

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL CİNSİYET ROLLERİ: YETKİNLİKLERİN CİNSİYET ALGISI
VE BİREYLERİN İŞ TERCİHLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elifnur ALKAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

HAZİRAN 2019

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL CİNSİYET ROLLERİ: YETKİNLİKLERİN CİNSİYET ALGISI
VE BİREYLERİN İŞ TERCİHLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Elifnur ALKAN
(403161038)**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ERÇEK

Eş Danışman: Doç. Dr. Tolga KAYA

HAZİRAN 2019

İTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 403161038 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Elifnur ALKAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÖRGÜTSEL CİNSİYET ROLLERİ: YETKİNLİKLERİN CİNSİYET ALGISI VE BİREYLERİN İŞ TERCİHLERİNE ETKİSİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Mehmet ERÇEK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Eş Danışman : **Doç. Dr. Tolga KAYA**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Seçkin POLAT
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Funda KILIÇ
İstanbul Şehir Üniversitesi

Teslim Tarihi : 2 Mayıs 2019
Savunma Tarihi : 11 Haziran 2019

ÖNSÖZ

Bu çalışmada beni yönlendiren değerli danışmanlarım Doç. Dr. Mehmet ERÇEK ve Doç. Dr. Tolga KAYA hocalarıma katkıları için sonsuz teşekkür ederim. Hem profesyonel iş hayatımı hem de yüksek lisans tez dönemimi birlikte yürüttüğüm bu dönemde manevi destekleriyle motivasyonumu arttıran ve hayatımın her döneminde örnek aldığım başta babam Ahmet ALKAN olmak üzere sevgili aileme ve arkadaşlarıma, araştırmalarımnda daha geniş kitleye ulaşmamı sağlayan başta eski yöneticim Ebru POLAT olmak üzere tüm B/S/H/ aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2019

Elifnur ALKAN
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

(Sayfa)

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
SEMBOLLER	x
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
ÖZET.....	xvi
SUMMARY	xviii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi	2
1.2 Çalışmanın Yöntemi	3
1.3 Çalışmanın Kapsamı.....	4
1.4 Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtlılıkları	4
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	5
2.1 Cinsiyet Kavramı ve Toplumsal Cinsiyet Rollerı	5
2.2 Toplumsal Cinsiyet Rolü Ölçüm Envanterleri	9
2.2.1 Bem cinsiyet rolü envanteri	12
2.2.2 Kişilik özellikleri anketi.....	14
2.2.3 PRF Andro envanteri	15
2.2.4 Sıfat kontrol listesi.....	16
2.3 Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık.....	17
2.3.1 Ayrımcılığın tanımı ve çeşitleri	17
2.3.2 Ayrımcılığı ölçen indeksler	22
2.3.3 Türkiye'de mesleki ayrımcılık	22
2.3.4 Dünyada mesleki ayrımcılık	25
2.4 Örgüt, Toplum ve Cinsiyet İlişkisi	27
2.4.1 Örgüt kavramı	27

2.4.2 Örgüt - toplum ilişkisi	29
2.4.3 Cinsiyet temeline dayalı örgüt	30
2.4.4 Örgüt fonksiyonlarının cinsiyetleştirilmesi.....	33
3. ÖRGÜTSEL AYRIMCILIK MODELİ	37
3.1 Adayların İş Seçimini Etkileyen Faktörler	38
3.2 İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimini Etkileyen Faktörler	40
4. UYGULAMA VE ANALİZ.....	45
4.1 İlan Analizi ve Yetkinlik Havuzu Oluşturma	45
4.2 Yetkinliklerin Cinsiyet Algısını Ölçme ve Değerlendirme	53
4.2.1 Pilot test.....	53
4.2.2 Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi	62
4.2.3 Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi	74
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKLAR.....	89
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	124

KISALTMALAR

ACL	:Sıfat Kontrol Listesi (Adjective Check List)
BSRI	:Bem Cinsiyet Rolü Envanteri (Bem Sex Role Inventory)
ERP	:Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
OECD	:Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PAQ	:Kişilik Özellikleri Anketi (Personal Attributes Questionnaire)
PLC	:Programlanabilir Lojik Kontrolcü (Programmable Logic Controller)
SEM	:Arama Motoru Pazarlamacılığı (Search Engine Marketing)
SEO	:Arama Motoru Optimizasyonu (Search Engine Optimization)
SQL	:Yapılandırılmış Sorgu Dili (Structured Query Language)
TOKAGEDER	:Toplumsal Konuları Araştırma ve Geliştirme Derneği
TPM	:Toplam Üretken Bakım (Total Productive Maintenance)
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu



SEMBOLLER

F_i : i. meslekte kadın çalışan oranı

F: Kadının işgücü piyasasına katılım oranı

N: Örneklem büyüklüğü

η_i : i. yetkinliğin medyanı

R: Temsili rasyo (representative ratio)





ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2.1 : Cinsiyet rolü ölçüm envanterleri iç tutarlılık değerleri.	10
Çizelge 2.2 : Bem cinsiyet rolü envanteri.....	13
Çizelge 2.3 : PAQ kişilik özellikleri anketi.	15
Çizelge 2.4 : ACL sıfat kontrol listesi.	16
Çizelge 2.5 : Kadın ve erkek öğretmen sayıları.....	20
Çizelge 2.6 : Kadın ve erkek polis sayıları.	21
Çizelge 2.7 : Eğitim seviyesine göre kadın ve erkek istihdam oranları.....	23
Çizelge 2.8 : Çalışma çağındaki nüfus içerisinde kadın ve erkek istihdam oranları.	26
Çizelge 4.1 : İlanların sektörel dağılımı.	46
Çizelge 4.2 : Pozisyonlarda aranan ilk 10 yetkinlik.	48
Çizelge 4.3 : Sektörlerde aranan ilk 10 yetkinlik.	49
Çizelge 4.4 : Nitelikler listesi.	50
Çizelge 4.5 : Teknik yetkinlikler listesi.....	51
Çizelge 4.6 : Pilot test katılımcı profili analizi.....	56
Çizelge 4.7 : Pilot test tanımlayıcı istatistikler.	60
Çizelge 4.8 : Pilot test yetkinlikler arası korelasyon matrisi.	61
Çizelge 4.9 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcı profili analizi.....	63
Çizelge 4.10 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin p değerleri.....	69
Çizelge 4.11 : Örgütsel cinsiyet rolleri.....	70
Çizelge 4.12 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin dağılımı.	71
Çizelge 4.13 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin cinsiyet gruplarındaki p değerleri.....	72
Çizelge 4.14 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcı profili.....	75
Çizelge 4.15 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, cinsiyete göre ilan tercihleri.	78
Çizelge 4.16 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, cinsiyet ve ilan tercihi için pearson ki-kare testi.	79
Çizelge 4.17 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, phi ve cramer's katsayıları ile ilişki gücü değerlendirme.....	80
Çizelge 4.18 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, yaş grubu ve ilan tercihi için pearson ki kare testi.....	81
Çizelge 4.19 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, deneyim ve ilan tercihi için pearson ki kare testi.....	81
Çizelge 4.20 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, yaş, cinsiyet ve ilan tercihi arasındaki ilişki.	83
Çizelge A.1 : Temel Yetkinlikler Listesi.....	96

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	97
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	98
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	99
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	100
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	101
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	102
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	103
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	104
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	105
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	106
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	107
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	108
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	109
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi	110
Çizelge A.2 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, normal dağılım istatistikleri.	115
Çizelge A.3 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, tanımlayıcı istatistikler.....	116

ŞEKİL LİSTESİ

	(Sayfa)
Şekil 2.1 : Farklı meslek dallarında kadın istihdam oranı.	19
Şekil 2.2 : Yönetim kurulu kadın üye oranı.....	24
Şekil 2.3 : Kadınların istihdam edilebileceği pozisyonlar.	36
Şekil 2.4 : Erkeklerin istihdam edilebileceği pozisyonlar.	36
Şekil 4.1 : İlanların pozisyonel dağılımı.....	47
Şekil 4.2 : Anlamsal farklılıklar ve stapel ölçeği.....	54
Şekil 4.3 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcıların sektörel dağılımı.	65
Şekil 4.4 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcıların departman dağılımı.	65
Şekil 4.5 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcıların sektörel dağılımı.	77
Şekil 4.6 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcıların departman dağılımı.	77
Şekil 4.7 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, ilan tercihlerinin departman içi dağılımı.	84
Şekil A.1 : Pilot test, nötr algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.....	111
Şekil A.2 : Pilot test, kadınsı algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.	112
Şekil A.3 : Pilot test, erkeksi algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.	113



ÖRGÜTSEL CİNSİYET ROLLERİ: YETKİNLİKLERİN CİNSİYET ALGISI VE BİREYLERİN İŞ TERCİHLERİNE ETKİSİ

ÖZET

Günümüzde ülkelerin rekabet üstünlüğü sağlamasının yolu teknolojiden geçmektedir. Bir ülkenin teknolojiye lider olabilmesi için sürdürülebilir ve sağlıklı bir ekonomik büyüme gerekmektedir. Dünyada toplumların yarısını kadınların oluşturduğu göz önüne alındığında kadınlar ekonomiye dahil edilmeden söz konusu ekonomik büyümenin sağlanamayacağı aşikardır. Bu nedenle kadınların toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlardaki yeri tekrardan tanımlanmaya başlamıştır. Ancak eşitlik politikaları kadınların istihdamını istenen seviyeye ulaştıramamıştır. Bunun kök nedenlerinden biri toplumların sosyalleşme süreçlerinde kadın ve erkek için belirlediği rol ve sorumluluklara bağlı kalmasıdır.

Örgütler, toplumun birer parçasıdır ve her ikisinin de temel ögesi insandır. Örgüt bireyleri, doğum anından itibaren içinde yaşadığı toplum tarafından şekillendikleri için toplumun kültürel özelliklerini örgüt içi davranışlarına yansıtır ve örgüt kültürüne taşır. Örgüt kültürü toplum kültürüyle harmanlanır. Bu nedenle toplumsal cinsiyet rollerine benzer bir yapının örgüt içerisinde olması kaçınılmazdır. Bu çalışma toplum - örgüt benzerliğini referans alarak kadın ve erkek istihdamını örgütsel cinsiyet rolleri üzerinden açıklamaya çalışacaktır. İstihdam sürecinin adayın başvuru yapmasıyla başladığını varsayarak adayın işe başvurmasında örgütsel cinsiyet rollerinin etkisini inceleyecektir. Örgütsel cinsiyet rollerinin tanımlaması, bireylerin iş tercihlerine etkisini değerlendirmesi ve örgütsel ayrımcılık modeli altında cinsiyet ayrımcılığına neden olduğu ileri sürülen tüm faktörleri holistik bir bakış açısıyla incelemesi yönüyle literatüre yeni bir içerik kazandırmayı hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında ilk olarak örgütün temel fonksiyonları belirlenmiştir ve bu fonksiyonlar için kariyer.net platformu üzerinden 235 adet ilan toplanmıştır. Akabinde ilanlar aracılığıyla oluşturulan yetkinlik havuzu üzerinden bir pilot test ve katılımcıların %67'sinin 19-30 yaş arasında olduğu 276 kişilik bir ana anket çalışması yürütülmüştür. Yetkinliklerin daha çok hangi cinsiyet grubunu çağrıştırdığı puanlatılarak örgütsel cinsiyet rolleri tanımlanmıştır. Veriler tek örneklem wilcoxon işaretli sıralar testi ile analiz edilmiş ve yetkinliklerin %77.5'inin cinsiyet algısına sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak tüm bulgular birleştirilerek katılımcıların %78'inin 19-30 yaş arasında olduğu 221 kişilik yeni bir anket çalışmasıyla yetkinliklerin cinsiyet algısının iş tercihleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ki-kare testi ile analiz edilmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gelecek yıllarda iş hayatına aktif olarak devam edecek kitlenin ağırlıklı olarak katılım göstermesi sonuçların kullanılabilirliğini arttırmaktadır.



ORGANIZATIONAL GENDER ROLES: GENDER PERCEPTION OF COMPETENCIES AND THE EFFECT ON JOB PREFERENCES

SUMMARY

To gain competitive advantage, countries need to focus on technological superiority. To be a leader country in technology, sustainable and healthy economic growth is required. When we consider that half of the population in all societies is women, it is so clear to understand that economic growth can not be achieved without involving women. For this reason, the status of women in social, political and economic areas has been defined again. In line with this purpose, states and corporations have developed equality policies. Unfortunately equality policies are not enough to reach desired level of women employment. One of the main reasons is that societies continue to act upon gender roles and responsibilities set in socialization process.

Gender roles formed by social values and beliefs are gender identities approved by society. If individuals act in accordance with these identities, they are adopted by society. The characteristics that are considered suitable for women are called feminine. Being emotional, empathic, dependent, risk-free and shy are the behavioral expectations from women. Their primary task is to take care of their children and clean the house. The characteristics that are considered suitable for men are called masculine. Being dominant, independent, competitive, rational, risk-taking and powerful are the behavioral expectations from men. Their primary task is to create financial possibilities for livelihood and to have authority over family members. Women are developed from a young age on physical and emotional care, while men are developed with skills of high economic value.

According to the social role theory, from the moment of birth, the role gaining of the individual starts with the conditions created by the society. If the individual acts in accordance with its role, the society is satisfied. Otherwise the individual is not punished or rewarded. Thus, the individual learns which behaviors are accepted. The parents are the most important players in this process.

People are simultaneously members of both a society and an organization. Society and organization should be considered as systems that interact with each other. In other words, the organization should be considered as a sub-system of society. Since individuals' characters are shaped by society, individuals reflect the cultural characteristics of society to their organizational behaviors and carry them to organizational culture. Therefore, organizational culture is influenced by culture of societies. Although the parameters like sector, product portfolio, customer segment, competition conditions which the organization operates support the formation of organizational culture, the interaction between social life and work life is inevitable.

Taking into consideration the similarity between society and organization, it is thought that the role of women and men might be separated within organizations. Although women and men have the same competencies, the unequal employment ratio is an indicator of a gender roles in the organization.

In order to understand the gender roles in the organization, first of all, it is necessary to know how candidate-job matching process is run. There are two sides in the realization of employment. One of the parties is a candidate who apply for a job, the other is a human resources professional who will recruit. Gender-based factors affect both the candidate's job choice and the human resource professional's candidate choice. Therefore, occupations which women and men are employed and employment rates differ from each other. This study explains the employment of women and men through organizational gender roles as a gender-based factor. It focuses on candidate's job choice due to scarce practical studies and being first step in the recruitment process. As the current literature studies focus on gender factors affecting the candidate selection decision of the human resources professional, this study examines job preference process of the individuals.

What distinguishes an organization from its competitors is its competencies. Organizations need certain competencies to achieve their strategic objectives. They also develops recruitment and performance evaluation models through these competencies. Defining roles in organizations through competencies will be more identified with the expectations of the organization from the individual. Therefore, organizational gender roles are defined through competencies.

The aim of the study is to identify organizational gender roles through competencies and test whether the individuals are affected by these roles in their job preferences. The main reason for investigating the impact of gender roles in organization on job preferences is gender restriction. Gender restriction is the tendency of individuals to choose occupations that are deemed appropriate by the society for their gender. Doing the gender-appropriate job increases the prestige of the person in front of the society. Therefore, it is thought that organizational gender roles may have influence on individuals' job preferences.

This study presents a new content by reviewing literature under organizational discrimination model, defining organizational roles and examining the effect of it. At first, main functions of an organizations have been selected and 235 advertisements have been analyzed via kariyer.net, a platform which brings job seekers and employers together. A set of competencies was created from advertisements. Next, a pilot and a main survey were conducted with 276 participants of whom 67% were 19-30 years of age. They were asked to define which gender groups these competencies mostly refer in order to set organizational gender roles. The results were analyzed by using one-sample wilcoxon signed-rank test and found that 77.5% of the competencies have a gender perception. In conclusion, another survey were conducted with 221 participants of whom 78% were 19-30 years of age to clarify the effect of organizational gender roles on job preferences via advertisements designed in accordance with roles. The results were analyzed by using chi-square tests and found that there isn't a significant association. The presence of young participants increases the availability of results in the future.

While measuring the impact of organizational gender roles on job preferences, this study assumes that each job advertisement meets the basic criteria the candidate has assessed in job selection such as good salary, proximity to home, education and personal development etc. The selected sample group does not reflect the whole population and sectoral diversity is limited. These affect the randomness of the study.





1. GİRİŞ

Dünya toplumlarında genel olarak nüfusun yarısını kadınların oluşturması, kadınların işgücü piyasasında değerli bir kaynak olarak görülmesini sağlamıştır. Kadın nüfus daha fazlayken kadınların çalışma hayatına katılım oranının istenen seviyelere ulaşamaması hem devletleri hem şirketleri hem de sivil toplum kuruluşlarını eşitlik, cinsiyet ayrımcılığı vb. kavramları daha derinden incelemeye sevk etmiştir. Türkiye özelinde 2017 istatistiklerine baktığımızda nüfusun %49.8'ini kadınlar oluşturmalarına rağmen 15 yaş ve üstünde istihdam edilenlerde erkek istihdam oranı %65.1 iken kadın istihdam oranını %28 olarak görmekteyiz (TÜİK, 2018). Farkın nedeni eğitim fırsatı olarak görülse de aynı eğitim seviyesine sahip kadın ve erkekleri istihdam açısından değerlendirdiğimizde erkeklerin önde olduğunu söyleyebiliriz. Bu da bizi temel nedenin kadın ve erkeklere yüklenen rol ve sorumlulukların, sunulan iş alternatiflerinin farklı olmasına dayandığı gerçeğine götürmektedir. Kadın ve erkeğin toplumsal yaşamdaki konumunu ifade eden bu gerçeklik sosyal bilimlerde toplumsal cinsiyet rolü kavramı altında incelenmektedir.

"Toplumsal cinsiyet rolü kadın ve erkeğin toplum içindeki statüsünü, bunlara uygun rollerini, görev ve sorumluluklarını, konumunu, toplumun bireyi nasıl görüp algıladığını ve beklentilerini kapsar" (Öngen ve Aytaç, 2013, s. 2). Toplumun kadın ve erkek için uygun gördüğü işleri, davranışları ifade eder. Günümüzde hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamında önemi giderek artan kavramlardan biri eşitliktir. Tüm teknolojik ve ekonomik gelişmeler, sürdürülebilir başarı ve refahın sağlanabilmesi için eşitliğin mutlaka sağlanması gereken bir koşul olduğunu göz önüne sermektedir. Bu amaçla toplumların temel görevi, toplumsal sosyalleşme sürecinde kadın ve erkek için oluşturdukları toplumsal cinsiyet rollerini gözden geçirmek olmalıdır. Teknolojik değişimlerin toplumlarda ekonomik, sosyolojik değişimleri beraberinde getirmesi, değişen yaşam şartları, iş tanımları, eğitim fırsatları bunu zorunlu kılmaktadır.

Bireyler toplumsal yaşamda sahip oldukları kimlikleri iş yaşamına yansıtmaktadır, çalışanların ortak değer ve normları da işletme kültürünü oluşturmaktadır. İşletmenin

faaliyet gösterdiği sektör, ürün portföyü, müşteri segmenti, yerleşim yeri, rekabet koşulları vb. parametreler işletme kültürünün oluşumunu desteklese de temel unsurun insan olduğu dikkate alındığında toplumsal yaşam ile iş yaşamı arasındaki etkileşim kaçınılmazdır. Eğer kadın-erkek eşitliğinin sağlandığı, rol farklılıklarının ortadan kalktığı bir iş hayatı isteniyorsa ilk olarak toplum algısının değiştirilmesi gerekmektedir.

1.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Değişen toplum dinamizminde cinsiyet ve etkileri hakkında önceden tanımlanmış ilişkilerin gözden geçirilmesi ve yeni ilişkilerin tanımlanması adına sosyal bilimler dalı harekete geçmiştir. Son on yıl içerisinde cinsiyet kavramı, cinsiyeti oluşturan unsurlar, cinsiyetin işe alımlarda etkisi vb. konular ağırlıklı olarak araştırılmaya başlanmıştır. Örgüt yaşamında cinsiyeti inceleyen literatür makaleleri analiz edildiğinde kapsamlı bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Tek bir meslek dalı, pozisyon (alt/orta/üst düzey) veya departman için cinsiyet ayrımcılığının incelenmesi gibi daha spesifik çalışmalar mevcuttur. Bu çalışma cinsiyet kavramına kapsamlı yaklaşacak ve örgütleri toplumun bir alt sistemi olarak ele alacaktır. Örgüt içerisinde kadın ve erkeğin rolünü inceleyip rol farklılığı olması durumunda bireyin iş başvurusu yaparken rolleşmeden ne kadar etkilendiği araştırılacaktır.

Bir örgütü rakiplerinden farklı kılan sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerin birleşimi yani yetkinlikleridir. Örgütlerdeki rol tanımlamalarının şirketlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyduğu; işe alım, performans değerlendirme modellerine baz olan yetkinlikler üzerinden yapılması örgütün bireyden beklentileri ile daha çok özdeşleşecektir. Toplumun ve örgütün bireyden beklentileri farklı olduğu için sadece toplumsal cinsiyet rolleri üzerinden örgütü incelemek yeterli olmayacaktır. Bu nedenle örgüt içi rollerin incelenmesinde yetkinlikler referans alınmıştır. Örgütsel cinsiyet rollerinin yetkinlikler üzerinden tanımlanması örgütler arası ortak bir terminoloji yaratmayı sağlayacaktır.

Çalışma, rolleşmenin nedenini yetkinliklerin cinsiyet algısına dayandırmaktadır. İnsanlarda çoğu yetkinliğin belirli bir cinsiyet grubunda daha baskın bulunacağı yönünde bir algı olduğunu savunmaktadır. Buna göre insanlar zihinlerinde yetkinlikleri kadınsı, erkeksi veya nötr olarak gruplamaktadır ve kendi cinsiyet grupları ile özdeşleşen yetkinliklerin arandığı iş ilanlarına başvurmaktadır. Her ne

kadar aldıkları eğitim ve sahip oldukları tecrübeler kendilerini güçlü birer aday yapsa da insanlar işe uygunluğunu değerlendirirken yetkinliklerin cinsiyet algısından etkilenmektedir.

Çalışma, ayrımcılığa neden olan faktörleri örgütsel ayrımcılık modeli altında kapsamlı şekilde ortaya koyması, toplum - örgüt benzerliğinden yola çıkarak örgütsel cinsiyet rolleri adında bir kavram yaratarak yetkinlikler üzerinden ayrımcılığı incelemesi yönüyle literatüre yeni bir içerik kazandırmayı hedeflemektedir.

1.2 Çalışmanın Yöntemi

İlk olarak güncel bir yetkinlik havuzunun oluşturulabilmesi adına kariyer.net üzerinden seçilen sekiz departman için ilan toplanmıştır. Bu departmanlar sırasıyla araştırma-geliştirme, finans, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, pazarlama, tedarik zinciri, satış ve üretimdir. İkinci aşamada yetkinlikleri cinsiyet algılarına göre kadınsı, erkeksi ve nötr olarak gruplayabilmek adına anlamsal farklılıklar ölçeği kullanılarak bir anket geliştirilmiştir. Araştırma sorusunun geçerliliğini test etmek ve anket performansı hakkında geri dönüş toplamak adına pilot test yürütülmüş, akabinde anket daha geniş kitleye uygulanmıştır. Anketin örneklem grubunu hem öğrenciler hem de özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu sayede sadece iş hayatına aktif olarak devam eden profesyonellerin değil, aynı zamanda iş başvuruları gerçekleştiren yeni neslin de görüşü alınmıştır. Böylece insan kaynakları departmanlarının genç yetenekleri yakalayabilmek adına daha doğru politika yürütebilmesi için kaynak bir çalışma yaratılmış olacaktır.

Sonuçlar incelendiğinde yetkinliklerin cinsiyet algısı olduğu bulunmuş ve örgütsel cinsiyet rolleri ile iş tercihleri arasındaki ilişkiyi incelemek, bireylerin iş tercihlerinde bu rollerden ne kadar etkilendiklerini ortaya koyabilmek adına yeni bir anket geliştirilmiştir. Önceki aşamaların çıktıları birleştirilerek her departman için kadınsı, erkeksi ve nötr algıya sahip üç farklı ilan tasarlanmıştır. Katılımcılardan her departman için bir başvuru yapması istenmiştir. Katılımcıların cinsiyeti ile iş ilanı tercihleri incelenmiştir.

Özetle, çalışmanın veri toplama aracı ankettir. Birinci anket örgütsel cinsiyet rollerinin tanımlanması; ikinci anket ise örgütsel cinsiyet rollerinin etkisinin ölçülmesi için geliştirilmiş envanterlerdir. Çalışmanın içeriksel geçerliliğini

sağlamak ve konu hakkında daha derin anlayışa sahip olmak amacıyla B/S/H/ işe alım müdürü ve expat yöneticisi Melin Yürüşen ve İTÜ Arı Teknokent insan kaynakları müdürü Sezin Kızılkaya'dan destek alınmıştır.

1.3 Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında ilk olarak cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rolü tanımına, toplumsal cinsiyet rolü ölçüm envanterlerine ve cinsiyet ayrımcılığına yer verilmiştir. Toplum - örgüt benzerliği incelenmiş ve çalışmanın ana fikrini destekleyen bulgular paylaşılmıştır. Akabinde örgüt ve cinsiyet ilişkisini hem işe alımı gerçekleştiren insan kaynakları profesyoneli hem de iş başvurusu yapan aday açısından değerlendiren, çalışmanın konusunu oluşturan holistik bir model kurulmuştur. Literatür çalışmalarında insan kaynakları tarafındaki ilişkilerin araştırılmasına ağırlık verildiği için aday tarafına odaklanılmıştır. Örgüt içi rolleşmenin yetkinlikler üzerinden gerçekleşeceği düşünülerek yetkinliklerin cinsiyet algısı ve adayların iş tercihlerine olan etkisi değerlendirilmiştir.

1.4 Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtlılıkları

Çalışma, örgütsel ayrımcılık modelinde adayın iş seçimini etkileyen faktörlerden cinsiyet temelli faktörlere odaklanmakta ve örgütsel cinsiyet rolü konsepti altında yeni bir faktör tanımlamaktadır. Bu faktörün iş tercihlerine etkisini ölçerken her iş ilanının iyi maaş, eve yakınlık, eğitim ve kişisel gelişim imkanı gibi adayın temel faktörlerini karşıladığını varsaymaktadır. Çalışma sonuçlarındaki tüm etkiyi örgütsel cinsiyet rolleriyle açıklamaktadır. Seçilen örneklem grubunun popülasyonun tamamını yansıtmaması, üniversite ve sektör açısından sınırlı çeşitliliğin sağlanması vb. kısıtlılıklar çalışmanın rassallığını etkilemektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Cinsiyet Kavramı ve Toplumsal Cinsiyet Roller

Yaşanılan ülkenin gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak bireyin sosyal ilişkileri, tercihleri ve yaşam tarzı bireyin cinsiyetinden etkilenmektedir. Toplumun bireyin cinsiyeti için uygun gördüğü norm, davranış ve tutumlara göre şekillenmektedir. Cinsiyetin bireyin örgüt ve toplum içerisindeki yaşamına etkileri keşfedildikçe sosyal bilimler alanı cinsiyet kavramına yoğunlaşmaya başlamıştır. İncelemeler sonucunda cinsiyetin kadın veya erkek olmaktan öte bir kavram olduğu ortaya konmuştur. Temel olarak cinsiyet ikiye ayrılmaktadır: Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet. "Cinsiyeti (sex) , kişinin doğduğu andan itibaren kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleridir" (Kutunis ve Çetinel, 2016, s. 64). "Toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkek olarak toplumun bireyi nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmasını beklediği ile ilgili bir kavramdır, kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını ifade eder" (Kutunis ve Çetinel, 2016, s. 64). İki kavram arasındaki ayrım şu şekilde vurgulanabilir: Cinsiyet doğum ile belirlenirken, toplumsal cinsiyet toplumun sosyalleşme süreciyle şekillenen kültürü ve değerleri tarafından belirlenir.

Toplumsal cinsiyet rolleri, toplum tarafından onaylanmış cinsiyet kimlikleridir ve kişiler bu kimliklere uygun hareket ederse toplum tarafından benimsenir. Rollerini oluşturan toplumsal değerler ve inançlardır. Coğrafi, kültürel ve dönemsel farklılıklar rolleri etkilemektedir. Doğum anından itibaren çevrenin yarattığı koşullarınla bireyin rol kazanımı başlar. Anne ve baba bu sürecin en önemli oyuncularındır. Öğretmenler, arkadaşlar, sosyal medya, radyo, televizyon vb. kitle iletişim araçları rolün bireye kazandırılmasında etkili olan diğer oyuncularındır. Sosyal rol teorisine göre kadınlar küçük yaştan itibaren bireylere fiziksel ve duygusal bakıma yönlendirilirken, erkekler ekonomik değeri yüksek becerilerle geliştirilir. Bu nedenle kadınlar daha çok hemşirelik, öğretmenlik vb. meslekleri seçer (Eagly ve Wood, 2016).

Bireyin rol oluşunu üç aşamada tamamlanır. Bunlar rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma ve içselleştirmedir. Ralf Dahrendorf cinsiyet rollerinin öğrenmeye bağlı olarak geliştiğini vurgularken bazı araştırmacılar bilişsel mekanizmalarla rol kazanımının gerçekleştiğini söylemektedir (Kahraman ve diğ, 2015). Ralf'e göre birey rolüne uygun davranırđa evre bundan memnun olur, aksi halde birey cezalandırılır ya da ödüllendirilmez. Böylece birey hangi davranışların kabul gördüğünü öğrenir. Bilişsel mekanizmalar yaklaşımında ise bireyin cinsiyet rollerine uygun davranmasının ön koşulu kendi cinsel kimliğini ve çevresindekilerin cinsel kimliklerini anlamasıdır. Bu yaklaşım, bireylerin sadece cinsiyet rollerini değil cinsiyet önyargılarını da öğrendiklerini savunur (Vatandaş, 2007).

Toplumsal cinsiyete göre kadın için uygun görülen karakteristikler kadınsı olarak adlandırılır ve toplumun davranış beklentileri şunlardır: "Yumuşak huylu, duygusal, empati kurabilen, bağımlı, riskten ve rekabetten kaçınan, çekimser, korunma ihtiyacı duyan ve kendini göstermeyen" (Kutanis ve etinel, 2016, s. 65). Erkek için uygun görülen karakteristikler erkeksi olarak adlandırılır ve toplumun davranış beklentileri şunlardır: "Sert, bağımsız, baskın, hükmeden (hâkim), atılgan, rekabetçi, rasyonel, maddeci, risk alan, çözüm getiren" (Kutanis ve etinel, 2016, s. 65). Davranışsal tanımlamalara ek olarak kadın ve erkeğin sorumluluklarını incelersek kadının rolü ev içinde tanımlıdır, birincil görevi çocuklarına annelik yapmak ve ev temizliğidir. Erkeğin rolü ev dışında tanımlıdır, birincil görevi evin maddi geçimini sağlamak ve aile üyeleri karşısında otorite sahibi olmaktır. Globalleşme, küresel rekabet ve kalkınma vb. konuların dünyayı tek bir toplum haline getirmesi, sürdürülebilir ekonomik üstünlük için kadınların istihdama katılımına ihtiyaç duyulması gibi gelişmeler kadını ev içinden ev dışına çıkartmıştır (Parlaktuna, 2010; Klimova ve Ross, 2012). Her ne kadar kadın istihdama katılmaya başlasa da ev işleri ve ocuk bakımı sorumluluğu hala kadın üzerinde ve birincil görev olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yapmak kadının ikincil hatta üçüncül görevi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet rollerini farklı alanlarda inceleyen Vatandaş (2007), yürüttüğü araştırma kapsamında ev içindeki sorumlulukların dağılımı hakkında şu bilgiye ulaşmıştır: "ocuk hastalanınca bakmak, yemek pişirmek, bulaşık yıkamak, temizlik yapmak, çamaşır yıkamak, ütü yapmak, çocuğu giydirmek, oturulacak eve karar vermek, aile bütçesine katkıda bulunmak, aile içi sorunları çözmek" katılanlar tarafından kadının rolü olarak görülmüştür (s. 40).

"Resmi kurumlarda iş takibi, ev içi tamirat, evin kapısındaki veya zildeki ismin sahibi olmak, alışveriş yapmak, aile bütçesini düzenlemek, aile bireylerinin davranışlarını belirlemek, oturulacak muhite karar vermek, ailenin reisliğini yapmak" erkeğin rolü olarak görülmüştür (s. 40).

Çoğu araştırmacı toplum içerisinde rol gelişiminin iş bölümü ile gerçekleştiğini söylemektedir. İş bölümünün temelinde de kadın ve erkeğin biyolojik ve fizyolojik farklılıkları yatmaktadır. İlk zamanlarda kadının çocuk bakımını, tarımı; erkeğin savaş ve avcılığı üstlenmesi ile başlayan rol farklılıkları, günümüz şartları ayrımcılığı ortadan kaldırmak için yeterli olsa bile varlığını korumaya devam etmektedir. Örneğin, ev işlerinin kadınlara ait olması anlayışı ve kadınların bu anlayışı değiştirmeye yanaşmaması. Bunun nedeni kadınlara çevresi tarafından geleneksel kadın rolünün benimsetilmesi veya kadının bilgi ve deneyimleri gereği o alanda egemen olduğunu düşünmesi ve üstünlüğünü kaybetmemek için erkeği bu alana sokmaması olabilir (Vatandaş, 2007).

Toplumsal cinsiyet, iş bölümünü etkilemenin yanında bireyler arası ilişkileri şekillendiren temel unsurlardan biridir. Bireyler, sahip oldukları toplumsal cinsiyet bakış açısına göre karşısındaki kişiyi değerlendirir. Örneğin geleneksel bakış açısına sahip bir birey, toplumca onaylanmış kadın ve erkek rollerinden sapan kişileri etik insan olarak nitelendirmeyebilir. Toplumsal cinsiyet rolleri bireyin sadece özel yaşamını etkilemez, çalışma hayatını da etkiler. Gerek bireyin meslek tercihi gerekse işverenin işçi seçimi toplumsal cinsiyet rollerinden etkilenir. Bireyler kendi cinsiyeti için toplum tarafından uygun görülen meslekleri tercih etmeye, insan kaynakları işe alım uzmanları da ilgili pozisyona toplum tarafından uygun görülen cinsiyete sahip elemanı almaya yönelir. Buna cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık denilmektedir (Kahraman ve diğ, 2015; Rice ve Barth, 2016). Cinsiyetine uygun görülen işi yapmak kişinin toplum önündeki saygınlığını arttırmaktadır. Örneğin bir erkeğin kadınsı işlerde çalışması, aile ve arkadaşlarla kurulan ilişkilerde erkeğin saygınlığı ve cinsel eğilimi hakkında farklı algılara neden olabileceği için kişi ağırlıklı olarak kendi cinsiyet grubunun istihdam edildiği meslekleri seçecektir. Buna cinsiyet sınırlaması denilmektedir (Huppatz ve Goodwin, 2013).

Bir kişinin cinsel kimliğini sadece cinsiyet ve toplumsal cinsiyet üzerinden tanımlamak yeterli olmayacaktır. Çünkü kişiler biyolojik olarak sahip oldukları cinsiyetin aksi yönünde davranış sergileyebilir. Örneğin biyolojik olarak kadın olan

bir birey daha çok erkeklerde görülen tavır ve tutumlara yani erkeksi karakteristiklere sahip olabilir. Ya da biyolojik olarak erkek olan bir birey daha çok kadınsı karakteristiklere sahip olabilir. Cinsiyet sadece biyolojik olarak kadın ve erkek olmayı açıklarken, toplumsal cinsiyet sadece her bireyin kendi cinsiyetine uygun hareketler sergilemesi gerektiğini açıklamaktadır. Burada cinsiyet ve toplumsal cinsiyet dışında bir kavrama daha ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacı Bourdieu, bu kavramsal açığa yönelik olarak farklı bir bakış açısı geliştirmiş ve cinsiyet sermayesi kavramını tanımlamıştır. Bourdieu'ya göre birey temelde üç sermayeye sahiptir: Ekonomik, sosyal ve kültürel sermaye. Cinsiyet sermayesi ise kültürel sermayenin bir alt koludur ve dört unsura sahiptir: Kadın, erkek, feminen ve maskülen sermaye (Huppatz ve Goodwin, 2013). Bourdieu'nun bu kavramı tanımlamaktaki amacı kadın ve erkeklerin meslek tercihlerini ve mesleklerdeki başarı ve başarısızlıklarını cinsiyet üzerinden açıklayabilmektir. Bireyin farklı meslek dallarında farklı cinsiyet sermayesi unsurlarını farklı miktarlarda kullanarak başarılı olabileceğini söylemektedir.

Mesleklerin cinsiyet temelli yapılandığı çeşitli araştırmacılar tarafından ispat edilmiştir (Conventry, 1999; Parlaktuna, 2010; Klimova ve Ross, 2012; ; Huppatz ve Goodwin, 2013). Bunun Türkiye'deki en büyük örneklerinden biri 1954 yılında çıkarılan hemşirelik kanununda hemşireliğin bir kadın mesleği olduğuna dair ibarenin bulunması, ancak 2007 yılında bu kanunun değiştirilmesidir (Kahraman ve diğ, 2015). Bu nedenle mesleğin cinsiyet yapısına uygun sermaye unsurlarını ortaya koymak kişinin meslekteki başarısını arttıracaktır. Birey ideal durumda yukarıda bahsedilen sermaye unsurlarından üçüne sahip olmalıdır: Kadın veya erkek sermaye, maskülen sermaye ve feminen sermaye. Örneğin bir erkek doğuştan gelen biyolojik cinsiyeti ile erkek sermayesine, kişilik gelişimi ile de maskülen ve feminen sermayeye farklı miktarlarda sahiptir. Maskülen yani erkeksi sermaye; erkeksi eğilim, davranış ve tutumları ifade eder. Kaslı bir vücut görünümüne sahip olmak, kendini ifade ederken argo sözcükler kullanmak, kararlı olmak ve hızlı karar almak, agresif olmak vb. maskülen sermayenin içinde yer almaktadır. Feminen yani kadınsı sermaye; kadınsı eğilim, davranış ve tutumları ifade eder. Korumacı, anaç olmak, kolay iletişim kurabilmek, karşı tarafı duygusal açıdan anlayabilmek, konuşkan olmak vb. feminen sermayenin içinde yer almaktadır. Birey, bulunduğu sosyal ortama ve icra ettiği mesleğin cinsiyet yapısına göre gerekli olan sermayeleri

gerektiği miktarda harekete geçirmelidir. Örneğin inşaat sektöründe fiziksel güç bireyin başarısını arttıracak için birey maskülen sermayenin kaslı vücuda sahip olma ögesini kullanmalıdır. Ya da mesleği kuaför olan bir erkek, daha fazla müşteri kazanabilmek için feminen sermayenin konuşkanlık ögesini kullanarak müşterilerin konuşma isteğini arttırmalıdır.

