledir ki yöneticilerin eril özelliklere sahip olması gerektiği beklentisinin çalışanları bu beklentiler çerçevesinde kendilerini biçimlendirmeleriyle sonuçlanacağını varsaymak mümkündür.

Örgütsel yapıların ve pozisyonların bu eril özelliği, kadınların son yıllarda çalışma hayatında tarih boyunca hiç olmadıkları kadar yoğun bir şekilde kendilerini göstermeye başlamaları ile daha da büyük önem kazanmaktadır. Çünkü kadın

hareketlerinin de etkisiyle çalışma hayatında ve örgütsel yapılanmada son yüzyıl içinde çok büyük değişimler meydana gelmesine rağmen cinsiyet temelli politika ve uygulamaların ortadan kalkmadığı; sadece doğası gereği çok daha zor fark edilir bir nitelik kazandığı dile getirilmektedir. Bu doğrultuda çalışma yaşamında sayısal olarak belirgin bir artış gösterecekler bile kadınların içine girdikleri yapının eril özelliğini korumaya devam ettiği ve yeni üyelerden de bu özelliklere sahip olmalarının istendiği söylenebilir. Sonuç olarak; Acker'in (1990) de ifade ettiği üzere bireyler örgüte kendi cinsiyetlerini getirmek isteseler bile icra ettikleri mesleklerin veya işgal ettikleri pozisyonların kendileri zaten cinsiyetli bir yapıya sahiptir (Acker, 1990; Acker, 1992). Örgüt bünyesindeki işlere ilişkin bu cinsiyete dayalı ayrımın ise kendini ilk olarak eleman seçimi ve bu doğrultuda iş ve görevlere ilişkin iş ilanlarında göstereceği düşünebilir. Sonuç olarak, örgütün bünyesinde barındırmak istediği elemanları örgüte çekmek amacıyla hazırlanan iş ilanlarının (Uyargil vd., 2008) söz konusu işlere ilişkin eril veya dişil karakteristik özellikleri yansıtacağını düşünmek yanlış olmayacaktır.

4. Cinsiyet Temelli Yapılanma Olarak İş İlanları

Bilindiği gibi, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun işleyişi için gerekli olan işgücünü oluşturma, geliştirme ve bu gücün etkili ve verimli kullanımına yönelik faaliyetler bütünüdür (Daft, 2000, 394; aktaran Basım vd., 2008, 36). Örgütteki insan gücünün etkili ve verimli kullanımı ise örgüte gerekli olan insan kaynağının doğru bir şekilde belirlenmesi, bu gereklilikler çerçevesinde en uygun adayların örgüte çekilmesi ve bu adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere en uygun adayların belirlenerek örgüte kazandırılması ile mümkündür. Bir diğer ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin temel amacı olan örgütteki insan kaynağını etkili ve verimli kullanma ancak etkin bir personel seçme süreci ile gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda personel seçme sürecinin başarısı da Akbaba ve Günlü'nün (2009) de belirttiği üzere, istenen niteliklere sahip adayların işe başvurularının sağlanabilmesi ile yakından ilgilidir (Akbaba ve Günlü, 2009, 4). Örgütlerin bünyesinde barındırmak istediği bu elemanları örgüte çekmek için kullandıkları araç ise iş ilanlarıdır.

Geçmişte bakıldığında iş ilanlarının 1980'li yılların başına kadar örgütteki boş bir pozisyona ilişkin bir duyurudan ileri gitmediği görülmektedir (Kaplan vd., 1991, 384). Bununla birlikte, günümüz rekabet koşullarında insanın örgüt için yeri doldurulamaz bir kaynak olarak ön plana çıkması, örgütçe arzulanan personeli örgüte çekmek amacıyla hazırlanan iş ilanlarının örgüt için geçmişle kıyaslanamayacak bir öneme sahip araçlar olarak öne çıkmasının da önünü açmıştır. Üstelik iş ilanları günümüzde artık çok daha geniş alanlara hitap etmektedir ki bu durum, iş ilalarının personel bulma işlevine sağladığı katkılar yanında, örgüt hakkında açık bir atf içeren ve örgütü tanımlayan bir örgütsel iletişim biçimi olarak fonksiyon göstermesini sağlamaktadır. Öyle ki, iş ilanlarının sadece iş arayan bireylere değil müşterilere, hissedarlara, mevcut çalışanlara, olası

mal ve hizmet sağlayıcılarına, rakiplere ve diğer örgütlere hitap ederek örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını, örgütteki büyümeyi ya da değişimi yansıtan araçlar olarak görev yaptığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır (Emre, 2010).

İş ilanlarına ilişkin belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta, cinsiyet temelinde şekillenen örgütsel yapılanmalar çerçevesinde arzulanan toplumsal cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin örgüte girmesine olanak sağlayan ilk mekanizma işlevi gördüklerine ilişkin eleştirilerdir (Gaucher vd., 2011). Şöyle ki, yapılan araştırmalar, iş arama sürecindeki bireylerin başvuracakları ilanları seçerken çok çeşitli faktörlerin etkisinde kaldıklarını göstermektedir. Buna göre; işin özelliği, ücret, çalışılacak bölge veya sektör, ilanı veren örgütün iş etiğine ilişkin uygulamaları, sosyal sorumluk düzeyi, bireyin kişiliği, benlik algısı, geçmiş deneyimleri ve kariyer hedefleri gibi işle, örgütle veya bireyle ilgili faktörler kişinin söz konusu ilana başvuru kararı üzerinde etkili olmaktadır (Evans ve Davis, 2011; Pelit ve Arslantürk, 2011; Emre, 2010; Feldman vd., 2006; Boswell vd., 2003; Honeycutt ve Rosen, 1997). İş ilanlarının hazırlanış şekli de iş arama sürecindeki bireylerin ilana başvurma kararı üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Gerçekten de araştırmalar; iş ilanlarının spesifik olup olmaması, ilanlarda verilen bilgilerin özelliği hatta iş ilanlarının uzunluğu gibi özelliklerin kişilerin söz konusu ilanlara başvurma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Kuhn ve Shen, 2011, Feldman vd., 2006; Roberson vd. 2005, Feldman vd., 2006, Kaplan vd., 1991).