2.2 Toplumsal Cinsiyet Rolü Ölçüm Envanterleri

Toplumlar yaşadıkları sosyalizasyon süreci sonunda kadın ve erkek için ilk rol tanımlamasını yapmaktadır. İlerleyen dönemlerde teknolojik, ekonomik, politik, demografik, dini faktörlerde yaşanan değişimlerden etkilenecek roller dinamik olarak değişmektedir. Bazı araştırmacılar rollerin ölçümüne yönelik envanterler geliştirmiştir. Bu envanterlerin amacı kişilerin toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumunu ölçmek, toplumda zaman içerisinde rollerin değişimini açıklamaktır. Envanterler sırasıyla şunlardır: Bem Cinsiyet Rolü Envanteri (BSRI), Kişilik Özellikleri Anketi (PAQ), PRF Andro Envanteri ve Sıfat Kontrol Listesi (ACL)'dir. Envanterlerin genel özellikleri toplum tarafından daha çok kadında veya erkekte olması uygun görülen davranışları roller altında gruplandırması ve uygulandıkları örneklem grubundaki kişileri sonuçlara bağlı olarak önceden tanımlanmış olan dört gruptan birine atamasıdır. Kadın rolüne uygunluğu ölçeği skala feminen skala, erkek rolüne uygunluğu ölçeği skala maskülen skala olarak adlandırılır. Atamalar yöntemi geliştiren kişinin önerdiği teorik ortalamaya göre gerçekleştirilebileceği gibi örneklemde elde edilen medyan değerine göre de yapılabilir. Bu gruplara ilişkin tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

- Maskülen Grup: Maskülen skalasında teorik ortalamaya eşit veya daha yüksek, feminen skalasında teorik ortalamadan altında skora sahip olan katılımcılar bu gruba atanır. Bu grup erkek cinsiyetinde daha belirgin olan özellikleri kendinde taşır.
- Feminen Grup: Feminen skalasında teorik ortalamaya eşit veya daha yüksek, maskülen skalasında teorik ortalamadan altında skora sahip olan katılımcılar bu gruba atanır. Bu grup kadın cinsiyetinde daha belirgin olan özellikleri kendinde taşır.

- **Androjen Grup:** Hem maskülen hem de feminen skalasında teorik ortalamanın üzerinde puan alan katılımcılar androjen grubuna atanır. Bu grup her iki cinsiyet grubunun özelliklerini kendinde taşır.
- **Farklılaşmamış Grup:** Hem maskülen hem de feminen skalasında teorik ortalamanın altına kalan katılımcılar bu gruba atanır. Bu grup herhangi bir cinsiyet grubunu baskın olarak sergilemez (Helmreich ve Spence, 1981; Fernandez ve Coello, 2010).

Envanterlerin performansları uygulandıkları toplumun özelliklerine göre değişmektedir. Bunun nedeni, envanterlerin geliştirildikleri toplumun kadın ve erkek rol tanımlamasına göre davranış setlerini belirlemesidir. Envanterlerin performans değerlendirmelerinde kullanılan psikometrik değerlerden biri güvenilirliktir. Güvenilirlik, bir envanterin aynı örneklem grubuna birden fazla kez uygulandığında benzer sonuçlar üretebilme kapasitesidir. Güvenilirlik ölçümü için test-tekrar test, paralel testler, yarılama ve iç tutarlılık yöntemi kullanılabilir. İç tutarlılık, envanteri oluşturan ölçeklerin kavramsal bütünlüğünü değerlendirir. Ölçeklerin birbirini ne kadar tamamladığını ve aynı şeyi ölçmeye ne kadar hizmet ettiklerini ele alır. Literatürde yer alan bir çalışma kapsamında yukarıda bahsedilen cinsiyet rolü ölçüm envanterleri çeşitli örneklem grupları üzerinde değerlendirilmiş ve iç tutarlılık değerleri Çizelge 2.1'deki gibi bulunmuştur. Ölçeklerin uyumlu olması durumunda iç tutarlılık değeri yükseleceğinden en iyi performans gösteren ölçeklerin en yüksek iç tutarlılık değerine sahip olan BSRI ve ACL olduğunu söylemek mümkündür (Robinson ve diğ, 1991).

Çizelge 2.1 : Cinsiyet rolü ölçüm envanterleri iç tutarlılık değerleri.

	İç Tutarlılık	
	Maskülenlik	Feminenlik
BSRI	0,86	0,80
PAQ	0,75	0,76
PRF ANDRO	0,78	0,69
ACL	0,83	0,82

Kaynak: Measures of Personality and Social Psychological Attitudes (1991)

Çalışma kapsamında iç tutarlılığa ek olarak envanterlerin kadın ve erkek rolleri için tanımladığı davranışların korelasyonu da incelenmiştir. BSRI cinsiyet rolü

envanterinde kadın ve erkek rolü altında yer alan ölçekler tüm örneklem gruplarında birbirleriyle negatif korelasyonlu bulunurken, ACL envanterinde bazı örneklemelerde pozitif bazılarında ise negatif korelasyon gözlemlenmiştir. İdeal durumda rollerin farklı cinsiyet gruplarına hizmet edebilmesi için birbirleriyle negatif korelasyonlu olması gerekmektedir. Her ne kadar iç tutarlılık oranlarına bakıldığında ACL envanterinin performansının yüksek olduğu görülse de korelasyon değerlerine bakıldığında BSRI envanterinin cinsiyet rolü ölçmek için daha uygun olduğunu söylemek mümkündür.

İç tutarlılık ve korelasyon ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir başka psikometrik değer de gruplara gerçekleştirilen atamalar arası heterojenliktir. Aynı grubun üyeleri toplumsal cinsiyet rolleri açısından birbirine benzer puanlar almalı, farklı grupların üyeleri ise birbirinden farklı puanlar almalıdır. Robinson ve diğ. (1991) çalışmaları kapsamında BSRI, PAQ ve PRF Andro envanterleri için önceki literatür çalışmalarından elde edilen grup atamaları sonuçlarını derlemiştir. Kadın ve erkek rolü karşısında grupların aldıkları ortalama puanları kullanarak grup içi homojenliği ve gruplar arası heterojenliği değerlendirmek için puan farklarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmiştir. Sonuçlara bakıldığında grupları birbirinden ayırtmada en başarılı olan envanterin BSRI olduğu görülmüştür. Literatürde envanterlerin kullanılma sıklıkları değerlendirildiğinde de BSRI envanterinin daha yaygın bir kullanıma sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni farklı yaş kategorilerine, farklı ülke ve kültürlerden gelen bireylere uygulanmasına rağmen psikometrik değerlerini korumasıdır. Ancak BSRI envanteri 1970-1980 yıllarındaki toplum dinamiğini yansıtan davranış sınıflandırmasını içerdiği için yenilenmeye ihtiyaç duymaktadır, günümüzde bu envanterin kullanımı hata oranını artırmaktadır. Bazı araştırmacılar BSRI envanteri uygulaması sonrasında oluşturulan grupların karakteristik özelliklerini incelediğinde, grupları farklı psikolojik değişkenlerle ilişkilendirdiğinde envanterde hatanın arttığını, envanterin günümüz koşullarına uygun olarak revize edilmesi gerektiğini söylemiştir. Envanterlerin teorik alt yapısının toplumsal değişimleri karşılamadığını ifade etmiştir (Fernandez ve Coello, 2010).

Literatürde cinsiyet rollerinin evrenselliğiyle ilgili farklı görüşler mevcuttur. Evrensel olmadığını düşünen araştırmacılara göre bunun nedenleri sırasıyla farklı etnik köken, farklı sosyalleşme süreci, farklı demografik özellikler, dönemsel

farklılıklar, sosyo ekonomik gelişim farklılıkları, şehirleşme, din vb. dir. Bu araştırmacılar ayrıca cinsiyet rolü ölçen envanterleri araştırmanın yürütüldüğü ülkenin diline çevirirken yaşanan sıkıntılardan dolayı hatalı sonuçlar elde edileceğini dile getirmektedir (Özkan ve Lajunen, 2005).

2.2.1 Bem cinsiyet rolü envanteri

Bu ölçek 1974 yılında Bem tarafından geliştirilmiştir. Bem, kadın ve erkek rolleri için bazı davranışsal sıfatlar tanımlamıştır. Kadın rolü için tanımladığı sıfatları feminenlik (kadınsılık) ölçeği altında, erkek rolü için tanımladığı sıfatları maskülenlik (erkeksilik) ölçeği altında toplamıştır. Katılımcılar her iki ölçekte yer alan davranışsal sıfatları kendinde bulunma derecesine göre 1-5 arasında puanlar. Birçok araştırmacı bu envanteri faktör ve kuramsal yapısı, kullandığı skala bakımından eleştirse de cinsiyet rollerinin belirlenmesinde en sık kullanılan envanterdir. Envanterde yer alan davranışsal sıfatlar 1987 yılında Kavuncu tarafından türkçeleştirilmiştir. Bazı sıfatlar Türk toplumundaki cinsiyet rolü tanımlamalarını karşılamadığı için uzman bir grup tarafından farklı sıfatlarla yer değiştirmiştir. Oluşturulan Türkçe form için psikometrik değerler tekrardan hesaplanmıştır ve Türkçe versiyonunun geçerliliği ispatlanmıştır (Dökmen, 1995). Envanterin Türkçe versiyonu Çizelge 2.2'de mevcuttur.

Özkan ve Lajunen (2005) BSRI envanterinin kısa formunu kullanarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji bölümü öğrencileri ile bir çalışma yürütmüştür. Faktör analizi ve t-testi sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği davranışsal sıfatlar sırasıyla şunlardır: haksızlığa karşı tavır alan, saldırgan, hassas, ağırbaşlı-ciddi, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı, anlayışlı, merhametli, cana yakın, sevecen, çocukları seven. Aşkın ve Miman (2014)'ın Mersin Toros Üniversitesi'nde yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına bakıldığında da erkeklerin kadınlara kıyasla anlamlı puan farkına sahip olduğu davranışsal sıfatların sırasıyla gözüpek, kendine güvenen, duygularını açığa vurmayan, erkeksi, saldırgan, lider gibi davranan ve cömert olduğu görülmektedir. Kadınların erkeklere göre anlamlı puan farkına sahip olduğu davranışsal sıfatlar ise sırasıyla sevecen, hassas, sadık, kadınsı, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı, merhametli, tatlı dilli, fedakar, yumuşak-nazik ve duygusal olarak bulunmuştur.

Çizelge 2.2 : Bem cinsiyet rolü envanteri.

Maskülenlik Ölçeği	Feminenlik Ölçeği
Ailesine karşı sorumlu	Ağırbaşlı, ciddi
Baskın, tesirli	Anlayışlı
Cömert	Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı
Duygularını açığa vurmayan	Boyun eğen
Erkeksi	Cana yakın
Etkileyici, güçlü	Çocukları seven
Girişken	Duygusal
Gözüpek	Fedakar
Haksızlığa karşı tavır alan	Gönül alan
Hırslı	Hassas
İdealist	İncinmiş duyguları tamir etmeye istekli
Kendi ihtiyaçlarını savunan	Kaba dil kullanmayan
Kendine güvenen	Kadınsı
Kuralcı, katı	Merhametli
Lider gibi davranan	Namuslu
Mantıklı	Sadık
Otoriter	Sevecen
Riski göze almaktan çekinmeyen	Sıkılğan
Saldırgan	Tatlı dilli
Sözünde duran	Yumuşak, nazik

Kaynak: BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kadınsılık ve Erkeksilik Ölçekleri Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri, Dökmen (1995).

Yukarıda bahsedilen iki araştırmanın sonuçlara bakıldığında envanterin kadın ve erkek rol sınıflandırmasına benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Ancak son yirmi yıldır Türkiye şehirleşme, batılılaşma ve endüstrileşme süreci yaşamaktadır. Avrupa Birliği'ne aday ülke pozisyonu da Türkiye'nin konumunu değiştirmektedir. Artan eğitim fırsatları, çalışan kadın hakları, laiklik, eşit mülk bölünmesi ile ilgili medeni kanun vb. gelişmeler cinsiyet rollerinin değişimine neden olmuştur. Hem Türk toplumunda yaşanan bu değişimler hem de envanterin Amerikan toplumunun özelliklerine göre tasarlanmış olması envanterin günümüz koşullarında geçerliliğiyle

ilgili riskler barındırmaktadır. Bu risklerden ilki kadın ve erkek rolleri altında tanımlanan davranışsal sıfatların günümüzde birbiriyle yer değiştirmiş olma ihtimalidir. Önceki dönemlerde daha çok erkeklerin karakteristik özelliği haline gelen bir sıfat yeni toplum yapısında artık kadında daha çok görülmeye başlayabilir veya nötr pozisyona geçerek her iki cinsiyet grubunda da baskın hale gelebilir. Risklerden ikincisi ise envanterde yer alan davranışsal sıfatlara yenilerinin eklenmiş olma ihtimalidir (Dökmen, 1995; Özkan ve Lajunen, 2005; Aşkın ve Mıman, 2014). Toplumsal cinsiyet rollerinin daha doğru ölçümü için risklerin elimine edilmesi gereklidir. Bunun yolu mevcut yöntemleri tekrardan yapılandırmak veya yeni bir envanter geliştirmektir.

2.2.2 Kişilik özellikleri anketi

Bem cinsiyet rolü envanterine benzer şekilde her iki cinsiyet grubu için sosyal açıdan kabul gören davranışlara sahip olma açısından kadını ve erkeği değerlendiren bir ölçüm envanteridir. 1974 yılında Spence ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Envanter üç ölçekten oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla M ölçeği, F ölçeği ve M-F ölçeğidir. M ölçeği erkek için sosyal açıdan kabul gören davranışları; F ölçeği kadın için sosyal açıdan kabul gören davranışları; M-F ölçeği ise her iki cinsiyet grubunda bulunabilecek davranışları listeler. Bazı literatür çalışmaların M ölçeği enstrümental (instrumental), F ölçeği ise anlatımsal (expressive) olarak tanımlanmaktadır. Orjinal formunda M ölçeği 23, F ölçeği 18, M-F ölçeği ise 13 davranışsal sıfattan oluşmaktadır. Kısa formunda ise her ölçek kategorisinde 8 davranışsal sıfat bulunmaktadır. Türkçeleştirilmiş kısa formu Çizelge 2.3'te mevcuttur (Fernandez ve Coello, 2010).

Envanterin puanlama sisteminde çift kutuplu skala kullanılır, envanterde yer alan davranışsal sıfatlar 1-5 arasında puanlanır. Katılımcı puanlamayı ilgili davranışın kendi karakterinde ne ölçüde bulunduğu göre gerçekleştirir. Örneğin; duygusal olma özelliği için bir puan "hiç duygusal değilim", beş puan ise "çok duygusalım" anlamına gelmektedir. Kişinin aldığı puanlar toplanarak kişinin ait olduğu grup belirlenir. Gruplara ilişkin detaylı bilgi ana konu başlığının altında paylaşılmıştır. Bu envanterin gruplara atama yaparken belirlediği teorik ortalama 24'tür (Robinson ve diğ, 1991).

Çizelge 2.3 : PAQ kişilik özellikleri anketi.

M-Ölçeği	F-Ölçeği	M-F Ölçeği
Bağımsız	Duygusal	Saldırgan
Aktif	Kendisini başkasına adayan	Baskın
Rekabetçi	Yumuşak ve nazik	Kriz anında telaşlanan
Kararlı	Yardımsever	Dünyevi
Pes etmeyen	Kibar	Onaylanmaya ihtiyaç duyan
Kendisini üstün hisseden	Başkalarının duygularının farkında olan	Duyguları kolayca incinebilen
Kendine güvenen	Anlayışlı	Kolay ağlayan
Baskıyı yenebilen	Sıcakkanlı	Güvenlik ihtiyacı duyan

Kaynak: Measures of Personality and Social Psychological Attitudes (1991).

2.2.3 PRF Andro envanteri

Toplumsal açıdan kabul gören kadınsı ve erkeksi karakteristiklere ilişkin açıklayıcı ifadelerle kişilerin ne kadar katıldığını değerlendiren bir ölçüm envanteridir. Diğer bir ifadeyle kadınsı ve erkeksi karakteristikleri betimleyen ifadeleri kullanarak bireyin cinsiyet rolünü ölçen bir araçtır. 1978 yılında Berzins, Welling ve Wetter tarafından geliştirilmiştir. Envanter, 56 adet betimleyici ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan 29 adedi erkeksiliği, 27 adedi kadınsılığı vurgular. Erkeksi ifadeler entellektüel üstünlük, risk alabilme vb. kavramlarla ilişkili iken kadınsı ifadeler daha çok fiziksel veya duygusal olarak bir tarafı doyurma, samimiyet vb. ile ilişkilidir. Katılımcılar, kendilerine uygunluğuna göre her ifade için doğru/yanlış beyanında bulunurlar. Aşağıda envanterde yer alan ifadelerin birkaçı türkçeleştirilmiş versiyonlarıyla örnek olarak verilmiştir (Ramanaiah ve Lawry, 1989; Robinson ve diğ, 1991).

- Otoriteye sahip pozisyonlar ararım.
- Bir problemim varsa tek başıma halletmeye çalışırım.
- Ben sevdiğim sürece kıyafetlerimin modaya uygun olup olmamasını önemsemem.
- Tehlikeli olduğu için bazı spor ve hobileri yapmaktan kaçınırım (Robinson ve diğ, 1991).

Bu ölçeğin eksikliklerinden biri erkeksi ve kadınsı ölçeklerde bulunan ifadelerin yaklaşık olarak %50'sinin grup içerisinde istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bir korelasyona sahip olmamasıdır. Bir diğer deyişle aynı ölçek içerisinde yer alan ifadelerin aynı şeyi ölçme gücünün düşük olmasıdır. Ayrıca bu envanter BSRI envanterinin davranışsal sıfat seçim kriterlerini karşılamayan birçok ifade içermektedir. Bu nedenle araştırmalarda kullanımı yaygın değildir (Ramanaiah ve Lawry, 2010).

2.2.4 Sıfat kontrol listesi

Katılımcıların kendi karakterini yansıttığını düşündüğü sıfatları seçtiği bir sıfatlar listesi olarak tasarlanmış ölçüm envanteridir. 1976 yılında Heilbrun tarafından geliştirilmiştir. Orjinal formunda 54 adet sıfat mevcuttur, bunlardan 28 adedi erkeksilik (maskülenlik), 26 adedi ise kadınsılık (feminenlik) ölçeğinde tanımlanmıştır. Katılımcıların her sıfat seçimi bir puan anlamına gelmektedir. Katılımcılar her ölçek grubunda seçtiği sıfat adedi kadar puan toplamaktadır. Heilbrun, katılımcıları gruplara atarken kullanılabilecek herhangi bir teorik ortalama belirtmemiştir. Bu envanter diğerlerine nazaran daha çok faktöriyel karmaşıklığa sahip olduğu için araştırmalarda kullanımı tercih edilmemektedir. Erkeksilik ve kadınsılık ölçeği altında yer alan sıfatların türkçeleştirilmiş örnekleri Çizelge 2.4'te mevcuttur (Robinson ve diğ, 1991).

Çizelge 2.4 : ACL sıfat kontrol listesi.

Maskülenlik Ölçeği	Feminenlik Ölçeği
Saldırgan	Değer bilen
Otokrat	İşbirlikçi
Girişimci	Duygusal
İleri görüşlü	İtaatkar
Çalışkan	Ciddiyetsiz
Özgün	Konuşkan
Kendinden emin	Alçak gönüllü
Acımasız	Çekingen

Kaynak: Measures of Personality and Social Psychological Attitudes (1991).

2.3 Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık

2.3.1 Ayrımcılığın tanımı ve çeşitleri

Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle işe giriş, ücret ve terfi konularında yapılan herhangi dışlama ve kısıtlamayı kapsamaktadır. Bir başka deyişle bireylerin toplumsal cinsiyet rollerine uygun işler seçmek zorunda kalmaları veya işverenlerin toplumsal cinsiyet zihniyetine uygun işgörenler seçmesi anlamına gelmektedir. Kadın ve erkeğin eşit oranda işgücüne katılmış olması cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın ortadan kalktığı anlamına gelmez. Ücret, sahip olunan otorite, pozisyon, statü vb. her iki cinsiyet grubunda eşit dağıldığı sürece ayrımcılık yoktur. Kadınlar istihdam edildikleri meslek dalında iyi eğitilmiş bir profile sahip olsalar da orta ve üst kademe pozisyonlarda genellikle erkekler mevcuttur (Klimova, 2012). Bunun nedeni erkeklerin çalışma hayatına kadınlardan önce atılması ve bu nedenle başarının erkeksi yetkinliklere sahip bireyler ile geleceğine duyulan inanç olabilir. Parlaktuna (2010)'ya göre, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın iki temel nedeni vardır: Beşeri sermaye ve toplumsal cinsiyet rolleri. Beşeri sermaye; meslek ile ilgili olarak kişinin sahip olduğu eğitim ve deneyimlerdir. Toplumsal cinsiyet rolleri ise toplumun kadın ve erkek için belirlediği temel görevler ve davranışlardır.

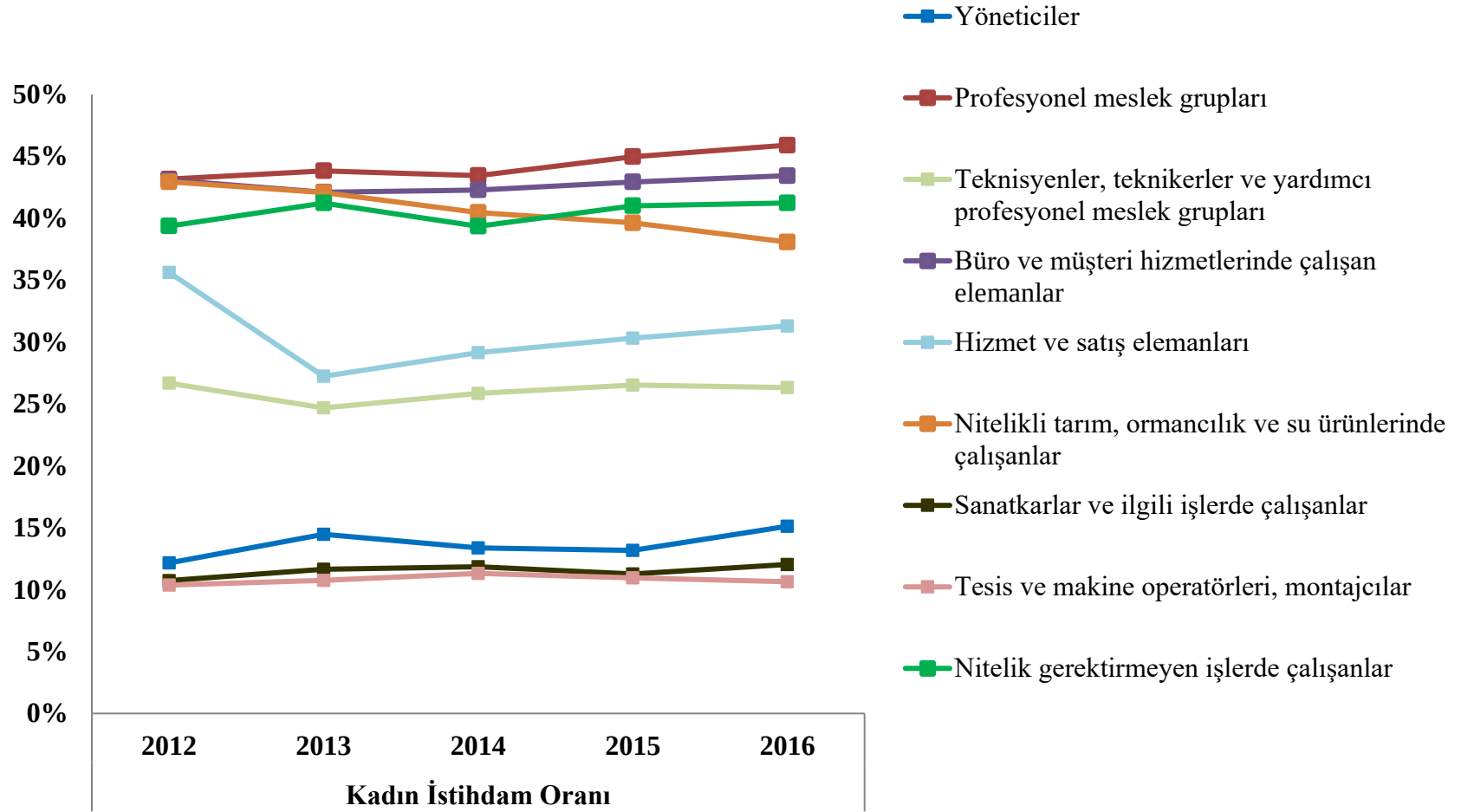
Bu çalışma mesleki ayrımcılığa farklı bir boyuttan bakmakta, toplumsal cinsiyet rollerine benzer yapıda örgütsel cinsiyet rollerinin olduğunu ve bu roller nedeniyle cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın yaşandığını düşünmektedir. İş hayatında çalışanların karşılaşması beklenen hem sosyal hem de teknik karakteristikler olduğu için toplumsal cinsiyet rolleri gibi rol tanımlamasında davranışsal özellikleri kullanmak yerine yetkinlikleri kullanarak örgütsel cinsiyet rolü tanımlayacaktır. Çalışmaya göre işletmelerin adaylarda aradığı yetkinliklerin cinsiyet algısı vardır. Kişi iş ilanında kendi cinsiyet grubuna uygun algıya sahip yetkinlikleri gördüğünde iş başvurusu yapacaktır. Detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde aktarılacaktır.

Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık yatay ve dikey ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mesleklerin kadın/erkek mesleği olarak ayrıştırılmasına yatay ayrımcılık denilmektedir. Kadın mesleği düşük statülü, düşük ücretli, geçici, nitelik gerektirmeyen vb. olarak tanımlanırken, erkek mesleği yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek statülü, yüksek ücretli, sürekli ve nitelik gerektiren meslek olarak

tanımlanmaktadır (Parlaktuna, 2010). Beşeri sermayesi aynı olan kadın ve erkeğin ilgili meslek dalında farklı pozisyonlarda yer almasına yani hiyerarşinin farklı seviyelerinde çalışmalarına da dikey ayrımcılık denilmektedir. Literatürde terfi ayrımcılığı olarak da geçmektedir. Ancak terfi ayrımcılığı sadece cinsiyete göre gerçekleşmemektedir. Bu kapsamda etnik köken, ırk, yaş, ait olduğu sosyal grup, yaşadığı çevre vb. unsurlara göre de çalışanlar yükselme taleplerinde olumsuz değerlendirmeye tabi tutulabilir (Kutanis ve Ulu, 2016).

Kadınlar geleneksel kadın rolünü geri plana atamadıkları için iş dünyasında kalıcı olamamakta ve rekabet gücü azalmaktadır. 2008 yılında toplumsal cinsiyet eşitliği indeksine göre oluşturulan ülkeler sıralamasına bakıldığında 157 ülke arasında Türkiye'nin 139. sırada olduğu görülmektedir. 2009 yılında mesleklerin kadın ve erkek istihdam oranlarına bakıldığında özellikle nitelik, karar alma gerektiren mesleklerde erkeklerin payının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır (Sosyal-İş Sendikası, 2010). Bu veriler cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın yaşandığını desteklemektedir. Ancak sosyo-ekonomik gelişmelerin yoğun olarak yaşandığı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen bugünlerde cinsiyete bakılmaksızın istihdam edilen her bireyin önemi artmaktadır. 2012-2016 yılları arasında farklı mesleklerde kadın istihdamına ilişkin trendlere baktığımızda çoğunlukla yükselişin yaşanıyor olması cinsiyete dayalı ayrımcılığın toplum içerisinde kırılmaya başladığını göstermektedir (Şekil 2.1).

Kadının daha çok duygusal, empatik, rekabetten kaçan, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı, disiplinli ve detaycı; erkeğin daha çok kendine güvenen, idealist, risk almaktan çekinmeyen, baskın olarak nitelendirilmesi yani toplumun kadın ve erkek profili tanımlaması yatay ayrımcılığı arttırmaktadır. Kadınlar iş dünyasına dahil olsa bile kendi profillerine uygun işlerde çalıştıkları zaman toplum tarafından kabul görmektedir. Bu nedenle zaman içerisinde mesleklerin cinsiyeti doğmuştur. Kadınsı karakteristiklere sahip olduğu düşünülen, kadın-erkek arasında iş bölümü gerçekleştirildiği günden bu yana daha çok kadınların icra ettiği meslekler kadın mesleği olarak görülmektedir. Erkeksi karakteristiklere sahip olduğu düşünülen, iş bölümü gerçekleştirildiği günden bu yana daha çok erkeklerin icra ettiği meslekler ise erkek mesleği olarak görülmektedir.



Şekil 2.1 :Farklı meslek dallarında kadın istihdam oranı (TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2012-2016).

Hem kamu hem de özel sektörde mesleklerin görünürde olmasa bile düşüncede ayrıştığını, bunun en büyük nedeninin de toplumsal cinsiyet rollerine dayanan stereotipik düşünce olduğunu biliyoruz. Sadece Türkiye'de değil Rusya, Avustralya, Amerika vb. birçok ülkede cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık yaşanmaktadır (Klimova ve Ross, 2012; Huppatz ve Goodwin, 2013; Hall ve diğ, 2015). Kadın anaç, konuşkan, sabırlı, sıcakkanlı yapısı nedeniyle takım çalışmasına yatkınlık, raporlama ve takip yeteneği, güleryüzlü olma vb. yetkinliklerin ön plana çıktığı işlerde daha çok tercih edilmektedir. Erkek ise atılgan, rekabetçi, risk alan ve çözüm getiren yapısı nedeniyle analitik bakış açısına sahip olma, inisiyatif alma ve stratejik düşünme, yoğun çalışma temposuna uyumlu olma vb. yetkinliklerin ön plana çıktığı işlerde daha çok tercih edilmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2016).

Türkiye'de mesleklerin cinsiyet yapısı incelendiğinde öğretmenlik ve hemşirelik kadın mesleği, polislik ve askerlik erkek mesleği olarak karşımıza çıkmaktadır. Çizelge 2.5'te hizmet ettiği eğitim seviyesine göre kadın ve erkek öğretmen sayılarının oranlarına bakıldığında kadınların her eğitim seviyesinde baskın olduğunu, sadece ortaöğretim kademesinde sayıca erkeklerden az olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenlik hem öğrenciye karşı şefkatli, sıcakkanlı, sabırlı olma, öğrencilerin ihtiyaçlarını anlama vb. yetkinliklere sahip olmayı gerektiren hem de kadınların daha çok istihdam edildiği bir meslek dalı olması nedeniyle bir kadın mesleği olarak görülmektedir.

Çizelge 2.5 : Kadın ve erkek öğretmen sayıları.

	Kadın / Erkek Oranı				
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Okul öncesi eğitim	16,4	17,7	15,7	17,7	17,9
İlkokul	1,37	1,39	1,42	1,47	1,56
Ortaokul	1,09	1,14	1,17	1,21	1,29
Ortaöğretim	0,80	0,84	0,87	0,89	0,96

Kaynak: TÜİK, Milli Eğitim İstatistikleri - Örgün Eğitim, 2012-2017.

Polislik mesleğini de benzer yaklaşımla incelediğimizde, erkeklerin istihdam oranının çok daha yüksek olduğunu görüyoruz. Çizelge 2.6'da yer alan 2012-2016 yılları arasındaki polis kadın ve erkek sayılarına bakıldığında erkeklerin yaklaşık olarak 17 kat daha fazla olduğu söylenebilir. Polislik bir yandan doğası gereği güvenliği sağlama, halkı koruma, zor koşullar altında çalışma (vardiyalı çalışma,

çatışma) vb. toplum tarafından erkeklerin sahip olabileceği düşünülen yetkinlikler içerdiği için bir erkek mesleği olarak görülmektedir.

Çizelge 2.6 : Kadın ve erkek polis sayıları.

	Erkek	Kadın
2012	225.082	13.165
2013	233.228	13.536
2014	239.502	13.859
2015	243.288	14.215
2016	239.910	15.041

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Meslekler İstatistikleri, Emniyet Genel Müdürlüğü, 2012-2016.

Öte yandan Kahraman ve diğ. (2015) Türkiye'de hemşirelik okuyan üniversite öğrencileri ile yürüttüğü araştırmasında hemşirelik her ne kadar kadın mesleği olarak algılansa da öğrencilerin ideal hemşireyi hem kadınsı hem erkeksi özelliklerle tanımladığını görmüştür. Öğrencilere göre, hemşire hem sert yani erkeksi, hem de şefkatli yani kadınsı olmalıdır. Erkekler bu mesleğe hızlı bir giriş yaptığı için kendi stereotiplerine ait nitelikleri mesleğin karakteristikleri arasına kazandırmış olabilir. Önceki dönemlerde kadın mesleği olarak görülen hemşireliğe erkeklerin talebinin artması, hemşireliğin her iki cinsiyet grubunun özelliklerini barındıran bir meslek olarak görülmesi yeni neslin toplumun tabularına sahip olmadığının göstergesidir. Teknolojinin beraberinde getirdiği sosyolojik değişimlerin meslek seçimi yaparken bireyleri daha rasyonel parametreleri önceliklendirmeye teşvik etmesi Y kuşağının mesleklere X kuşağından daha farklı bakmasına neden olabilir.

Diğer bir yandan sosyal bilimler literatürüne baktığımızda cinsiyete dayalı örgüt kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt teorileri incelendiğinde ideal örgüt çalışanın cinsiyetsiz tanımlandığı görülse de bazı araştırmacılar cinsiyetin örgütsel yapılanmanın temel unsuru olduğunu ve erkeksi nitelikleri kadınsı niteliklerden üstün kıldığı için kadınlara dezavantaj yaratabileceğini söylemektedir. Bu durum dikey ayrımcılığı beraberinde getirmektedir. Örgütlerin çalışan bireylerden üst pozisyonlara gelebilmeleri için sahip olmalarını bekledikleri karakteristikler incelendiğinde cinsiyete dayalı yapının olduğu görülmektedir. Bu karakteristikler sırasıyla agresif, objektif, analitik, duygusuz olma vb. dir.

2.3.2 Ayrımcılığı ölçen indeksler

Mesleğe dayalı cinsiyet ayrımcılığını ölçmek için literatürde kullanılan 3 yöntem mevcuttur. Bunlar sırasıyla KM (Karmel ve Maclachan) indeksi, ID (Maltseva ve Roshchin) indeksi ve istihdam cinsiyet oranı ile eğitim cinsiyet oranı arasındaki farkın ölçülmesidir. Buna ek olarak temsili rasyo da kullanılmaktadır. Bu oran ile istihdam edilen kadınların mesleklere dağılımı analiz ederek hangi mesleklerde kadının daha çok temsil edildiği ve hangi mesleklerde kadına cinsiyet ayrımcılığı yapıldığına ilişkin öngörü oluşturulabilir (Klimova ve Ross, 2012). Rasyo aşağıda mevcuttur.

$$R = F_i / F \quad (2.1)$$

F_i : i. meslekte kadın çalışan oranı

F : kadının işgücü piyasasına katılım oranı

Formüle göre eğer $R > 1$ ise i. meslekte kadının daha çok temsil edildiği, $R < 1$ ise i. meslekte kadının daha az temsil edildiği anlamına gelmektedir. Klimova ve Ross (2012) formülden anlaşılacağı üzere mesleğe dayalı cinsiyet ayrımcılığını iki nedenle açıklamıştır. İlki kadınların ayrımcılık nedeniyle mesleği terk etmesi; ikincisi ise işgücü piyasasına katılan kadın ve erkek sayılarındaki değişimdir.

2.3.3 Türkiye'de mesleki ayrımcılık

Türkiye özelinde 2017 istatistiklerine baktığımızda nüfusun %49.8'ini kadınlar oluşturmasına rağmen 15 yaş ve üstünde istihdam edilenlerde erkek istihdam oranı %65.1 iken kadın istihdam oranını %28 olarak görmekteyiz (TÜİK, 2018). Aynı eğitim seviyesine sahip olan kadın ve erkeklerin istihdam edilme oranları incelendiğinde de erkeklerin kadınlardan daha fazla istihdam edildiğini söyleyebiliriz. Kadın nüfus ülke nüfusunun yarısını oluştururken kadının istihdam edilmemesi kaynağın kötü kullanılması anlamına gelmektedir. Eğitim durumuna göre istihdam edilme oranları Çizelge 2.7'deki gibidir.

Günümüz iş dünyasında lise ve altı mezunların istihdam edildikleri meslek dalları incelendiğinde fiziksel emeğin ön plana çıktığını görülmektedir. Bu nedenle lise ve altı eğitim seviyesinde erkeklerin kadınlardan daha fazla istihdam edilmesi anlaşılabilir bir durumdur. Ancak yine de istihdam oranları arasındaki fark iki katını aşacak noktalara gelmemelidir.

Çizelge 2.7 : Eğitim seviyesine göre kadın ve erkek istihdam oranları.

	Kadın	Erkek
İlköğretim	%27	%81
Ortaokul	%17	%51
Lise	%26	%64
Yükseköğretim	%61	%78

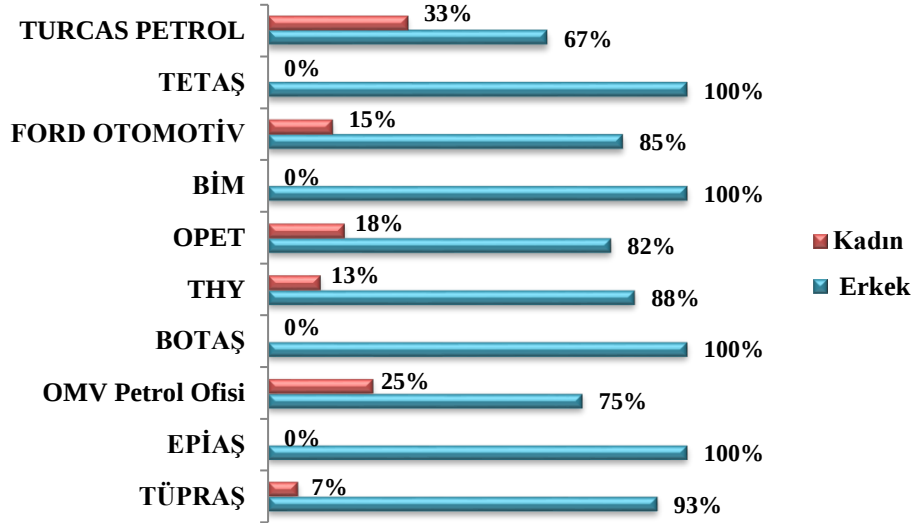
Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017.

Yükseköğretim mezunlarının istihdam edildikleri meslek dalları incelendiğinde ise zihinsel emeğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu seviyede kadın ve erkek istihdam oranları arasında %17.4'lük bir fark görülmesi kabul edilebilir değildir. Farkın temel nedeni; kadınların iş dünyasında toplumsal cinsiyet rolleri kapsamındaki sorumlulukları nedeniyle kalıcı işgücü olarak görülmemesidir. Ayrımcılığın boyutlarını daha derinden anlayabilmek için eğitim seviyesine göre istihdam edilme oranlarının yanında kadın ve erkeklerin aynı meslek dallarında ve aynı tecrübeye sahip oldukları durumda aldıkları maaşlar da incelenebilir.

Türkiye'de kadının işgücü piyasasına katılımını tarihsel olarak incelersek üç olayın etkili olduğunu görürüz. Bunlar sırasıyla tanzimat fermanı, sanayi devrimi ve cumhuriyetin ilanıdır. Tanzimat fermanı ile kız öğretmen okulları, ebelik kursları açılarak kadın istihdamına sürdürülebilir bir katkı sağlanmıştır. Sanayi devriminde ise kadınların çalışma saatleri daha yüksek iken aldıkları ücret erkeklerden daha düşük olduğu için kadın istihdamını sağlasa bile ayrımcılığa neden olmuştur, sürdürülebilir bir katkı sağlanmamıştır. Cumhuriyetin ilanı döneminde de erkekler orduda olduğu veya çoğu öldüğü için çalışan nüfus azalmıştır ve istihdam açığını kadınlar kapatmıştır. Ancak bu da sürdürülebilir bir katkı sağlamamıştır.