Bütün bu açıklamalar göz önüne alındığında iş ilanlarına ve iş arayan bireylere ilişkin bütün bu özelliklerin iş ilanlarının örgütsel yapılanmalar içine gömülü olan cinsiyetçi uygulamaların sürdürülmesinde devamlı bir rol oynamalarının önünü açan araçlar olup olmadığı sorusu da cevaplanması gereken bir soru olarak öne çıkmaktadır. Şöyle ki, bireyler çoğu zaman işe alma sürecinin ilk aşamalarında iş başvurusu yaptıkları örgüte ilişkin ya hiç bir bilgiye sahip olmamakta ya da çok az bir bilgiye sahip olmaktadır. Daha da önce de değinildiği üzere aynı zamanda bir örgütsel iletişim biçimi olan iş ilanları ise örgüte ait oluşturduğu imaj ile çoğu zaman bireylerin örgüte ilişkin ilk izlenimlerini edindikleri bilgi kaynağı görevi görürler. Bunun da ötesinde, Emre'nin (2010) de belirttiği üzere, bireyler iş başvurusu yapacakları örgütleri seçme durumunda olduklarında, bu seçimi örgütün görünümüyle kendileri arasındaki benzerliğe dayandırırılar (Emre, 2010, 30).

Verilen bilgiler ışığında belirli bir cinsiyet grubuna ait özellikleri ön plana çıkaran örgütlerin bu cinsiyet grubunun özelliklerini taşıyan adaylara daha çekici görüneceklerini, karşı cinsin özelliklerini taşıyan adayların ise söz konusu örgütler tarafından yayınlanan iş ilanlarını değerlendirme kapsamına almaktan kaçınacaklarını söylemek mümkündür. Böylece, örneğin, kariyerinde ilerlemek isteyen bir kadın çalışanın eril özellikleri ön plana çıkaran iş ilanları yayınlayan

bir örgüte ait ilana başvurma konusunda çekimser kalacağı tahmin edilebilir. Bu kadın çalışanın söz konusu iş ilanına başvurma kararı alması durumunda ise işe başvuruda bulunurken, işe alınma esnasında ve işe başladıktan sonra kendisinden beklenen eril özellikleri içselleştirme çabası içine gireceklerini, bir diğer ifadeyle kendisinden beklenen role uygun bir cinsiyet oluşturmaya çalışacaklarını düşünmek mümkündür. Böyle bir durumda ise örgütün bir parçası olmayı arzu eden bireylerin kendi cinsiyet özelliklerini bir kenara bırakarak örgüt içinde sahip oldukları pozisyonlara veya yaptıkları işlere atfedilen cinsiyet özelliklerini içselleştirdikleri bir sürecin de başlamış olabileceği söylenebilir (Ridgeway, 2011; Nyström, 2010; Martin, 2006; Priola, 2004; Rubin, 1997).

5. Araştırma Metodolojisi

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, örgüt bünyesindeki işlerin ve örgütsel pozisyonların cinsiyet temelinde yapılandığı tezinin geçerliliğini araştırmaktır. Diğer bir ifadeyle örgüt bünyesindeki iş ve pozisyonların yapısına ilişkin önemli bir veri kaynağı olacağı varsayılan iş ilanlarının eril veya dişil karakteristik özellikleri yansıtıp yansıtmadığı sorusu Acker'in (1990; 1992) cinsiyet temeline dayalı örgütler yaklaşımı esas alınarak incelenecektir.

Cinsiyetin çalışma yaşamındaki etkisine ilişkin literatürde sayısız araştırma yapılmıştır. Ancak, yapılan literatür araştırması çerçevesinde Türkiye'de cinsiyetin örgüt bünyesindeki iş ve pozisyonların oluşumundaki etkisini iş ilanları vasıtası ile araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, literatüre bu bağlamda bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda çalışmada elde edilen verilerin örgütsel yapılanmalarda cinsiyetin rolünü daha iyi anlama konusunda araştırmacı ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın veri kaynağını, Google ve Alexa tarafından açıklanan Türkiye'de 2012 yılında en çok ziyaret edilen ilk 100 internet sitesi listesinde yer alan tek iş ve eleman ilanları portalı olan www.kariyer.net sitesinde yer alan iş ilanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda 01-29 Şubat 2013 tarihleri arasında www.kariyer.net sitesinde bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonu için yayınlanan iş ilanları içerik analizi (Holsti, 1969; Luborsky, 1994) kullanılarak değerlendirilmiştir. Bilindiği üzere içerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu çerçevede, araştırmacı içerik analizi yoluyla verileri tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışır. İçerik analizinde temel olarak yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 227). Bu doğrultuda araştırmada elde

edilen veriler; verilerin analize hazır hale getirilmesi, verilerin kodlanması ve bulguların yorumlanması olarak sayılabilecek üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir. Söz konusu aşamalar herhangi bir bilgisayar programı kullanmadan araştırmacılar tarafından manüel olarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin kodlanması aşamasında iş ilanlarında yer alan niteliklerin “eril” ve “dişil” olarak belirlenmesinde literatür kapsamında genel kabul gören ve çeşitli çalışmalarda (Powell vd., 2002; Spence ve Buckner, 2000) eril ve dişil özellikleri belirlemek amacıyla geliştirilen ölçeklerde de kullanılan erillik/dişillik olguları kullanılmıştır. Daha önce de değinildiği üzere erillik/dişillik; toplum içinde kadınların/erkeklerin doğal eğilimlerini yansıttığı düşünülen özellikler topluluğu ve davranış kalıplarıdır. Buna göre yumuşak huylu, güler yüzlü, duygusal, çekimser, ve edilgen olmak, empati kurabilmek, riskten ve rekabetten kaçınmak, kendini fazla göstermemek, güçlü bir korunma ihtiyacı duymak ve evine düşkün kişiler olmak dişil nitelikler ve davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Sert, bağımsız, baskın, hükmeden (hâkim), atılgan, çözüm odaklı, analitik, rekabetçi, hırslı, rasyonel, etken ve maddeci olmak, kendine güvenmek, risk almak ise eril nitelikler ve davranışlar olarak kabul edilmektedir (Ridgeway, 2011, 103; Özen Kutanis, 2008, 117- 118; Gürşimşek ve Günay; 2005, 59; Powell vd., 2002, 182; Heilman, 2001, 658; Sargut, 2001, 175; Spence ve Buckner, 2000, 49-50; Calas ve Smircich, 1999, 224).

Araştırma kapsamında bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonlarına ait iş ilanlarının incelenmesi iki nedene dayanmaktadır. Bu nedenlerin ilki, daha önce de değinildiği üzere örgütsel yapılanma içerisinde var olduğu iddia edilen cinsiyete dayalı yapılanmaların ve eril söylemlerin saldırgan doğası ve maddi ödüllerle meşgul olmasının bir sonucu olarak bankacılık sektöründe daha görünür bir hale geldiğine ilişkin varsayımlardır (Knights ve Tullberg, 2013, 499). Bunun yanı sıra yöneticilik pozisyonunun da literatür kapsamında eril bir doğaya sahip olduğu yönünde pek çok tartışmanın var olduğu bilinmektedir (Powell ve Butterfield, 2013; Ararat ve Tansel-Çetin 2009). Bu doğrultuda söz konusu dönemde www.kariyer.net sitesinde bankacılık sektörüne ait toplam 1003 iş ilanı yayınlandığı ve bu ilanların 210 tanesinin yöneticilik pozisyonuna ait olduğu tespit edilmiştir. Bu 210 ilan arasında aynı firma tarafından farklı bölgelerdeki aynı pozisyon için veya araştırmaya ait veri tabanının oluşturulduğu 2013 Şubat ayı itibarıyla güncelleme nedeniyle tekrar yayınlandığı tespit edilen 52 iş ilanı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, 01–29 Şubat 2013 tarihleri arasında www.kariyer.net sitesinde söz konusu sektör ve pozisyona ait toplam 158 iş ilanı araştırma kapsamına alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın sadece yazılı iş ilanları üzerinden yapılması bu araştırmanın en büyük kısıdını oluşturmaktadır. Araştırmamızda karşı karşıya kaldığımız bu durum iki düzeyde önem taşımaktadır. Sonuç olarak bankalar, Türkiye’de insan kaynakları

bağlamında profesyonel uygulamalara sahip ender kurumlar arasında olsalar dahi araştırma kapsamında incelenen ilanların ne derece titizlikle hazırlandığı şüphelidir. İncelenen iş ilanlarının sadece Türkiye’de yayınlanmış olan tek bir sektöre ve pozisyona ait olması sektörler veya kültürler arası bir karşılaştırma yapılmasının önüne geçerek araştırmanın bir diğer önemli kısıdını oluşturmaktadır.

5.4. Araştırmanın Bulguları

Yapılan analizler sonucu, incelenen 158 ilanın sadece 11’inde (% 6,96) herhangi bir cinsiyet özelliğini ön plana çıkararak ifadeye rastlanmamıştır. Söz konusu ilanların 147’sinde (% 93,04) ise eril veya dişil özelliklere atıfta bulunan ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, incelenen 158 iş ilanlarının neredeyse tamamı eril veya dişil cinsiyet özelliklerine atıfta bulunan ifadeler içermektedir.

Araştırma kapsamında içerik analize tabi tutulan iş ilanlarının değerlendirilmesinde yetkinlik bazlı bir yaklaşım sergilenmiştir. Şöyle ki yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan görüleceği üzere yetkinliklerin bilgi, beceri ve tutum olmak üzere üç boyutu vardır (Çetinkaya, 2009, 222). Bu doğrultuda yapılan analizler çerçevesinde iş ilanları yetkinlik tanımının bilgi boyutuna atıfta bulunan eğitim ve deneyim, beceriler ve tutum boyutuna atıfta bulunan bireysel nitelikler olmak üzere 3 başlık altında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir:

Eğitim ve Deneyim

Eğitim ve deneyim boyutu, örgütlerin yayınladıkları iş ilanlarına başvuran adaylardan sahip olmalarını bekledikleri eğitim ve deneyim seviyesini göstermektedir. Bu bağlamda yapılan analizler sonucu, örgütlerin yayınladıkları iş ilanlarında adayların sahip olmasını bekledikleri eğitim ve deneyim koşulları arasında eril veya dişil nitelik taşıyan ifadeler rastlanmamıştır. Bir diğer ifadeyle, incelenen iş ilanlarının eğitim ve deneyim bağlamında cinsiyet temelli yapılanmalar açısından nötr bir nitelik taşıdığı görülmüştür.

Beceriler

Beceriler, örgütlerin yayınladıkları iş ilanlarına başvuracak adayların sahip olmalarını bekledikleri bilgisayar, yabancı dil vb. hüneryleri ifade etmektedir. Araştırma kapsamında yer alan 158 iş ilanı incelendiğinde örgütlerin adayların sahip olmalarını bekledikleri becerilere ilişkin ifadelerinde eril veya dişil ifadeler rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bazı örgütlerin söz konusu becerilerin düzeyine ilişkin ifadeleri dikkat çekicidir. Şöyle ki, incelenen 158 ilanın 42’sinde (%26,5) toplam 53 kere olmak üzere söz konusu becerilerin düzeyinin eril bir nitelik

taşıyan “*hâkimiyet*” ifadesi kullanılarak tanımlandığı görülmektedir. Söz konusu örgütler örneğin, nötr bir ifade taşıyan “*İyi derecede MS Office kullanabilen*” ifadesi yerine eril bir nitelik taşıyan “*MS Office uygulamalarına hâkim*” ifadesini kullanmayı tercih etmişlerdir.