Türkiye'de kadın istihdam oranlarında kalıcı artışın yaşanmasını sağlayan en temel olay kırdan kente yaşanan göç ve kentleşme olmuştur (Parlaktuna, 2010). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın Türkiye'de en çok hangi boyutta (yatay/dikey) gerçekleştiği sorusunu sordüğümüzde Kutanis ve Ulu (2016) dikey ayrımcılığın kamu sektöründe özel sektörden daha fazla görüldüğünü düşünmektedir. Bunun nedeni, özel sektörün küresel rekabet ortamında yer alması nedeniyle ırk, cinsiyet, yaş vb. çeşitliliklerden yeni fikir anlamında beslenmesidir. Önemli olan kimin işini daha üretken ve verimli yerine getirdiğidir. Özel sektörde dikey ayrımcılığın

seviyesini görmek adına Fortune 500 Türkiye 2017 listesinde net satış tutarına göre yapılan sıralamada yer alan ilk on firmanın yönetim kurulu üyeleri incelenmiştir. Buna göre yönetim kurulunda en yüksek kadın üye oranı %33'tür. Dört firmanın yönetim kurulunda hiç kadın üye bulunmamaktadır (Şekil 2.2). Bu veri, her ne kadar özel sektörde kamuya nazaran daha az dikey ayrımcılık yaşanması beklense de özel sektörde de güçlü bir ayrımcılığın olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.2 : Yönetim kurulu kadın üye oranı (Fortune 2017).

Kaynak: <http://www.fortuneturkey.com>

Dikey ayrımcılığın yaşandığı tek yer Türkiye değildir. Avrupa'da bulunan bir çok şirketin üst yöneticileri analiz edildiğinde de eşitsizliğin olduğu görülmektedir. Hatta Avrupa Birliği'nin yönetim kurulunda temsil edilen kadın sayısını arttırmaya yönelik teşvikleri vardır. Özellikle halka açık şirketlerde yönetim kurulu kadın üye sayısı için minimum kota tanımlanmıştır. Ancak kadınların yönetim kurulunda bulunması ile ilgili temel endişe kadının ekonomik katkı yaratıp yaratmayacağıdır. Kimi araştırmacılar yarattığını, kimileri yaratmadığı, kimileri ise kadın ve erkeğin optimum sayıda bulunması halinde şirket performansının artacağını söylemektedir. Erkek ve kadının doğasında olan farklılıklar elbette üst yönetime yapacakları katkıyı etkileyecektir. Erkeklerin performans odaklı iş yapış şeklinin başarı getireceği düşünülse de unutulmamalıdır ki kadınların dönüştürücü iş yapış şekli de sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayacaktır. Örgütler gerek kadınların gerekse farklı etnik grupların kendilerine has özellikleri göstermesine izin verirse, onlardan stereotipik davranışlar sergilemesini beklemezse farklılıkların üst yönetime getireceği avantajlardan yararlanabilir (Klarbach, 2014). Nitekim Kılıç ve Kuzey

(2016) BIST 2008-2012 verilerini kullanarak Türkiye'de yürüttüğü çalışma ile cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olumlu etkisi olduğunu ispatlamıştır.

2.3.4 Dünyada mesleki ayrımcılık

Erkeğin daha çok akıl gücüyle, kadının ise duygusallık ile özdeşleştirilmesi sadece günümüzün problemi olmamakla birlikte dünyanın çoğu bölgesinde geçerlidir. Hukuk sisteminde kadın ve erkek eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemeler incelendiğinde bu sorunun 20. yüzyıla kadar devam ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum kadının işgücü piyasasına katılımındaki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. (İspir, 2016). Özellikle teknolojinin ilerlemesiyle doğan yeni beceri ihtiyaçları erkeklerin daha çok tercih edilmesine sebep olmaktadır.

Dünyada kadının işgücü piyasasına katılımını tarihsel olarak incelersek sanayi devriminin ve İkinci Dünya Savaşı'nın etkili olduğunu görürüz. Sanayileşme sonrasında kadınlar tekstil sektöründe istihdam edilmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında siyasi, ekonomik ve sosyal anlamda kadının yeri sorgulanmıştır. Birleşmiş Milletler kurulduktan sonra kadının statüsünü ve toplumdaki yerini belirlemeye ilişkin çalışmalar yürütmüştür. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün 2017 sonu itibarıyla hazırladığı dünya genelinde kadın ve erkeğin işgücüne katılım oranına ilişkin veriler Çizelge 2.8'de mevcuttur. Dünyada Türkiye'nin kadın istihdamı açısından yeri incelencek olursa Türkiye'de kadın istihdam oranı yüksek gelir grubunda yer alan Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla düşük düzeydedir. Bunun nedeni Türkiye'de kadınların daha düşük eğitim seviyelerinden mezun olması, toplumsal cinsiyet rolleri gereği ev içi sorumlulukları yürütmesi, toplum baskısı altında kalması, işin gerektirdiği becerilere yeterli miktarda sahip olmaması veya yeteri kadar uzmanlaşmış olmaması vb. dir. Kadınlar yüksek eğitim profiline sahip olsalar bile doğum yaptıktan sonra iş dünyasına dönmekte zorluklarla karşılaşmaktadır. Avrupa Birliği'ne girme hedefimiz göz önünde tutulduğunda ulaşılması gereken rakamların mevcut durumumuza göre özellikle kadın istihdam oranlarında bir hayli yüksek olduğu aşikardır.

Çizelge 2.8 : Çalışma çağındaki nüfus içerisinde kadın ve erkek istihdam oranları.

	Kadın İstihdam Oranı (%)								Erkek İstihdam Oranı (%)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Amerika	62	62	62	62	63	63	64	65	71	71	72	73	73	74	75	75
Kolombiya	51	52	54	55	55	56	56	55	77	78	79	79	80	80	79	79
Kanada	69	69	69	70	69	69	70	71	74	75	75	75	75	76	75	76
Meksika	43	44	45	45	44	45	45	45	78	78	79	78	78	78	79	79
İsveç	70	71	72	72	73	74	75	75	75	76	76	76	77	77	78	78
Norveç	73	73	74	73	73	73	73	72	77	77	78	77	77	77	76	76
Danimarka	71	70	70	70	70	70	72	72	76	76	75	75	76	77	78	77
İzlanda	76	77	78	79	81	82	84	83	80	80	81	83	85	87	89	89
Finlandiya	67	67	68	68	68	68	68	69	69	71	71	70	69	69	71	71
Almanya	66	68	68	69	69	70	71	71	76	78	78	78	78	78	78	79
Fransa	60	60	60	60	60	61	61	61	68	68	68	68	67	67	68	68
İtalya	46	47	47	47	47	47	48	49	68	67	66	65	65	66	66	67
İspanya	53	53	51	50	51	53	54	56	65	63	60	59	61	63	65	67
Hollanda	69	69	69	69	68	69	70	71	80	79	79	78	78	79	80	80
İrlanda	57	56	56	57	58	59	61	62	65	64	64	66	68	70	72	73
İsviçre	71	73	73	73	74	75	75	75	83	84	84	83	83	84	84	84
Belçika	57	57	57	57	58	58	58	59	67	67	67	66	66	66	66	68
Polonya	53	53	53	53	55	57	58	60	65	66	66	67	68	69	71	73
Çek Cumhuriyeti	56	57	58	60	61	62	64	66	74	74	75	76	77	78	79	81
Estonya	61	63	65	66	66	68	69	71	62	68	70	71	73	75	76	77
Yunanistan	48	45	42	40	41	42	43	44	70	65	60	58	58	59	61	63
İngiltere	64	64	65	66	67	68	69	70	74	74	75	75	77	78	78	79
İsrail	57	57	62	63	64	65	65	66	63	64	71	71	72	72	72	72
Avustralya	66	67	67	66	66	67	67	68	79	79	78	78	77	78	78	78
Kore	53	53	54	54	55	56	56	57	74	75	75	75	76	76	76	76
Japonya	60	61	61	63	64	65	66	67	80	81	80	81	82	82	83	83
Güney Afrika	35	36	36	37	37	38	37	38	49	49	49	49	49	50	49	49
Türkiye	26	28	29	30	30	30	31	32	67	69	69	69	70	70	70	71

Kaynak: OECD İstihdam Raporları, 2010-2017 (<https://data.oecd.org/emp/employment-rate>).

2.4 Örgüt, Toplum ve Cinsiyet İlişkisi

2.4.1 Örgüt kavramı

Örgüt, farklı sosyal bilim dalları tarafından kullanılan ortak bir kavramdır ve üzerine farklı teoriler geliştirilmiştir. Bu nedenle örgütün ne olduğuna ilişkin sayısız tanım yapılabilir. Örgüt kavramının kökeni yunanca "organon" kelimesine dayanmaktadır. Temel olarak örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin işbirliği içine girmesi, aralarındaki iş paylaşımına göre birbirleriyle koordineli şekilde görevlerini yerine getirmesi anlamına gelmektedir (Nişancı, 2012). Yapılacak işlerin, ilişkilerin, görevlerin, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olduğu bir yapı veya bir iskelettir. Kurulurken ilk olarak her örgüt bireyini motive edecek ortak bir amaç saptanır. Sonraki aşamada işler spesifik olarak tanımlanır, gruplandırılır ve birimler kurulur. Hiçbir şahısın işsiz, hiçbir işin ise şahıssız kalmayacağı şekilde kişi-iş eşleştirmesi yapılır. Kimin hangi birimde ve hangi pozisyonda, hangi yetki ve sorumluluklarla çalışacağı, kime raporlama yapacağı veya kimden rapor alacağı belirlenir.

İnsanların biraraya gelme biçimine, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin türüne, yönetim anlayışına göre farklı örgüt sınıflandırmaları yapılabilir. Bunlardan ilki biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt sınıflandırmasıdır. Biçimsel olmayan (Doğal) örgüt, "belirli kurallar içinde önceden amaçları ve işleyiş biçimleri belirlenmemiş, kendiliğinden oluşan ve amaç gerçekleştikten sonra kendiliğinden dağılan insan gruplarına" denir (Öztekin, 2002). Maç esnasında birlik olan taraftarlar buna örnek verilebilir. Biçimsel örgüt ise, benzer değerlere ve özelliklere sahip insanların kalıcı bir yapı altında belirli kurallar dahilinde toplanması sonucu oluşur. Birincil, ikincil ve üçüncül örgüt olarak kendi içinde ayrışmaktadır. Birincil örgüt; esas hedefi kar olmayan ancak ticari usullere uygun olarak faaliyetlerini yürüten kamu kuruluşlarıdır. İkincil örgüt; esas hedefi kar olan işletmelerdir. Üçüncül örgüt ise gönüllülük esasına dayanarak üye ve çalışan alan, kar amacı gütmeyen, sosyal bir fayda üretmeye çalışan sivil toplum kuruluşlarıdır (Tarancı, 2006). Biçimsel (Formal) olarak kurulan örgütlerde zaman içerisinde informal yani doğal örgütlenmeler de görülebilir. Bu tip örgütlenmeler, örgütün bireyleri belirli bir dinamik içerisinde tutamaması sonucu örgüte yabancılaşmaları nedeniyle doğar. Yönetim tarafından arzu edilmezler. Çünkü alt ve üst düzeyde yer alan kişiler aynı

grubun birer üyesi haline gelirse kurulan örgüt yapısı, emir-komuta zinciri kullanılmadan iş yürütülebileceği için örgüt içerisindeki kurallar etkisiz hale gelecektir. Böyle bir durumda örgütün başarıya ulaşabilmesi için yöneticinin informal örgüt yapısını bilmesi gerekmektedir.

Bir diğer sınıflandırma ise yönetim anlayışına bağlı olarak geliştirilen mekanik, organik ve durumsal örgüt sınıflandırmasıdır. Mekanik örgüt modeli, sanayi devrimiyle birlikte fabrikaların kurulmaya başlamasıyla doğan klasik yönetim anlayışının bir ürünüdür. Klasik yönetim anlayışı rasyonelliğe önem verir ve örgütü kapalı bir sistem olarak görür. Bu anlayışa göre hiçkimse tarafından değiştirilemeyen mekanik örgütler kurulmalıdır. Örgüt, çevreyle herhangi bir etkileşim olmadan işlemelidir. İnsanlar makineye ek olarak kullanılan, kendisine söyleneni yapmakla yükümlü birer üyedir. İnsanları motive etmenin yolu daha fazla ücret ödemektir. Klasikçilerin sadece verimlilik kavramına odaklanması, insanları mekanik bir öge olarak ele alması teoreminin eksik kalan noktasıdır. 1927 yılında Amerika'da yürütülen Hawthorne çalışmaları insanların makinaları tamamlayan birer parça olmadığını göstererek klasik yönetimin eksiklerini tamamlamıştır ve neoklasik yaklaşım doğmuştur. Bu çalışmalar kapsamında bir üretim tesisinde fiziksel şartlarda ve ücretlerde meydana gelecek değişimlerin verimlilik üzerinde etkisi incelenmiştir ve üretim miktarında sınırlı etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Bunun nedeni insanların sosyal psikolojik boyutunun olmasıdır. Neoklasik yaklaşıma göre örgüt sosyal bir sistemdir ve örgütlerin hem teknik hem beşeri yönü vardır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Organik örgüt modeli ise neoklasik yaklaşıma dayanır ve değişen çevre koşullarına uyan daha esnek bir örgüt yapısını ifade eder. Mekanik örgüt yapısında görev tanımları daha kesin ve bağlayıcı olduğu için uzmanlaşma seviyesi yüksektir. Organik örgüt yapısında ise her bireyin her işi yapabileceği anlayışı vardır, görevler sürekli gözden geçirilir. Bu neden uzmanlaşma seviyesi daha düşüktür. Herhangi bir çalışanın iş göremez hale gelmesi durumunda görev esnekliğinin getirdiği avantaj sayesinde mevcut çalışanlar eksik işi tamamlayabilir ve işin devam etmesini sağlayabilir. Süreçlerin standardizasyonu düşüktür. Emir-komuta zincirine dayalı iletişim yerine ortak iletişim söz konusudur.

1950 ve sonrasında doğan modern yönetim anlayışı ve durumsallık yaklaşımı; örgütlerde hem üretimin hem insan unsurunun birlikte önceliklendirilmesi fikrini getirerek mekanik ve organik örgüt modelinin harmanlandığı durumsal örgüt modelini ortaya koymuştur. Buna göre tek bir iyi örgüt yapısı yoktur. Değişik durumlar ve koşullar başarılı bir yönetimin sağlanması için değişik yapı, teknik ve davranışları gerektirir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.4.2 Örgüt - toplum ilişkisi

Toplum, "aynı toprak parçası üzerinde bir arada yaşayan ve temel çıkarlarını sağlamak için iş birliği yapan insanların tümü" olarak tanımlanır (Nişancı, 2012, s. 1281). Her toplumun kendine has norm ve değerleri, tutumları ve ahlak kuralları vardır. Birey toplumun değerlerine ve kurallarına uygun davranış kalıplarını kabul edip uygulayarak toplumsallaşır. Her toplum bu değerler kapsamında kendi kültürünü oluşturur. Ancak insan ve kültür arasındaki ilişki tek yönlü değildir. Hem insanlar toplum kültürünü hem de toplum kültürü insanı biçimlendirir. Toplum açık bir sistemdir. Çevresiyle sürekli etkileşim halindedir ve çevresindeki değişimlerden etkilenir. Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan sistem teorisi ile örgütleri ele aldığımızda örgütün de insanların işbirliğine dayanan açık bir sistem olduğunu, sınırları dışında kalan gelişmelerden etkilenen canlı bir organizma gibi davrandığını söyleyebiliriz (Nişancı, 2012). Örgütler de iç uyumu sağlayabilmek için belli norm ve değerlere, belli bir kültüre sahiptir. Tüm bunlar göz önüne alındığında toplum ve örgüt arasında benzerliğin olduğunu söylemek mümkündür.

İnsanlar eşzamanlı olarak hem bir toplumun hem de bir örgütün üyesidir. Bir örgüt olarak işletmeleri ele aldığımızda işletme içerisinde yönetici veya işgören rolüyle bulunan insan toplumun örgüt ile paylaştığı en temel ögedir. Bu durumda toplum ve örgüt ayrı birer sistem yerine birbiri ile sürekli etkileşim halinde bulunan sistemler olarak düşünülmelidir. Örgüt, toplumun bir alt sistemi olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla örgüt kültürü ile toplum kültürü bir başka deyişle işletme kültürü ile toplum kültürü birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir unsurdur (Nişancı, 2012). Örgüt içerisindeki etkileşimlerde uyulması gereken davranış kurallarını belirler. Bireyleri bir arada tutar ve bireylerin örgütle uyumunu kolaylaştırır, işlerin yürütülmesi esnasında karşılaşılan problemlerin nasıl çözüleceği veya iletişimin nasıl sağlanması gerektiği vb. konulardaki karmaşıklığı

ortadan kaldırır. Örgüt bireyleri, doğum anından itibaren içinde yaşadığı toplum tarafından şekillendikleri için toplumun kültürel özelliklerini örgüt içi davranışlarına yansıtır ve örgüt kültürüne taşır. Örgüt kültürü toplum kültürüyle harmanlanır. Literatür çalışmalarına bakıldığında da örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği; hatta Türk toplumu içerisinde örgüt kültürü-toplum kültürü etkileşiminin ispatlandığı görülmektedir (Temel, Yakın ve Misci, 2006; Yeloğlu, 2011; Bogdanić, 2012; Nişancı, 2012). Örgüt ve toplum arasındaki paralellikler ve kültüre ilişkin etkileşimler bir araya getirildiğinde örgüt içerisinde de toplumsal cinsiyet rollerine benzer bir yapının olabileceği ihtimali akla gelmektedir. Bu ihtimale dayanarak bu çalışmada örgüt bireylerinin düşüncesinde olan ancak gözlemlenemeyen cinsiyet algılarının olup olmadığı ve bunların örgütsel cinsiyet rolleri altında tanınımının yapılıp yapılamayacağı araştırılacaktır.

2.4.3 Cinsiyet temeline dayalı örgüt

Toplumlar genel olarak belirli bir cinsiyet grubunun niteliklerini, değerlerini diğer cinsiyet gruplarından üstün tutma eğilimi göstermektedir. Bunun sonucunda da eril toplum, dişil toplum ve androjen toplum kavramları karşımıza çıkmaktadır. Eril toplumlarda daha çok erkek profili için kabul gören nitelikler üstünken, dişil toplumlarda kadın profili için kabul gören nitelikler üstündür. Androjen toplumlarda ise toplumun herhangi bir cinsiyeti yoktur. Kadın ve erkeğin rolleri birbirinden ayrılmaz, iç içe geçmiştir. Her toplumun kadınsı ve erkeksi bulduğu değerler aynı olmayabilir. Dolayısıyla her toplumun erkeğe veya kadına atfettiği değerler aynı olmayacaktır.

Eril toplumlarda aileler erkek çocuklarına çoğunlukla girişken olmayı, rasyonel davranmayı, rekabeti, özgüveni, hırsı, kararlı olmayı vb. değerleri aşılarken kız çocuklarına çoğunlukla iyi iletişim kurabilmeyi, başkalarına karşı duyarlı olmayı, sakinliği, alçak gönüllülüğü, duygusallığı vb. değerleri aşılırlar. Eril toplumlarda toplumsal cinsiyet rolleri belirgin çizgilerle birbirinden ayırır. Kadınlar erkeklerle aynı işi yapsalar bile ücret, pozisyon açısından daha düşük seviyelerde kalır, yaptığı iş daha değersiz algılanır. Dişil toplumlarda ise ilişki yönetimine ve uzlaşmayı sağlamaya yönelik olan tüm değerlerin hem erkeklerde hem kadınlarda bulunması beklenir. Dişil toplumlar için önemli olan güç ve başarıdan ziyade karşılıklı anlaşabilmek ve huzurlu bir ortam sağlayabilmektir. Hofstede'in toplumların cinsiyetini belirlemek üzere yürüttüğü çalışmanın sonuçlarına göre Japonya,

Avusturya, İtalya, Meksika vb. ülkeler eril; İsveç, Norveç, Danimarka vb. iskandinav ülkeleri dişil toplum özelliği göstermektedir. Dünya geneline bakıldığında ise Avrupa bölgesinde yer alan toplumların daha dişil; Asya ve Afrika bölgesinde yer alan doğu kültürüne sahip toplumların daha eril özellikler gösterdiği söylenebilir (Temel ve diğ, 2006).

Tıpkı toplum kültürünün örgüt kültürüne yansması gibi toplumun cinsiyeti de örgüte yansımaktadır. Çünkü toplum cinsiyeti kültürü şekillendiren alt unsurlardan biridir. Örgütlerin belirli bir cinsiyet grubunu daha üstün tutması sonucu *gendered organization* (cinsiyet temeline dayanan organizasyon) kavramı doğmuştur. Cinsiyet temeline dayanan örgüt yapılarında iş, statü, ücret vb. konularda üstün tutulan cinsiyet grubuna ayrıcalıklar tanınır. İşler cinsiyet grubuna uygunluğuna göre sınıflandırılır. İşe alım süreçlerinde kişinin pozisyona uygunluğu değerlendirilirken cinsiyet ön planda tutulur. İşverenin kadın ve erkek çalışandan beklentileri farklılaşır. Kadın ve erkeğe verilen yetkiler birbirinden farklıdır. Yukarıda bahsedilen sonuçlar çoğunlukla eril özelliğe sahip toplumlarda görülmektedir. Dişil toplumlarda kadın ve erkeğin rolü bu kadar ayrıştırılmamaktadır. Eril toplumlarda kadınlar işlerin sürekliliğini sağlamakla görevli, destekleyici pozisyonda yer alırken erkekler çalışma hayatını şekillendiren stratejik pozisyonlarda yer almaktadır ve kadınları azınlık bir grup olarak görmektedir. Kadınların başarılı algılanması için maskülen davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Erkeğin kişisel gelişimi izlenmekte ve desteklenmektedir (Temel ve diğ, 2006). Bu çalışma her ne kadar günümüz rekabet koşullarını karşılamak için örgütlerin androjen yapıya sahip olması gerektiğini düşünse de toplumun bakış açısında istenen ilerlemenin yaşanmadığını varsayarak Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerde erilliğin hakim olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde kadın ve erkeğin birbirinden farklı rollere sahip olmasını beklemektedir. Örgütlerin işe alım, performans değerlendirme süreçlerinin temel ögesi olan yetkinlikleri kullanarak örgütsel cinsiyet rolü kavramı altında kadına ve erkeğe atfedilen yetkinlikleri tanımlayacaktır.

Cinsiyet; "bireyden bağımsızlaşarak öncelikle toplumu ve daha sonra toplumsal yapı içerisinde yer alan örgütsel yapıları" etkilemektedir (Temel ve diğ, 2006, s. 36). Araştırmacıların eril toplumlardaki ideal çalışan prototipi için yaptığı tanımlamaya bakıldığında bu etki görülmektedir: "Eşi bireysel ihtiyaçları ve çocuklarıyla ilgilenirken hayatının merkezi tam zamanlı, ömür boyu istihdam edileceği işi olan,

kendini çalıştığı örgüte tamamen adanmış" (Kutanis ve Çetinel, 2016, s. 67). Tanımdan anlaşılacağı üzere çalışma süreleri konusunda esnek, aile içi sorumlulukları kadına yükleyen bir erkekten söz edilmektedir. Çalışma hayatı için erkek daha uygun görülmektedir. Kadın çalışanların özel yaşam sorumluluklarından arındırılmadığı ve bu nedenle erkeklerle rekabet güçlerinin azaldığı söylenmektedir. Kadın, hem toplumsal cinsiyet rolünün getirdiği sorumlulukları hem de iş hayatının getirdiği sorumlulukları aynı anda yürüttüğü için kadının kariyer fırsatları etkilenmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2016). Ancak son 10 yılda artan eğitimli kadın sayısı, bilişim teknolojilerindeki gelişim ile toplumun bilgi çağına geçmesi, insanların hayata bakış açısının ve rekabet şeklinin değişmesi, cinsiyetten ziyade beyin gücüne önem verilmesi ve bu nedenle hem şirketlerin hem de devletlerin eşitlik ve çeşitlilik politikaları geliştirmesi vb. durumlar gelişmekte olan ekonomilerde kadınların iş yaşamına katılımını ve iş dünyasındaki statüsünü arttırmıştır.

Günümüzde toplum, örgüt ve cinsiyet arasındaki etkileşimin önemi arttığı için akademik çalışmalar bu alana yoğunlaşmaya başlamıştır. Literatürde incelenen konular sırasıyla şunlardır: Toplum kültürünün örgütsel davranışa yansımaları, belirli iş gruplarında belirli cinsiyet grubunun egemen olması, örgüt fonksiyonlarının cinsiyetinin olması, alt ve üst düzey yönetimde veya ücret politikasında cinsiyet ayrımcılığının yaşanması, işe alım profesyonellerinin eleman seçiminde adayın cinsiyetinden, kendisinin toplumsal cinsiyet rollerine karşı tutumundan etkilenmesi. Bu çalışma toplum, örgüt ve cinsiyet kavramı arasındaki ilişkileri hem teorik hem pratik olarak bir model üzerinden açıklamaya çalışacaktır. Toplum - örgüt benzerliğinden yola çıkarak toplumsal cinsiyet rollerine benzer bir yapının örgüt içerisinde olabileceğini, bireylerin örgüt içi rolleşmeden etkilenerek iş tercihinde bulunabileceğini düşünmektedir. Dolayısıyla konuyu iş başvurusu yapan aday tarafından ele alacaktır.

Sosyal bilimler alanında yürütülen birçok çalışma konuyu işe alım profesyonelleri tarafından ele almış, hem cinsiyetin hem de toplumsal cinsiyet rollerinin işe alım kararını etkilediğini ispatlamıştır (Hall ve diğ., 2015; Pınar ve Hardin, 2005; Rice ve Barth, 2016). Hatta bazı araştırmacılar iş ilanlarında belirli cinsiyet grubuna ait özelliklerin ön plana çıkarıldığını, adayın işe başvuru anında ayrımcılığa uğradığını söylemektedir. Kutanis ve Çetinel (2016) iş ilanlarının cinsiyetçi yapılarını

araştırmak için banka sektöründe yöneticilik pozisyonuna ait 158 iş ilanını incelemiş ve ilanların %93'ünün bir cinsiyet grubunu daha çok vurguladığını saptamıştır.

2.4.4 Örgüt fonksiyonlarının cinsiyetleştirilmesi

Ekonomik sorunlar, elverişsiz eğitim sistemi, eşit olmayan eğitim fırsatları, toplumsal roller nedeniyle her iki cinsiyet grubunun sahip olduğu beşeri sermaye eşit olmayabilir. Kadın ve erkeğin bilgi ve deneyimi, tecrübesi aynı gelişmişlik düzeyine ulaşmayabilir. Bu nedenle kimi örgüt fonksiyonlarında bir cinsiyet grubu daha baskın olabilir. Aslında toplumdaki bu yapının değiştirilmesi sadece devlete bağlı değildir. Çünkü işletmeler sosyal varlıklar oldukları için kar amacının yanında ürettiklerini tüketen bu topluma karşı sorumluluk sahibidir. Günümüz dünyasında artık ne kadar çok ürettiğin değil, marka imajını ne kadar güçlendirdiğin önemlidir. İmajını güçlendirebilmenin, sadece ticari çıkarlara hizmet etmediğini göstermenin yolu da toplumsal problemlere karşı duyarlı davranmaktır. Kurumsal şirketlerin sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmelerinin altında yatan temel neden budur.

Literatürde işletme fonksiyonlarının cinsiyetine ilişkin yer alan çalışmalar incelendiğinde her fonksiyonun farklı bir dinamiğe sahip olduğu, işgücü niteliğinde yaşanan değişimlerin fonksiyonların cinsiyet değiştirmesine neden olduğu görülmektedir. Rotella'nın 1987 yılında yürüttüğü çalışma ile fonksiyonların cinsiyet değişimine dair ilk açıklamaları getiren araştırmacı olmuştur. Ona göre, erkeklerin bir işte istihdam edilme oranının azalmasındaki neden erkeklerin işten ayrılmaları değildir. Erkeklerin o iş dalına girmekte başarısız olmalarıdır (Conventry, 1999). Ancak kadın ve erkeğin aynı iş dalında aldığı maaşlara ve terfilere bakıldığında bu açıklamanın yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Roos ve Manley (1996)'ın araştırmasına göre insan kaynakları departmanı 1980 yılına kadar çoğunlukla erkeklerin çalıştığı bir departman iken 1990 ve sonrasında kadınlar tarafından domine edilmiştir. Bunun nedeni olarak kadınların eğitimini daha çok insan kaynakları ile ilişkili konularda yapması, devletin kadın istihdamına ilişkin düzenlemeleri, kadınların sabırlı ve detaycı yapısı, kariyer ve örgüt gelişimi konularında daha başarılı olabileceğinin düşünülmesi, kadınların aldığı maaş yükselirken erkeklerin maaşının düşmesi, erkeklerin insan kaynaklarını prestiji ve stratejik önemi az bir departman olarak görmesi gösterilmektedir.

İnsan kaynakları departmanının özellikle 2000-2005 yılları arasında yürütülen çalışmalarda her ne kadar kadınlar tarafından domine edildiği görülse de üst yönetiminde erkeklerin egemen olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak erkek rasyonelliğine dayalı edimsel insan kaynakları yapısı gösterilmiştir. Tanım olarak edimsel (performative) insan kaynakları; kârlılığı birincil amaç belirleyen, çalışanları sadece kâr kaynağı olarak gören, çalışanların gelişimi yerine örgüte katkılarını düşünen, çalışanlar ve yönetim arasında arabuluculuk görevi görmek yerine etik değerlerden bir nebze vazgeçip yönetime hizmet eden, kademeler arası ayrımı vurgulayan ve kadınların, diğer azınlık grupların kariyerlerinde ön plana çıkmasını engelleyen bir yapıdır (Bierema, 2009). Kadınlara sadece mevcut pozisyonuyla ilgili eğitimler verilmektedir. Kadınlar aile sorumlulukları nedeniyle uzun çalışma sürelerine uyum sağlayamamaktadır. Aslında kadınlar sonuçları eleştirel olarak gözden geçirdiği için dönüştürücüdür, uzun dönemde sürdürülebilir kârlılık getirecek aksiyonlar alır. Ancak yönetim kısa vadede maksimum kar hedefine sahip olduğu için üst yönetimde kadına yer verilmemektedir.

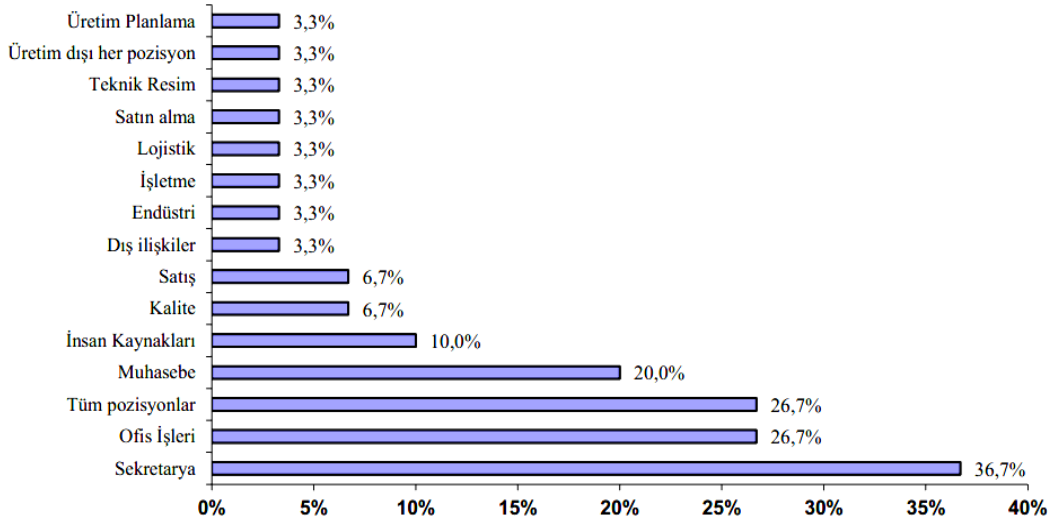
Kucera ve Tejani (2014)' ye göre de ülkelerin gelişmişlik seviyesine ve üretim sisteminin yapısına bağlı olarak üretim departmanının cinsiyeti değişmiştir. Kucera ve Tejani, 36 ülkede 1981-2008 yıllarına ait verilerle yürüttüğü araştırmasında dekompozisyon metodu ile ülkelerin üretim istihdamlarını incelemiştir. Araştırmaya göre, ülkelerin gelişmişlik seviyelerine bağlı olarak üretimin emek-yoğun ve sermaye-yoğun olma oranında değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler kadın ve erkek çalışan sayısını etkilemektedir. Türkiye için emek-yoğun endüstrilerin kadının üretimdeki istihdamına daha çok katkı yaptığı bulunmuştur. Üretim sistemlerinde yüksek teknoloji kullanılmaya başlandığında yani sermaye-yoğun yapıya dönüştüğünde erkeklerin daha çok tercih edildiği ispatlanmıştır. Türkiye, Malezya, Güney Kore, Avusturya vb. 36 ülkenin 25'inde emek-yoğun endüstrilerin kadın istihdamındaki değişime en çok katkıyı yaptığı bulunmuştur. Ancak emek-yoğun yapı ile kadın istihdamı arasındaki ilişkinin gücü her ülkede farklıdır.

Bir başka literatür çalışmasına göre ekonominin küreselleşmesi, otomasyon sisteminin gelişmesi, robotlar vb. işgücünün üretimden hizmet sektörüne kaymasına neden olan faktörler özellikle kadınların hizmet sektöründe satış bölümlerine yönelmesine neden olmuştur. Satış çok geniş bir alanı kapsamaktadır ve kendi içerisinde cinsiyete göre ayrılmıştır. Örneğin mağaza satışları kadın egemen satış

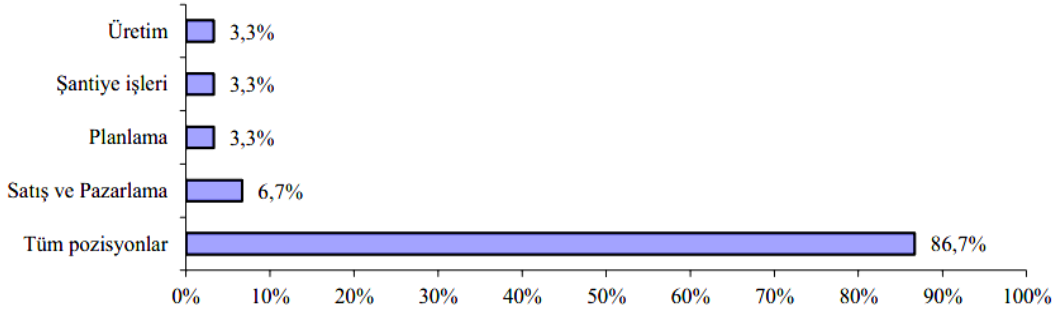
alanı olarak görülürken sigorta satışları erkek egemen satış alanı olarak görülmektedir. Satış alanlarında cinsiyet dağılımını etkileyen en önemli öge müşteridir. Örneğin sigorta satışında bazı erkekler mali konuları kadınla tartışmaktan hoşlanmayacağı için erkek satışçı tercih edebilir. Kadın sigorta satışçıların bir erkek kadar teknik bilgi sahibi olamayacağını düşünebilir. Bu nedenle işletmeler satış departmanında çalışacak elemanı seçerken satış yapılacak müşteri grubunun toplumsal cinsiyet rollerine karşı tutumundan etkilenmektedir (Moncrief ve diğ., 2000; Bellas ve Coventry, 2001).

Türkiye'de fonksiyonlardaki cinsiyetçi yapılanmanın güncel seviyesini görebilmek adına 2014-2015 yılları arasında TOKAGEDER (Toplumsal Konuları Araştırma ve Geliştirme Derneği)'in otuz firmanın insan kaynakları yöneticileriyle yürüttüğü çalışma incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında yöneticilere kadınların ve erkeklerin hangi birimlerde istihdamının daha uygun olacağı sorulmuştur. Herhangi bir erkek/kadın aday profili oluşturulmadan, departman nitelikleri ile aday nitelikleri arasında eşleştirme yapılmadan sadece cinsiyet temelli olarak soru yöneltildiği için değerlendirmelerde toplumsal cinsiyet rollerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Sonuçlara bakıldığında kadınların en sık tercih edildiği birimler sırasıyla sekreterlik, muhasebe ve insan kaynakları olduğu görülmektedir. Kadının tüm birimlerde istihdam edilebileceğini düşünen kesim sadece %26.7 iken erkeklerin tüm birimlerde istihdam edilebileceğini düşünen kesim %86.7 'dir (Şekil 2.3, Şekil 2.4). Sonuçlar örgüt içerisinde cinsiyete göre rol farklılıklarının olduğunu doğrulamaktadır. Bu çalışmaya göre, departmanların kadına ve erkeğe atfedilmesi altında yatan neden birimlerde ihtiyaç duyulan yetkinliklerin cinsiyet algısına sahip olmasıdır.

Bu çalışma, literatürde ispatlanan veya tahmin edilen tüm neden-sonuç ilişkilerinden yola çıkarak fonksiyonların cinsiyetçi yapısını şu şekilde açıklayacaktır: Örgüt, toplumun bir alt sistemidir. Her ikisinin de ortak unsuru insandır. Toplumdaki kadın - erkek rol ayrımı örgüt kültürüne taşınmaktadır. Toplum içerisinde rol farklılıkları davranışlar ve sorumluluklar üzerinde gözlemlenirken örgütlerde yetkinlikler üzerinden gözlemlenmesi beklenmektedir. Çünkü şirketler hedeflerine ulaşabilmek için sahip olduğu insan kaynakları envanterinin yetkinliklerine ihtiyaç duymaktadır ve işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme vb. tüm temel süreçleri yetkinlik modelleri üzerine kurmaktadır.



Şekil 2.3 : Kadınların istihdam edilebileceği pozisyonlar.



Şekil 2.4 : Erkeklerin istihdam edilebileceği pozisyonlar.

Kaynak: TOKAGEDER, Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu, 2014.

Potansiyel iş adaylarının çevresinden ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak düşünce sistemine yerleştirdiği ayrımcılığın davranışına yansıtacağı, dolayısıyla hangi iş ilanında kendi cinsiyet grubuyla ilişkilendirilen yetkinlikler fazla ise ona başvuru yapacağı tahmin edilmektedir. Aday işe başvurduktan sonra insan kaynakları personelinin toplumsal cinsiyet rollerine bakış açısı nedeniyle işe alımda cinsiyet temelli karar alabileceği dolayısıyla bir kısır döngünün olabileceği düşünülmektedir. Ancak bu döngünün ilk koşulu adayın işe başvurmasıdır. Dolayısıyla ayrımcılığı tetikleyen unsurların incelenmesinde adayın işe başvurmasını engelleyen sebebin araştırılması stratejik bir öneme sahiptir. Bir sonraki bölümde literatür çalışmaları derlenerek hazırlanan, örgütlerdeki cinsiyetçi yapılanmayı açıklayan holistik bir model sunulmuştur. Örgüt içerisinde cinsiyet ayrımcılığına ve cinsiyetçi yapılanmaya neden olduğu keşfedilen tüm faktörleri model içerisinde bulabilirsiniz.

3. ÖRGÜTSEL AYRIMCILIK MODELİ

Bu bölümde önceki bölümlerde ayrımcılığın temeline ilişkin paylaşılan tüm bilgiler özetlenerek örgütsel ayrımcılık modeli kurulmuştur. Modele göre, örgütlerde ayrımcılığı açıklayabilmek için aday-iş eşleşmesinin nasıl gerçekleştiğini anlamak gereklidir. Aday-iş eşleşmesinde iki taraf vardır. Bunlardan biri iş tercihinde bulunacak aday, diğeri ise işe alımı gerçekleştirecek insan kaynakları profesyonelidir. Her iki taraf karar verirken hem temel hem de birtakım cinsiyet faktörlerinden etkilenmektedir. Cinsiyet faktörleri nedeniyle ayrımcılık yaşanmaktadır. Nitekim Çelik ve Altıntaş (2017)'ın 89 seyahat acentası üzerinden turizm sektöründe cinsiyet ayrımcılığının etkisini araştırdığı çalışmasına bakıldığında da işverenlerin aday bulma sürecinde önem verdikleri faktörler arasında adayın cinsiyeti gelmektedir. Katılımcıların %68'i işgören bulmada cinsiyetin önemli olduğunu belirtmiştir.

İşe alımı gerçekleştiren tarafta cinsiyet ayrımcılığının seviyesini görmek adına Türkiye'de 2014-2015 yılları arasında otuz insan kaynakları yöneticisi ve yirmi dokuz departman yöneticisi ile yürütülen çalışma incelenmiştir. Çalışmada yöneticilerin çalışan cinsiyetine karşı tutumları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticilerinin %77'si şirketlerinin eşitlik politikasının olduğunu; % 83.3'ü işe alımda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapmadığını söylemiştir. Ancak kadınları istihdam etmeyi tercih edecekleri birimler sorulduğunda sadece %26.7 si tüm birimlerde tercih edilebileceğini söylemiştir. Benzer şekilde departman yöneticilerine çalışan talebinde bulunurken cinsiyet tercihi belirtip belirtmediği sorulduğunda %80'i cinsiyet tercihi yapmadığını söylemiştir. Ancak hangi cinsiyetle çalışmanın daha kolay olacağı sorulduğunda %58.7 'si erkeklerle çalışmanın daha kolay olacağını söylerken sadece %13.8'lik kısım ayrımında bulunmamıştır. Neden erkekleri daha çok tercih ettikleri sorulduğunda %17.2'si erkeklerin mesai şartlarına

uyum sağlayabildiğini, %16.9'u kadınların ailesini işin önünde tuttuğunu, %13.8'i kadınların duygusallık problemi yaşadığını dile getirmiştir (TOKAGEDER, 2014).

İnsan kaynakları yöneticilerine kadınların erkeklere nazaran daha az tercih edilme nedenleri sorulduğunda en yüksek katılım oranına sahip nedenler sırasıyla %66.7 ile evlilik ve çocuk, %63 ile toplumsal cinsiyet rolleri, %36.7 ile aile sorumluluklarını kadının yürütmesi olmuştur (TOKAGEDER, 2014). Bu veriler kapsamında şunu söylemek mümkündür: Örgütler cinsiyet ayrımcılığı yapmaktadır. Bunun temel nedeni bireylerin toplumsal kimliklerini örgüt içerisine taşımalarıdır. Kadınlar her ne kadar teknik ve yönetsel açıdan en az erkek rakipleri kadar donanımlı olsa da toplumsal cinsiyet rolleri kadının kariyer gelişimini sınırlandırmaktadır.

3.1 Adayların İş Seçimini Etkileyen Faktörler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanırken işletmeler; rekabete uyum sağlayabilmek için değişen çalışan beklentilerini karşılamalıdır. İş, sadece para kaynağı değildir. İnsan, sağlıklı bir şekilde yaşayabilmek için bedensel ve zihinsel faaliyette bulunmak zorundadır. Hem maddi, hem fiziki, hem de psiko-sosyal açıdan iş kişiyi doyurmalıdır. Toplum içerisinde saygınlık ve statü kazandırmalıdır. Kişi, şirket içerisindeki önemini hissetmek, kendisini gerçekleştirebilmek ve şirket geleceğine yaptığı katkıyı somut olarak görmek istemektedir. Dolayısıyla şirketler hedeflerine ulaştıracak kalifiye elemanı çekebilmek için adayların ihtiyaçlarını ve beklentilerini, adayların iş seçerken kullandığı kriterleri iyi analiz etmelidir. Böylece hem nitelikli işgücünü kendisine çekecek hem de beklentileri karşılanan bireyin örgütsel bağlılığı artacak, birey tüm performansını ortaya koyacaktır (Karacan ve Akpınar, 2011).

Bireylerin bir işte aradığı nitelikler demografik özelliklerine, değerlerine, çevre beklentilerine, ait olduğu sosyal sınıfın seçtiği mesleklere, toplumsal cinsiyet rollerine karşı tutumuna göre değişmektedir. Bireyler, iş ilanlarında veya iş tekliflerinde her ne kadar tüm kriterlere göre inceleme yapsa da seçim sırasında kendisi için önemli olan kriterleri karşılaştırmaktadır. Örneğin; 10 yıldan daha uzun iş tecrübesine sahip olan kişilerde, sadece 2-3 yıllık deneyimi olan kişilere göre yükselme fırsatları daha önemli hale gelmektedir. Kadınlar erkeklere göre çalışma saatlerinin uygunluğunu daha çok önemsemektedir (Sutherland, 2012).

Örgütsel ayrımcılık modeli, bireylerin iş seçimini etkileyen faktörleri temel faktörler ve cinsiyet faktörleri olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. Temel faktörler kendi içerisinde dışsal ve içsel faktörler olarak ayrılmaktadır. Dışsal faktörler çoğunlukla firmaların bireylere iş teklifi yaparken bildirdiği çalışma koşullarıdır, daha somut ve maddiyata dayalıdır. Dışsal faktörler sırasıyla şunlardır: İyi maaş, iyi yan haklar, pozisyonun mevkisi, işyerinin eve yakınlığı, ulaşım kolaylığı, güvenli bir iş olması, pozisyonun eğitimi alınan alanla ilgili olması, uygun çalışma saatleri, çalışma saatlerini seçebilme, şirket saygınlığı, şirketin yönetim anlayışı. İçsel faktörler; iş teklifi esnasında konuşulmayan, daha çok işi yaparken iş ortamı tarafından tatmin edilmesi beklenen psiko-sosyal unsurlardır. Soyuttur ve manevi tatmin ile ilgilidir. İçsel faktörler sırasıyla şunlardır: Eğitim ve kişisel gelişim imkanının sağlanması, danışman veya yönetici ile iyi ilişkiler kurabilme, inisiyatif alabilme, sevdiğin işi yapma, yeteneklerini kullandıracak fırsatlar sunulması, çalışma ortamında işyükü dengesinin sağlanması, fiziksel çalışma koşullarının yeterliliği, yükselme imkanı, iş çeşitliliği, çalışma ortamının samimiyeti (Karacan ve Akpınar, 2011; Sutherland, 2012). Sutherland (2012) dışsal ve içsel niteliklerin önem derecesinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kamu/özel sektör çalışanı olma vb. açıdan farklı demografik özelliklere sahip kişilerde nasıl farklılaştığını incelemiştir. Örneklemenin geneli için içsel faktörlerin, dışsal faktörlerden önemli olduğunu bulmuştur. Mevcut istihdam fırsatlarına ve ekonomik koşullara göre faktörlerin önem derecelerinin değişebileceğini söylemiştir.

Karacan ve Akpınar (2011) içsel ve dışsal faktörleri belirledikten sonra Kocaeli'de yer alan şirketlerin beyaz yaka çalışanları ile anket yapmıştır. Toplamda 757 katılımcıya ulaşan bu ankette katılımcılardan faktörleri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Sonuçlar demografik değişkenler ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre, tüm katılımcılar için en önemli faktör yan haklar iken çoğunluğun en önemsiz bulduğu faktör şirketin yönetim anlayışıdır. Cinsiyete göre incelediğimizde kadınlar için en önemsiz faktör şirketin yönetim anlayışı iken erkekler için ulaşım kolaylığıdır. Önemi konusunda kararsız kalınan faktör kadınlar için yükselme imkanı iken erkekler için çalışma süresinin uygunluğudur. Eğitim seviyelerine göre sonuçları incelersek; lisans seviyesinde diğer faktörlere nazaran daha önemsiz bulunan faktör maaş ve yan haklar iken ön lisans ve lise seviyesinde şirketin yönetim anlayışıdır. Yaşa göre sonuçları incelersek; 18-25 yaş arasındaki

kişilerin önemi konusunda kararsız kaldığı faktör uygun çalışma saatleri iken 26-40 yaş arasındaki kişiler için yükselme imkanıdır. 40 ve üstü yaş grubu için en önemsiz faktör ulaşım kolaylığıdır. Çalışanların kıdemlerine göre sonuçları incelerseniz; 1-12 yıllık tecrübeye sahip kişiler için en önemsiz faktör şirketin yönetim anlayışı iken 16 yıl ve üstü için en önemsiz faktör maaş ve yan haklardır.

Örgütsel ayrımcılık modeline göre bireylerin iş tercihlerini etkileyen bir diğer grup cinsiyet faktörleridir. Cinsiyet faktörleri temel faktörlere kıyasla ölçülmesi ve gözlemlenmesi zor olan unsurlardır. Adayın biyolojik cinsiyeti, toplumsal cinsiyet rolü, davranış ve tutumundaki erkeksilik/kadınsılık derecesi ve iş ilanlarının cinsiyeti buna örnek olarak verilebilir. Özellikle iş ilanlarının belirli cinsiyet gruplarının özelliklerini ön plana çıkarması sadece o cinsiyet grubuna sahip kişileri işe başvurmaya motive ederek adayların iş seçimini etkilemektedir (Kutanis ve Çetinel, 2016). Hatta bazı ilanlar direkt olarak hangi cinsiyeti aradığını da ifade edebilmektedir. Özetle, bir aday iş tercihinde bulunurken hem temel faktörlerden hem de cinsiyet faktörlerinden etkilenmektedir. Bu çalışma, temel faktörlerin karşılandığını varsayarak cinsiyet faktörleri üzerine yoğunlaşacaktır. Adayın iş başvurusunda ileride tanımlayacağı örgütsel cinsiyet rollerinden ne kadar etkilendiğini araştıracaktır.

3.2 İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimini Etkileyen Faktörler

İşgören seçimi, "aday araştırma ve bulma çalışmaları akabinde oluşturulmuş olan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınıp, hangilerinin alınmayacağına karar verilmesine ilişkin faaliyetlerden oluşan" bir süreçtir (Tütüncü, 2015, s. 10). Süreç aşamaları ve kullanılan envanterler işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, kurumsallık derecesine, büyüklüğüne, pozisyonun niteliğine, işletme değerlerine vb. göre değişmektedir. İnsan kaynaklarının işe alım sürecinde kullandığı geleneksel faktörler, bilgi çağına geçişin yaşandığı bu dönemde yerini rekabet üstünlüğü getirecek faktörlere bırakmıştır. Bilgi çağında şirketleri sürdürülebilir başarıya götürecek temel unsurun çalıştırdığı insanlar olduğu daha iyi anlaşılmıştır. İnsan kaynakları, çağın gereklerini karşılayacak nitelikte eleman seçimi yapabilmek için işe alım sürecinde kullandığı envanterleri ve adaylarda aradığı kriterleri değiştirmiştir. Artık adayın uzmanlığı ve tecrübesi birincil öncelik değildir. Adayın kişilik özellikleri, yaratıcılık seviyesi, verilerden bilgi üretebilme kapasitesi,

esnekliği vb. önem kazanmıştır. Doğru işe doğru eleman seçiminin stratejik boyutu nedeniyle stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı doğmuştur.

Günümüz insan kaynakları uygulamalarında işe alım sürecinde en sık kullanılan model yetkinlik bazlı değerlendirme modelidir. Her şirketin kendine has yetkinlik modeli mevcuttur. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için kazanması veya geliştirmesi gerektiğini düşündüğu yetkinlikler üzerinden yetkinlik modellerini geliştirmektedir. İşgören seçiminde kullandıkları yazılı ve test tipi uygulamaları, mülakatları yetkinlik bazlı değerlendirmektedir. Başvuran adayların sahip olduğu yetkinliklerin hem pozisyonun hem de şirketin stratejik hedeflerinin gerektirdiği yetkinliklere uygunluk derecesini ölçmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013; Tütüncü 2015). İşletmeler sadece işgören seçiminde değil, sahip olduğu insan kaynağının farklılıklarını yönetebilmek ve geliştirebilmek için de yetkinlik bazlı modellere ihtiyaç duymaktadır. Yetkinlik modelinin getirdiği avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Açık pozisyonlara doğru kişilerin yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- Karar almayı kolaylaştıracak ortak bir dil yaratmaktadır.
- İşletmenin gelişime açık yönleri net belirlenebilmektedir.
- Çalışanların başarı standartları net belirlenebilmektedir.
- Çalışanların şirket stratejisine uyumlu hale getirilmesi kolaylaşmaktadır.
- Çalışanlar daha adil değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla ücretlendirme ve terfi konularında doğru kararların alınmasını desteklemektedir.

Yetkinlik kavramı ilk olarak 1973 yılında McClelland'ın "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. McClelland; işe alımlarda başvuran adayların IQ'larının incelenmesinin kişinin o işe yapıp yapamayacağı hakkında kesin bir bilgi vermediğini gözlemlemiştir. Değerlendirmelerde zeka testleri yerine yetkinlik ölçümüne dayalı metotların kullanılması gerektiğini savunmuştur (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Tanım olarak yetkinlik "mükemmel performansın elde edilmesinde ayırdedici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır"(Arı, 2006, s. 14). İnsan davranışlarını ele alan bir kavram olması nedeniyle literatürde farklı tanımlamaları mevcuttur. Bir başka tanımlamaya göre yetkinlik; "kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul

edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır" (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Tanımlardan anlaşılacağı üzere yetkinlik, kişinin performans göstergesidir ve ölçülebilen özelliği sayesinde kişiyi diğerlerinden ayırır. Temelde üç boyutu vardır: Bilgi, beceri ve tutum. Bilgi; yetkin olunan konuyla ilgili eğitim alarak veya araştırma yapılarak bilgi sahibi olunmasıdır. Beceri; doğuştan veya sonradan kazanma yoluyla konuyla ilgili kabiliyete sahip olunmasıdır. Tutum ise sahip olunan bilgi ve beceriyi birleştirerek davranışa dökülmektir. Yetkinlik kavramının daha detaylı araştırılmaya başlanmasıyla iki boyut daha tanımlanmıştır. Bunlar sırasıyla gözlemlenebilir davranış ve üstün performanstır. Gözlemlenebilir davranış, yetkinliğin gözlemlenebilir hale dönüştürülmesini; üstün performans ise kişinin sahip olduğu yetkinlikleri kullanarak ortalamanın üstünde performans elde etmesi gerektiğini ele alır. İşletmeler yetkinlik bazlı modellerini oluştururken yukarıda bahsedilen tüm boyutları karşılamalıdır. Yetkinlik olarak belirledikleri unsurların tanımlanabilir, ölçülebilir, gözlemlenebilir ve geliştirilebilir olmasına dikkat etmelidir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, s. 156).

Örgütsel ayrımcılık modeli kapsamında, insan kaynaklarının işgören seçimini etkileyen faktörler de temel faktörler ve cinsiyet faktörleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları modellerinde kullandıkları yetkinlikler temel faktörler olarak ele alınmaktadır. Adayın ve işe alımı gerçekleştirecek insan kaynakları profesyonelinin biyolojik cinsiyeti, erkeksilik/kadınsılık derecesi, adayın ırkına ilişkin algılanan cinsiyet, insan kaynakları profesyonelinin toplumsal cinsiyet rollerine bakış açısı vb. cinsiyet faktörleri olarak ele alınmaktadır. Erkeksilik/kadınsılık derecesinden kasıt kişilerin sahip oldukları cinsiyet sermayesinin sadece biyolojik cinsiyetten oluşmaması; kişinin davranış ve tutumlarına ilişkin cinsiyetinin de olmasıdır. Örneğin, biyolojik olarak erkek olan bir birey toplumda daha çok kadınlarda görülen davranış ve tutumları sergiliyorsa erkek olmasının yanında kadınsı sermayeye de sahip demektir. Cinsiyet faktörlerinin araştırılması temel faktörler kadar eskiye dayanmadığı için keşfedilmeye açık bir alandır. Dolayısıyla tüm cinsiyet faktörlerini yukarıda bahsedilenlerle sınırlamak yanlış olacaktır.

Pinto ve diğ. (2017) temel faktörler kapsamında yetkinliklere ek olarak sevimlilik, güven ve kişisel çıkar kavramlarını da tanımlamıştır. Sevimlilik (Likeability); iş ortamında olumlu duygular yaratabilen, samimi, yardımcı olmayı ve işbirliğini seven

kişiliği ifade etmektedir ve etkin iletişim kurabilmenin ön koşul olarak görülmektedir. Güven (Trust); iş ortamındaki bireylerin kuşku duymadan sana inanması ve bağlanmasını ifade etmektedir ve bilgi aktarımının, işbirliği yapabilmenin, bağlılığı arttırmanın ön koşulu olarak görülmektedir. Kişisel çıkar (Self-interest) ise kişinin iş ilişkilerinde bireysel veya topluluğa yönelik hareket etmesiyle ilgilidir. Kişinin kendi çıkarları için hareket etme eğilimini ele alır. Araştırmacılar kavramları tanımladıktan sonra işe alım kararı üzerindeki etkilerini test etmişlerdir ve tüm temel faktörlerin adayın işe alınma olasılığını etkilediğini bulmuşlardır. Buna ek olarak aynı özgeçmişe sahip biri erkek diğeri kadın olan iki profil yaratıp katılımcıların yukarıda tanımlanan faktörler üzerinden adayları değerlendirmelerini isteyerek temel faktörlerin cinsiyet ile etkileşimini incelemişlerdir ve kadınların algılanan teknik yetkinliğinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Kısacası temel faktörler cinsiyet faktörleri ile etkileşime geçerek işgören seçim kararını etkileyebilmektedir.

Hall ve diğ. (2015) ise liderlik kategorizasyon ve eşleşim teorisinden faydalanarak geliştirdikleri ölçüm metodu aracılığıyla kişi-iş eşleşmesinde adayın ırkına ilişkin cinsiyet algısının etkili olduğunu ispatlamıştır. Amerika'da üniversite öğrencileriyle yürütülen bu çalışma kapsamında araştırmacılar ilk olarak iki iş pozisyonu belirlemişlerdir, işe başvuran adaylarda aranabilecek davranış kümesi ve üç etnik grup (Asyalı, beyaz ve siyah) tanımlamışlardır. Katılımcılardan ilgili pozisyonlar ve etnik gruplar için uygun gördükleri davranışları seçmesi istenmiştir. Bir sonraki aşamada ise sadece etnik kökenini belli edecek stereotipik isimler seçilerek her etnik grup için aynı içeriğe sahip aday profilleri yaratılmıştır. Katılımcılardan adayları önceden belirtilen iki iş pozisyonu için değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuç olarak, pozisyonların statüleri ve adayların işle ilgili koşulları eşit hale getirildiğinde adayın biyolojik cinsiyetinin ve ırka ilişkin algılanan cinsiyetinin işe alımı etkilediğini görülmüştür. Buna göre feminenlik gerektiren işlerde daha çok Asyalılar; maskülenlik gerektiren işlerde ise daha çok siyahlar ve beyazlar tercih edilmektedir.

Rice ve Barth (2016) ise işe alım uzmanının cinsiyetinin, toplumsal cinsiyet rollerine bakış açısının ve erkeksilik/kadınsılık derecesinin işe alım kararını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmacılara göre iş ortamında performansla ilişkili davranışların daha çok erkeklere ithaf edilmesi nedeniyle kadınlar bir ikilem ile karşı karşıyadır. Eğer iddialı, analitik olma vb. erkeklerle ilişkilendirilen davranışları kadınlar

sergilerlerse toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranmıyor olarak algılanmaktadırlar. Diğer bir yandan da sadece feminen algılanan davranışları sergilerlerse yetkin olmayan çalışan olarak algılanmaktadırlar. Araştırmacılar cinsiyete ilişkin faktörlerin etkisini araştırmak amacıyla üniversitede profesörlük pozisyonu için işe alım senaryosu hazırlamıştır. Akademik geçmişleri aynı olan bir kadın ve bir erkek aday yaratmıştır. İlk olarak katılımcıların toplumsal cinsiyet rollerine bakış açılarını, erkeksilik/kadınsılık derecelerini envanterler aracılığıyla ölçmüştür. Sonrasında katılımcılardan adayların işe uygunluğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Bir sonraki aşamada katılımcıları iki gruba ayırmıştır, gruplara toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin düşünce ve eylemini etkileyecek uyarılar gönderen, algılarını değiştiren bir uygulama yapmıştır. Bir gruba erkek egemen yapıyı aşılarken diğer gruba kadın egemen algısını aşılamış ve kişilerin tekrardan adayları değerlendirmesini istemiştir. İşe alım kararlarındaki değişimler incelemiştir. Bulunan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- İşe alım uzmanı kadın ise, kadınsılık derecesi yüksek olan uzmanlar adayları daha yüksek puanlamaktadır.
- İşe alım uzmanı erkek ise, adayların aldıkları puanlar uzmanın erkeksilik/kadınsılık derecesine bağlı olmamaktadır.
- İşe alım uzmanı kadın ise, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin sahip olduğu algı ve adayın biyolojik cinsiyeti adaya verdiği puanı etkilememektedir.
- İşe alım uzmanı erkek ise ve toplumsal cinsiyet rollerine uygun bakış açısı varsa, erkek adaylar kadınlara kıyasla daha yüksek puanlanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerine ters bakış açısı varsa, kadın ve erkek adaylar eşit puanlanmaktadır (Rice ve Barth, 2016).

Çalışmanın devamında örgütsel ayrımcılık modelinin aday tarafı incelenecektir. Bunun nedeni hem kişi-iş eşleşmesinin gerçekleşebilmesi için adayın ilk olarak başvuru yapmasının gerekmesi, hem de mevcut literatür çalışmalarında aday tarafının daha çok teorik olarak araştırılmasıdır. Ancak modelde belirtilen faktörler yerine yetkinliklerin cinsiyet algısının ölçülmesiyle tanımlanacak örgütsel cinsiyet rolleri kullanılacak ve adayın iş başvuru kararında cinsiyetin etkisi araştırılacaktır.

4. UYGULAMA VE ANALİZ

Araştırma kapsamında belirtildiği üzere veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Örgütsel cinsiyet rollerini tanımlamak ve ölçmek için iki farklı anket tasarlanmıştır. Anket tasarımı öncesinde anketlerde kullanılacak yetkinlik havuzu oluşturmak için ilan analizi gerçekleştirilmiştir. Akabinde ilan analizinden elde edilen yetkinlikler kullanılarak araştırmanın geçerliliği hakkında fikir sahibi olmak ve araştırma konusuna devam etme/etmeme kararı almak adına pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma yürütmenin sağladığı diğer avantajlar şunlardır:

- Anketin yanıtlanma oranını saptamak
- Anketin doldurulma süresini ölçmek
- Anketin güvenilirliğini değerlendirmek
- Anket tasarımında geliştirilmesi gereken noktaları geri bildirim yoluyla tespit etmek
- Cinsiyet algısı açısından istikrarlı yapıya sahip olan yetkinlikleri saptayarak ana anket çalışmasında kullanılacak yetkinlik sayısını azaltmak (Böylece anketin tamamlanma süresi azalacak ve katılımcılardan daha doğru bilgi elde edilmiştir).

4.1 İlan Analizi ve Yetkinlik Havuzu Oluşturma

Araştırma kapsamında belirlenen sekiz departman için kariyer.net üzerinden 06/01/2018-07/02/2018 tarihleri arasında aktif olan iş ilanları taranmıştır. Toplamda 235 adet iş ilanı incelenmiştir. Sektör, firma, departman, pozisyon, tecrübe vb. tanımlayıcı bilgilerin ve yetkinliklerin aranma sıklıklarının kaydedildiği bir veritabanı hazırlanmıştır. İlanların içerik analizi yapılırken yetkinlik dışında adaylardan karşılamaları beklenen niteliklerin olduğu farkedilmiştir ve niteliklerin de cinsiyet algısının olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle nitelikler de çalışmaya dahil edilmiştir. İlan analizi sonucunda toplamda 72 adet yetkinlik ve 4 adet nitelik belirlenmiştir. Yetkinlikler temel ve teknik yetkinlik olarak iki gruba ayrılmıştır. 53 adet temel yetkinlik, 19 adet teknik yetkinlik mevcuttur.

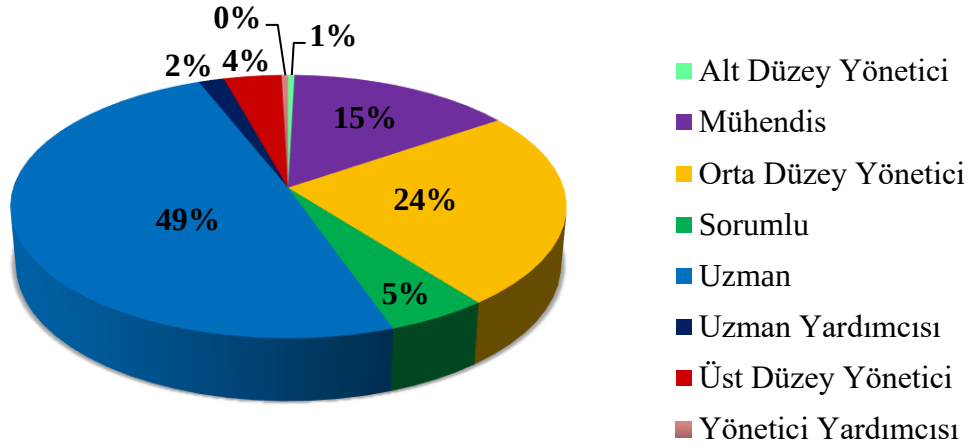
İlanlar 41 farklı sektörü kapsamaktadır. Bazı şirketler insan kaynakları danışmanlık firmaları üzerinden ilan verirken sektör bilgisini gizlemiştir. İlanların sektörel dağılımı incelendiğinde %11.5 ile hızlı tüketim malları, %9.4 ile otomotiv ve %8.9 ile endüstriyel ürünler sektörünün ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz (Çizelge 4.1). İlanların pozisyon dağılımı incelendiğinde ise toplamda 7 pozisyon grubu mevcuttur. Bazı şirketler ilanın pozisyon bilgisini mühendis olarak belirttiği için gerçek pozisyon bilgisi elde edilememiştir. İlanlarda en çok %49 ile uzman en az %0.43 ile yönetici yardımcısı ve alt düzey yönetici aranmaktadır (Şekil 4.1).

Çizelge 4.1 : İlanların sektörel dağılımı.

Sektörel Dağılım	Adet	%		Adet	%
Bankacılık	1	0.4	Kağıt Sanayi	5	2.1
Bilişim	15	6.4	Kimya	7	3.0
Büro Malzemeleri	1	0.4	Mağazacılık	5	2.1
Danışmanlık	3	1.3	Makine ve Ekipmanlar	12	5.1
Dayanıklı Ev Aletleri	8	3.4	Metal Sanayi	3	1.3
Denetim/Danışmanlık	4	1.7	Mimarlık	1	0.4
Denizcilik	1	0.4	Mobilya Sanayi	7	3.0
Eğitim	1	0.4	Mühendislik Hizmetleri	2	0.9
Elektrik & Elektronik	8	3.4	Otomotiv	22	9.4
Endüstriyel Ürünler	21	8.9	Perakende	3	1.3
Enerji	1	0.4	Plastik	4	1.7
E-Ticaret	1	0.4	Sağlık	2	0.9
Fuarçılık	2	0.9	Seramik Sanayi	3	1.3
Gaz Sanayi	1	0.4	Taşımacılık	6	2.6
Güzellik ve Bakım	3	1.3	Tekstil	13	5.5
Hızlı Tüketim Malları	27	11.5	Telekomünikasyon	2	0.9
Hizmet	1	0.4	Temizlik Malzemeleri	2	0.9
Holding	8	3.4	Ticaret	3	1.3
Isıtma ve Soğutma	3	1.3	Turizm	4	1.7
İlaç Sanayi	11	4.7	Yapı Malzemeleri	4	1.7
İnşaat Sanayi	3	1.3	Sektör bilgisi gizlenen	1	0.4

İlanların sektörel ve pozisyonel dağılımının dengeli olmaması çalışmanın geçerliliğini etkilemeyecektir. Çünkü bir adayda aranan temel yetkinlikler her sektör ve her pozisyon için benzerdir. Pozisyon yükseldikçe adayın ilgili yetkinliği daha yüksek seviyede karşılaması beklenir. Sadece temel yetkinlikler dışında aranan teknik yetkinlikler sektöre göre değişmektedir. Ancak çalışma tek bir sektör için

yürütülmeyeceğinden ilerleyen aşamalarda teknik yetkinliklerde eleme yapılacak ve çalışmanın incelediği departmanlar için her sektörün ihtiyaç duyduğu teknik yetkinlikler seçilecektir.



Şekil 4.1 : İlanların pozisyonel dağılımı.

Pozisyonlarda en sık aranan ilk on temel yetkinliği yakından incelediğimizde sorumlu, uzman veya yönetici farketmeksizin tüm pozisyonlarda aranan ortak yetkinliklerin olduğu görülmektedir. Takım çalışmasına yatkınlık, ilişki kurabilme ve yazılı/sözlü olarak kendini ifade edebilme, problem çözme ve analitik düşünme, raporlama kabiliyeti ile veri analizi ve sentez yapabilme yetkinlikleri tüm pozisyonlarda aranmaktadır (Çizelge 4.2). Bir başka deyişle pozisyonlarda aranan yetkinliklerin en az beş tanesinin ortak olduğu, hatta iş takibi yapabilme, planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti ile sonuç odaklılık yetkinliklerinin de çoğu pozisyonlarda arandığı göz önüne alınırsa bir adayda aranan temel yetkinliklerin her pozisyon için benzer olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sektörlerin aradığı yetkinlikler incelendiğinde de benzer bir tablo ile karşılaşılacaktır. Toplanan ilanlarda sayıca fazla bulunan sektörlerin en sık aradığı on temel yetkinlik incelendiğinde veri analizi ve sentez yapabilme, ilişki kurabilme ve yazılı/sözlü olarak kendini ifade edebilme ile raporlama kabiliyeti yetkinlikleri her sektör tarafından aranmaktadır. Bir başka deyişle sektörlerin aradığı yetkinliklerin en az üç tanesi ortaktır. Hatta takım çalışmasına yatkınlık, problem çözme ve analitik düşünme, planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti ile iş takibi yapabilme yetkinliklerinin ele alınan on sektörün en az sekizinde adaylarda arandığı

görülmektedir (Çizelge 4.3). Bu durumda temel yetkinliklerin dramatik sektörel farklılıklar göstermediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Çizelge 4.2 : Pozisyonlarda aranan ilk 10 yetkinlik.

Sorumlu	Alt Düzey Yönetici
Veri analizi ve sentez	İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme
İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme	Sonuç odaklılık
Problem çözme ve analitik düşünme	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma
İş takibi yapabilme	İş takibi yapabilme
Takım çalışmasına yatkınlık	Müşteri odaklılık
Sonuç odaklılık	Veri analizi ve sentez
Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma	Takım çalışmasına yatkınlık
Raporlama kabiliyeti	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti
Stratejik düşünme / Strateji geliştirme	Problem çözme ve analitik düşünme
Müşteri odaklılık	Raporlama kabiliyeti
Uzman Yardımcısı	Orta Düzey Yönetici
Takım çalışmasına yatkınlık	Veri analizi ve sentez
Veri analizi ve sentez	İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme
İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti
Problem çözme ve analitik düşünme	Problem çözme ve analitik düşünme
Sonuç odaklılık	Raporlama kabiliyeti
Raporlama kabiliyeti	Takım çalışmasına yatkınlık
Detaylara önem vermek	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetebilmek)
Disiplinli ve planlı çalışmak	Sonuç odaklılık
İş takibi yapabilme	İş takibi yapabilme
Sorumluluk almak	İlişki geliştirme / İlişki yönetimi
Uzman	Üst Düzey Yönetici
Veri analizi ve sentez	Veri analizi ve sentez
İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme	İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme
Problem çözme ve analitik düşünme	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetebilmek)
Takım çalışmasına yatkınlık	Problem çözme ve analitik düşünme
Raporlama kabiliyeti	Raporlama kabiliyeti
İş takibi yapabilme	Takım çalışmasına yatkınlık
Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti
Müşteri odaklılık	İlişki geliştirme / İlişki yönetimi
Öğrenmeye/Gelişime açık olmak	Sonuç odaklılık
Çözüm odaklılık	Zaman yönetimi
Yönetici Yardımcısı	
Takım çalışmasına yatkınlık	
Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti	
Problem çözme ve analitik düşünme	
Müşteri odaklılık	
Veri analizi ve sentez	
Stratejik düşünme / Strateji geliştirme	
İç motivasyon sağlamak	
İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme	
Sonuç odaklılık	
Raporlama kabiliyeti	

Çizelge 4.3 : Sektörlerde aranan ilk 10 yetkinlik.

Bilişim	Holding
Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Takım çalışmasına yatkınlık Problem çözme ve analitik düşünme Araştırmacı olmak Müşteri odaklılık İç motivasyon sağlamak Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Raporlama kabiliyeti İş takibi yapabilme	Veri analizi ve sentez Problem çözme ve analitik düşünme İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme İş takibi yapabilme Takım çalışmasına yatkınlık Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Sonuç odaklılık Raporlama kabiliyeti Araştırmacı olmak Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma
Dayanıklı Ev Aletleri	İlaç Sanayi
Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Raporlama kabiliyeti İç motivasyon sağlamak Yaratıcılık Stratejik düşünme / Strateji geliştirme Empati kurabilmek Süreç odaklılık (Sonuca ulaşırken izlenecek süreçlerin tanımlanması) Problem çözme ve analitik düşünme Sonuç odaklılık	Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Problem çözme ve analitik düşünme Takım çalışmasına yatkınlık Raporlama kabiliyeti İş takibi yapabilme Sonuç odaklılık Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma Etkili sunum yapabilmek
Elektrik & Elektronik	Makine ve Ekipmanlar
Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Öğrenmeye/Gelişime açık olmak Araştırmacı olmak Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Problem çözme ve analitik düşünme Sonuç odaklılık Raporlama kabiliyeti Disiplinli ve planlı çalışmak Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma	Veri analizi ve sentez Raporlama kabiliyeti İş takibi yapabilme Takım çalışmasına yatkınlık Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Yenilikçilik Zaman yönetimi Hedef belirlemek ve hedefe ulaşmak Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetebilmek) İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme
Endüstriyel Ürünler	Otomotiv
Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Raporlama kabiliyeti Takım çalışmasına yatkınlık Problem çözme ve analitik düşünme Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti İş takibi yapabilme Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetebilmek) İlişki geliştirme / İlişki yönetimi Öğrenmeye/Gelişime açık olmak	Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Takım çalışmasına yatkınlık Problem çözme ve analitik düşünme Raporlama kabiliyeti Sonuç odaklılık Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma İş takibi yapabilme Sorumluluk almak Etkili sunum yapabilmek
Hızlı Tüketim Malları	Tekstil
Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Takım çalışmasına yatkınlık Problem çözme ve analitik düşünme Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Raporlama kabiliyeti İş takibi yapabilme Sonuç odaklılık Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetebilmek) Disiplinli ve planlı çalışmak	Veri analizi ve sentez İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti Raporlama kabiliyeti Takım çalışmasına yatkınlık Problem çözme ve analitik düşünme Öğrenmeye/Gelişime açık olmak Kalite odaklılık Sonuç odaklılık İş takibi yapabilme

Yetkinlik havuzu oluşturulurken ilanların birbirine benzer içeriklere sahip olduğu, şirketlerin kendi vizyonlarını aradıkları yetkinliklere yeteri kadar yansıtmadığı farkedilmiştir ve insan kaynakları profesyonellerine havuzdaki yetkinliklerin günümüz iş hayatını ne kadar yansıttığı sorulmuştur. Şirketlerin kurum stratejilerini yansıtan kurumsal yetkinliklerini iş ilanlarına koymadıkları, bu nedenle ilan tasarımında daha genel yetkinliklerin kullanıldığı öğrenilmiştir. Kurumsal yetkinlikler kişiyle mülakat esnasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle ilan analizi sonucu oluşturulan yetkinlik havuzu yeni rekabet koşullarına uyumu getirecek yetkinliklerden ziyade bir işletmenin temel ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.

İlanlar analiz edilirken fark edilen bir başka nokta ise, 235 ilanın beşinde ilanın hangi cinsiyet grubunun başvuru yapabileceğini belirtmesidir. Erkek aday arayan ilanlar incelendiğinde bu ilanların gaz, metal sanayi ve hızlı tüketim malları sektöründe üretim departmanı için üniversite ve üzeri eğitime sahip, mühendis veya orta düzey yönetici olarak çalışabilecek erkek aday aradığı; kadın aday arayan ilanlar incelendiğinde ise bu ilanların hızlı tüketim malları sektöründe finans departmanı için üniversite ve üzeri eğitime sahip, uzman veya orta düzey yönetici olarak çalışabilecek kadın aday aradığı görülmüştür. İlanlarda cinsiyet belirtilmesi adayın işe başvuru kararı alma sürecinden önce adaya ayrımcılık yapıldığını göstermektedir.

Bu aşamada oluşturulan yetkinlik havuzundaki temel yetkinliklerin tanımı ve davranış göstergeleri; teknik yetkinliklerin ise kullanım alanı açıklanacaktır (Arı, 2006; Reşitoğlu, 2011; Seçgin, 2009; Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu, 2014). Analiz sonuçlarının takibini kolaylaştırmak adına yetkinlikler ve nitelikler kodlanacaktır (Çizelge 4.4, Çizelge 4.5 ve Çizelge A.1).

Çizelge 4.4 : Nitelikler listesi.

NİTELİK KODU	NİTELİK ADI
N1	Esnek çalışma saatlerine uyumluluk
N2	Aktif araç kullanabilmek
N3	Seyahat engeli olmamak
N4	Yoğun seyahat edebilmek

Çizelge 4.5 : Teknik yetkinlikler listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI
Y54	MS Office kullanmak
Y55	İngilizce bilmek
Y56	6sigma bilmek
Y57	SAP, NETSIS vb. ERP sistemlerini kullanabilir olmak
Y58	Tasarım programlarını kullanabilir olmak (Autocad, Catia, Solidworks)
Y59	Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)
Y60	Fizibilite etüdü yapmak
Y61	PLC programlama
Y62	C++, C# programlama dillerini bilmek
Y63	SEM, SEO yöntemlerini bilmek
Y64	Google Adwords, Google Analytics bilmek
Y65	Logo, Solon vb. programları kullanabilir olmak
Y66	Windows / Linux server bilmek
Y67	Active Directory bilmek
Y68	SQL bilmek
Y69	Süreç geliştirmek
Y70	Metot geliştirmek
Y71	Maliyet analizi yapmak, maliyet iyileştirmek
Y72	Proje yönetmek

Yukarıda bahsedilen ancak belirli bir fonksiyona, kullanım alanına özgü olan ve ne olduğuna ilişkin ek bilgilendirmeye ihtiyaç duyulan teknik yetkinlikler söz konusudur. İlgili teknik yetkinlikler ve açıklamaları aşağıda mevcuttur.

- **6Sigma:** Üretimdeki hataları kontrol altına almayı sağlayan bir metottur. Daha geniş bir ifadeyle "iş yaşamında kuruluşun süreç ya da süreçlerinin ne kadar değişken olduğunu, ne kadar hata yaptığını veya kayıplarının ne kadar olduğunu" gösteren bir araçtır (Dağlıoğlu ve diğ, 2009, s. 132).
- **5S:** İşyeri organizasyonunu düzenleyen ve adı beş Japonca kelimenin baş harfinden gelen bir araçtır. Felsefesi "işletme içerisindeki temizlik ve düzenliliğin" kültür haline getirilmesi gerektiğine dayanır (Sarıçoban, 2006, s. 51).