Bireysel Nitelikler

Araştırma kapsamında son olarak, örgütlerin yayınladıkları iş ilanlarında adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri bireysel nitelikler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda incelenen iş ilanlarında yer alan dışıl özellikler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Dışıl Nitelikler

İFADELER	FREKANS	YÜZDE
Takım Çalışmasına Yatkın Olmak	74	46,8
İnsan İlişkilerinde Başarılı Olmak	24	15,1
Uyumlu Olmak	10	6,3
Esnek Olmak	9	5,6
Güler Yüzlü Olmak	1	0,63

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, incelenen iş ilanları arasında dışıl nitelikler olarak ele alınabilecek 5 nitelik tespit edilmiştir. Söz konusu dışıl nitelikler arasında rekabetten ziyade diğerleriyle uyumlu çalışmayı ima etmesi nedeniyle dışıl bir nitelik olarak nitelendirilebilecek “*takım çalışmasına yatkinlik*” ilk sırada yer almaktadır. Söz konusu niteliğin ilanı yayınlayan örgütlerin yarısına yakın bir kısmı (%46,83) tarafından talep edildiği görülmektedir. “*İnsan ilişkilerinde başarılı olma*” niteliği ise ilanlarda yer alan dışıl nitelikler arasında ikinci sırada yer almaktadır. “*Uyumluluk*”, “*esneklik*” ve “*güler yüzlü olmak*” en az ifade edilen dışıl özelliklerdir.

İncelenen iş ilanlarında yer alan eril ifadeler Tablo 2’de gösterilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde de görüleceği üzere görüldüğü üzere, analiz edilen iş ilanları örgütlerin adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri 12 eril niteliğin varlığını ortaya koymaktadır. Buna göre, ilanların yarısından fazlasında (%58,2) tekrarlanan “*analitik bakış açısı*” bu 12 eril nitelik arasında ilk sırada yer almaktadır. “*Sonuç odaklılık*”, “*kar odaklılık*”, “*etkililik*”, “*yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk*” iş ilanlarında yer alan eril nitelikler arasında ilk sıralarda yer alırken “*dinamik*”, “*pragmatik*” ve “*hırslı*” en az tekrarlanan eril niteliklerdir.

Tablo 2: Eril Nitelikler

İFADELER	FREKANS	YÜZDE
Analitik Bakış Açısı	92	58,2
Sonuç Odaklılık	49	31
Kar Odaklılık	37	23,4
Etkililik	32	20,2
Yoğun Çalışma Temposuna ve Esnek Çalışma Saatlerine Uyumluluk	27	17
Kendine Güvenmek	24	15,1
İnsiyatif Alabilmek	12	7,5
Stratejik Düşünebilmek	9	5,6
Seyahat Engeli Bulunmamak	5	3,1
Dinamik	4	2,5
Pragmatik	3	1,8
Hırslı	1	0,63

İş ilanlarında yer alan eril ve dişil ifadeleri gösterir tablolar yakından incelendiğinde iki önemli noktanın göze çarptığı görülmektedir. Bunlardan ilki örgütlerin iş ilanlarına başvuracak adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri eril niteliklerin sayısı (12) ile dişil niteliklerin sayısı (5) arasında önemli bir farklılık olmasıdır. Tablolarda göze çarpan ikinci nokta ise, söz konusu eril ve dişil özelliklerin tekrar ediliş sıklığıdır. Şöyle ki incelenen ilanlarda örgütlerin iş ilanlarına başvuracak adaylardan sahip olmalarını talep ettikleri eril niteliklerin dişil özelliklere nazaran oldukça yüksek düzeyde bir sıklıkla tekrar edildiği görülmektedir. Örneğin; tablodan da görüldüğü üzere incelenen ilanlarda eril nitelikler arasında yer alan analitik bakış açısı 92 (% 58,2), sonuç odaklılık 49 (%31), kar odaklılık 37 (%23,4) kez tekrar edilirken bu derece yüksek düzeyde tekrar edilen tek dişil nitelik uyumluluğu ima etmesi nedeniyle dişil bir nitelik olarak kabul edilen takım çalışmasına yatkınlıktır (%46,8). Özetle, incelenen iş ilanlarının hem çeşitlilik hem de bu niteliklerin ilanlarda tekrar ediliş sıklığı açısından eril özellikleri ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

6. Sonuç

Cinsiyet, çalışma yaşamı ve örgütler bağlamında son yıllarda çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu araştırmalara yakından bakıldığında ise söz konusu oluşumların genel olarak eril bir görünüm sergilemekle eleştirildiği görülmektedir. Buna göre yüzyıllar boyunca çocuk bakımı, ev işleri vb. görevler bağlamında kadını özel yaşam içinde tanımlayan ve eve ekmek getirme işini erkeğe yükleyen toplumsal normlar bu eleştirilerin temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte 18. yy.da başlayan ve günümüzde de halen devam eden kadın hareketlerinin bir sonucu olarak kadınların toplumsal

konumlarında büyük bir değişimin meydana geldiği açık bir gerçektir. Nitekim kadınların yüzyıllar boyunca kendilerine kapalı bir alan olan çalışma yaşamına adım atmaları da bu değişimin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir. Öyle ki, günümüzde artık örgütlerin pek çoğunda örgüt bünyesinde var olan işgücünün yaklaşık olarak yarısını erkekler oluşturuyorsa diğer yarısını da kadınlar oluşturabilmektedir. Konuya ilişkin değinilmesi gereken bir diğer unsur geçmiş yıllarda olduğu gibi sadece aile bütçesine katkıda bulunmak adına ikincil derecede işler yapmak amacıyla çalışma yaşamına giren kadın sayısının da gün geçtikçe azalıyor olmasıdır. Aksine, aldıkları eğitim doğrultusunda kariyer yapmak günümüzde çalışma yaşamına giren kadınların temel amaçları arasında yer almaktadır. Bir diğer ifadeyle kadınların ekonomik sıkıntılar ve savaş gibi zor dönemlerin yaşandığı zamanlarda yedek işgücü olarak kullanılmasının üzerinden çok zaman geçmiştir ki bu durum çalışma hayatındaki pek çok dinamiğin büyük değişikliklere uğradığının da açık bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte çalışma yaşamı dinamiklerinde meydana gelen tüm bu gelişmelere rağmen kadınların içine girdikleri yapının halen eril özelliğini korumaya devam ettiği ve yeni üyelerden de bu özelliklere sahip olmalarının beklendiği dile getirilmektedir. Başka bir ifadeyle, cinsiyet, çalışma yaşamının ve örgütsel yapının kurucu bir elementi olarak kabul edilmekte (Britton, 2000, 419) ve çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentilerinin ilk bakışta göze çarpmamakla birlikte gerçekte örgütsel yapılanmalar içine gömülü olarak varlığını sürdürmeye devam ettiği iddia edilmektedir. Dolayısıyla, Acker'in (1990, 1992) de belirttiği üzere bireyler örgüte kendi cinsiyetlerini getirmek isteseler dâhi icra ettikleri mesleklerin veya işgal ettikleri pozisyonların kendilerinin zaten cinsiyetli bir yapıya sahip olduğunu söylemek çok da yanlış bir tespit olmayacaktır (Acker, 1990; Acker, 1992).