- *Kaizen*: Sürekli iyileştirmeler yaparak verimliliğin arttırılmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. "İyileştirmeye olan ihtiyacın farkedilmesi" ile iyileştirme yaklaşımı başlar (Korucu, 2013).
- *TPM*: Her çalışanın kalite sorumluluğunun olduğu, sıfır hata, sıfır iş kazası, sıfır kayıp vb. hedefleri olan bir metottur. Türkçe karşılığı toplam üretken bakımdır. "Üretim faaliyetleri içinde çalışanların tamamının katılımını gerektiren, operatörlere üzerinde çalıştıkları makine veya ekipmanın otonom bakım sorumluluğunu da getiren, arızaları önleyen ve ekipman etkinliğini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır" (Görener ve Yenen, 2007, s. 48).
- *PLC*: Makinaların elektromekanik kontrolü için kullanılan mantıksal denetleyicilerdir (Bingöl ve diğ., 2010).
- *SEM ve SEO*: Türkçe karşılığı arama motoru pazarlamacılığı ve arama motoru optimizasyonudur. İnternet pazarlamacılığında kullanılan yöntemlerdir.
- *Google Adwords ve Google Analytics*: İnternet pazarlamacılığında kullanılan yöntemlerdir. Adwords ile reklamın hangi anahtar kelimeler ile arama yapıldığında internet kullanıcıları karşısına çıkması istendiği seçilir ve tıklama başına ücret ödenir (www.adwordsturkey.com). Analytics ile müşteri deneyimi ve internet sitesindeki trafik analiz edilir. Müşterinin hangi kanal üzerinden siteye erişim sağladığı, ne kadar süre sitede aktif kaldığı, en çok hangi ürün ile ilgilendiği, ne kadar sıklıkla ziyaret ettiği gibi bilgiler elde etme imkanı sunar (www.dijitalpazarlamaokulu.com).
- *LOGO ve SOLON*: Genel yönetim muhasebesinde kullanılan programlardır.
- *Server ve Active Directory*: İşletmelerin bilgi teknolojileri departmanı tarafından sistemleri yönetmek amacıyla kullanılan araçlardır.
- *SQL*: Türkçe karşılığı yapılandırılmış sorgu dilidir. Oluşturulan veri tabanından kullanıcının girdiği kriterler doğrultusunda veri sorgulaması gerçekleştirir (<https://smartpro.com.tr>).
- *ERP*: Türkçe karşılığı kurumsal kaynak planlamasıdır. Bir firmanın tüm birimlerinin aynı sistem içerisinde verilerinin tutulduğu ve veri analizini kolaylaştıran sistemdir (<https://proente.com>).
- *C++ ve C#*: Yazılım için kullanılan iki farklı programlama dilidir.

Literatüre bakıldığında yetkinlikler için farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Carol ve McCrackin ile Ernst ve Young yetkinlikleri temel, yönetsel ve teknik olarak sınıflamaktadır. Temel yetkinlikler, tüm şirket çalışanlarının sahip olması gereken ve şirketin güçlü olduğu yönleri ele alan yetkinliklerdir. Yönetmel yetkinlikler, şirketin amacına ulaşabilmesi için gereken insan organizasyonuna ilişkin yetkinliklerdir. Teknik yetkinlikler ise işi gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve beceriye ilişkin yetkinliklerdir. Sparrow ve Hiltrop da benzer bir sınıflandırma yaparak yetkinlikleri ana, davranışsal ve yönetsel yetkinlikler şeklinde üçe ayırmaktadır. Ancak değişen rekabet koşulları ve teknolojik ilerlemeler farklı yetkinlikleri doğurmuş ve farklı sınıflamaları beraberinde getirmiştir. Günümüzde kavramsal yetkinlikler, sosyal zeka yetkinlikleri, duygusal zeka yetkinlikleri vb. sınıflandırmalar mevcuttur (Arı, 2006; Seçgin, 2009; Reşitoğlu, 2011). Bu çalışmanın odak noktası yetkinliklerin cinsiyet algısı olduğu için çalışmayı daha anlaşılır ve takip edilebilir kılmak adına yetkinliklerin temel ve teknik olmak üzere iki sınıfa ayrılması yeterli olacaktır.

4.2 Yetkinliklerin Cinsiyet Algısını Ölçme ve Değerlendirme

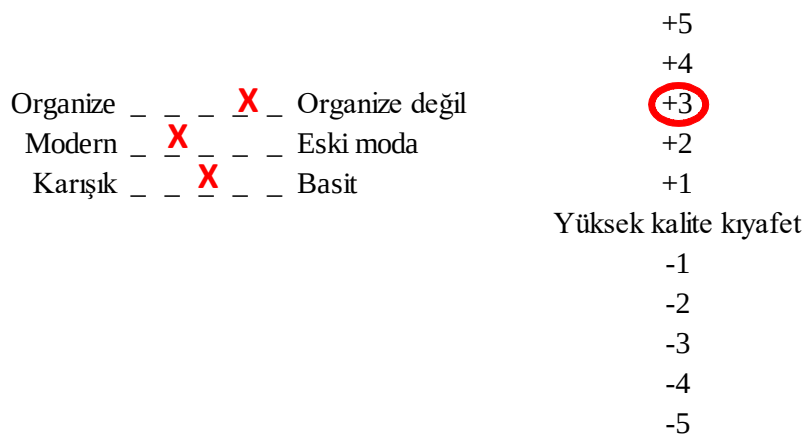
4.2.1 Pilot test

Araştırma sorusunun geçerliliğini test etmek ve anket performansı hakkında geri dönüş toplamak adına pilot test yürütülmüştür. İlan analizinden elde edilen 72 adet yetkinlik cinsiyet algısı açısından katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Tüm yetkinliklerin tek bir anket formu üzerinden değerlendirilmesi hem katılımcıdan kaliteli veri elde edilmesini zorlaştıracak, hem de anketin tamamlanma süresini uzatacak için yetkinlikler üç farklı ankete dağıtılmıştır. Anketler iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde temel demografik veriler toplanmıştır. İkinci bölümde ise katılımcılardan ilgili yetkinliğin hangi cinsiyet grubunu çağrıştırdığını, ne kadar kadınsı veya erkeksi olduğunu anlamsal farklılıklar ölçeği (semantic differential scale) üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Teknik yetkinliklerde her katılımcının her yetkinliği bilemeyeceği öngörüsüyle anlamsal farklılıklar skalasına ek olarak "fikrim yok" cevap alternatifi eklenmiştir. Pilot test örneği Ek B'de mevcuttur.

Pilot test çalışmasındaki diğer amaç, temel ve teknik yetkinliklerde pilot testten elde edilecek verilere göre eleme yapabilmek, ayırıştırma gücü yüksek olan yetkinlikleri seçebilmektir. Bunun yanında araştırılan teknik yetkinliklerin bilinirliği göz önüne

alınarak ağırlıklı olarak fikrim yok seçeneği oylanan teknik yetkinlikler de çalışma dışı bırakılacaktır.

Literatürde cinsiyet ayrımcılığı veya cinsiyet algısı ölçmek adına kullanılan, anlamsal farklılıklar ölçeğine alternatif olabilecek diğer ölçekler sırasıyla Thurstone ve Stapel ölçeğidir. Thurstone tek boyutlu ölçek kategorisindeyken Stapel ve anlamsal farklılıklar ölçeği iki boyutlu kategoride yer almaktadır. Thurstone ölçeğinde anketi hazırlayan kişi ayrımcılığı ele alan ifadeler yaratır ve katılımcılar ifadeleri 1 ile 10 arasında sıralar. Stapel ölçeğinde ise katılımcı ilgili ifadeyi tek bir sıfat veya özellik karşısında çift kutuplu bir skala üzerinden değerlendirir. Bu çalışmada yetkinliklerin birbirine göre değerlendirilmesi yerine her yetkinliğin kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilmesi önemli olduğu için Thurstone ölçeği çalışmanın araştırma sorusuna hizmet etmemektedir. Stapel ölçeği bu açığı giderse de tek bir sıfat üzerinden değerlendirme yaptırdığı için çalışmayı doğru ifade etmeyecektir. Çünkü araştırma sorumuz kadınsı ve erkeksi olmak üzere birbirinden tamamen ayrışan iki farklı kutba sahiptir. Bu nedenle araştırma tasarımına ve araştırma sorusuna en uygun ölçeğin anlamsal farklılıklar ölçeği olduğuna karar verilmiştir (Mayerberg, 1978; Garland, 1990; <http://www.statisticshowto.com>). Ölçekler arası farkın daha iyi anlaşılması adına aşağıda örnek paylaşılmıştır. Resmin solunda anlamsal farklılıklar ölçeği örneği, sağında ise stapel ölçeği örneği mevcuttur (Şekil 4.2).



Şekil 4.2 : Anlamsal farklılıklar ve stapel ölçeği.

Literatürde anlamsal farklılıklar ölçeğinin genellikle iki alternatif kullanımı vardır. Bunlardan ilki yukarıdaki örnekte paylaşıldığı gibi nümerik olmayan yani rakamsal ifadeler kullanılmayan formatıdır. İkincisi ise nümerik olan yani boşluklar yerine o boşluğun değerini ifade eden rakamların kullanıldığı formatıdır. Bu çalışmada nümerik olmayan formatı kullanılacaktır. Bunun nedeni nümerik ölçek karşısında insanların cevap alternatiflerini karşılaştırmada daha çok zorlanması; boşlukların kişilerin düşüncelerini ifade etmesini kolaylaştırmasıdır (Golant ve Burton, 2010).

Araştırmacılar üçlü skaladan yedili skalaya kadar güvenilirliğin artan eğim gösterdiğini ancak yediden sonra daha minimal miktarlarda arttığını, dolayısıyla yedili skala kullanımının optimum olduğunu söylemektedir. Literatürde anlamsal farklılıklar ölçeği için yedili kullanımın tercih edildiği de göz önünde bulundurularak yedili bir skala tanımlamaya karar verilmiştir (Garland, 1990; Golant ve Burton, 2010). Ancak katılımcıları detaylı ve gerçekçi düşünerek anket sorularını cevaplamaya teşvik etmesi amacıyla orta nokta kaldırılıp altılı skala kullanılmıştır. Araştırılan konu politik yaklaşıma elverişli olduğu için katılımcıların hep orta noktayı işaretleyerek anketi hızlı ve düşünmeden tamamlama durumunun önüne geçilmek istenmiştir. Orta noktanın kaldırılmasının avantajları; katılımcıları düşünmeye sevk etmesi, katılımcıları taraf olmaya zorlayarak yetkinliklerin kadınsı veya erkeksi şeklinde ayrıştırılmasını kolaylaştırması olarak söylenebilir. Dezavantajları ise katılımcıların konforlu cevap vermesini etkilemesi nedeniyle veri kalitesinin düşmesi, gerçekten herhangi bir cinsiyet grubuna sınıflandırılmayacak, nötr algıya sahip yetkinliklerin yakalanmasını zorlaştırması olarak söylenebilir. Katılımcıların kararsız kaldıkları durumda orta nokta yakınında toplanacağı ön görülmektedir. Araştırma için önemli olan uç noktalarda oylanmış yetkinlikleri keşfetmek olduğundan dolayı bu durum ihmal edilebilir. Orta nokta etrafında toplanan yetkinlikler nötr cinsiyet algısına sahip yetkinlik sayılacaktır.

Bu anketin beklentisi kadın ve erkeğin davranışsal özellikler ve sorumluluklar açısından toplum içerisindeki tanımına benzer bir tanımlamanın iş hayatında da yapıldığı varsayımıyla çoğu yetkinliğin algıda belirli bir cinsiyet grubuyla ilişkilendirilmesidir. Bu tanımlama iş dünyasında toplumdaki kadar ayrıştırılmış ve öğrenilmiş olmayabilir. Yetkinliklerin cinsiyet algısında bu sonucu doğurabilecek nedenler sırasıyla şunlardır:

- Toplumsal cinsiyet rolleri
- İş hayatında kadın ve erkeğin istihdam edildiği alanlar ve pozisyonlar
- Katılımcıların iş tecrübeleri

Yukarıda bahsedildiği gibi doğacak cinsiyet algısının en temelde cinsiyet rolleriyle, akabinde kadın ve erkeğin iş hayatındaki tarihsel gelişimi ve katılımcıların çalıştıkları ortamlarda hangi cinsiyet grubunun daha çok hangi yetkinliklerde başarılı olduğunu deneyimlemesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Orta ve üst düzey pozisyonlarda daha çok erkek istihdam edildiği için yönetsel yetkinliklerde erkek algısının daha yüksek; kadınların detaycı ve konuşkan yapıları nedeniyle raporlama ve ilişki kurma gibi yetkinliklerde ise kadın algısının daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Yetkinliklerin cinsiyet algısının olması halinde örgütsel cinsiyet rolleri tanımlanacaktır.

4.2.1.1 Katılımcı profili

09/02/2018 - 15/02/2018 tarihleri arasında yapılan pilot çalışmaya 41 kişi katılmıştır. Hem çalışma hayatındaki profesyonellerin hem de öğrencilerin ve yeni mezunların görüşleri alınmıştır. Katılımcı profiline ilişkin demografik veriler Çizelge 4.6'da verilmiştir.

Çizelge 4.6 : Pilot test katılımcı profili analizi.

Cinsiyet		Yaş		Çalışma Durumu	
Kadın	17	19-25 arası	5	Öğrenci	2
Erkek	24	25-30 arası	23	Hem Öğrenci Hem Çalışan	15
Toplam	41	30-35 arası	8	Çalışan	19
		35-40 arası	2	Yeni Mezun	5
		40 ve üzeri	3	Toplam	41
		Toplam	41		

Eğitim Seviyesi		Çalışılan Bölüm	
Lise	8	İnsan Kaynakları	3
Lisans	18	Araştırma Geliştirme	8
Yüksek Lisans	12	Finans	10
Doktora	3	Kalite	3
Toplam	41	Pazarlama	2
		Hazine	1
		Portföy Yönetimi	1
		Akademisyen	6
		Toplam	34

Çizelge 5.6'da görüldüğü gibi katılımcıların %41'i kadın, %59'u erkektir. Katılımcıların çoğu 25-30 yaş aralığında yer almaktadır. Yaş ortalaması 28.93'tür. Katılımcıların çalışma durumları incelendiğinde %5'i öğrenci, %12'si yeni mezun, %37'si hem öğrenci hem çalışan ve %46'sı çalışandır. Hem öğrenci hem çalışan kategorisini yarı zamanlı olarak çalışan lisans son sınıf öğrencileri ve çoğunluğu tam zamanlı olarak çalışan yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde %20'si lise, %44'ü lisans, %29'ü yüksek lisans ve %7'si doktora mezunudur. Katılımın yoğun olduğu bölümler araştırma ve geliştirme departmanı ile finans departmanıdır. Sadece özel sektördeki profesyonellerin değil, iş hayatını yakından gözlemleyen akademisyenlerimizin de görüşlerine başvurulmuştur. Fizibilite amacıyla yürütülen bir anket olduğu için araştırmaya konu olan her departmandan katılımcı sağlanamamıştır.

Özetle, genç ve cinsiyet dağılımı açısından nispeten dengeli, çoğu aktif olarak iş hayatında bulunan lisans veya yüksek lisans mezunu bir profil mevcuttur. Her ne kadar yaş açısından bakıldığında tek bir aralıkta yoğunlaşma yaşandığı için kuşaklar arası düşünce farklılıkları açıklama imkanı doğmayacak olsa da gençlerin ne düşündüğünü öğrenmek adına daha genelleştirilebilir sonuçlar verecektir.

4.2.1.2 Bulgular

Veriler IBM SPSS Statistics 25 programı aracılığıyla incelenmiştir. Sorular için sıralı ölçüm düzeyi kullanılmıştır. Çünkü her cevap alternatifi arasındaki fark mutlak değer olarak birbirine eşit değildir, alternatiflerin birbirlerinden ne kadar iyi veya kötü olduğu algısı bireyden bireye değişmektedir. İlk aşamada anketin geçerliliği, ikinci aşamada yetkinliklerin mod ve medyan değerleri ile histogram grafikleri değerlendirilmiştir. Bu tip ölçeklerde örneklem grubunun merkezi eğilimini tanımanın en doğru yolu mod, medyan değerlendirmesi yapmaktır.

Anketin araştırma sorusu ve içeriği tasarlanırken hem yerli ve yabancı çok sayıda literatür kaynağı hem de insan kaynakları profesyonellerinin görüşleri baz alındığı için anket içeriksel geçerlilik sağlamaktadır. Sonrasında veri değerlendirilmiştir. Kayıp verilerin normal dağılımı test edilmiş ve anlamlılık değeri 0.05'ten büyük bulunmuştur. Ortalama değer yöntemi ile kayıp veriler için değer üretilerek veri seti analize hazır hale getirilmiştir.

Değişkenler arası korelasyon incelendiğinde bazı değişkenlerin pozitif, bazı değişkenlerin ise negatif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize yetkinliklerin cinsiyet algısına göre kadınsı ve erkeksi olarak ayrışabileceğini göstermektedir. Kadınsı bulunan yetkinlikler ile erkeksi bulunan yetkinliklerin kendi içlerinde pozitif korelasyona sahip olması beklenmektedir. Bunu analiz edebilmek için ilk olarak yetkinlikler sınıflandırılmalıdır. Çalışma, kategorik veri içerdiği ve değişken sayısından az katılımcıyla gerçekleştirdiği için değişkenler arası gruplaşmayı gösterebilecek temel bileşenler analizi yöntemi kullanılamamaktadır. Bu nedenle hangi değişkenlerin aynı grup altında birleştirilebileceğini değerlendirmek için ortalama, mod, medyan, standart sapma istatistikleri ve histogram grafikleri referans alınacaktır. Grup içi korelasyonun pozitif, gruplar arası korelasyonun negatif olmasına dikkat edilecektir.

Yukarıda bahsedilen bakış açısıyla sonuçlar değerlendirildiğinde ilişki kurabilme ve yazılı/sözlü olarak kendini ifade edebilme, dış görünüme özen gösterme, düzgün diksiyona sahip olma gibi yetkinliklerin kadınsı; sonuç odaklı olma, inisiyatif alma, karar alma gibi yetkinliklerin erkeksi; takım çalışmasına yatkınlık, hedef belirleme ve ulaşma, başarı odaklılık gibi yetkinliklerin ise nötr algılandığı başka bir deyişle yetkinliklerin cinsiyet algısına göre ayrıştığı bulunmuştur. Mod, medyan ve histogram grafikleri, yetkinlikler arası korelasyon göz önüne alınarak kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlik grupları oluşturulmuştur. Daha geniş bir örneklem büyüklüğü ile aynı anket çalışmasını yürütmeden önce yetkinliklerde eleme yapmış ve ayrışmanın en güçlü yaşandığı kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlikler seçilmiştir. Gruplarda yer alan yetkinlikler histogram grafikleriyle birlikte ekte paylaşılmıştır (Şekil A.1, Şekil A.2, Şekil A.3).

Seçilen yetkinliklerde ayrışmayı yakından incelersek, ortalama ve dağılım açısından diğer nötr yetkinliklere nazaran daha iyi performans gösteren Y1($\bar{x}=3.62$, $s=0.77$), Y13($\bar{x}=3.25$, $s=1.06$) ve Y71($\bar{x}=3.67$, $s=1.22$) numaralı nötr yetkinliklerin her biri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu, özellikle Y1 ve Y13 numaralı yetkinlikler arasında güçlü bir korelasyon yaşandığını görmekteyiz. Kadınsı yetkinlikleri incelediğimizde de ortalama ve dağılım açısından diğer kadınsı yetkinliklerden daha iyi performans gösteren Y7($\bar{x}=2.54$, $s=0.78$), Y22($\bar{x}=1.79$, $s=0.80$) ve Y23($\bar{x}=2.71$, $s=0.61$) numaralı yetkinliklerin her biri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu görmekteyiz. Benzer şekilde erkeksi yetkinlikleri

incelediğimizde de istatistiksel olarak daha güçlü olan Y4($\bar{x}=4.38$, $s=0.87$), Y5($\bar{x}=4.77$, $s=0.73$) ve Y14($\bar{x}=4.67$, $s=0.65$) numaralı yetkinlikler arasında da pozitif korelasyon gözlemlemekteyiz. Oluşturulan kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlik grupları içerisinde pozitif korelasyon elde etmek, aynı yönlü yetkinliklerin aynı grupta yer aldığının göstergesidir. Diğer bir taraftan Y14 numaralı erkeksi yetkinlik ile Y22 numaralı kadınsı yetkinlik arasında (-0.75) veya Y4 numaralı erkeksi yetkinlik ile Y13 numaralı nötr yetkinlik arasında (-0.43) negatif korelasyon görmek yani gruplar arası negatif korelasyon elde etmek ise grupların birbirinden farklılaştığının göstergesidir (Çizelge 4.7, Çizelge 4.8).



Çizelge 4.7 : Pilot test tanımlayıcı istatistikler.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y54	Y55	Y56	Y57	Y58	Y59	Y60
Ortalama	3,62	2,85	2,77	4,38	4,77	2,54	2,54	2,69	2,92	3,58	2,92	4,00	3,25	4,67	3,92	3,42	3,23	4,00	3,25	3,75	3,83	4,33	3,91	3,36
Medyan	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50	5,00	4,00	3,00
Mod	4	3	3 ^a	4 ^a	5	3	2	3	3	4	3	4	3	5	4 ^a	3	3	4	3 ^a	4	3	5	4	3
Standart Sapma	0,77	0,80	1,09	0,87	0,73	0,78	1,20	0,95	0,90	1,24	0,90	1,22	1,06	0,65	1,00	1,16	0,93	0,95	0,75	0,71	1,03	1,23	0,70	0,63
Minimum	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2
Maksimum	5	5	4	6	6	4	6	4	4	5	4	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	5	4

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34	Y61	Y62	Y71	Y63	Y64	Y65	Y66
Ortalama	3,07	3,00	4,00	3,50	1,79	2,71	3,43	4,36	3,07	2,71	4,36	3,14	3,86	3,71	4,14	3,93	3,29	4,30	5,00	3,67	4,00	4,00	3,80	4,17
Medyan	3,00	3,00	4,50	3,50	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,50	4,50	3,00	4,00	3,50	4,50	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Mod	3	4	5	3 ^a	1	3	4	4	3	2	5	3	4	3	5	4	3	4	4 ^a	5	4	4	5	4
Standart Sapma	1,38	1,24	1,36	1,29	0,80	0,61	1,16	0,84	1,14	1,07	0,74	0,95	1,03	1,38	1,23	1,21	1,27	0,82	1,15	1,22	1,26	1,29	2,17	1,19
Minimum	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2
Maksimum	6	5	6	5	3	4	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42	Y43	Y44	Y45	Y46	Y47	Y48	Y49	Y50	Y51	Y52	Y53	Y67	Y68	Y69	Y70	Y72
Ortalama	3,86	3,07	3,14	4,43	3,64	4,29	2,36	2,50	3,64	3,43	3,29	3,57	4,21	3,86	3,57	3,71	4,36	3,50	2,93	4,50	4,43	3,71	3,71	3,71
Medyan	4,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00
Mod	4	3	3	4 ^a	4	4	2	3	5	3	4	3	4 ^a	4	3	4	4	4 ^a	2	4 ^a	4	3 ^a	3 ^a	4
Standart Sapma	0,86	1,07	0,86	1,22	1,22	0,83	1,01	0,85	1,55	0,85	1,20	0,85	1,05	1,23	1,09	0,97	0,63	1,34	1,21	0,71	0,98	0,73	0,73	0,61
Minimum	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	4	3	3	3	3
Maksimum	5	5	5	6	6	6	4	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Yetkinlikler arası ilişkiler bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde seçilen tüm kadınsı ve erkeksi yetkinliklerin birbirleriyle negatif, bazı nötr yetkinliklerin ise kadınsı ve erkeksi yetkinliklerle pozitif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Pilot testin örneklem sayısı düşük olduğu için bu durum gözardı edilebilir.

Çizelge 4.8 : Pilot test yetkinlikler arası korelasyon matrisi.

Öğeler Arası Korelasyon Matrisi									
	Y1	Y4	Y5	Y7	Y13	Y14	Y22	Y23	Y71
Y1	1.00	0.12	- 0.17	0.61	0.75	- 0.06	0.11	0.18	0.33
Y4	0.12	1.00	0.28	- 0.06	- 0.43	0.61	- 0.44	- 0.31	- 0.19
Y5	- 0.17	0.28	1.00	- 0.04	- 0.40	0.43	- 0.10	- 0.39	0.11
Y7	0.61	- 0.06	- 0.04	1.00	0.71	- 0.19	0.13	0.29	0.25
Y13	0.75	- 0.43	- 0.40	0.71	1.00	- 0.40	0.25	0.29	0.27
Y14	- 0.06	0.61	0.43	- 0.19	- 0.40	1.00	- 0.75	- 0.56	- 0.04
Y22	0.11	- 0.44	- 0.10	0.13	0.25	- 0.75	1.00	0.34	- 0.13
Y23	0.18	- 0.31	- 0.39	0.29	0.29	- 0.56	0.34	1.00	0.39
Y71	0.33	- 0.19	0.11	0.25	0.27	- 0.04	- 0.13	0.39	1.00

Özetle, pilot test sonuçları araştırma sorusunun geçerliliğini kuvvetlendirmektedir. Buna göre, yetkinliklerin cinsiyet algısı vardır. Katılımcılar her ne kadar politik davranma eğiliminde olsa da yetkinlikler kadınsı, erkeksi ve nötr olmak üzere üç ana grup altında toplanabilmektedir. Pilot test daha geniş bir örneklem büyüklüğü ile tekrarlanmıştır. Ancak mevcut yetkinlik havuzunda gerek pilot test uygulaması gerek ilan analizi sonuçları kullanılarak yetkinlik sayısı azaltılmıştır. Böylece hem anket performansı yükselecek hem de ayrışmanın güçlü yaşandığı, ilanlarda sık aranan yetkinlikler seçilerek içerik geçerliliği artırılmıştır. Yetkinlik sayısını azaltmak için aşağıda belirtilen üç adet yetkinlik seçme kriteri kullanılmış ve yukarıda histogramları paylaşılan kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlik grupları tanımlanmış, 38 adet yetkinlik seçilmiştir. Bu kriterler sırasıyla şunlardır:

- Seçilen yetkinliğin ayrıştırma gücü yüksek olmalıdır.
- Seçilen yetkinlik işe başvuran adaylarda sıklıkla aranmalıdır.
- Bir sonraki aşamada yetkinliklerin cinsiyet algısının iş tercihlerine olan etkisi analiz edileceği için seçilen yetkinlikler içerisinde her departmanı temsil eden en az iki adet genel, iki adet departmana özgü yetkinlik bulunmalıdır ve cinsiyet algısı açısından seçilen yetkinlikler birbirinden farklılaşmalıdır.

Kriterleri yakından inceleyecek olursak; ilk kriter ile ilgili istisnai bir durumdan söz edilebilir. Pilot test çalışmasında örneklem sayısının az olduğu göz önünde bulundurulduğunda, mevcut durumda herhangi bir yetkinlik grubuna tam sınıflanamayan ancak örneklem büyüklüğü arttığında bir grubun üyesi haline gelebilecek yetkinlikler olabilir. Bu nedenle insan kaynakları profesyonelleri tarafından adaylarda sıklıkla aranan ancak herhangi bir grupta yer almayan yetkinlikler de seçilmiştir. İkinci kriter ile çalışmanın içeriksel geçerliliği artırılmış ve güncel yetkinliklerin araştırılması sağlanmıştır. Üçüncü kriter araştırmanın son anketine hizmet etmektedir. Öyle yetkinlikler seçilmelidir ki son aşamada her departman için kadınsı, erkeksi ve nötr algıya sahip üç farklı ilan tasarlanabilsin, seçilen yetkinlikler ile ilanların cinsiyet algıları farklılaştırılabilir. Böylece katılımcıların hangi cinsiyet grubunu ön plana çıkaran ilanlara başvurdukları incelenebilir hale gelecektir.

Yetkinlik havuzundan yapılan seçimlere ek olarak, ilanlarda sıklıkla aranan ve cinsiyet algısına sahip olabileceği düşünülen iki nitelik daha seçilerek sayı 40'a tamamlanmıştır. Bu nitelikler sırasıyla N1(Esnek çalışma saatlerine uyumluluk) ve N3(Seyahat engeli olmamak)'tür.

4.2.2 Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi

Pilot test ile araştırma sorusunun geçerliliği kanıtlandıktan sonra anket içeriği yalınlaştırılarak daha geniş bir kitleye uygulanmıştır. Anketin tasarımı, kullandığı ölçek ve katılımcılara yönelttiği soru aynıdır. Katılımcılardan ilgili yetkinliğin daha çok hangi cinsiyet grubunu çağrıştırdığını puanlamaları istenmiştir. Araştırmanın hedef aldığı popülasyonu daha iyi yansıtabilmek, katılımcı çeşitliliğini artırabilmek adına anket hem online platform üzerinden hem de birebir görüşmeler aracılığıyla yürütülmüştür. Anket örneği Ek B'de mevcuttur. Anket çalışması tamamlandıktan sonra ilk olarak katılımcı profili analiz edilmiş, daha sonra veri kalitesi incelenerek veri analize hazır hale getirilmiştir.

4.2.2.1 Katılımcı profili

02/04/2018 - 22/04/2018 tarihleri arasında yürütülen bu çalışmada 276 katılımcıya ulaşılmıştır. Hem çalışma hayatındaki profesyonellerin hem de öğrencilerin ve yeni mezunların görüşleri alınmıştır. Katılımcı profiline ilişkin demografik veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.9 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcı profili analizi.

Cinsiyet		%	Yaş		%	Eğitim Seviyesi		%
Kadın	124	44.9	19-25 arası	122	44.2	Lise	84	30.4
Erkek	152	55.1	25-30 arası	62	22.5	Meslek Yüksekokulu	7	2.5
Toplam	276	100	30-35 arası	39	14.1	Lisans	131	47.5
			35-40 arası	25	9.1	Yüksek Lisans	49	17.8
			40 ve üzeri	28	10.1	Doktora	3	1.1
			Toplam	276	100	Post Doktora	2	0.7
						Toplam	276	100

Çizelge 4.10'da görüldüğü gibi katılımcı profili cinsiyet açısından dengelidir. Katılımcıların yaklaşık %45'i kadın, %55'i erkektir. Katılımcıların %67'si lisans ve üzeri eğitime sahiptir ve 19-25, 25-30 yaş aralığında yer almaktadır. Gelecek yıllarda iş hayatına aktif olarak devam edecek kitlenin ağırlıklı olarak katılım göstermesi sonuçların kullanılabilirliğini arttırmaktadır. Çünkü gerek devlet gerek özel sektör tarafından yürütülen istihdamda eşitlik politikalarının başarıya ulaşması için ilk olarak gençlerin yaklaşımı anlaşılmalıdır ki gelecek değiştirilebilsin. Cinsiyet, etnik köken, din, dil, ırk ayrımının kalktığı; yetkinliklerin önem kazandığı bu dünyada cinsiyetçi yaklaşımlar nedeniyle genç yeteneklerin geri planda kalması beşeri sermayenin etkin kullanılamamasına dolayısıyla rekabette dezavantaja neden olacaktır.

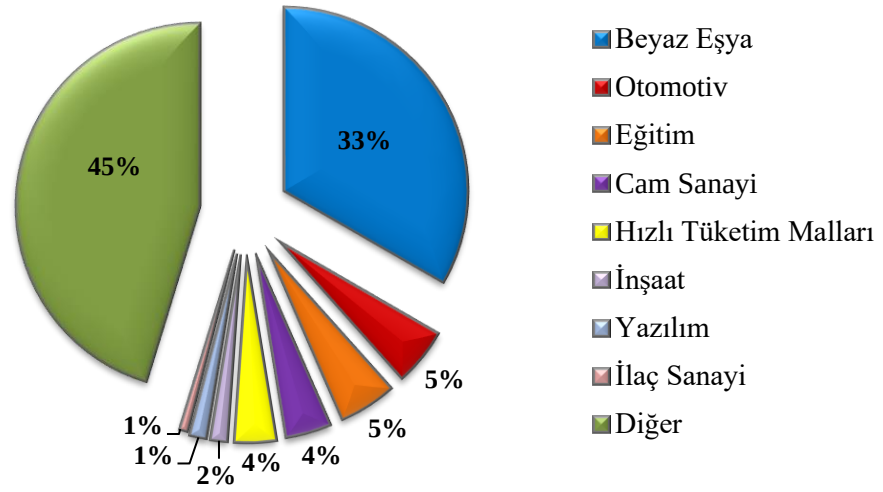
Katılımcı profilini okul ve bölüm açısından değerlendirdiğimizde 53 farklı üniversitenin ve 65 farklı disiplinin olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların %29'u İstanbul Teknik Üniversitesi, %8'i Manisa Celal Bayar Üniversitesi, %7'si Orta Doğu Teknik Üniversitesi, %7'si Dokuz Eylül Üniversitesi, %5'i Dumlupınar Üniversitesi, %5'i Marmara Üniversitesi ve %4'ü Yıldız Teknik Üniversitesi'nden mezun olmuş veya öğrenimine devam etmektedir. Katılımcıların %24'ü endüstri mühendisliği, %12'si işletme, %12'si makine mühendisliği, %6'sı işletme mühendisliği, %5'i elektrik ve elektronik mühendisliği ve %4'ü ise kimya mühendisliği bölümlerinden mezun olmuş veya bu bölümlerde lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine devam etmektedir. Bu durumda çalışmanın ağırlıklı olarak mühendis ve mühendis adayları ile yürütüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

Katılımcı profilini çalışma durumu açısından incelediğimizde katılımcıların %57'si tam zamanlı, %13'ü yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. %3'ü yeni mezun olup aktif olarak iş arayışında iken %2'si yeni mezun olup çalışmamaktadır. Kalan %25'lik dilimi üniversite öğrenimine devam eden ve çalışmayan öğrenciler oluşturmaktadır. Tam zamanlı çalışanların %7'si, yarı zamanlı olarak çalışanların tamamı eğitim hayatına aktif olarak devam etmektedir. Diğer bir deyişle katılımcıların %53'ü öğrenim hayatını tamamlamış tam zamanlı çalışan iken, %42'si öğrenci, %5'i ise yeni mezundur. Öğrencilerin %30'u yarı zamanlı, %10'u tam zamanlı olarak çalışırken geriye kalan %60'lık kesim çalışmamaktadır. Görüldüğü üzere hem çalışma hayatındaki profesyonellerin hem de öğrencilerin ve yeni mezunların görüşleri alınmıştır. Öğrenci ve çalışanın katılımı arasındaki denge korunmuştur, dolayısıyla elde edilecek sonuçlarda herhangi bir grubun baskınlığı söz konusu olmayacaktır. Öğrencilerin de %40'ının öğrenim hayatına paralel olarak iş dünyasında yer alması daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Çünkü gerek iş başvurularında, gerek çalışma ortamında eğer varsa cinsiyetçi yaklaşımı gözlemlene veya deneyimleme olasılığı artacaktır.

Katılımcı profilini çalışılan sektör ve departman olarak incelediğimizde ise 32 farklı sektörden, 34 farklı meslek grubundan katılım olduğunu görmekteyiz. %33'lük pay ile çalışmada en çok temsil edilen sektör beyaz eşya iken akabinde %5 ile otomotiv, %5 ile eğitim, %4 ile cam sanayi ve %4 ile hızlı tüketim malları sektörü gelmektedir (Şekil 4.3). Hem özel sektör çalışanlarının hem akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Her ne kadar online anket uygulamasıyla sektörel çeşitlilik yakalansa da beyaz eşya sektöründe çalıştığım için bu sektördeki katılımcılara erişimim daha kolay olmuştur. Bu nedenle beyaz eşya sektörü domine haldedir.

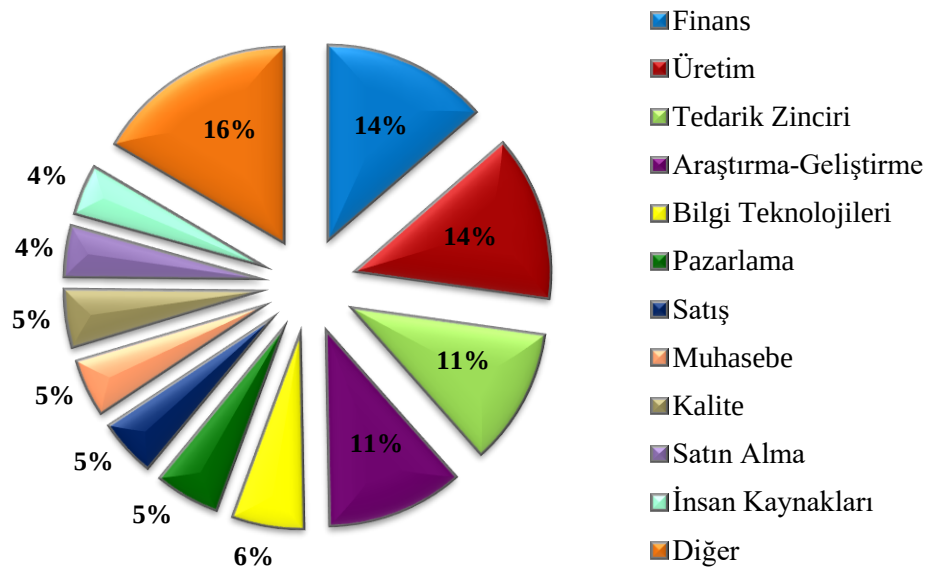
Özel sektörde çalışan katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde ise %14 ile çalışmada en çok finans ve üretim departmanının temsil edildiğini görmekteyiz. Akabinde %11 ile tedarik zinciri, %11 ile araştırma ve geliştirme, %6 ile bilgi teknolojileri gelmektedir (Şekil 4.4). Departman dağılımını incelediğimiz zaman araştırma kapsamında seçilen tüm departmanlardan katılımın sağlandığını, dolayısıyla departmana özgü yetkinlikler değerlendirilirken bizzat o departmanda çalışan kişilerin de görüşlerinin alınacağını söyleyebiliriz. Her ne kadar her katılımcının hakkında fikir sahibi olduğu yetkinlikler ile çalışmaya devam edilse de

ilgili departmanda çalışan kişinin yetkinliği yorumlaması daha gerçekçi sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.



Şekil 4.3 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcıların sektörel dağılımı.

Son olarak özel sektörde çalışan katılımcıların pozisyonları incelendiğinde ise %41'lik pay ile en çok sorumlu, akabinde %24 ile uzman, %23 ile alt, orta veya üst düzey yönetici pozisyonundan katılımın gerçekleştiği görülmektedir. Uzmanların ve yöneticilerin en az sorumlu kadar katılım göstermesi sektörel tecrübesi fazla olan profesyonellerin iş hayatındaki cinsiyet algısı hakkında bizi daha doğru yönlendirmesini sağlayacaktır.



Şekil 4.4 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, katılımcıların departman dağılımı.

4.2.2.2 Bulgular

Pilot test ve ilan analizi sonuçları üzerinden belirlenen kriterler doğrultusunda seçilen yetkinlikler ile birinci anket çalışması yürütülmüştür. Veriler toplandıktan sonra ilk olarak veri üzerinde bazı değerlendirmeler yapıp verinin analize uygunluğu incelenmiştir. Bazı katılımcıların gerek konunun politik yaklaşıma elverişli olması gerekse eşitliği savunmaları nedeniyle tüm yetkinlikleri orta nokta etrafında puanladığı veya ölçekte orta nokta olmamasına rağmen orta nokta yaratıp puanladığı görülmüştür. Bazılarının ise yetkinlikleri değerlendirirken sadece ölçeğin iki uç noktasını kullandığı farkedilmiştir. Bu durumların geçerli olduğu anketlerin toplam içerisindeki oranı yaklaşık %2'dir. Anket geniş bir katılımcı kitlesine ulaştığı için sonuçlarda sapma yaratmaması adına ilgili anketleri çalışma dışı bırakmak veri kaybı açısından kritik bir önem taşımayacaktır. IBM SPSS Statistics 25 ve MINITAB 18 programı ile analizler tamamlanmıştır.

İstatistiksel testler parametrik ve parametrik olmayan testler olarak ikiye ayrılmaktadır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli varsayımlar sağlanmalıdır. Eğer bu varsayımlardan en az biri ihlal edilmişse veri analizinde parametrik olmayan testler kullanılmalıdır. Varsayımlar aşağıda listelenmiştir.