Örgüt bünyesinde varlığını sürdüren cinsiyete dayalı bu yapılanmalara elbette ki hemen hemen tüm dünya ülkelerinde rastlamak mümkündür. Bununla birlikte söz konusu yapılanmaların özellikle Türkiye gibi eril değerlerin yüceltiği ataeril toplumlarda daha açık bir şekilde kendini göstereceği düşünülebilir. Bu bağlamda Türkiye'de 1990 yılına kadar kadınların çalışmak için kocalarından izin alması önkoşulunun Medeni Kanun (159. Madde) içinde yer alması konuya ilişkin çarpıcı bir örnek sunmaktadır. Elbette ki Türkiye bağlamında kadının çalışma yaşamında yer almasının önüne açıkça koyulan bu yasal engeller ortadan kalkmıştır. Bununla birlikte kadının toplumdaki yeri ve görevlerine ilişkin toplumsal inançların çok büyük değişikliklere uğradığını düşünmek de mümkün değildir. Bir diğer ifadeyle Türk toplumunda kadınları erkekler karşısında ikincil konuma yerleştiren, eş ve anne rolünü kadının birincil görevi olarak kabul eden toplumsal cinsiyet kalıp yargıların toplumda halen önemli oranda kendini hissettirdiği söylenebilir (Bingöl, 2014; Mora, 2014; Aktaş, 2013; Özkaplan, 2013; Özkan ve Gündoğdu, 2011). Nitekim literatür kapsamında kadınların ailevi sorumluluklarının kendilerine aşırı yük getirmesi nedeniyle zaman zaman kariyer hedeflerini yeniden düzenlediklerini ve erkek meslektaşlarıyla liderlik

pozisyonları için yaptıkları mücadeleden çekilmeyi tercih ettiklerini, aynı profesyonel meslek dalında çalışmalarına rağmen erkeklerin ev işlerini ve çocukların bakımını açıkça eşlerinin sorumluluğu kabul ettiğini gösterir pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür (Öztan ve Doğan, 2015; Negiz ve Yemen, 2011; Neale ve Özkanlı, 2010). Bir diğer ifadeyle genel olarak dünyada ve özel olarak ise Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında var olmasının önüne konulan engellerin açıkça olmasa bile toplumda kadına ve erkeğe biçilen roller çerçevesinde örtük bir şekilde varlığını sürdürmeye devam ettiği söylenebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında örgüt bünyesindeki işlere ilişkin cinsiyete dayalı ayrımın birçok alanda su yüzüne çıkacağını düşünmek mümkündür ki iş ilanları da bu alanlardan sadece birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt bünyesindeki işlerin ve örgütsel pozisyonların cinsiyet temelinde yapılandığı tezinin geçerliliğini araştırmak amacıyla yola çıkılan bu araştırmada, iş ilanlarının içerik analizi ile incelenebileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda, Google ve Alexa tarafından açıklanan Türkiye’de 2012 yılında en çok ziyaret edilen ilk 100 internet sitesi listesinde yer alan tek iş ve eleman ilanları portalı olan www.kariyer.net sitesinde 01-29 Şubat 2013 tarihleri arasında bankacılık sektöründeki yöneticilik pozisyonuna ait yayınlanan 158 iş ilanı analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, incelenen ilanlar arasında sadece 11 ilanda herhangi bir cinsiyet özelliğini ön plana çıkaran ifadelerle rastlanmamıştır. Bir diğer ifadeyle, yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulguların iş ilanlarının belirli cinsiyet özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığı varsayımını doğrular nitelikte görülmektedir. Bu bağlamda, örgüte girecek olan bireylerin özelliklerinin daha birey örgüte girmeden önce cinsiyet temelinde belirlenerek iş ilanları yoluyla kamuoyuna ve örgütün bir üyesi olmak isteyen adaylara duyurulduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu, incelenen ilanların büyük oranda eril niteliklere vurgu yapıyor olmasıdır. Şöyle ki, yapılan incelemeler sonucunda iş ilanlarında 12 eril nitelik bulunduğu göze çarpmaktadır. “*Analitik bakış açısı*”, “*sonuç odaklılık*”, “*kâr odaklılık*”, “*etkililik*” ve “*yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk*” bu eril nitelikler ilk sıralarda yer almaktadır. Söz konusu ilanlarda kendine yer bulan dişil niteliklerin sayısı ise rekabetten ziyade iş birliğine yatkın olma ve diğerleriyle uyumlu çalışmayı ima etmesi nedeniyle dişil bir nitelik olarak nitelendirilebilecek “*takım çalışmasına yatkın olma*”, “*insan ilişkilerinde başarılı olma*”, “*uyumlu*”, “*esnek*” ve “*güler yüzlü olmak*” şeklinde sayılabilecek olan yalnızca 5 nitelikten oluşmaktadır. Bunun da ötesinde incelenen ilanlarda dikkat çeken bir diğer nokta eril niteliklerin dişil niteliklere kıyasla çok daha yoğun bir şekilde tekrar edilmesidir. Bir diğer ifadeyle incelenen iş ilanlarının büyük oranda eril nitelikleri ön plana çıkaran ve bu bağlamda ilana başvurmayı düşünen adayların eril nitelikler taşımasını gerekli kılan bir nitelikte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda incelenen iş ilanlarının eril bir sektör olan bankacılık sektörüne ve yine eril bir pozisyon olan yöneticilik