- Veriler normal dağılmalıdır.
- Grup varyansları birbirine eşit olmalıdır.
- Ölçüm düzeyi aralık veya oran olmalıdır.
- Örneklem büyüklüğü geniş olmalıdır.
- Ölçüm hataları tesadüfi olmalıdır. (Çoşkun ve diğ, 2015).

Her parametrik testin parametrik olmayan karşılığı vardır. Parametrik olmayan testler için uygulanabilirlik şartları daha zayıftır, bu nedenle uygulama kolaylığı sağlar. Ancak veride bulunan bilgiyi kullanma oranı daha düşük olduğu için parametrik testlerden daha güvenilir sonuçlar elde edilir. Bu bilgiler ışığında veri incelenmiştir. Kolmogorov-smirnov ve shapiro-wilk normal dağılım test istatistiklerine bakıldığında ($p < 0.05$) verinin normal dağılmadığı görülmektedir (Çizelge A.2). Eğer veriler normal dağılım gösterseydi verideki bilgiden maksimum fayda sağlayabilmek adına parametrik test alternatifleri uygulanabilirdi. Verinin ordinal olması ve normal dağılmaması nedeniyle t-testinin parametrik olmayan karşılığı olan *tek örneklem wilcoxon işaretli sıralar testi* kullanılacaktır. Bu test ile yetkinliklerin medyanının

orta noktaya olan uzaklığı ölçülerek kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlik grupları tanımlanacaktır. Bu amaçla aşağıda yer alan tek yönlü ve çift yönlü hipotezler değerlendirilecektir. Akabinde pilot test aşamasındaki gibi mod, medyan ve dağılım istatistikleri incelenerek hipotez testlerinden elde edilecek gruplar değerlendirilecektir.

η_i : i. yetkinliğin medyan değeri

$$H_{A0}: \eta_i = 3.5 \quad (4.1)$$

$$H_{A1}: \eta_i \neq 3.5 \quad (4.2)$$

$$H_{B0}: \eta_i \geq 3.5 \quad (4.3)$$

$$H_{B1}: \eta_i < 3.5 \quad (4.4)$$

Hipotezler test edilmeden önce veriyi analize hazır hale getirmek için son olarak kayıp veri oranı ve dağılımı incelenmiştir. Buna göre en yüksek kayıp veri oranı %2.2' dir. Sadece niteliklerden N3 numaralı seyahat engeli olmamak ve yetkinliklerden Y22 numaralı dış görünüme özen göstermek ögelerinde tüm katılımcılar puanlama yapmıştır. Kayıp veri rassal dağılmamaktadır (Little's MCAR Test: $p < 0.05$). Hem kayıp veri oranı düşük olduğu için hem de yetkinliklerin medyan değerlerinin değişmemesi adına kayıp veriler tamamlanmayacaktır.

Verinin analize uygunluğu incelendikten sonra mod, medyan ve histogram gibi tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler Çizelge A.3'te mevcuttur. Akabinde 0.05 hata payı ve %95 güven aralığında wilcoxon işaretli sıralar testi yürütülmüştür. İlk olarak H_{A0} hipotezi test edilerek sıfır hipotezinin reddedilemediği yani kadınsı veya erkeksi olarak güçlü bir ayrışmanın yaşanmadığı yetkinlikler tespit edilmiş ve nötr yetkinlik grubu tanımlanmıştır. Test sonuçlarına göre; H_{A0} hipotezinin reddedilemediği yetkinlikler sırasıyla Y1($\eta_{Y1}=3$; $p=0.062$), Y24($\eta_{Y24}=3$; $p=0.495$), Y30($\eta_{Y30}=3$; $p=0.216$), Y37($\eta_{Y37}=3$; $p=0.107$), Y47($\eta_{Y47}=4$; $p=0.626$), Y54($\eta_{Y54}=3$; $p=0.121$), Y59($\eta_{Y59}=4$; $p=0.095$), Y71($\eta_{Y71}=3$; $p=0.197$) ve Y72($\eta_{Y72}=4$; $p=0.104$) 'dir (Çizelge A.3).

Görüldüğü üzere yetkinliklerin yarısından fazlası güçlü bir cinsiyet algısına sahiptir. Her ne kadar günümüz rekabet koşullarını karşılamak için örgütlerin androjen yapıya sahip olması gerektiği düşünülse de elde edilen sonuçlar toplumsal cinsiyet rollerine

benzer bir yapının örgüt içerisinde olduğunu; iş dünyasında kadın ve erkeğin rollerinin farklılaştığını göstermektedir. Bunun temel nedeninin toplum ve örgüt arasındaki benzerlik olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgüt bireyleri, doğum anından itibaren içinde yaşadığı toplum tarafından şekillendikleri için toplumun kültürel özelliklerini örgüt içi davranışlarına yansıtır ve örgüt kültürüne taşır.

Bir sonraki aşamada kalan yetkinlikleri kadınsı ve erkeksi olarak gruplayabilmek adına H_{B0} hipotezi test edilmiştir. H_{B0} hipotezinin reddedilemediği ($p>0,05$) yetkinlikler erkeksi yetkinlik grubu olarak tanımlanmıştır. Çünkü bu yetkinliklerin hem H_{A0} hipotezi ile medyan değerlerinin orta noktaya eşit olmadığı, hem de H_{B0} hipotezi ile medyan değerlerinin orta noktadan küçük olmadığı bulunmuştur. H_{B1} alternatif hipotezinin kabul edildiği yetkinlikler ise ($p<0,05$) kadınsı yetkinlik grubu olarak tanımlanmıştır (Çizelge 4.10).

Çizelge 4.10 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin p değerleri.

		$H_{A0}: \eta_i = 3.5$	$H_{B0}: \eta_i \geq 3.5$	Grup
N1	Esnek çalışma saatlerine uyumluluk	0.000	1.000	Erkeksi
N3	Seyahat engeli olmamak	0.000	1.000	Erkeksi
Y1	Takım çalışmasına yatkınlık	0.062	0.144	Nötr
Y2	İlişki kurabilmek, yazılı / sözlü olarak kendini ifade edebilmek	0.000	0.000	Kadınsı
Y3	Planlama, organizasyon ve koordinasyon	0.000	0.000	Kadınsı
Y4	Problem çözme ve analitik düşünme	0.002	0.998	Erkeksi
Y5	Sonuç odaklılık	0.000	1.000	Erkeksi
Y6	Raporlama kabiliyeti	0.000	0.000	Kadınsı
Y7	Detaylara önem vermek	0.000	0.000	Kadınsı
Y9	Öğrenmeye ve gelişime açık olmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y10	Araştırmacı olmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y11	Disiplinli çalışmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y12	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, dinamik olmak	0.000	1.000	Erkeksi
Y13	İş takibi yapabilmek	0.000	0.000	Kadınsı
Y14	İnisiyatif alabilmek	0.000	1.000	Erkeksi
Y20	Stres altında çalışabilmek	0.000	1.000	Erkeksi
Y22	Dış görünümüne özen göstermek	0.000	0.000	Kadınsı
Y23	Düzenli diksiyona sahip olmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y24	Müşteri odaklılık	0.495	0.102	Nötr
Y25	Girişimcilik	0.000	1.000	Erkeksi
Y27	Prosedürlere uymak	0.000	0.000	Kadınsı
Y30	Hedef belirlemek ve ulaşmak	0.216	0.098	Nötr
Y32	Zamanında doğru karar vermek	0.000	1.000	Erkeksi
Y34	İlişki geliştirmek, ilişki yönetebilmek	0.000	0.000	Kadınsı
Y35	Stratejik düşünmek, strateji geliştirmek	0.000	1.000	Erkeksi
Y37	Başarı odaklılık	0.107	0.131	Nötr
Y40	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	0.000	1.000	Erkeksi
Y41	Titiz olmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y42	Hırslı olmak	0.000	0.000	Kadınsı
Y47	Özgüven sahibi olmak	0.626	0.681	Nötr
Y51	Liderlik edebilmek	0.000	1.000	Erkeksi
Y53	Süreç odaklılık	0.000	0.000	Kadınsı
Y54	MS Office bilmek	0.121	0.072	Nötr
Y55	İngilizce bilmek	0.000	0.000	Kadınsı
Y58	Autocad, Solidworks vb. tasarım programlarını kullanabilir olmak	0.000	1.000	Erkeksi
Y59	Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)	0.095	0.498	Nötr
Y66	Windows / Linux server bilmek	0.000	1.000	Erkeksi
Y69	Süreç geliştirmek	0.000	0.000	Kadınsı
Y71	Maliyet analizi yapmak, maliyet iyileştirmek	0.197	0.106	Nötr
Y72	Proje yönetmek	0.104	0.580	Nötr

Hipotez testlerinin paralelinde histogram grafikleri incelenerek gruplara atanan yetkinliklerin ayırıştırma gücü değerlendirilmiştir. Normal ve kümülatif dağılım aracılığıyla hem yetkinliğin en çok oy aldığı puan değeri, hem de skalanın her iki tarafındaki oy yüzdesi göz önüne alınmıştır. Örneğin; Y7 numaralı detaylara önem verme yetkinliğinin %39.5 ile en çok oy aldığı puan 1'dir. Bu yetkinliğe verilen oyların %73.1'i uç noktada yani 1-2 puan aralığında; %92.3'ü 1-3 puan aralığında toplanmaktadır. Katılımcıların sadece %7.4'ü yetkinliğin daha çok erkeksi bir cinsiyet algısına sahip olduğunu düşünmektedir. Y3 numaralı planlama, organizasyon ve koordinasyon yetkinliğinin ise %29.2 ile en çok oy aldığı puan 3'tür. Bu yetkinliğe verilen oyların %42.8'i uç noktada yani 1-2 puan aralığında, %72'si 1-3 puan aralığında toplanmaktadır. Buna göre; her ikisi de kadınsı yetkinlik grubunda yer alsa da Y3 numaralı yetkinliğin uç noktalarda aldığı oy oranı Y7 numaralı yetkinlikten daha düşük olduğu için ($\%42.8 < \%73.1$) ayırıştırma gücü daha düşüktür (Çizelge 4.13). Bu bakış açısıyla yetkinlikler tekrardan değerlendirilmiştir. Ayırıştırma gücü yüksek olandan düşük olana doğru sıralama yapılmış haliye yetkinlik grupları aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.11).

Çizelge 4.11 : Örgütsel cinsiyet rolleri.

KADINSI YETKİNLİKLER	NÖTR YETKİNLİKLER
Y7 Detaylara önem vermek	Y59 Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)
Y22 Dış görünüme özen göstermek	Y72 Proje yönetmek
Y41 Titiz olmak	Y47 Özgüven sahibi olmak
Y23 Düzgün diksiyona sahip olmak	Y30 Hedef belirlemek ve ulaşmak
Y2 İlişki kurabilmek, yazılı / sözlü olarak kendini ifade edebilmek	Y37 Başarı odaklılık
Y27 Prosedürlere uymak	Y54 MS Office bilmek
Y6 Raporlama kabiliyeti	Y71 Maliyet analizi yapmak, maliyet iyileştirmek
Y3 Planlama, organizasyon ve koordinasyon	Y1 Takım çalışmasına yatkınlık
Y11 Disiplinli çalışmak	Y24 Müşteri odaklılık
Y42 Hırslı olmak	
Y34 İlişki geliştirmek, ilişki yönetebilmek	
Y53 Süreç odaklılık	
Y10 Araştırmacı olmak	
Y9 Öğrenmeye ve gelişime açık olmak	
Y55 İngilizce bilmek	
Y13 İş takibi yapabilmek	
Y69 Süreç geliştirmek	
ERKEKSİ YETKİNLİKLER	
Y20 Stres altında çalışabilmek	
N3 Seyahat engeli olmamak	
Y58 Autocad, Solidworks vb. tasarım programlarını kullanabilir olmak	
Y66 Windows / Linux server bilmek	
Y25 Girişimcilik	
Y5 Sonuç odaklılık	
Y12 Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, dinamik olmak	
Y51 Liderlik edebilmek	
Y40 Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	
Y14 İnisiyatif alabilmek	
N1 Esnek çalışma saatlerine uyumluluk	
Y32 Zamanında doğru karar vermek	
Y35 Stratejik düşünmek, strateji geliştirmek	
Y4 Problem çözme ve analitik düşünme	

Çizelge 4.12 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin dağılımı.

	% Dağılım						% Kümülatif Dağılım					
	Kadınısı			Erkekisi			Kadınısı			Erkekisi		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
N1	5.9	8.9	20.3	32.1	21.8	10.3	5.9	14.9	35.3	67.7	89.6	100.0
N3	4.1	2.6	9.2	35.1	29.5	19.6	4.1	6.6	15.9	50.9	80.4	100.0
Y1	9.2	16.6	31.4	20.7	15.9	5.9	9.3	25.9	57.4	78.1	94.1	100.0
Y2	17.7	31.4	32.1	11.8	3.0	2.6	18.0	49.8	82.4	94.4	97.4	100.0
Y3	15.9	26.9	29.2	19.9	4.1	3.7	15.9	43.0	72.2	92.2	96.3	100.0
Y4	6.6	10.3	20.3	37.3	17.7	6.6	6.7	17.2	37.7	75.4	93.3	100.0
Y5	5.2	6.6	17.0	26.9	29.2	14.8	5.2	11.9	28.9	55.9	85.2	100.0
Y6	13.3	33.2	27.3	18.8	4.8	1.8	13.4	46.8	74.3	93.3	98.1	100.0
Y7	39.5	33.6	19.2	4.4	1.8	1.1	39.6	73.3	92.6	97.0	98.9	100.0
Y9	10.3	17.3	41.7	23.2	2.6	2.6	10.6	28.3	70.9	94.7	97.4	100.0
Y10	12.5	17.0	35.1	24.0	6.6	2.6	12.8	30.2	66.0	90.6	97.4	100.0
Y11	15.9	24.0	31.4	14.8	9.6	3.0	16.1	40.4	72.3	87.3	97.0	100.0
Y12	3.3	6.6	21.4	31.0	23.6	13.7	3.3	10.0	31.5	62.6	86.3	100.0
Y13	6.6	20.3	34.7	24.7	8.1	4.4	6.7	27.2	62.3	87.3	95.5	100.0
Y14	4.1	9.6	20.3	31.0	27.7	7.0	4.1	13.7	34.1	65.2	93.0	100.0
Y20	3.0	5.2	11.8	26.2	35.4	18.1	3.0	8.1	20.0	46.3	81.9	100.0
Y22	32.1	40.6	22.9	3.3	0.4	0.7	32.1	72.7	95.6	98.9	99.3	100.0
Y23	23.6	31.4	33.9	7.0	1.5	2.2	23.7	55.2	89.3	96.3	97.8	100.0
Y24	12.9	15.5	36.2	22.9	8.9	3.0	13.0	28.6	65.1	88.1	97.0	100.0
Y25	4.1	5.5	13.7	34.7	32.8	8.9	4.1	9.6	23.3	58.1	91.1	100.0
Y27	11.4	31.4	38.7	12.2	3.7	1.5	11.6	43.3	82.5	94.8	98.5	100.0
Y30	7.0	12.2	37.3	31.0	8.9	2.6	7.1	19.4	57.1	88.4	97.4	100.0
Y32	3.7	5.9	24.7	41.7	15.9	6.3	3.8	9.8	35.0	77.4	93.6	100.0
Y34	6.3	24.7	42.1	16.2	6.6	3.7	6.3	31.1	73.3	89.6	96.3	100.0
Y35	4.8	9.6	21.0	41.3	17.0	5.2	4.9	14.6	35.8	77.6	94.8	100.0
Y37	7.0	16.2	32.5	24.7	14.0	3.7	7.1	23.7	56.8	82.0	96.2	100.0
Y40	3.0	5.9	18.8	35.8	24.7	10.7	3.0	9.0	28.0	64.2	89.2	100.0
Y41	24.4	43.9	25.1	4.4	0.7	0.7	24.5	68.8	94.1	98.5	99.3	100.0
Y42	15.1	22.5	27.3	20.3	10.3	3.7	15.2	37.9	65.4	85.9	96.3	100.0
Y47	7.0	11.4	25.5	39.5	10.7	4.4	7.1	18.7	44.6	84.6	95.5	100.0
Y51	3.3	4.8	14.0	43.9	21.4	11.8	3.3	8.2	22.3	66.5	88.1	100.0
Y53	6.6	25.8	36.5	19.2	6.3	4.4	6.7	32.8	69.8	89.2	95.5	100.0
Y54	5.5	6.6	42.1	34.3	6.3	3.7	5.6	12.4	55.1	89.9	96.3	100.0
Y55	6.3	12.2	56.5	21.0	1.1	1.5	6.4	18.7	76.0	97.4	98.5	100.0
Y58	1.8	1.8	14.8	37.3	31.4	11.8	1.9	3.7	18.7	56.3	88.1	100.0
Y59	7.7	7.7	24.4	33.9	18.1	7.4	7.8	15.6	40.1	74.3	92.6	100.0
Y66	2.2	2.2	15.9	36.2	30.3	11.8	2.2	4.5	20.6	57.3	88.0	100.0
Y69	7.7	18.8	35.1	24.7	8.9	3.7	7.8	26.9	62.3	87.3	96.3	100.0
Y71	5.9	17.3	28.4	31.4	12.2	4.4	5.9	23.3	51.9	83.3	95.6	100.0
Y72	6.6	9.2	25.5	32.5	18.5	6.3	6.7	16.1	41.9	74.9	93.6	100.0

Son olarak kadın ve erkek katılımcıların yetkinlik algıları ayrı değerlendirilmiştir. Her iki grup için aynı hipotezler test edilerek gruplara atanan yetkinlikler incelenmiştir. Buna göre, kadın ve erkeklerin cinsiyet algısı konusunda hemfikir oldukları yetkinlik sayısı sadece 10'dur. Bir başka deyişle, yetkinliklerin sadece %25'sinde kadın ve erkek katılımcılar aynı düşünceye sahiptir (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.13 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, yetkinliklerin cinsiyet gruplarındaki p değerleri.

		KADIN			ERKEK		
		$H_{A0}: \eta_i = 3.5$	$H_{B0}: \eta_i \geq 3.5$	Grup	$H_{A0}: \eta_i = 3.5$	$H_{B0}: \eta_i \geq 3.5$	Grup
N1	Esnek çalışma saatlerine uyumluluk	0.540	0.731	Nötr	0.000	1.000	Erkeksi
N3	Seyahat engeli olmamak	0.000	1.000	Erkeksi	0.000	1.000	Erkeksi
Y1	Takım çalışmasına yatkınlık	0.000	0.000	Kadınısı	0.045	0.977	Erkeksi
Y2	İlişki kurabilmek, yazılı / sözlü olarak kendini ifade edebilmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	0.000	Kadınısı
Y3	Planlama, organizasyon ve koordinasyon	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y4	Problem çözme ve analitik düşünme	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y5	Sonuç odaklılık	0.491	0.755	Nötr	0.000	1.000	Erkeksi
Y6	Raporlama kabiliyeti	0.000	0.000	Kadınısı	0.185	0.908	Nötr
Y9	Öğrenmeye ve gelişime açık olmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y7	Detaylara önem vermek	0.000	0.000	Kadınısı	0.061	0.969	Nötr
Y10	Araştırmacı olmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.021	0.990	Erkeksi
Y11	Disiplinli çalışmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	0.000	Kadınısı
Y12	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, dinamik olmak	0.035	0.661	Erkeksi	0.026	0.013	Kadınısı
Y13	İş takibi yapabilmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y14	İnisiyatif alabilmek	0.147	0.073	Nötr	0.000	1.000	Erkeksi
Y20	Stres altında çalışabilmek	0.000	1.000	Erkeksi	0.000	0.000	Kadınısı
Y22	Dış görüntüme özen göstermek	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	0.000	Kadınısı
Y23	Düztün diksiyona sahip olmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.058	0.029	Nötr
Y24	Müşteri odaklılık	0.000	0.000	Kadınısı	0.349	0.175	Nötr
Y25	Girişimcilik	0.005	0.998	Erkeksi	0.138	0.069	Nötr
Y27	Prosedürlere uymak	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y30	Hedef belirlemek ve ulaşmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.206	0.897	Nötr
Y32	Zamanında doğru karar vermek	0.149	0.074	Nötr	0.000	1.000	Erkeksi
Y34	İlişki geliştirmek, ilişki yönetebilmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	0.000	Kadınısı
Y35	Stratejik düşünmek, strateji geliştirmek	0.025	0.204	Erkeksi	0.000	0.000	Kadınısı
Y37	Başarı odaklılık	0.170	0.000	Nötr	0.236	0.006	Nötr
Y40	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	0.364	0.818	Nötr	0.000	1.000	Erkeksi
Y41	Titiz olmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	0.000	Kadınısı
Y42	Hırslı olmak	0.000	0.000	Kadınısı	0.055	0.973	Nötr
Y47	Özgüven sahibi olmak	0.003	0.001	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y51	Liderlik edebilmek	0.238	0.882	Nötr	0.013	0.710	Erkeksi
Y53	Süreç odaklılık	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y54	MS Office bilmek	0.450	0.000	Nötr	0.670	0.983	Nötr
Y55	İngilizce bilmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.020	0.040	Kadınısı
Y58	Autocad, Solidworks vb. kullanabilir olmak	0.000	1.000	Erkeksi	0.000	1.000	Erkeksi
Y59	Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)	0.904	0.549	Nötr	0.000	0.000	Kadınısı
Y66	Windows / Linux server bilmek	0.000	1.000	Erkeksi	0.025	0.012	Kadınısı
Y69	Süreç geliştirmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.001	1.000	Erkeksi
Y71	Maliyet analizi yapmak, maliyet iyileştirmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.000	1.000	Erkeksi
Y72	Proje yönetmek	0.000	0.000	Kadınısı	0.319	0.159	Nötr

4.2.2.3 Örgütsel cinsiyet rolleri

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi örgütsel ayrımcılık modelinde bireyin iş seçimini etkileyen cinsiyet sermayesi, toplumsal cinsiyet rolleri vb. cinsiyet temelli faktörler söz konusudur. Ancak bu faktörler örgüt dinamiğini tam anlamıyla ifade etmemektedir. Bu çalışma örgüt içi ayrımcılığın yaşanmasında cinsiyet sermayesi, toplumsal cinsiyet rolleri gibi faktörlerle birlikte çalışan ancak örgütlere özgü olan örgütsel cinsiyet rolleri kavramını ortaya atmaktadır. Örgütte yaşanan cinsiyet ayrımcılığının ve rolleşmenin nedenini yetkinliklerin cinsiyet algısına dayandırmaktadır. İnsanlarda çoğu yetkinliğin belirli bir cinsiyet grubunda daha baskın bulunacağı yönünde bir algı olduğunu savunmaktadır. Buna göre insanlar zihinlerinde yetkinlikleri kadınsı, erkeksi veya nötr olarak gruplamaktadır. Tıpkı toplumun sosyalleşme süreci gibi iş dünyasında yapılan iş bölümünün de benzer bir rolleşmeye neden olduğu düşünülmektedir. Nitekim yetkinliklerin cinsiyet algısını ölçmek amacıyla yürütülen anketin sonuçları da örgüt içerisindeki rolleşmeyi doğrulamaktadır. Buna göre anket kapsamında incelenen 40 adet yetkinlikten 9'unun nötr, 14'ünün erkeksi ve 17'sinin kadınsı cinsiyet algısı vardır. Bir başka deyişle yetkinliklerin %77.5'i cinsiyet algısına sahiptir. %42.5'i kadınsı, %35'i erkeksi algılanırken %22.5'i herhangi bir cinsiyet grubuyla ilişkilendirilmemiştir. Örgüt içerisinde kadın daha çok detaylara önem veren, dış görünümüne özen gösteren, titiz, ilişki kurma ve kendini ifade etme kabiliyeti yüksek, mevzuatlara uygun hareket eden, planlı, raporlamada başarılı bir birey olarak ifade edilirken erkek daha çok seyahat engeli olmayan, yoğun ve stresli çalışma ortamına dayanıklı, teknik programlara hakim, girişimci, sonuç odaklı ve lider bir birey olarak ifade edilmektedir. Kadın duruşu, ilişki yönetimi, detaycı yapısı ve organizasyon kabiliyeti gibi işin nasıl yürütülmesi gerektiğini ortaya koyan yetkinlikler ile ön plana çıkarken erkek zorlu çalışma koşullarına karşı dirençli yapısı, karar verme, liderlik etme, stratejik düşünme gibi atılacak adımın ne olması gerektiğini ortaya koyan yetkinlikler ile ön plana çıkmaktadır.

Elde edilen sonuçlar toplum içerisindeki rol tanımlamalarına paralellik göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rollerine göre kadın "duygusal, empati kurabilen, riskten ve rekabetten kaçınan" bir birey iken erkek "sert, baskın, atılgan, risk alan, çözüm getiren" bir bireydir (Kutanis ve Çetinel, 2016, s. 65). Görüldüğü üzere kadın ilişki yönetimini destekleyecek özellikler, erkek ise karar almayı ve girişimciliği

destekleyecek özellikler ile ilişkilendirilmiştir. Toplum - örgüt ilişkisi nedeniyle toplumsal cinsiyet rolleri ve örgütsel cinsiyet rollerinin benzerliği kaçınılmazdır.

4.2.3 Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi

Önceki bölümde yürütülen anket çalışması ile örgüt içerisindeki rolleşme ortaya konulmuştur. Bu aşamada bireylerin iş tercihlerinde bu rollerden ne kadar etkilendiklerini değerlendirmek, örgütsel cinsiyet rollerinin etkisini ölçebilmek adına yeni bir anket geliştirilecektir. Anket kapsamında birinin kadınsı, birinin erkeksi, birinin nötr bir algıya sahip olması sağlanacak şekilde her departman için üç ilan tasarlanacaktır. Akabinde katılımcılardan her departman için bir başvuru yapmaları istenecektir. Başvuru kararında önemli olan katılımcının o iş için sahip olduğu yeterlilik yerine ilk okuduğu zaman kendisine daha çok hitap edenin hangi ilan olduğudur. Çalışma, insanların çoğunlukla kendi cinsiyet grupları ile özdeşleşen yetkinliklerin arandığı iş ilanlarına başvuracağını düşünmektedir. Buna göre, her ne kadar aldıkları eğitim ve sahip oldukları tecrübeler kendilerini güçlü birer aday yapsa da insanların işe uygunluğunu değerlendirirken yetkinliklerin cinsiyet algısından etkilenmesi beklenmektedir.

Bir iş ilanının temel iki bölümü olan genel nitelikler ve iş tanımı bölümlerini geliştirirken hem ilan analizi aşamasında oluşturulan veri tabanından, hem de önceki bölümde yürütülen anket sonuçlarından yararlanılmıştır. Departmanlarda sık aranan yetkinlikler ile kadınsı, erkeksi ve nötr yetkinlik grupları arasında eşleştirme yapılmıştır. Örneğin; finans departmanına ait ilanların adaylarda en sık arandığı ilk 20 yetkinlik setine bakılmıştır. Eğer bu set ile kadınsı yetkinlik grubu arasında ortak olan yetkinlikler varsa bu yetkinlikler finans departmanında kadınsı algıya sahip ilan tasarlanırken kullanılmıştır. Bu yaklaşımla ilanlarda kullanılması gereken yetkinlikler belirlenmiştir. Akabinde ilan analizi aşamasında toplanan ilanlarda departmanlar için yapılan iş tanımlamaları incelenmiş, ilanın cinsiyet algısını destekleyecek içeriklere sahip iş tanımlamaları seçilerek ilan geliştirme süreci tamamlanmıştır.

Anket iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin soruları, ikinci bölüm ise departman ilanlarını içermektedir. Anket örneği Ek C'de mevcuttur. Araştırmanın hedef aldığı popülasyonu daha iyi yansıtabilmek, katılımcı çeşitliliğini arttırabilmek adına anket hem online platform

üzerinden hem de birebir görüşmeler aracılığıyla yürütülmüştür. Anket çalışması tamamlandıktan sonra ilk olarak katılımcı profili, sonrasında toplanan veri analiz edilmiştir.

4.2.3.1 Katılımcı Profili

21/05/2018 - 10/06/2018 tarihleri arasında yürütülen bu çalışmada 221 katılımcıya ulaşılmıştır. Hem çalışma hayatındaki profesyonellerin hem de öğrencilerin ve yeni mezunların görüşleri alınmıştır. Katılımcı profiline ilişkin demografik veriler Çizelge 4.14'te gösterilmiştir.

Çizelge 4.14 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcı profili.

Cinsiyet	%	Yaş	%	Eğitim Seviyesi	%
Kadın	108 48.9	19-25 arası	115 52.0	Lise	79 35.7
Erkek	113 51.1	25-30 arası	57 25.8	Meslek Yüksekokulu	8 3.6
Toplam	221 100	30-35 arası	29 13.1	Lisans	99 44.8
		35-40 arası	7 3.2	Yüksek Lisans	35 15.8
		40 ve üzeri	13 5.9	Toplam	221 100
		Toplam	221 100		

Yukarıda görüldüğü gibi katılımcı profili cinsiyet açısından dengelidir. Katılımcıların yaklaşık %49'u kadın, %51'i erkektir. Katılımcıların %61'i lisans ve üzeri eğitim seviyesinden mezun olup çoğunlukla 19-25 ve 25-30 yaş aralığında yer almaktadır. Yaş ortalaması 27.1'dir. Gelecek yıllarda iş hayatına aktif olarak devam edecek kitlenin ağırlıklı olarak katılım göstermesi sonuçların kullanılabilirliğini arttırmaktadır. Çünkü gerek devlet gerek özel sektör tarafından yürütülen istihdamda eşitlik politikalarının başarıya ulaşması için ilk olarak gençlerin yaklaşımı anlaşılmalıdır ki gelecek değiştirilebilsin. Cinsiyet, etnik köken, din, dil, ırk ayrımının kalktığı; yetkinliklerin önem kazandığı bu dünyada cinsiyetçi yaklaşımlar nedeniyle genç yeteneklerin geri planda kalması beşeri sermayenin etkin kullanılamamasına dolayısıyla rekabette dezavantaja neden olacaktır.

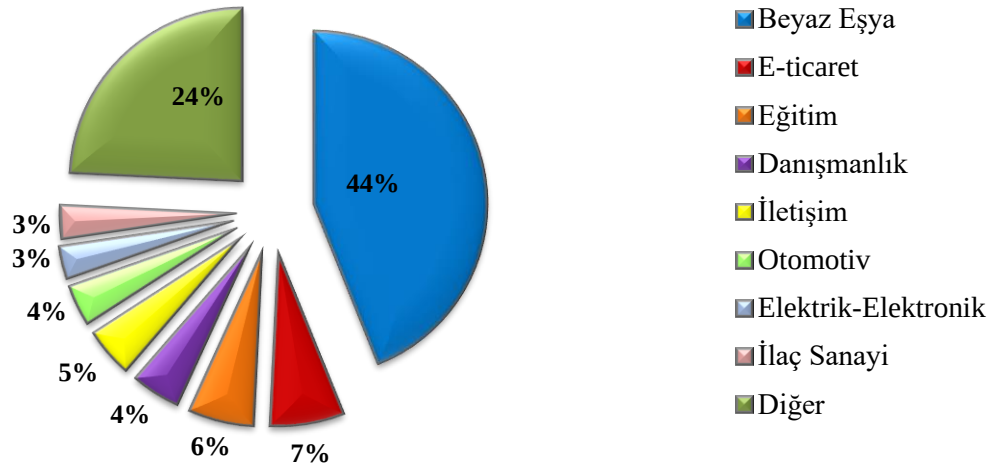
Katılımcı profilini okul ve bölüm açısından değerlendirdiğimizde 36 farklı üniversitenin ve 78 farklı disiplinin olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların %34'ü İstanbul Teknik Üniversitesi, %12'si Manisa Celal Bayar Üniversitesi, %5'i Marmara Üniversitesi, %5'i Dokuz Eylül Üniversitesi, %4'ü Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden mezun olmuş veya öğrenimine devam etmektedir. Katılımcıların %17'si endüstri mühendisliği, %10'u işletme, %6'sı makine mühendisliği, %5'i maden mühendisliği, %5'i elektrik ve elektronik mühendisliği ve %3'ü ise işletme

mühendisliği bölümlerinden mezun olmuş veya bu bölümlerde lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine devam etmektedir. Bu durumda çalışmanın ağırlıklı olarak mühendis ve mühendis adayları ile yürütüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

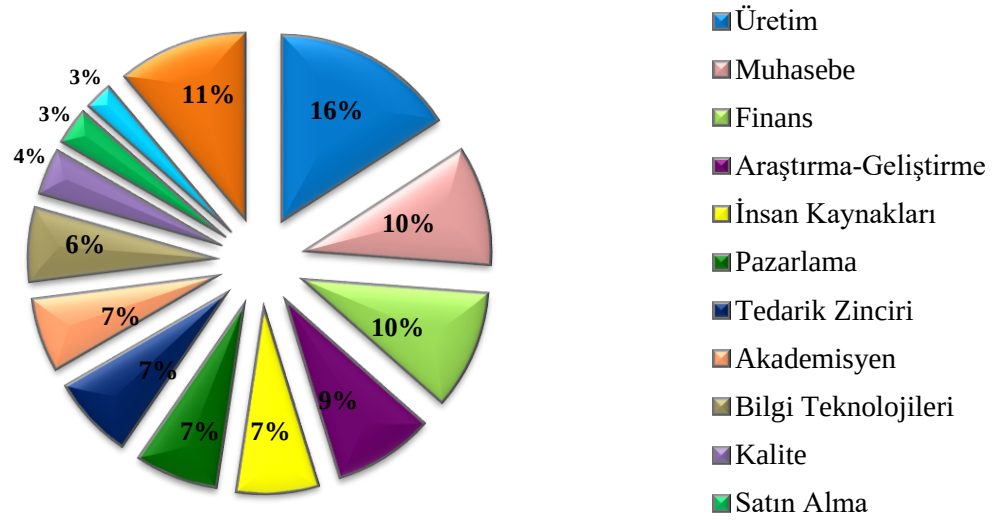
Katılımcı profilini çalışma durumu açısından incelediğimizde katılımcıların %53.4'ü tam zamanlı, %11.8'i yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. %6.3'ü öğrenci veya yeni mezun olup aktif olarak iş arayışında iken kalan %28.5'lik dilimi üniversite öğrenimine devam eden ve çalışmayan öğrenciler oluşturmaktadır. Tam zamanlı çalışanların %5'i, yarı zamanlı olarak çalışanların tamamı eğitim hayatına aktif olarak devam etmektedir. Öğrencilerin %6.7'si tam zamanlı, %18.9'u yarı zamanlı olarak çalışırken geriye kalan %74.4'lük kesim çalışmamaktadır. Görüldüğü üzere hem çalışma hayatındaki profesyonellerin hem de öğrencilerin ve yeni mezunların görüşleri alınmıştır. Öğrencilerin %25.6'sının öğrenim hayatına paralel olarak iş dünyasında yer alması daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Katılımcı profilini çalışılan sektör ve departman olarak incelediğimizde ise 31 farklı sektörden, 21 farklı meslek grubundan katılım olduğunu görmekteyiz. %44'lük pay ile çalışmada en çok temsil edilen sektör beyaz eşya iken akabinde %7 ile e-ticaret, %6 ile eğitim, %5 ile danışmanlık, %5 ile iletişim, %4 ile otomotiv sektörü gelmektedir (Şekil 4.5). Hem özel sektör çalışanlarının hem akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Her ne kadar online anket uygulamasıyla sektörel çeşitlilik yakalansa da beyaz eşya sektöründe çalıştığım için bu sektördeki katılımcılara erişimim daha kolay olmuştur. Bu nedenle beyaz eşya sektörü domine haldedir.

Özel sektörde çalışan katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde ise %16 ile çalışmada en çok üretim departmanının temsil edildiğini görmekteyiz. Akabinde %10 ile muhasebe, %10 ile finans, %9 ile araştırma ve geliştirme, %7'lik paylar ile insan kaynakları, pazarlama ve tedarik zinciri departmanları gelmektedir. Akademisyenlerin toplam içerisindeki payı ise %6'dır (Şekil 4.6). Özel sektörde çalışan katılımcıların pozisyonları incelendiğinde ise %34.8'lik pay ile en çok uzman, akabinde %32.6 ile sorumlu, %12.1 ile alt, orta veya üst düzey yönetici pozisyonundan katılım gerçekleşmiştir.



Şekil 4.5 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcıların sektörel dağılımı.



Şekil 4.6 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, katılımcıların departman dağılımı.

4.2.3.2 Bulgular

Çalışma, bireylerin örgütsel cinsiyet rollerinden etkilenerek iş tercihlerinde bulunmasını beklemektedir. Bireyin çevresinden ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak düşünce sistemine yerleştirdiği ayrımcılığın davranışına yansıyacağı, dolayısıyla hangi iş ilanında kendi cinsiyet grubuyla ilişkilendirilen yetkinlikler fazla ise ona başvuru yapacağı tahmin edilmektedir. Bu amaçla veriler IBM SPSS

Statistics 25 programı ile analiz edilmiştir. Anket kapsamında katılımcılara puanlama yerine seçim yaptırıldığı için nominal ölçek kullanılmıştır. Nominal ölçeğe uygun veri analiz yöntemleri seçilerek bireyin cinsiyeti ile iş ilanı tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

İlk aşamada iş ilanı tercihlerine ait çapraz tablo oluşturularak kadın ve erkeğin hangi departmanlarda hangi ilan tipinde yoğunlaştığı araştırılmıştır. Kadınların araştırma kapsamında incelenen sekiz departmandan sadece ikisinde kadınsı ilanlara daha sık başvurduğu görülmüştür. Bu departmanlar sırasıyla pazarlama ve satış departmanlarıdır. Pazarlama departmanında kadınların %40.7'si kadınsı yetkinlikleri içeren iş ilanına, %25.9'u nötr yetkinlikleri içeren iş ilanına, kalan %33.3'ü erkeksi yetkinlikleri içeren iş ilanına başvurmuştur. Satış departmanında ise kadınların %35.2'si kadınsı, %30.6'sı nötr, %34.3'ü ise erkeksi yetkinlikleri içeren iş ilanına başvurmuştur. Görüldüğü üzere satış departmanı özelinde aslında kadınsı ve erkeksi ilanların tercih edilme oranları arasındaki fark küçüktür. Bir sonraki aşamada farkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı test edilecektir (Çizelge 4.15).

Çizelge 4.15 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, cinsiyete göre ilan tercihleri.

	Kadın			Erkek		
	Kadınsı	Nötr	Erkeksi	Kadınsı	Nötr	Erkeksi
AR-GE	24	41	43	33	25	55
%	22%	38%	40%	29%	22%	49%
Bilgi						
Teknolojileri	26	39	43	25	32	56
%	24%	36%	40%	22%	28%	50%
Finans	35	47	26	34	45	34
%	32%	44%	24%	30%	40%	30%
İnsan Kaynakları	31	53	24	53	33	27
%	29%	49%	22%	47%	29%	24%
Pazarlama	44	28	36	42	25	46
%	41%	26%	33%	37%	22%	41%
Satış	38	33	37	43	43	27
%	35%	31%	34%	38%	38%	24%
Tedarik Zinciri	35	33	40	38	29	46
%	32%	31%	37%	34%	26%	41%
Üretim	35	43	30	40	44	29
%	32%	40%	28%	35%	39%	26%

Erkeklerin iş ilanı tercihleri incelendiğinde ise araştırma kapsamındaki sekiz departmanın dördünde erkeksi ilanlara daha sık başvurdukları görülmüştür. Erkeklerin erkeksi ilanları en sık tercih ettiği departman %49.6 ile bilgi teknolojileri

olmuştur. Akabinde %47.8 ile araştırma - geliştirme, %40.7 ile tedarik zinciri ve pazarlama departmanları gelmektedir. Hem kadınların hem erkeklerin daha çok nötr ilan grubuna başvuru yaptıkları tek departman ise finans olmuştur. Kadın katılımcıların %43.5'i, erkek katılımcıların ise %39.8'i nötr yetkinlikler içeren ilanı tercih etmiştir (Çizelge 4.15).