pozisyonuna ait olduğu göz önüne alındığında ise iş ilanlarının söz konusu sektörün ve pozisyonun eril niteliğini korumaya hizmet eden bir araç görevi gördüğünü düşünmek mümkündür. Nitekim sektörün Türkiye’de ki durumu göz önüne alındığında elde edilen bu bulgu daha da anlamlı gelmektedir. Şöyle ki Türkiye Bankalar Birliği’nin internet sitesinden elde edilen bilgilere göre Eylül 2015 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda 40 yönetim kurulu başkanından 1’nin (%2,5) kadın olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra 360 yönetim kurulu üyesinden 31’i (%8,61), 47 genel müdürden 4’ü (%8,51) ve 332 genel müdür yardımcısından 49’u (%14,75) kadındır (<http://www.tbb.org.tr>). Bu doğrultuda bankalardaki yönetim pozisyonlarının kadınlara kapalı bir alan olduğunu söylemek çok da yanlış bir tespit olmasa gerektir. Bu noktada Ararat ve Tansel-Çetin’in (2009) de belirttikleri üzere bankacılık sektöründe kadın oranlarının Avrupa ülkelerinde de çok yüksek olmadığına dikkat çekmek gerekmektedir. Bununla birlikte söz konusu ülkelerde kadınların sektördeki durumunun Türkiye ile kıyaslandığında görece daha iyi durumda olduklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda Türk toplumunun ataerkil yapısının Türkiye ile Avrupa ülkeleri arasında konuya ilişkin görülen farklılıkların sebeplerinden biri olduğu düşünülebilir.

Araştırma bulgularını değerlendirirken hatırlanması gereken bir diğer önemli unsur daha önce de değinilen çalışma yaşamındaki iş ve aile hayatı ayrımı ve bu ayrımın örgütsel yapılanmadaki yansımaları olan cinsiyetsiz terimlerle tanımlanmış ideal çalışan prototipidir. Şöyle ki araştırmacılar, örgütlerin aslında cinsiyeti olmayan, “*evrensel*” ya da “*soyut*” çalışan için yapılandırılmış gibi görüldüğüne dikkat çekerken gerçekte “*eşi bireysel ihtiyaçları ve çocuklarıyla ilgilenirken hayatının merkezi tam zamanlı, ömür boyu istihdam edileceği işi olan, kendini çalıştığı örgüte tamamen adanmış*” bir çalışan için yapılandırıldığını dile getirmektedirler (Echtelt vd., 2009; Barry vd., 2006; Symons, 2001; Acker, 1992). Bir diğer ifadeyle, literatür kapsamında görünürde cinsiyeti ve özel hayata dair bir sorumluluğu olmayan, soyut bir çalışan prototipi ortaya konmasına rağmen söz konusu çalışanın esasında çoğunlukla eril cinsiyet özelliklerine sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu bilgiler ışığında iş ilanlarında en çok dile getirilen eril niteliklerden biri olan “*yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk*” niteliğinin bu soyut çalışan prototipinin bir yansıması olduğunu ve Türkiye’de ev içindeki rolleri çerçevesinde tanımlanan kadınların bu çalışan prototipine uymadıklarını söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

Özetle, araştırma kapsamında incelenen iş ilanlarının eril veya dişil karakteristik özellikleri yansıtacak şekilde oluşturuldukları bulgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında elde edilen bulguların örgütün bünyesinde barındırmak istediği elemanları örgüte çekmek amacıyla çoğu zaman cinsiyet açısından tarafsız, her iki cinse de eşit imkânları sağlayacak bir şekilde yapılandırılmış görünen iş ilanlarının tam tersi bir şekilde cinsiyet kalıp yargıları baz alınmak suretiyle oluşturuldukları varsayımının desteklediği düşünülebilir. Bu bağlamda,

işin gerektirdiği özellikler ise esasında sektörün ve pozisyonun niteliğine göre eril veya dişil bir nitelik kazanmaktadır. Dolayısıyla, iş ilanlarının kimin örgüte girebileceğini belirleyen şifreler olarak sadece arzulan cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin örgüte girmesine olanak sağlayan ilk mekanizma olarak işlev gördüğünü düşünmek mümkündür.

Son olarak bu çalışmanın belirli kısıtlar içerisinde gerçekleştirildiğini de belirtmek gerekmektedir. Buna göre çalışma kapsamında yalnızca yazılı iş ilanlarından yararlanılması araştırmanın en büyük kısmını oluşturmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere geçmişte cinsiyetler arasında açıkça yapılan ayrımcı uygulamalar günümüzde ortadan kalkmış görünmektedir. Bununla birlikte söz konusu uygulamaların tamamen ortadan kalkmayıp çalışanların tutumlarına, davranışlarına ve etkileşimlerine ilişkin cinsiyet beklentileri çerçevesinde örgütsel yapılanmalar içine gömülü olarak varlığını sürdürmeye devam ettiği iddia edilmektedir. Bu bağlamda bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt içinde var olduğu iddia edilen bu yapılanmaların karmaşık bir doğaya sahip olacağını göz önünde bulundurarak yazılı metinlerin yanı sıra çalışanlar arasındaki etkileşimler, örgütsel politika ve uygulamalar içerisinde de aranması önerilebilir. Bunun yanı sıra daha önce de belirtildiği üzere incelenen iş ilanlarının sadece Türkiye’de yayınlanmış olan tek bir sektöre ve pozisyona ait olması sektörler veya kültürler arası bir karşılaştırma yapılmasının önüne geçerek araştırmanın bir diğer önemli kısmını oluşturmaktadır. Oysaki örgüt bünyesinde ortaya çıkabilen cinsiyete dayalı yapılanmalara hemen hemen tüm dünya ülkelerinde rastlamak mümkündür. Ancak bu yapılanmaların işleyiş şekli ve bireyleri etkileme biçiminin kültürden kültüre farklılık göstereceği de açıktır. Bu nedenle literatürde kültürler arasında konuya ilişkin ne gibi benzerliklerin ve farklılıkların olduğunu belirleyen çalışmalara ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür.