Görüldüğü üzere katılımcıların kendi cinsiyet grubuyla ilişkilendirilen içeriklere sahip ilanlara başvurma eğilimleri çalışma beklentisinin altında çıkmıştır. Katılımcıların cinsiyeti ile iş ilanı tercihleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için aşağıda yer alan hipotez kurulmuştur.

H_0 : Bireyin cinsiyeti ile iş ilanı tercihi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Bireyin cinsiyeti ile iş ilanı tercihi arasında ilişki vardır.

Hipotez testinde iki nominal değişken arasındaki ilişkiyi incelemeye en uygun olan ve sık tercih edilen *ki-kare analizi* kullanılmıştır. Analiz, her departman için tekrarlı olarak yürütülmüştür. Tümünde ki kare analizinin varsayımlarından biri olan gruptaki beklenen kişi sayının 5 ve altında olma olasılığı %20'nin altında çıkmıştır. Sonuçlara bakıldığında %5 anlamlılık düzeyinde sadece araştırma-geliştirme ve insan kaynakları departmanlarında ($p < 0,05$) cinsiyet ve iş ilanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kalan departmanlarda $p > 0,05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilememiştir (Çizelge 4.16).

Çizelge 4.16 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, cinsiyet ve ilan tercihi için pearson ki-kare testi.

Pearson Ki-Kare Katsayısı		
	Değer	Asimptotik Önem (2- tarafı)
AR-GE	6.660 ^a	0.036
Bilgi Teknolojileri	2.305 ^a	0.316
Finans	1.012 ^a	0.603
İnsan Kaynakları	10.482 ^a	0.005
Pazarlama	1.323 ^a	0.516
Satış	3.075 ^a	0.215
Tedarik Zinciri	0.687 ^a	0.709
Üretim	0.249 ^a	0.883

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5.

Ki kare testi sadece ilişkinin anlamlı olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Eğer ilişki varsa, ilişkinin gücünü ölçmek adına Phi ve Cramer's V katsayıları da değerlendirilmelidir. Bu katsayılar 0-1 arasında değer almaktadır, değer 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Bu kapsamda anlamlı ilişkinin bulunduğu iki departman incelenmiştir. İnsan kaynakları departmanında bireyin cinsiyeti ile iş ilanı tercihi arasındaki ilişkinin gücü araştırma - geliştirme departmanına kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Her iki departman için de ortaya yakın derecede güçlü bir ilişki söz konusudur (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.17 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, phi ve cramer's katsayıları ile ilişki gücü değerlendirme.

		Araştırma-Geliştirme		İnsan Kaynakları	
		Katsayı	P değeri	Katsayı	P değeri
Nominal	Phi	0.174	0.036	0.218	0.005
	Cramer's V	0.174	0.036	0.218	0.005
Geçerli öge sayısı (N)		221		221	

Çalışmanın devamında cinsiyet ile iş başvuruları arasındaki ilişkiye paralel olarak bireylerin yaşı ile iş başvuruları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Ki kare testinin varsayımlarını karşılayacak şekilde yaş grupları oluşturularak aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

H_0 : Bireyin yaş grubu ile iş ilanı tercihi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Bireyin yaş grubu ile iş ilanı tercihi arasında ilişki vardır.

Sonuçlara bakıldığında %5 anlamlılık düzeyinde bireyin ait olduğu yaş grubu ile iş başvurusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak ki kare testi doğası gereği örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı bir yapıdadır. Her ne kadar pazarlama, satış ve tedarik zinciri departmanlarında p değeri 0.05'ten az bir farkla büyük olsa da örneklem sayısı arttıkça 0.05'in altına düşeceği, dolayısıyla bu departmanlarda yaş grubu ile iş ilanı tercihleri arasında anlamlı bir ilişki yakalanacağı tahmin edilmektedir (Çizelge 4.18).

Çizelge 4.18 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, yaş grubu ve ilan tercihi için pearson ki kare testi.

Pearson Ki-Kare Katsayısı		
	Değer	Asimptotik Önem (2- tarafli)
AR-GE	7.327 ^a	0.292
Bilgi Teknolojileri	6.345 ^a	0.386
Finans	9.825 ^a	0.132
İnsan Kaynakları	4.104 ^a	0.663
Pazarlama	11.612 ^a	0.071
Satış	12.508 ^a	0.052
Tedarik Zinciri	12.284 ^a	0.056
Üretim	6.782 ^a	0.341

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5.

Cinsiyete ve yaşa göre iş tercihleri incelendikten sonra bireylerin iş deneyimleri ile tercihleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bireylerin deneyimleri için çalıştıkları pozisyon verisi kullanılarak aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

H_0 : Bireyin deneyimi ile iş ilanı tercihi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Bireyin deneyimi ile iş ilanı tercihi arasında ilişki vardır.

Sonuçlara bakıldığında %5 anlamlılık düzeyinde bireyin ait olduğu yaş grubu ile iş başvurusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak örneklem sayısı arttıkça bilgi teknolojileri departmanında anlamlı bir ilişki yakalanabileceği tahmin edilmektedir (Çizelge 4.19).

Çizelge 4.19 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, deneyim ve ilan tercihi için pearson ki kare testi.

Pearson Ki-Kare Katsayısı		
	Değer	Asimptotik Önem (2- tarafli)
AR-GE	9.177 ^a	0.688
Bilgi Teknolojileri	20.058 ^a	0.066
Finans	6.772 ^a	0.872
İnsan Kaynakları	13.805 ^a	0.313
Pazarlama	11.146 ^a	0.516
Satış	8.032 ^a	0.783
Tedarik Zinciri	15.520 ^a	0.214
Üretim	13.123 ^a	0.360

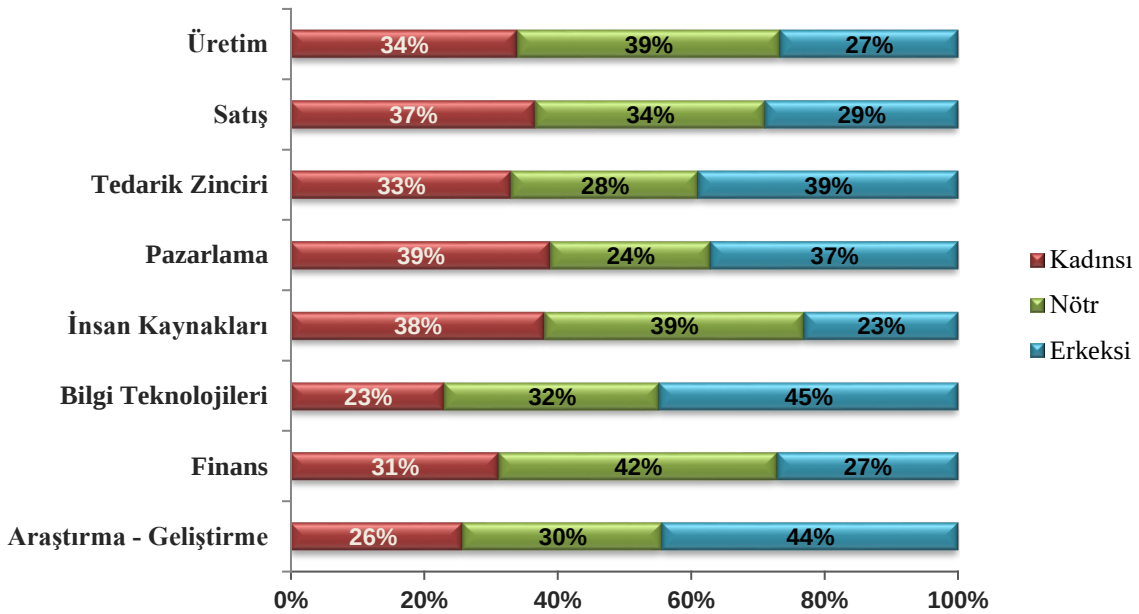
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5.

Son olarak hem yaşı grubu hem de cinsiyet değişkeninin yer aldığı çapraz tablo oluşturularak her iki değişken birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre, 19-25 yaş grubundaki kadınlar sekiz departmanın beşinde nötr algıya sahip ilanları tercih etmektedir. Bu departmanlar sırasıyla araştırma - geliştirme, bilgi teknolojileri, finans, insan kaynakları ve üretimdir. Yaş arttıkça bilgi teknolojileri departmanında erkeksi, üretim departmanında ise kadınsı ilanlara yönelim gerçekleşmektedir. Tüm yaş gruplarındaki kadın katılımcıların sadece kadınsı veya sadece erkeksi ilan tercih ettikleri ortak bir departman yoktur. Ancak ağırlıklı olarak nötr ilan tercih ettikleri ortak departmanlar vardır. Bu departmanlar sırasıyla insan kaynakları ve finans'tır. 19-25 yaş grubundaki erkekler ise nötr algıya sahip ilanları daha az seçme eğilimindedir. Nötr ilanların en sık tercih edildiği yaş grubu 30-35'tir. Bilgi teknolojileri departmanında tüm yaş gruplarındaki erkek katılımcılar erkeksi ilanı tercih etmektedir. Hem kadın hem erkek katılımcıların hemfikir oldukları departmanlar sırasıyla bilgi teknolojileri, finans ve üretimdir. Her iki cinsiyet grubu her yaş kategorisinde bilgi teknolojileri departmanında çoğunlukla erkeksi, finans departmanında nötr, üretim departmanında ise nötr veya kadınsı ilanlara yönelmiştir. Görüldüğü üzere bireyin yaşı veya cinsiyeti ile iş ilanı tercihi arasında tanımlanabilecek standart bir davranış şekli yoktur (Çizelge 4.20).

Çizelge 4.20 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, yaş, cinsiyet ve ilan tercihi arasındaki ilişki.

			Araştırma Geliştirme		Bilgi Teknolojileri		Finans		İnsan Kaynakları		Pazarlama		Satış		Tedarik Zinciri		Üretim	
			Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
19-25 yaş arası	Kadın	Sayı	11	16	18	10	24	14	15	29	25	21	18	21	19	15	15	18
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.18	0.30	0.29	0.19	0.39	0.26	0.24	0.55	0.40	0.40	0.29	0.40	0.31	0.28	0.24	0.34
	Nötr	Sayı	28	10	23	19	25	24	29	12	19	12	21	19	16	11	26	19
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.45	0.19	0.37	0.36	0.40	0.45	0.47	0.23	0.31	0.23	0.34	0.36	0.26	0.21	0.42	0.36
	Erkek	Sayı	23	27	21	24	13	15	18	12	18	20	23	13	27	27	21	16
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.37	0.51	0.34	0.45	0.21	0.28	0.29	0.23	0.29	0.38	0.37	0.25	0.44	0.51	0.34	0.30
25-30 yaş arası	Kadın	Sayı	9	11	5	10	4	10	9	11	12	16	15	13	11	13	10	12
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.35	0.35	0.19	0.32	0.15	0.32	0.35	0.35	0.46	0.52	0.58	0.42	0.42	0.42	0.38	0.39
	Nötr	Sayı	8	7	10	6	15	11	14	13	5	4	8	13	9	6	10	12
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.31	0.23	0.38	0.19	0.58	0.35	0.54	0.42	0.19	0.13	0.31	0.42	0.35	0.19	0.38	0.39
	Erkek	Sayı	9	13	11	15	7	10	3	7	9	11	3	5	6	12	6	7
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.35	0.42	0.42	0.48	0.27	0.32	0.12	0.23	0.35	0.35	0.12	0.16	0.23	0.39	0.23	0.23
30-35 yaş arası	Kadın	Sayı	4	4	3	3	6	7	6	6	4	1	3	4	4	5	7	3
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.29	0.27	0.21	0.20	0.43	0.47	0.43	0.40	0.29	0.07	0.21	0.27	0.29	0.33	0.50	0.20
	Nötr	Sayı	4	4	5	3	4	7	6	6	4	6	4	7	6	8	5	9
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.29	0.27	0.36	0.20	0.29	0.47	0.43	0.40	0.29	0.40	0.29	0.47	0.43	0.53	0.36	0.60
	Erkek	Sayı	6	7	6	9	4	1	2	3	6	8	7	4	4	2	2	3
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.43	0.47	0.43	0.60	0.29	0.07	0.14	0.20	0.43	0.53	0.50	0.27	0.29	0.13	0.14	0.20
35-40 yaş arası	Kadın	Sayı	0	2	0	2	1	3	1	7	3	4	2	5	1	5	3	7
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.00	0.14	0.00	0.14	0.17	0.21	0.17	0.50	0.50	0.29	0.33	0.36	0.17	0.36	0.50	0.50
	Nötr	Sayı	1	4	1	4	3	3	4	2	0	3	0	4	2	4	2	4
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.17	0.29	0.17	0.29	0.50	0.21	0.67	0.14	0.00	0.21	0.00	0.29	0.33	0.29	0.33	0.29
	Erkek	Sayı	5	8	5	8	2	8	1	5	3	7	4	5	3	5	1	3
		Cinsiyet grubu içindeki %	0.83	0.57	0.83	0.57	0.33	0.57	0.17	0.36	0.50	0.50	0.67	0.36	0.50	0.36	0.17	0.21

Bu sonuç karşısında bireylerin yetkinliklerin değil departmanların cinsiyet algısından etkilenecek iş ilanı tercihinde bulunabileceği düşünülmüştür. Bu amaçla departmanlarda sıklıkla aranan ilk 20 yetkinlik incelenerek hangi yetkinlik grubunun öne çıktığı değerlendirilmiştir. Akabinde bireylerin ilgili departmanlardaki iş ilanı tercihi ile karşılaştırma yapılmıştır. Örneğin; pazarlama departmanında en sık aranan yetkinliklerin %50'sinin erkeksi, %35'inin kadınsı ve %15'inin nötr yetkinlik olduğu bulunmuştur. Bu durumda bu departmanın daha çok erkeksi bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Ancak bireylerin pazarlama departmanındaki iş ilanı tercihleri incelendiğinde %39 ile katılımcıların en çok kadınsı ilanı tercih ettiği görülmektedir. Akabinde %37 ile erkeksi, %24 ile nötr ilana başvuru gerçekleşmiştir. Benzer şekilde insan kaynakları departmanında en sık aranan yetkinliklerin %50'sinin erkeksi, %40'ının kadınsı ve %10'unun nötr yetkinlik olduğu bulunmuştur. Fakat insan kaynakları departmanındaki iş ilanı tercihleri incelendiğinde %39'luk paylar ile en çok kadınsı ve nötr ilana başvuru yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin doğrulandığı tek departman tedarik zinciridir. Tedarik zinciri departmanında aranan yetkinliklerin %55'i erkeksi yetkinliklerdir ve %39 ile katılımcılar daha çok erkeksi ilana başvuru yapmaktadır (Şekil 4.7).



Şekil 4.7 : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi, ilan tercihlerinin departman içi dağılımı.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal cinsiyet rollerinin kadın ve erkek olarak toplumun bireyi nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmasını beklediği ile ilgili bir kavram olduğunu dile getirmiştik (Kutanis ve Çetinel, 2016). Belli norm ve kültüre sahip olma, açık sistem olma vb. yönlerden toplum ve örgüt benzerliğini ele almış, toplumun örgüt ile paylaştığı en temel ögenin insan olduğunu dolayısıyla insan aracılığıyla toplum kültüründen örgüt kültürüne cinsiyet rollerinin geçebileceğinden bahsetmiştik. Cinsiyet ayrımcılığına ve toplumsal cinsiyet rollerinin etkisine çeşitli makaleler üzerinden değinerek örgütsel ayrımcılık modelini kurmuştuk. Modelde iş tercihinde bulunacak aday ve işe alımı gerçekleştirecek insan kaynakları profesyoneli olmak üzere iki tarafın olduğunu, tarafların karar alırken cinsiyet temelli faktörlerden etkilendiğini söylemiştik. Mevcut literatür çalışmalarında adayların kararlarında cinsiyet temelli faktörlerin etkisi daha az araştırıldığı için çalışmanın adayın iş tercihlerine odaklanacağını, bunu da örgüt - toplum benzerliğini referans alarak örgüt ihtiyaçlarını daha iyi ifade eden yetkinlikler üzerinden örgütsel cinsiyet rollerini tanımlayarak araştıracağını iletmiştik.

Bu amaçla ilk olarak kariyer.net üzerinden ilan analizi yapılmış ve yetkinlik seti elde edilmiştir. Sonrasında bir pilot test ve bir ana test yürütülerek yetkinliklerin cinsiyet algısı değerlendirilmiştir. Genellikle nötr grupta yer alan yetkinlikler katılımcı sayısının artmasıyla kadınsı veya erkeksi olarak gruplanabilir hale gelmiştir ve erkeksi ile nötr algılanan yetkinlikler arasında geçişmeler gözlenmiştir. Y47, Y54, Y59 ve Y72 numaralı yetkinlikler pilot test sonucu erkeksi bulunurken ana anket sonucu nötr yetkinlik grubuna dahil edilmiştir. Sadece Y69 numaralı süreç geliştirme yetkinliği kutup değiştirerek pilot test çalışmasında erkeksi yetkinlik grubunda yer alırken ana ankette kadınsı yetkinlik grubuna geçmiştir. Bu testlerin sonucunda yetkinliklerin %77.5'inin cinsiyet algısına sahip olduğu; %42.5'inin kadınsı, %35'inin erkeksi algılanırken %22.5'inin ise herhangi bir cinsiyet grubuyla ilişkilendirilmediği bulunmuştur. Görüldüğü üzere yetkinliklerin dörtte üçü bir cinsiyet grubu ile daha

çok ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların %67'sinin 19-30 yaş aralığında olduğu göz önüne alındığında gerek mevcutta iş hayatına aktif olarak devam eden gerekse yakın zamanda iş hayatına katılacak genç yeteneklerin böylesi güçlü bir cinsiyet algısına sahip olması araştırılması gereken bir konudur.

Yetkinliklerin cinsiyet algısı veya bu çalışma tarafından tanımlanan ismiyle örgütsel cinsiyet rolleri daha yakından incelendiğinde kadın rolünde duruş, ilişki yönetimi, detaycı olma ve organizasyon kabiliyeti gibi işin nasıl yürütülmesi gerektiğini ortaya koyan yetkinlikler ön planda iken erkek rolünde zorlu çalışma koşullarına karşı dirençli yapı, karar verme, liderlik etme, stratejik düşünme gibi atılacak adımın ne olması gerektiğini ortaya koyan yetkinlikler ön plandadır. Elde edilen sonuçlar toplumsal cinsiyet rollerine paralellik göstermektedir.

Örgütsel cinsiyet rolleri tanımlandıktan sonra, yeni bir anket aracılığıyla çalışmanın son aşaması olan rollerin bireylerin iş tercihleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket kapsamında birinin kadınsı, birinin erkeksi, birinin nötr bir algıya sahip olması sağlanacak şekilde her departman için üç ilan tasarlanmıştır. Anket sonucunda bireylerin işe uygunluklarını değerlendirirken yetkinliklerin cinsiyet algısından etkilenmediği görülmüştür. Bireyin kendi cinsel kimliğine uygun algıya sahip ilanlara eğilim göstermediği, bir başka deyişle beklenenin aksine bireyin cinsiyeti ile iş ilanı tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Buna göre kadınlar sadece pazarlama ve satış departmanlarında ağırlıklı olarak kadınsı ilanları seçmiştir. Pazarlama departmanında %40.7'si, satış departmanında %35.2'si kadınsı yetkinlikleri içeren iş ilanına başvurmuştur. Erkekler ise kendi cinsel kimliğine uygun ilanları daha çok tercih ederek araştırma kapsamındaki sekiz departmanın dördünde ağırlıklı olarak erkeksi ilanlara başvurmuştur. Bu departmanlar sırasıyla %49.6 ile bilgi teknolojileri, %47.8 ile araştırma - geliştirme, %40.7 ile tedarik zinciri ve pazarlamadır.

Bireyin örgütsel cinsiyet rolüne uygun ilanlara başvurmamasının nedeni Fransız sosyolog Bourdieu tarafından geliştirilen cinsiyet sermayesi kavramı olabilir. Bourdieu'ya göre hem kadınsı hem erkeksi olarak iki ayrı sermaye vardır. Her birey hem kadınsı hem erkeksi sermayeye sahiptir. Birey çalıştığı işin gerektirdiği karakteristikleri ön plana çıkarır. Bulunduğu sosyal ortama uygun olan sermayeyi harekete geçirir. Dolayısıyla kadınsılık veya erkeksilik tek bir cinsiyet grubuna özgü

değildir. Örneğin, kadın kuaförü olan erkekler işi yaparken kadınsı özelliklerden olan iletişim becerisini ve empati yeteneğini daha aktif kullanarak kadınlarla fiziksel ve duygusal bağ kurabilir. Bu sayede daha çok müşteri kazanabilir (Huppatz ve Goodwin, 2013).

Çalışma birey - iş eşleşmesinde ayrımcılığa neden olan faktörleri örgütsel ayrımcılık modeli altında kapsamlı şekilde ortaya koyması ve toplum-örgüt benzerliğini referans alarak örgütsel cinsiyet rolleri kavramını kullanarak ayrımcılığı incelemesi yönüyle literatüre katkıda bulunmaktadır. Mevcut çalışmalardan farklı envanterler ile örgüt içi rolleşme ve ayrımcılık değerlendirildiği için karşılaştırılabilir sonuçlar söz konusu değildir. Ancak TOKAGEDER'in 2014-2015 yılları arasında Türkiye'deki otuz sanayi şirketi ile yürüttüğü çalışmanın sonuçları örgüt içerisindeki rol farklılıklarını doğrulamaktadır. Departman yöneticilerinden kadın ve erkeğin çalışma yöntemlerini değerlendirmeleri istendiğinde %20.7 ile katılımcılar kadınları en çok iş takibi yapabilme yetkinliğini vurgulayarak değerlendirmiştir. Akabinde %17.2 ile disiplinli, %13.8 ile detaycı özelliğini dile getirmiştir. Erkeklerde ise %24.1'lik paylar ile en çok rahat ve iş odaklı olmalarına dikkat çekmiştir. Kadının örgüt içerisindeki güçlü taraflarını değerlendirmeleri istendiğinde ise katılımcıların %41.4'ü iş takibi yapma ve disiplinli olma açısından kadınların erkeklerden daha iyi performans sergilediğini ifade etmiştir. Nitekim bu çalışmada belirlenen kadınsı ve erkeksi yetkinliklere bakıldığında da paralel sonuçlar görülmektedir.

Çalışma, örgütsel ayrımcılık modelinde adayın iş seçimini etkileyen faktörlerden cinsiyet temelli faktörlere odaklanmakta ve örgütsel cinsiyet rolü konsepti altında yeni bir faktör tanımlamaktadır. Bu faktörün iş tercihlerine etkisini ölçerken her iş ilanının iyi maaş, eve yakınlık, eğitim ve kişisel gelişim imkanı gibi adayın temel faktörlerini karşıladığını varsaymaktadır. Çalışma sonuçlarındaki tüm etkiyi örgütsel cinsiyet rolleriyle açıklamaktadır. Seçilen örneklem grubunun popülasyonun tamamını yansıtmaması, üniversite ve sektör açısından sınırlı çeşitliliğin sağlanması vb. kısıtlılıklar çalışmanın rassallığını etkilemektedir. Gelecekteki çalışmalarda yaş gruplarındaki katılımcı sayılarında denge sağlanarak ve sektörel çeşitlilik artırılarak örgütsel cinsiyet rolleri hem sektörler hem de nesiller arası karşılaştırmalarla değerlendirilebilir. Adayın iş seçiminde tek bir cinsiyet faktörü yerine birden fazla faktörün etkisi birlikte incelenebilir. İşe alımı gerçekleştiren insan kaynakları profesyonelleri için örgütsel cinsiyet rolü ve aday seçimi ilişkisi değerlendirilebilir.



KAYNAKLAR

- Arı, O. (2006).** *Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve uluslararası bir firmada uygulama.* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Askin, N., Miman, M. (2014).** Bem sex inventory-means and SD of the BSRI items among Turkish male and female university students in Mersin. *Social and Behavioral Science*, 113, 234-237.
- Bellas, M.L., Conventry, B.T. (2001).** Salesmen, saleswomen or sales workers? Determinants of the sex composition of sales occupation. *Sociological Forum*, 16(1).
- Bierema, L.L. (2009).** Critiquing human resource development's dominant masculine rationality and evaluating its impact. *Human Resource Development Review*, 8(1), 68-96.
- Bingöl, O., Aydoğan, T., Didin, H.R., Yalçiner, A.S., Duygulu, K. (2010).** PLC kontrollü otomatik katlı otopark sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-76.
- Conventry, B.T. (1999).** Do men leave feminizing occupation?. *The Social Science Journal*. 36(1), 47-64.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (Sekizinci Baskı)*. Sakarya Yayınevi, Sakarya.
- Çelik, A., Altıntaş, V. (2017).** İşgören bulma ve seçiminde cinsiyet ayrımcılığının etkisi: İzmir'deki A grubu seyahat acentalarına yönelik bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 90-107.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2012).** Yönetmel performansa yetkinlik temelli yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.
- Çiftçi, M., Öztürk, U. (2013).** Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.

- Dağlıoğlu, G , İnal, T , Aksoy, K . (2009).** Altı sigma nedir?. *Arşiv Kaynak Tarama Dergisi*. 18(2), 132-139.
- Dökmen, Z.Y. (1995).** Bem cinsiyet rolü envanteri kadınsılık ve erkeksilik ölçekleri Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Kriz Dergisi*, 7(1), 27-40.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016).** Social Role Theory of Sex Differences. In N. Naples, R. C. Hoogland, M. Wickramasinghe, & W. C. A. Wong (Eds.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*.
- Fernández, J., Coello, M.T. (2010).** Do the BSRI and PAQ really measure masculinity and femininity? *The Spanish Journal of Psychology*, 13(2), 1000-1009.
- Garland, R. (1990).** A comparison of three forms of the semantic differential. *Marketing Bulletin*. 1, 19-24.
- Golant, S.M., Burton, I. (2010).** A semantic differential experiment in the interpretation and grouping of environmental hazards. *Geographical Analysis*, 2(2), 120-134.
- Görener, A., Yenen, V.Z. (2007).** İşletmelerde toplam verimli bakım çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetler ve verimliliğe katkıları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 11, 47-63.
- Hall, E. V., Galinsky, A. D., Phillips, K.W. (2015).** Gender profiling: A gendered race perspective on person-position fit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(6), 853-868.
- Helmreich, R.L., Spence, J.T. (1981).** A psychometric analysis of the personal attributes questionnaire. *Sex Roles*, 7(11).
- Huppertz, K., Goodwin, S. (2013).** Masculinised jobs, feminised jobs and men's gender capital experiences: Understanding occupational segregation in Australia. *Journal of Sociology*, 49(3), 291-308.
- İspir, Z. (2016).** Bir insan hakları sorunu olarak cinsiyete dayalı ekonomik ayrımcılık. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 163-198.
- Kahraman, A.B., Tunçdemir, N.O., Özcan, A. (2015).** Toplumsal cinsiyet bağlamında hemşirelik bölümünde öğrenim gören öğrencilerin mesleğe yönelik algıları. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 108-144.
- Karacan, E., Akpınar, A.T. (2011).** Çalışanların işyerini seçme kararını etkileyen faktörlerin önem derecesini belirlemeye yönelik bir araştırma: Kocaeli örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 132-149.
- Kılıç, M., Kuzey, C. (2016).** The effect of board gender diversity on firm performance: Evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7).
- Klarbach, H.M. (2014).** Gender in top management research: Towards a comprehensive research framework. *Management Research Review*, 37(6), 538-552.

- Klimova, A. (2012).** Gender differences in determinants of occupational choice in Russia. *International Journal of Social Economics*, 39(9), 648-670.
- Klimova, A., Ross, R. (2012).** Gender-based occupational segregation in Russia: An empirical study. *International Journal of Social Economics*, 39(7), 474-489.
- Koç Üniversitesi İnsan Kaynakları Departmanı. (2014).** *Yetkinlik Kılavuzu*. İstanbul.
- Korucu, O. (2013).** Üretim sektöründe son mamül kalitesinin iyileştirilmesinde altı sigma ve kaizen uygulamalarının etkileri.(Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kucera, D., Tejani, S. (2014).** Feminization, defeminization and structural change in manufacturing. *Journal of World Development*. 64, 569-582.
- Kutanis, R. Ö., Çetinel, E. (2016).** Örgütsel yapılanmadaki gizli bileşen: Cinsiyet. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 61-86.
- Kutanis, R. Ö., Ulu, S. (2016).** İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359-372.
- Moncrief, W.C., Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M.W. (2000).** Examining gender differences in field sales organizations. *Journal of Business Research*, 49, 245-257.
- Nişancı, Z. N. (2012).** Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Öngen, B., Aytaç, S. (2013).** Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine karşı tutumları ve yaşam değerleri ilişkisi. *Sosyoloji Konferansları*, 48, 1-18.
- Özkan, T., Lajunen, T. (2005).** Masculinity, femininity and the Bem sex role inventory in Turkey. *Sex Roles*, 52(2).
- Parlaktuna, İ. (2010).** Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Pinto, J.K., Patanakul, P., Pinto, M.B. (2017).** The aura of capability: Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35(1), 420-431.
- Ramanaiah, N.V., Lawry, T.H. (1989).** A psychometric study of the PRF Andro scale. *Journal of Personality Assessment*, 53(1), 3-9.
- Reşitoğlu, S. (2011).** Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti: bir uygulama. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Rice, L., Barth, J.M. (2016).** Hiring decisions: The effect of evaluator gender and gender stereotype characteristics on the evaluation of job applicants. *Gender Issues*, 33, 1-21.

- Robinson, J.P., Shaver, P.R., Wrightsman, L.S. (1991).** *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes (Volume 1)*. Academic Press, California.
- Ross, P. A., Manley, J. E. (1996).** Staffing personnel: feminization and change in human resource management. *Journal of Sociological Focus*, 29(3).
- Sarıçoban, E. (2006).** *Toplam verimli bakım çalışmalarında 5S'in önemi ve uygulanması*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seçgin, M. (2009).** *Yetkinlik yönetim sistemi ve bir lojistik firmasında uygulama*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sosyal-İş Sendikası. (2010).** 8 Mart'ın 100. yıldönümünde Türkiye'de ve dünyada kadın emeği ve istihdam raporu.
- Sutherland, J. (2011).** Job attribute preferences: Who prefers what?. *Employee Relations*, 34(2), 193-221.
- Temel, A., Yakın, M., Misci, S. (2006).** Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1).
- TOKAGEDER (2014).** *Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu*. Kocaeli: Toplumsal Konuları Araştırma ve Geliştirme Derneği.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2013).** *İşgücü İstatistikleri, 2012*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014).** *İşgücü İstatistikleri, 2013*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2015).** *İşgücü İstatistikleri, 2014*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2016).** *İşgücü İstatistikleri, 2015*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2017).** *İşgücü İstatistikleri, 2016*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018).** *Seçilmiş Meslekler İstatistikleri, Emniyet Genel Müdürlüğü*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018).** *İşgücü İstatistikleri, 2017*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018).** *İstatistiklerle Kadın, 2017*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018).** *Milli Eğitim İstatistikleri*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

Tütüncü, A. (2015). *İnsan kaynaklarında işe alımlar ve yetkinlik bazlı mülakatın buna etkisi.*(Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (Yedinci Baskı).* Beta Yayınları, İstanbul.

Vatandaş, C. (2011). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *Sosyoloji Konferansları*, 35, 29-56.

Yeloğlu, H.O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Ordu Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2(4).

Url-1<<https://data.oecd.org/emp/employment-rate>>, erişim tarihi 26.04.2018.

Url-2 <<http://www.fortuneturkey.com>>, erişim tarihi 15.02.2018.

Url-3 <<http://www.statisticshowto.com>>, erişim tarihi 02.03.2019.

Url-4 <www.adwordsturkey.com>, erişim tarihi 02.03.2019.

Url-5 <www.dijitalpazarlamaokulu.com>, erişim tarihi 02.03.2019.

Url-6 <<https://smartpro.com.tr>>, erişim tarihi 02.03.2019.

Url-7 <<https://proente.com>>, erişim tarihi 03.03.2019.



EKLER

EK A: Yetkinlik tanımlamaları ile ölçme ve değerlendirmeye ait çizelgeler.

EK A : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi örneği.

EK B : Örgütsel cinsiyet rolü etki analizi anketi örneği.