Kaynakça

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory Of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, (21), 565-569.
- Agars, M.D. (2004). Reconsidering the Impact of Gender Stereotypes on the Advancement of Women in Organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103-111
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 1-25.

- Aktaş, G. (2013). Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20(1), 53-72.
- Alptekin, D. (2014). Çelişik Duygularda Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Sorgusu: Üniversite Gençliğinin Cinsiyet Algısına Dair Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 203-211.
- Ararat, M. ve Tansel-Çetin, A. (2009). İMKB’de İşlem Gören Bankaların Kamuya Açıklama Yoğunlukları Ve Yönetişim Özellikleri 2008. *Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul: 7-8 Kasım, 1-29.
- Ayyıldız Ünnü, N.A., Baybars, M. ve Kesken, J. (2014). Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki Ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 121-133.
- Barry, J., Berg, E. ve Chandler, J. (2006). Academic Shape Shifting: Gender, management and identities in Sweden and England. *Organization*, 13, 275-298.
- Basım, H.N., Şeşen, H. ve Şeşen, E. (2008). Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 35-44.
- Billing, Y.D. ve Alvesson, M. (1994). *Gender, Managers and Organizations*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye’de Kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (1), 108-114.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. ve Moynihan, L. M. (2003). Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Brannan, M. ve Priola, V. (2012). ‘Girls Who Do Boys Like They’re Girls’? Exploring the Role of Gender in the Junior Management of Contemporary Service Work. *Gender, Work and Organization*, 19(2), 119-141.
- Britton, D.M. (1997). Gendered Organizational Logic: Policy and Practice in Men's and Women's Prisons. *Gender and Society*, 11(6), 796-818.
- Britton, D.M. (2000). The Epistemology of The Gendered Organization. *Gender and Society*, 14(3), 418-434.

- Cahusac, E. ve Kanji, S. (2014). Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 57-70.
- Calas M.B. ve Smircich, L. (1999). From the Women's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Clegg, S. ve Hardy C. (Ed). *Studying Organization: Theory and Method* içinde (218-258). London: Sage.
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 219-239.
- Clerc, I. ve Kels, P. (2013). Coping With Career Boundaries in Masculine Professions: Career Politics of Female Professionals in the ICT and Energy Supplier Industries in Switzerland. *Gender, Work and Organization*, 20(2),197-210.
- Connell, R.W. ve Messerschmidt, J.W. (2005). Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. *Gender and Society*, 19(6), 829-859.
- Czarniawska, B. (2006). Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 234-253.
- Daft, R.L. (2000). *Management*. The Dryden Press (Fifth Edition), Orlando: USA
- Dawn Metcalfe, B. ve Woodhams, C. (2012). Introduction: New Directions in Gender, Diversity and Organization Theorizing–Re-imagining Feminist Post-colonialism, Transnationalism and Geographies of Power. *International Journal of Management Reviews*, 14, 123-140.
- Echtelt, P.V., Glebbeek, A., Lewis, S. ve Lindenberg, S. (2009). Post-Fordist Work: A Man's World?: Gender and Working Overtime in the Netherlands. *Gender and Society*, 23(2), 188-214
- Emre, O. (2010). *İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Evans, W.R. ve Davis, W.D. (2011). An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction, and CSR Work Role Definition. *Business Society*, 50(3), 456-480.
- Feldman, D.C., Bearden, W.O. ve Hardesty, D.M. (2006). Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141.

- Frehill, L.M. (2004). The Gendered Construction of the Engineering Profession in the United States, 1893-1920. *Men and Masculinities*, 6(4), 383-403.
- Gaucher, D., Friesen, J. ve Kay, A.C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, Online First Publication, 1-21.
- Gülpınar, D.B. ve Kandemirci, D. (2013). “Evimin Kadını, Çocukları Anası”: Emekçi Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetin Türkiye Sinemasındaki Sunumu. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 28-44.
- Gürşimşek, I. ve Günay, D. (2005). Çocuk Kitaplarında Cinsiyet Rollerinin İşlenişinde Kullanılan Dilsel ve Dildışı Göstergelerin Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 53-63.
- Heilman, M.E. (2001). Description And Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent Up The Organizational Ladder. *Journal of Social*, 57(4), 657-674.
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- Honeycutt, T.L. ve Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
- Kaplan, A.B., Aamodt, M.G. ve Wilk, D. (1991). The Relationship between Advertisement Variables and Applicant Responses to Newspaper Recruitment Advertisements. *Journal Of Business And Psychology*, 5(3), 383-395.
- Knights, D. ve Tullberg, M. (2013). Masculinity in the Financial Sector. Kumra, S., Simpson, R. ve Burke, R.J. (Eds). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* içinde (499-518). Oxford: Oxford University Press.
- Kuhn, P. J. ve Shen, K. (2011). *Gender Discrimination in Job Ads: Theory and Evidence*. NBER Working Paper No. 17453, <http://www.nber.org/papers/w17453> (Erişim Tarihi: 19.11.2012).
- Luborsky, M.R. (1994). *Qualitative Research in Ageing Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J. (2000). Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207-216.

- Martin, P.Y. (2003). "Said and Done" versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender and Society*, 17(3), 342-366.
- Martin, P.Y. (2006). Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 254-276.
- Mora, N. (2014). Reproduction of Patriarchal Hegemony In Media Texts. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 131-147.
- Neale, J. ve Özkanlı, Ö. (2010), Organisational Barriers For Women in Senior Management: A Comparison of Turkish and New Zealand Universities. *Gender and Education*, 22(5), 547-563.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Nyström, S. (2010). Graduates "Doing Gender" as Early Career Professionals. *Career Development International*, 15(4), 324-337.
- Özen Kutanis, R. (2008). Yönetici ve Kadın Olmanın Zorlukları. Fidan, F. ve Yılmaz T. (eds.), *Kadın, Çalışma Ve Toplum* içinde (109-132). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özkan, B. ve Gündoğdu, A.E. (2011). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkçede Atasözleri Ve Deyimler. *Turkish Studies*, 6(3), 1133-1147.
- Özkaplan, N. (2013). Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hâlâ Çok Kalın!. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-23.
- Öztan, E. ve Doğan, S.N. (2015). Akademinin Cinsiyeti: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği Üzerinden Üniversite ve Toplumsal Cinsiyet. *Çalışma ve Toplum*, 46(3), 191-222.
- Pelit, E. ve Arslantürk, Y. (2011). Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1), 163-184.
- Powell, G.N. ve Butterfield, D.A. (2013). Sex, Gender, and Aspirations to Top Management: Who's Opting Out? Who's Opting In?. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 30-36.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. ve Parent, J.D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?. *Journal of Management*, 28(2), 177-193.

- Priola, V. (2004). Gender and Feminine Identities-Women as Managers in a UK Academic Institution. *Women in Management Review*, 19(8), 421-430.
- Ridgeway, C.L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists In The Modern World*. Oxford University Press: USA.
- Roberson, Q.M., Collins, C.J., ve Oreg, S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-339.
- Rubin, J. (1997). Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment. *Gender, Work and Organization*, 4(1), 24-34.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Spence, J.T. ve Buckner, C.E. (2000). Instrumental and Expressive Traits, Trait Stereotypes, and Sexist Attitudes. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 44-62.
- Symons, G.L. (2001). Postmodern Feminism Challenges Organization Theory. *An International Feminist Challenge to Theory*, 5, 85-96.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Dündar, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetim*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wright, R. (1997). Occupational Gender in Women's and Men's Occupations. *Qualitative Sociology*, 20(3), 437-442.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Secret Component in Organizational Structure: Gender

Extended Abstract

1. Introduction

Gender is accepted as a phenomenon ignored by organizational theorists for a long time. In the studies conducted in concept of the field, organizations are often defined as neutral generations based on gender. However, conspicuous trend in these studies have led to severe criticism in recent years. Indeed, gender, according to many researchers, is a constitutive element of working life and organizational structure (Britton, 1997, 2000).

In organizational structure, various embodiments, highlighting the gendered masculine characteristics, may be mentioned. The first is the general organizational employee prototype that is defined as completely gender neutral and abstract terms. In fact, researchers have pointed that these employees often have a masculine gender prototype (Echtelt vd., 2009; Barry vd., 2006; Britton, 2000; Acker, 1992). Another emerging formation within the organization is the gender-based organizational hierarchy. Accordingly, the masculine gender is allegedly placed in the top level of the hierarchical organizational structure than feminine qualities. In other words, as Acker (1990) points out, even though the individuals would like to bring their genders to organization, the exercised profession or occupied positions in the organizations have already gendered (Acker, 1990, 1992).

Another feature that should be noted about the subject, the applications related to gender have not a clearly visible nature (Martin, 2003; Martin, 2000). In this regard Martin (2000) points out that the qualifications required for the job, such as being susceptible to being competitive or cooperative, often reflecting the gender stereotypes that expresses passwords. According to Martin (2000), these passwords determine who could apply for job advertisements and who will be taken. For this reason, it can be said that this distinction, considered to exist based on gender in jobs within the organizations structure (Uyargil vd., 2008), shows itself first in job advertisements. In this context, the aim of this study is trace the gender-based structure in the works and positions of an organization by job advertisements.

2. Method

The source of this work is the job advertisements in the well know Turkish recruitment site www.kariyer.net. Towards the aim of this research, management job advertisements in banking sector between 1 February 2013 and 28 February 2013 are evaluated using context analysis (Holsti, 1969; Luborsky, 1994).

There are two reasons for using management positions in banking sector. First of these reasons is that the banking sector is known to have an aggressive nature (Knighst and Tulberg, 2013, 499). In this aggressive sector, gender based constructions and masculine constructions in organization are expected to be more visible. On the other hand, there are many arguments in literature that management position is more of masculine nature (Powell and Butterfield, 2013; Ararat and Tansel-Cetin 2009).

It has been noticed that in kariyer.net web site during the aforementioned period there had been 1003 job advertisements have been published for banking sector. 210 of these positions were for management roles. 52 of these 210 advertisements had been dismissed because of resubmission of same advertisement for the same or different region by same company. As a result 158 job advertisements were evaluated in this research.

3. Results and Discussion

Performed analysis showed that job advertisements are prepared in a way that they bring out decisive gender specialties. According to analysis performed on job advertisements, only 11 of job advertisements did not put forward any gender specifics. In other words, the assumption that the job advertisements are prepared to put forward particular gender specifics are supported by the results of context analysis.

Another finding of this research is that analyzed job advertisements mostly highlight masculine qualities. The examinations show that there were 12 masculine qualities in these advertisements. “*Analytic point of view*”, “*result oriented*”, “*profit oriented*”, “*influential*” and “*adaptability to intensive work pace and work hours*” are in top of these qualities.

There were only 5 feminine qualities in these advertisements: “*prone to team work*”, “*good in human relations*”, “*compatibility*”, “*flexibility*” and “*cheerful*”.

Beyond that, in the job advertisements masculine qualities were densely repeated compared to feminine qualities. In other words, the advertisements mostly put forward the masculine qualities. In this context, we can say the job advertisements require that applicants who plan to apply should carry these masculine qualities.

4. Conclusion

We discovered that analyzed job advertisements in the scope of the research reflect masculine or feminine characteristic treats. In this regard, research findings suggest the hypothesis about job descriptions to be generated based on gender stereotypes. Therefore, it is possible to think that job descriptions, the passwords in determining who can apply to a job or who can enter to the organization, acts as first mechanism to allow the individual with desired gender into the organization.