Çizelge A.1 : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y1	Takım çalışmasına yatkınlık	Ortak hedefe ulaşabilmek için başkalarıyla işbirliği kurarak çalışabilmektir.	Kişi, takım içi sorumluluklarının bilincindedir. Takım arkadaşlarını motive eder. Sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamaz, onların ihtiyaçlarının farkına varır ve destek olur. Takım hedeflerini bireysel hedeflerinin önünde tutar.
Y2	İlişki kurabilme ve yazılı/sözlü kendini ifade edebilme	Farklı seviyelerde yer alan kişilerle karşılıklı fayda yaratan iş ilişkileri kurabilmek, iletişime açık olabilmek ve kendini açıkça ifade edebilmektir.	Kişi görüş ve önerilerini sözlü ve beden dili ile etkili ifade eder ve etkin dinler. Düşüncesinin eleştirilmesinden çekinmez. Çevresindekileri de düşüncelerini paylaşmaya teşvik eder.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y3	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti	Sorumlulukları gerçekleştirmek için işleri kaynak ve zaman kısıtı göz önünde bulundurarak planlamak, işten sorumlu diğer taraflarla işin başarılı şekilde tamamlanması için gerekli koordinasyonu sağlamaktır.	Kişi işlerini önceliklendirir, sistematik bir plan oluşturur. Plan üzerinden işin tamamlanmış veya tamamlanmamış işlerinin takibini yapar. Öncelikler değişirse planı revize eder, bu değişimden etkilenecek diğer taraflarla iletişime geçer. Onlar için yeniden planlama yapar.
Y4	Problem çözme ve analitik düşünme	Sorunu gidermek amacıyla mevcut veri ve bilgileri analiz etmek, sorunu parçalara ayırarak neden-sonuç ilişkileri kurmak ve alternatif çözümler geliştirmektir.	Probleme uygun çözüm aracı seçer. Analiz aşamasını gerçekleştirmeden çözüm üretmez. Geçmişte yaşanan benzer problemlerle karşılaştığında hızlı davranır. Problemi parçalara ayırarak karmaşıklığı azaltır ve basit çözümler üretir.
Y5	Sonuç odaklılık	Bir işi veya sorunu sonuçlandırma kararlılığıdır. Önemli olan izlediğin yoldan ziyade, kaliteyi koruyarak sonuca varmaktır.	İşleri sonuçlandırırken dışarıdan bir kişinin desteği olmadan kendi çözüm yolunu geliştirir. İşin yürütülmesi esnasında karşılaştığı engellere rağmen sonuç üretir. İş arkadaşlarını sonuç odaklı olmaya motive eder.
Y6	Raporlama kabiliyeti	Finansal ve operasyonel verileri doğru zamanda, şirketin raporlama standartlarına uygun bir şekilde raporlamaktır.	Raporlama için gerekli veriyi temin edeceği yeri bilir Raporlanacak verilerin doğruluğunu kontrol eder. Raporlama yapılan kişinin analizini kolaylaştıracak şekilde raporlama formatı ayarlar.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y7	Detaylara önem verme	İşi yerine getirirken detayları farketmek, detaylar için çaba göstermek ancak bütüne bakabilmeyi de devam ettirebilmektir.	Bir işin neleri etkileyeceğini ve nelerden etkileneceğini bilir. İşe başlarken işin tüm detaylarını düşünür. Eğer kaynak kısıtı varsa detaylar arası önceliklendirme yapar. İşin ana parçasının tamamlanması gerektiğinin bilincindedir.
Y8	Kalite odaklılık	İç/dış müşterinin istediği kalite standartlarını yakalamak, bir işin tüm aşamalarına ilgi göstererek sürecin doğru işlenmesini sağlamak ve çıktı kalitesini arttırmaktır.	Ölçüm kriterlerine uyar. İşin sürekli kontrol ve takibini yapar. İş yaparken sadece işin tamamlanmasını düşünmez. Eğer mevcut sistemin kalite sürekliliğini sağlamaya yetmediğini düşünüyorsa yeni kriterler veya süreçler önerir.
Y9	Öğrenmeye/Gelişime açık olma	Kişinin bilgi ve becerilerini geliştirmek için kapasitesi olması durumudur.	Hem kendi hem de başkalarının deneyimlerinden öğrenmeye açık olur. Farklı görevleri kabul eder. Gelişimini destekleyecek imkanları kendisi farkeder. Gelişime açık yönleriyle ilgili geri bildirimleri dikkate alır, daha iyi performans gösterebilmek için geri bildirimleri davranışına yansıtır.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y10	Araştırmacı olma	Yerel ve dünya piyasalarındaki gelişmeleri yakından takip etmek ve güncelden kopmamaktır.	Çalıştığı sektördeki yeni uygulamaları araştırır. Öğrendiği yeni bilgi ve yöntemlerin doğruluğunu direkt olarak kabul etmez, sorgular. Çalıştığı şirkette hali hazırda kullanılan yöntemler ve teknolojiler için öneride bulunur. İşi gereği uyması gereken yasal prosedürler varsa bu prosedürleri güncel olarak takip eder.
Y11	Disiplinli ve planlı çalışma	Neyi nasıl çalışacağını bilmek, çalışma sürecini içerik ve süre olarak organize edebilmektir.	İşinde tutarlı ve metodik bir yaklaşım uygular. Çevresel faktörlerin çalışma planına olan etkisini en aza indirger. Bir işi daha küçük iş adımlarına bölerek işin tamamlanmasını kolaylaştırır, enerjisini daha verimli kullanır.
Y12	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama ve dinamik olma	Değişen çalışma koşullarına adapte olabilmek, iş yükünün arttığı dönemlerde çevik ve iş bitirici olmayı devam ettirebilmektir.	Artan iş yükünden şikayet etmez. İşleri zamanında, eksiksiz ve doğru şekilde bitirebilmek için kendi iş planını artan yoğunluğa göre revize eder. İç motivasyonunu korur.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y13	İş takibi yapabilme	Sorumluluk kapsamındaki işlerin güncel durumunu kayıt altında tutabilmek, işe ilişkin bilgi verebilmektir.	Yürüttüğü işleri dökümanate eder. İş adımlarının tamamlanma durumunu ve sorumlu kişilerini kayıt altında tutar. İşin sonuçlandırılmasına engel olan problemleri güncel olarak takip eder. İşin içeriği gereği birlikte çalışılan kişilere gerektiği takdirde hatırlatmada bulunur.
Y14	İnisiyatif alma	Kendisinden beklenilmediği halde işe olumlu yansımalarının olacağını düşündüğü konularda kişinin yetkisini kullanarak harekete geçmesidir.	İşi yürütürken yönlendirmeye ihtiyaç duymaz. İşin yürütülmesi esnasında yetkisi kapsamına giren problemleri inisiyatif alarak kendi çözümler. Karar verici kendisidir. İşin aksamasını önler. Harekete geçmeden önce doğru tespit için gerekli olan tüm bilgiyi edinir.
Y15	Sorumluluk alma	İşi sahiplenme; işi doğru, eksiksiz ve zamanında tamamlamaya ilişkin istektir.	Tamamladığı işin çıktılarının olumlu veya olumsuz olmasına bakmaksızın sahiplenir. Yetki sahibi olduğu konularda yeni gelen görevleri üstlenir.
Y16	Yenilikçilik	Mevcut iş süreçleri ve metotları üzerinde iyileştirme yapmak, işi/sistemi geliştiren kişi olmaktır.	Sistemin etkinliğini, iş yapma şeklini sorgular. Süreçlere ilişkin araştırma yapar ve farklı kaynaklardan bilgi edinir. Sistem verimliliğini arttıracak fırsatlar keşfettiğinde önerisini sunar. Önerinin uygulamaya geçirilmesi için çabalar.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y17	Yaratıcılık	Tüm detayları ile daha öncesinde hiç var olmamış şirket çıkarlarına hizmet eden bir fikir bulmak, gerek ürüne gerek iş süreçlerine gerekse kullanılan yöntemlere katkıda bulunmaktır.	Bağımsız bir şekilde karar alır, kaygı seviyesi düşüktür. Sürekli araştırır, sorgulama ve gözlem yeteneği güçlüdür. Vizyonerdir. Farklı disiplinlerde kullanılan fikirlerden ilham alır.
Y18	Zaman yönetimi	İşler arasında önceliklendirme yaparak zamanı etkin kullanmaktır. İşleri son teslim tarihine kadar tamamlamaktır.	İşi yaparken ilk amacı işi tamamlamaktır, mükemmelliyetçilik ikinci plandadır. İşleri önceliklendirdikten sonra günlük yaşamında önceliklerine göre hareket eder. Gerekli olduğu takdirde toplantı organize eder veya katılır.
Y19	Aynı anda birden fazla iş yürütebilme	Kaynakları etkin kullanabilmek ve kişisel gelişimi destekleyecek farklı görevlendirmelere zaman yaratabilmek için sahip olunması gereken yetkinliktir.	Motivasyonu yüksektir, organizasyon kabiliyeti güçlüdür. Odağını kaybettiği an hızlı şekilde toparlar.
Y20	Stres altında çalışabilme	Baskı veya stres yaratan koşullar altında dahi yüksek performans sergilemektir.	Kontrol alanına giren ve girmeyen stres kaynaklarını iyi tanımlar. Kontrol edilebilen kaynağa müdahale eder, kontrol edilemeyen kaynağa uyum gösterir. Stresli koşullar altında bir sonraki işe enerjisinin kalması için yeterli kelimesi onun için kabul edilebilirdir.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y21	İkna edebilme	Bir düşünceyi karşı tarafa değerini iyi ifade ederek aktarmak ve doğru tekniği kullanarak karşı tarafın düşüncesini etkilemektir.	Spesifik bir olay ve durum hakkında başkalarının onayını kazanmak amacıyla konuya ilişkin görüşleri öğrenir. Bu görüşler doğrultusunda faydayı vurgulayan bir argüman geliştirir ve karşı tarafı istenilen sonuca vardırır. Konuşurken rahattır. Karşısındaki kişiye ve içinde bulunduğu koşullara uygun etkileme yöntemi seçer.
Y22	Dış görünüme özen göstermek	Çalışılan şirketin temsiliyeti gereği giyime ve kişisel temizliğe, bakıma özen göstermektir.	Başkaları üzerinde samimi, olumlu ve güvenilir bir izlenim yaratır.
Y23	Düzgün diksiyona sahip olmak	Bir fikri, bir düşünceyi veya bir duyguyu etkili aktarabilmek için sesleri doğru vurgulamak, doğru kelimeleri seçmek, doğru jest ve mimikleri kullanmaktır.	Özgüveni yüksektir. Topluluk içerisinde dinlenen kişidir. Kendisini etkin bir şekilde sunar. Çevresinde olumlu izlenim bırakır.
Y24	Müşteri odaklılık	Yapılan her işte kurum içi veya kurum dışı müşterilerin ihtiyacını doğru tanımlamak, müşteri beklentilerini hızlı ve verimli şekilde karşılamaktır.	Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine duyarlıdır. Hem şirketin hem müşterinin çıkarlarını korur, gereken durumlarda müşteriye yönlendirir. Müşteri için önemli olan hususlara önem verdiğini müşterilere hissettirir.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y25	Girişimcilik	Yaratıcılığın ve yenilikçiliğin birleşimi sonucunda keşfedilen gelişim fırsatlarına liderlik etmektir.	Pazardaki fırsatları yakalamak veya yaratmak üzere yeni fikir, yaklaşım, süreç, yöntem, ürün, veya hizmet geliştirmek amacıyla iş fırsatlarına yönelik yeni ve değerli fikirleri üretir. Fikriyle ilgili işbirlikleri kurar. Fikri hayatta geçirecek bir plan oluşturur ve hedeflenen iş sonuçlarını elde eder.
Y26	Temsil yeteneği	Kurumu dışarıda etkin bir şekilde temsil etmek, profesyonel duruş sergilemektir.	Kurum itibarına katkıda bulunacak ilişkiler kurar; roller üstlenir ve kurumun sözcülüğünü yapar.
Y27	Prosedürlere uyma	İşi yürütürken kurum tarafından belirlenen, izlenmesi gereken kurallara uymaktır.	Şirket politikasına ve talimatlarına uyar. Önerilen çalışma prosedürlerine bağlı kalır. Şirket politikaları, ilke ve kuralları ile standart operasyon prosedürlerini öğrenmek için zaman ayırır.
Y28	Çözüm odaklılık	Sonuca varmak için izlenecek yolu belirleyebilmektir.	Problemi çözerken karşılaştığı engellere yapıcı yaklaşır. Çözüm bulabilmek için hangi bilgilere ihtiyacının olacağını, nereden bulacağını bilir.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y29	Etkili sunum yapabilme	Konuyu hem dikkatleri üzerinde toplayacak, hem de tüm kritik noktalarını vurgulayacak kadar özet şekilde sunmaktır.	Sunumu herkes tarafından okunabilir, göz yormayacak formatta hazırlar. Dış görünümüne özen gösterir ve düzgün diksiyona sahiptir. Dinleyicilerle göz teması kurarak sunuma dahil olmasını sağlar. Dinleyicilerin konuya dair algılarının net olmasını sağlar.
Y30	Hedef belirleme ve hedefe ulaşma	Kişinin profesyonel yaşamda varmak istediği noktayı belirlemesi ve hedefiyle tutarlı davranışlar sergilemesidir.	Zorlayıcı hedefleri kabul eder veya yaptığı iş ile ilgili kendisine zorlayıcı hedefler koyar, bunlara ulaşmaya çalışır. Hedeflerini tamamlayana kadar takip eder. Başarıya ulaşmak için zorluklarla mücadele eder.
Y31	Veri analizi ve sentez	Veriler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini yakalamak, verileri anlamlı bilgilere dönüştürmek ve bilgileri birleştirerek doğru çıkarımlarda bulunmaktır.	Sayısal ve sözel tüm veri kaynaklarını analiz eder. Doğru soruları sorarak veriler içerisindeki ilişkileri algılar. Temel unsurları önemsiz olanlardan ayırır. Belli kurallara göre temel ilişkileri birleştirir, özgün çıkarımlar elde eder.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y32	Zamanında doğru karar alabilme	Kısıtlı bilgi, kısıtlı zaman ve baskı altında başkasından bağımsız şekilde karar verebilmektir.	Alternatif kararlar geliştirerek riski azaltır. Alternatif kararların olumlu ve olumsuz sonuçlarını, şirket çıkarlarına uygunluğunu araştırır ve en uygun kararı seçer. Sadece karar vermekle kalmaz, kararın sonuçlarını takip eder. Acil kararları belirler.
Y33	Proaktif yaklaşım	Bir durum meydana gelmeden önce onun ileride ortaya çıkacağını öngörmek ve bugünden harekete geçmektir.	İş geliştirme ve katkıda bulunma eğilimindedir. İşe ilişkin her ayrıntıyı ve olası durumları düşünür, değerlendirir. İşe motivedir, işini benimser.
Y34	İlişki geliştirme / İlişki yönetimi	Bireysel ve kurumsal fayda amacıyla doğru insanlarla kurulan ilişkilerde karşı tarafı iyi tanıyarak hareket etmek, mevcut ilişkileri sürdürebilmektir.	Kendini tanır, hangi durumda ne tepki verdiğinin bilincindedir. Karşı tarafı da analiz eder ve ikisinin arasında dengeyi koruyacak şekilde davranır. Karşı tarafa güven verir, açık iletişim kurar. İlişkileri sürdürmek amacıyla farklı departmanlardaki kişilere destek olur ve gerektiğinde onlardan yardım ister.
Y35	Stratejik düşünme / Strateji geliştirme	Kurumun gidişatını iyi gözlemlemek, kurumun yaşamını devam ettirmesine ve karlılığına katkı sağlayacak hareketleri bugünden öngörebilmek ve bunu bir plana dökülebilmektir.	Organizasyonun vizyonuna uygun stratejiyi belirler ve geliştirir. Stratejik göstergeleri iyi değerlendirir. Çalışanların geliştirilen stratejiye bağlılıklarını artırır. Değişen koşulların ışığında organizasyonel stratejiyi gözden geçirir. Uzun dönemli organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik planlar geliştirir.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y36	Değişime ve yeniliğe açık olma	Mevcut iş süreçlerine, prosedür ve politikalarına kalıp gözüyle bakmamak; değişmesi durumunda adapte olmak ve yeni fikir/metot veya teknolojilerin uygulanmasına direnç göstermemektir.	Değişimi bir tehdit değil, bir fırsat olarak görür. Yeni fikirlere açıktır ve anlamaya çalışır. Eğer değişimi takip eden kişi ise, direnç göstermeden işi yerine getirebilecek miktarda uyum sağlar. Eğer değişimi başlatan kişi ise, değişimin gerekli olduğu durumlarda yeni öneriler geliştirir ve çevreyi değişim ihtiyacına ikna eder.
Y37	Başarı odaklılık	İş konularını anlama ve kavramaya karşı istek duymak, verilen işi mevcut yöntemlerle başarılı bir şekilde tamamlamanın yanında katma değer yaratmaya çalışmaktır.	Üstün standartlarda sonuçlar üretir ve işlerinin üstesinden gelir. Konusunda kişisel sorumluluk bilincinin etkisiyle kendisine yüksek standartlar belirler ve bu yolda çabalar. Zorluklarla baş eder. Mevcut iş süreçlerinde ve metotlarda yenilik yaratmaya isteklidir.
Y38	Çatışma yönetimi	Kişinin kendi içerisindeki, kişi-kişi/kişi-grup veya grup-grup arasındaki çatışmayı erken aşamada farkedip, pozitif sonuçlar doğuracak şekilde yönlendirmektir.	Karşıt/çatışan tarafların ortak bir noktaya varmasına yardımcı olmak amacıyla sorunların, ihtiyaçların ve çözümlerin paylaşılmasını sağlar.
Y39	İç motivasyon sağlama	Kişinin işi başarıyla tamamlamaya karşı dışardan herhangi birinin desteğine ihtiyaç duymaksızın kendi kendini motive etmesidir.	Kişi kendini iyi tanır. Hedef ve istekleri nettir. İş için gerekli yetkinliklerin kendinde olduğuna inanır. Çevresel faktörlerin olumsuz etkilerine karşı dirençlidir. İşe ilişkin sahip olduğu iç motivasyonu korur.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y40	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	Çalışanları ortak bir amaca motive etmek için ekip ruhu yaratmaktır.	Ortak bir hedefe ulaşmak üzere bir araya gelen bir grubu koordine etmek amacıyla takım yapısını ve amacını belirler. Hedefe ulaşmak için gerekli olan kaynak ve desteği sağlar ve takım üyelerinin başarılarını takdir eder.
Y41	Titiz olma	İşe karşı özenmek, yapılan işi güzelleştirme isteğine sahip olmaktır.	İşi kısa sürede bitirmeye çabalamaz. İşi şirket prosedürlerini takip ederek tamamlar.
Y42	Hırslı olma	Belirli bir hedefe ulaşmak için çok güçlü istek duymaktır.	Başarısızlığı kabul edemez. Başarılı olmak için tüm kaynaklarını kullanır.
Y43	Sabırlı olma	Herhangi bir öfke veya endişe belirtisi göstermeden işe ilişkin tarafları veya sonuçları beklemektir.	Aceleci davranmaz. Kendisini stresli duruma düşürecek sonuçlar karşısında soğukkanlılıkla önlemini alır ve sabırlı bir şekilde bekler.
Y44	Pozitif ve güleryüzlü olma	Olaylara, sonuçlara veya kişilere pozitif yaklaşmak; çevredeki insanlara gülümsemektir.	Olumsuzluklardan olumlu paylar çıkarır. Çalışma arkadaşlarına pozitif yaklaşır ve onların motivasyonunu da artırır. Kendisinden herhangi bir şey talep edildiğinde güleryüzlü yaklaşır.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y45	Empati kurabilme	Karşı tarafın istek ve kaygılarını anlama, duygu ve düşüncelerine karşı hassas yaklaşma isteğine sahip olmaktır.	Empati kuran kişi kendi duygusal kimliğinin bilincindedir. Sağlıklı ilişkiler kurabilmek için karşı tarafı sorgulamadan anlamaya çalışır. Anladığı noktada hem onun kaygılarına hem kendi çıkarlarına hitap edebilecek çözümler bulur.
Y46	Dikkatli ve işe konsantre olma	Bir işi yaparken işin tüm adımlarında kontrollü ilerlemek, hata yapmamak ve işe odaklanmayı engelleyecek faktörlerden uzaklaşmaktır.	Her iş adımının sonunda ve iş bittikten sonra kontrollerini tamamlar. Sonuçları birden farklı yol ile teyit etmeden ilgili kişilere iletmez. İşe ilişkin detayları ve güncel bilgileri sürekli takip eder. Prosedür ve talimatlara uyar. Engelleyici faktörlerin etkisini azaltır.
Y47	Özgüven sahibi olma	İşi başarıyla tamamlamak ve sorunları çözmek için kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriye güvenmesidir.	Sorumluluk üstlenmekten kaçınmaz. Zor işlerde bile kendi yetkinliklerine ve kendi kararlarına inanır.
Y48	Bütünü görebilme	Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşmak, tek noktada derinleşmek yerine tüm noktaları düşünmek veya böylece sorunu veya çözümü daha kolay keşfetmektir.	Esnek düşünceye sahiptir. Olaylar arasındaki ilişkileri kolay görür. Kalıplara bağlı değildir, basit düşünür. Sorunun tüm boyutlarıyla ilgilenerek çözüm bulur.

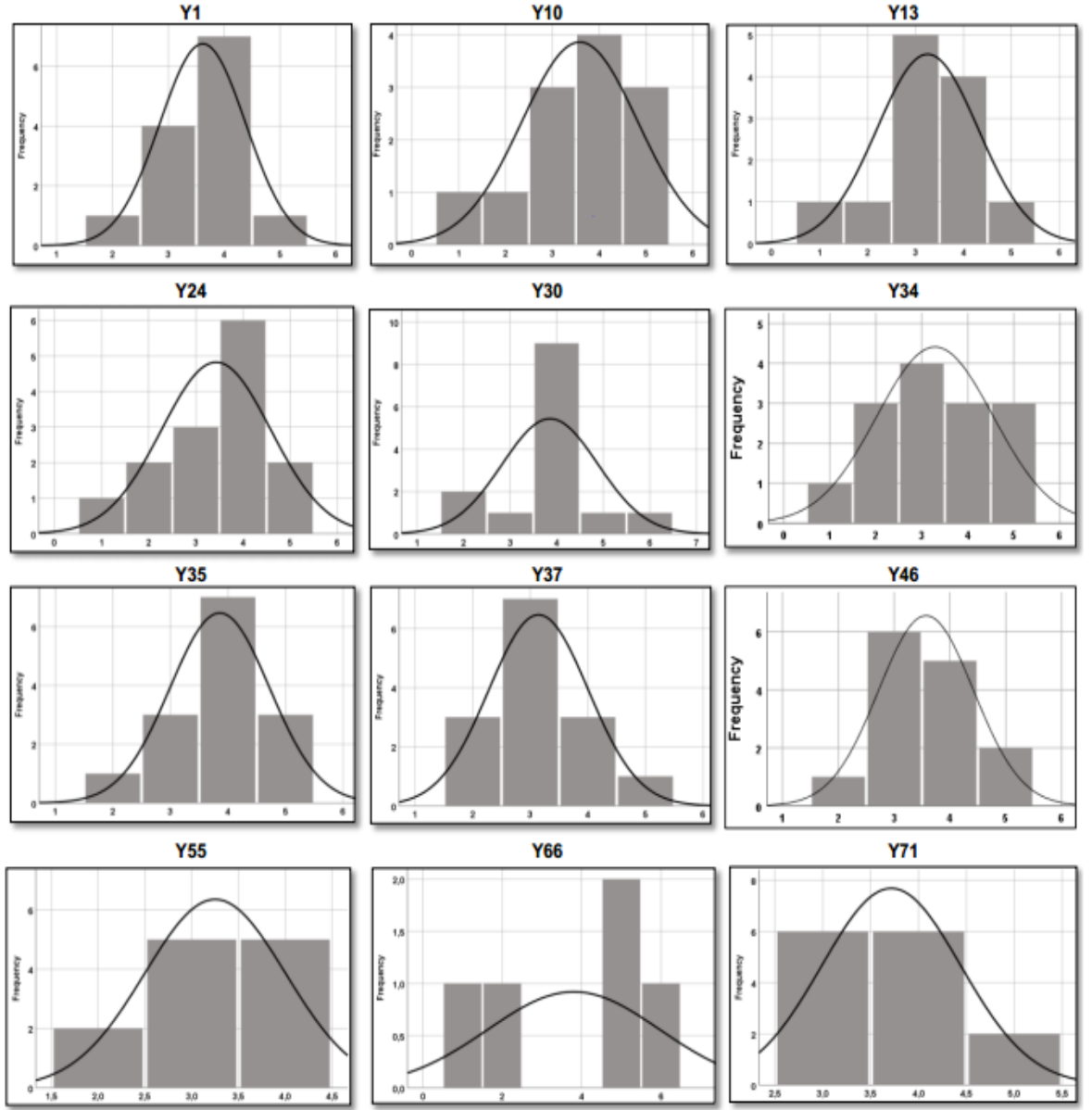
Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi.

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y49	Müzakere edebilme	Bir konuya ilişkin karşı tarafla fikir alışverişinde bulunmak, etkili müzakere teknikleri ile hem bireysel hem şirket çıkarlarıyla uyumlu bir sonuç elde etmektir.	Çeşitli yaklaşımlarla organizasyon içindeki veya dışındaki insanlarla iyi müzakere eder. Kendi düşüncelerini kontrol etme kabiliyetine sahiptir. Müzakere esnasında karşı tarafı nasıl ikna edebileceğini farkederek. Tüm taraflar / ilgililer için fayda sağlayacak alternatifler oluşturur. Müzakereler sırasında bütün ilgili taraflarla ilişkisini muhafaza eder.
Y50	Uluslararası ortamda çalışabilme	Farklı millet ve kültürden insanlarla sağlıklı iş ilişkileri yürütmektir.	Yabancı dili güçlüdür. Dışadönüktür ve uzlaşmacıdır. Farklı kültürlerin inançlarını, değerlerini, normlarını, çalışma şekillerini bilir. Kültürler arası farklılıklara duyarlıdır. Farklı kültürlerle etkin iletişim kurabilecek beceriye sahiptir.
Y51	Liderlik edebilme	Kişinin çevresindekilere gidilecek yolu göstermesi, onları bu yolda bir arada tutacak bir vizyon belirlemesi, doğru yönlendirmesi ve iyi yönetmesidir.	Dürüstdür. Bütün bireylere adil ve tutarlı davranır. Durumu anlamaya çalışırken hem kurum içini hem kurum dışını geniş bir bakış açısıyla değerlendirir. Risk almaktan kaçınmaz. Ne yaptığının bilincindedir. Bilmediğini öğrenmeye açıktır. Vizyonerdir.

Çizelge A.1 (devam) : Temel Yetkinlikler Listesi

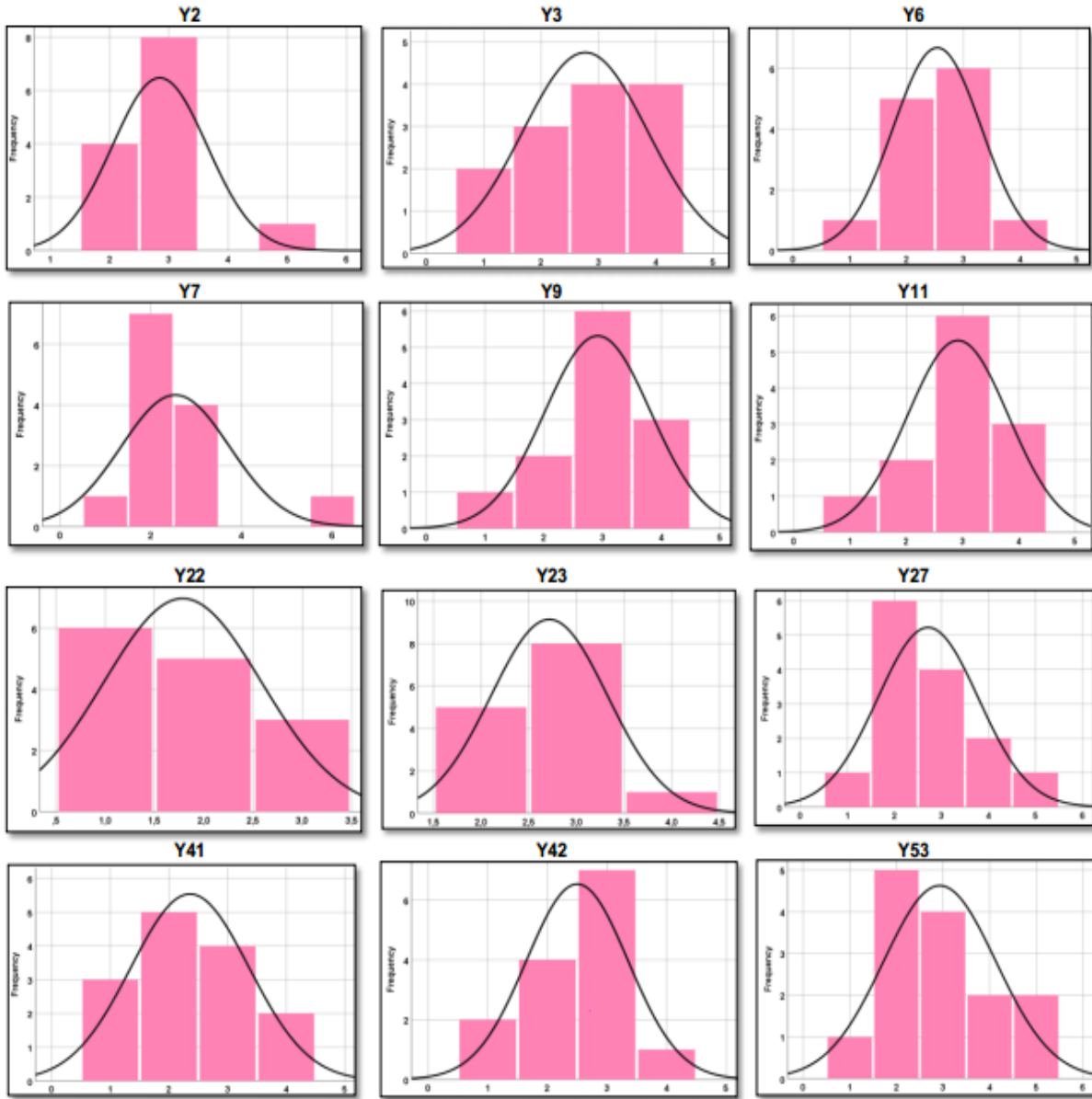
YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Y52	Pratik olabilme	Bir işi kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmek veya bir sorunu hızlı bir şekilde çözmektir.	Geçmiş deneyimlerinden ders çıkarır. Karşılaştığı problemlerde geçmiş deneyimlerinden edindiği neden-sonuç ilişkilerini değerlendirerek nedene ilişkin hızlı tahminde bulunur. Bir işin kritik süreçlerini bilir, bu süreçleri kapsayacak şekilde işi pratik olarak gerçekleştirir.
Y53	Süreç odaklılık	Bir işi gerçekleştirirken tanımlı olan süreçleri takip etmek veya bir işi süreçler halinde tanımlayabilmektir.	İstenilen sonuca ulaşmak için gerekli süreçleri ve faaliyetleri tanımlar. Faaliyetler arasında ilişki kurar ve kişilerin sorumluluklarını belirler.

NÖTR ALGILANAN YETKİNLİKLER



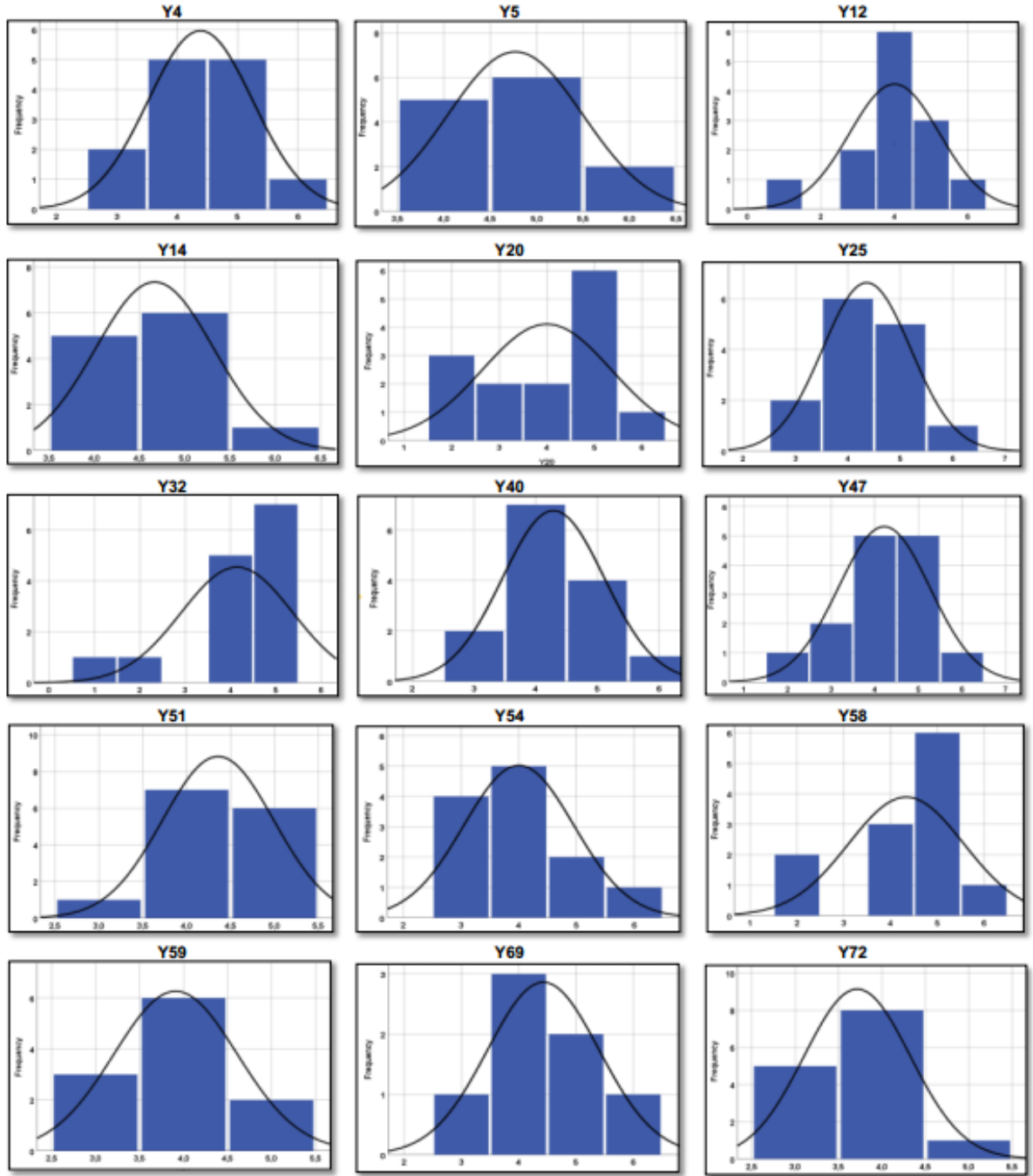
Şekil A.1 : Pilot test, nötr algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.

KADINSI ALGILANAN YETKİNLİKLER



Şekil A.2 : Pilot test, kadınsı algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.

ERKEKSİ ALGILANAN YETKİNLİKLER



Şekil A.3 : Pilot test, erkeksi algılanan yetkinlikler histogram grafikleri.



Çizelge A.2 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, normal dağılım istatistikleri.

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
İstatistik	P-değeri	İstatistik	P-değeri
N1	0,188	0,928	0,000
N3	0,208	0,873	0,000
Y1	0,183	0,935	0,000
Y2	0,190	0,897	0,000
Y3	0,166	0,916	0,000
Y4	0,213	0,925	0,000
Y5	0,183	0,912	0,000
Y6	0,213	0,910	0,000
Y7	0,231	0,820	0,000
Y9	0,224	0,903	0,000
Y10	0,185	0,925	0,000
Y11	0,188	0,921	0,000
Y12	0,171	0,926	0,000
Y13	0,190	0,929	0,000
Y14	0,192	0,925	0,000
Y20	0,218	0,893	0,000
Y22	0,240	0,833	0,000
Y23	0,192	0,866	0,000
Y24	0,192	0,925	0,000
Y25	0,226	0,894	0,000
Y27	0,219	0,894	0,000
Y30	0,195	0,919	0,000
Y32	0,219	0,913	0,000
Y34	0,245	0,904	0,000
Y35	0,229	0,919	0,000
Y37	0,176	0,935	0,000
Y40	0,196	0,922	0,000
Y41	0,254	0,852	0,000
Y42	0,160	0,930	0,000
Y47	0,222	0,917	0,000
Y51	0,241	0,898	0,000
Y53	0,222	0,912	0,000
Y54	0,218	0,890	0,000
Y55	0,298	0,839	0,000
Y58	0,197	0,896	0,000
Y59	0,190	0,926	0,000
Y66	0,194	0,903	0,000
Y69	0,187	0,931	0,000
Y71	0,173	0,934	0,000
Y72	0,185	0,929	0,000

Çizelge A.3 : Örgütsel cinsiyet rolü belirleme anketi, tanımlayıcı istatistikler.

	N1	N3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y9	Y10	Y11	Y12
	Esnek çalışma saatlerine uyumluluk	Seyahat engeli olmamak	Takım çalışmasına yatkınlık	İlişki kurabilmek, yazılı / sözlü olarak kendini ifade edebilmek	Planlama, organizasyon ve koordinasyon	Problem çözüme ve analitik düşünme	Sonuç odaklılık	Raporlama kabiliyeti	Detaylara önem vermek	Öğrenmeye ve gelişime açık olmak	Araştırmacı olmak	Disiplinli çalışmak	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, dinamik olmak
Ortalama	3.866	4.421	3.352	2.581	2.804	3.698	4.130	2.740	1.985	2.981	3.030	2.869	4.063
Medyan	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0
Mod	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	2.0	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0
Standart Sapma	1.3	1.2	1.3	1.2	1.3	1.3	1.3	1.2	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3
Minimum	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Maksimum	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

	Y13	Y14	Y20	Y22	Y23	Y24	Y25	Y27	Y30	Y32	Y34	Y35	Y37
	İş takibi yapabilmek	İnisiyatif alabilmek	Stres altında çalışabilmek	Dış görünüme özen göstermek	Düzenli diksiyona sahip olmak	Müşteri odaklılık	Girişimcilik	Prosedürlere uymak	Hedef belirlemek ve ulaşmak	Zamanında doğru karar vermek	İlişki geliştirmek, ilişki yönetebilmek	Stratejik düşünmek, strateji geliştirmek	Başarı odaklılık
Ortalama	3.209	3.900	4.407	2.015	2.378	3.082	4.137	2.694	3.306	3.805	3.033	3.724	3.342
Medyan	3.0	4.0	5.0	2.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0
Mod	3.0	4.0	5.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0
Standart Sapma	1.2	1.2	1.2	0.9	1.1	1.2	1.2	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
Minimum	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Maksimum	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

	Y40	Y41	Y42	Y47	Y51	Y53	Y54	Y55	Y58	Y59	Y66	Y69	Y71	Y72
	Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	Titiz olmak	Hırslı olmak	Özgüven sahibi olmak	Liderlik edebilmek	Süreç odaklılık	MS Office bilmek	İngilizce bilmek	Tasarım programlarını kullanabilir olmak	Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)	Windows / Linux server bilmek	Süreç geliştirmek	Maliyet analizi yapmak, maliyet iyileştirmek	Proje yönetmek
Ortalama	4.067	2.149	2.993	3.494	4.115	3.060	3.408	3.030	4.313	3.695	4.273	3.194	3.400	3.667
Medyan	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0
Mod	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0
Standart Sapma	1.2	0.9	1.3	1.2	1.1	1.2	1.0	0.9	1.0	1.3	1.1	1.2	1.2	1.3
Minimum	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Maksimum	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

EK B

Bu anket çalışması İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Elifnur ALKAN'ın tezi kapsamında yürütülmektedir. İş ilanlarında sıklıkla aranan yetkinlikler araştırılmış ve aşağıda listelenmiştir. Sizden istenen **hangi yetkinliğin daha çok hangi cinsiyet grubunu çağrıştırdığını** puanlamanızdır. Puanlama için çift kutuplu skala kullanılacaktır, bir kutup ilgili yetkinliğin kadınsı olduğunu temsil ederken diğer kutup ilgili yetkinliğin erkeksi olduğunu temsil etmektedir.

Katılımcıların bilgi gizliliğini sağlamak için ad-soyad bilgisi alınmayacaktır. Anketin ilk aşamasında bazı demografik veriler toplanacaktır, ikinci aşamasında yetkinlik değerlendirmesi yapılacaktır. Anket sorularına dair örnek uygulamayı aşağıda bulabilirsiniz. Soruların tamamının cevaplandırılması anket güvenilirliği açısından oldukça önemlidir, kararsız kaldığınız noktada aklınıza ilk gelen seçeneği işaretleyiniz.

Pratik olmak yetkinliği için puanlama yapalım.
Eğer pratik davranmak ağırlıklı olarak size kadını
çağırıştırıyorsa yandaki puanı verebilirsiniz.

Kadınsı _____ ✓ _____ Erkeksi

Sizlerin katkısıyla bu konu hakkında literatürdeki ilk çalışmayı gerçekleştirmekten memnuniyet duyuyorum. Katılımınız için teşekkür ederim.

KATILIMCI BİLGİLERİ

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Doğum yılı:.....

En son tamamladığınız eğitim seviyesi:

- () Lise () Yüksek Lisans () Diğer:
() Meslek Yüksekokulu () Doktora
() Lisans () Post-Doktora

Öğrenciyseniz okuduğunuz okul / bölüm ve sınıf:

***Lisansüstü eğitim alanlar okumakta oldukları bölümü yazmalıdır.**

.....

Mezunsanız mezun olduğunuz okul / bölüm:

.....

Çalışma durumunuz: *Bu soruda birden fazla seçenek seçebilirsiniz.

- () Tam zamanlı çalışan () Yarı zamanlı çalışan (Stajyer, proje öğrencisi vb. dahildir)
() Yeni mezun () Öğrenci

() Aktif olarak iş arayışındayım () Çalışmıyorum

() Diğer:

Çalışıyorsanız çalıştığınız sektör ve departman:

Sektör:.....

Departman:.....

Çalışıyorsanız çalıştığınız pozisyon:

() Akademisyen () Uzman Yardımcısı () Üst Düzey Yönetici

() Sorumlu () Alt Düzey Yönetici () Yönetici Yardımcısı

() Uzman () Orta Düzey Yönetici () Diğer:

YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

▪ Esnek çalışma saatlerine uyumluluk	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Seyahat engeli olmamak	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ MS Office bilmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ İngilizce bilmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Autocad, Solidworks vb. tasarım programlarını kullanabilir olmak	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM)	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Windows / Linux server bilmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Süreç geliştirmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Maliyet analizi yapmak, Maliyet iyileştirmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Proje yönetmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Takım çalışmasına yatkınlık	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ İlişki kurabilmek, yazılı/sözlü olarak kendini ifade edebilmek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Planlama, organizasyon, koordinasyon	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Problem çözme ve analitik düşünme	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Sonuç odaklılık	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Raporlama kabiliyeti	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi
▪ Detaylara önem vermek	Kadınısı ____:____:____:____:____:____	Erkeksi

▪ Öğrenmeye ve gelişime açık olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Araştırmacı olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Disiplinli çalışmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
Dinamik olmak			
▪ İş takibi yapabilmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ İnisiyatif alabilmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Dış görünüme özen göstermek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Düzgün diksiyona sahip olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Müşteri odaklılık	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Girişimcilik	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Prosedürlere uymak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Hedef belirlemek ve ulaşmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Zamanında doğru karar vermek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ İlişki geliştirmek, ilişki yönetebilmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Stratejik düşünmek, strateji geliştirmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Başarı odaklılık	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Stres altında çalışabilmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Ekibin sevk ve idaresi (Takım yönetimi)	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Titiz olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Hırslı olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Özgüven sahibi olmak	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Liderlik edebilmek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi
▪ Sürec odaklılık (Bir işi yaparken izlenecek	Kadınısı	__ : __ : __ : __ : __ : __	Erkeksi

EK C

Bu anket çalışması İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Elifnur ALKAN'ın tezi kapsamında yürütülmektedir. Anket iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada katılımcı bilgilerine ilişkin soruları cevaplandırmanız, ikinci aşamada eğer başvuracak olsanız 8 farklı departman için hazırlanan iş ilanlarından hangisine başvurmayı tercih edeceğinizi seçmeniz beklenmektedir.

Her departman için üç alternatif ilan tasarlanmıştır. Üç adet içerisinde size en uygun olanını seçiniz. Kendinizi o departmanda çalışır gibi varsayarak seçiniz. Seçim kararı verirken o iş için yeterliliğinizi değerlendirmek yerine ilk okuduğunuzda size daha çok hitap edeni düşününüz.

Katılımcıların bilgi gizliliğini sağlamak için ad-soyad bilgisi alınmayacaktır. Soruların tamamının cevaplandırılması anket güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederim.

KATILIMCI BİLGİLERİ

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Doğum yılı:.....

En son tamamladığınız eğitim seviyesi:

- () Lise () Yüksek Lisans () Diğer:
- () Meslek Yüksekokulu () Doktora
- () Lisans () Post-Doktora

Öğrenciyseniz okuduğunuz okul / bölüm ve sınıf:

*Devam ettiğiniz eğitiminizin hangi seviyede olduğunu belirtiniz. (Örn; lisans/yüksek lisans vb.)

.....

Mezunsanız mezun olduğunuz okul / bölüm:

*En son tamamladığınız eğitiminizin hangi seviyede olduğunu belirtiniz. (Örn; lisans/yüksek lisans vb.)

.....

Çalışma durumunuz: *Bu soruda birden fazla seçenek seçebilirsiniz.

- () Tam zamanlı çalışan () Yarı zamanlı çalışan (Stajyer, proje öğrencisi vb. dahildir)
- () Yeni mezun () Öğrenci

() Aktif olarak iş arayışındayım () Çalışmıyorum

() Diğer:

Çalışıyorsanız çalıştığınız sektör ve departman:

Sektör:.....

Departman:.....

Çalışıyorsanız çalıştığınız pozisyon:

() Akademisyen () Uzman Yardımcısı () Üst Düzey Yönetici

() Sorumlu () Alt Düzey Yönetici () Yönetici Yardımcısı

() Uzman () Orta Düzey Yönetici () Diğer:

ARAŞTIRMA – GELİŞTİRME:

İLAN 1 
Gerekli Yetkinlikler: İngilizce bilmek, öğrenmeye ve gelişime açık olmak, araştırmacı olmak, süreç geliştirmek

İş Tanımı: Kalıp siparişinden seri üretime kadar olan süreci tasarlamak, müşteri ve tedarikçilerle teknik konuları görüşmek

İLAN 2 
Gerekli Yetkinlikler: Takım çalışmasına yatkınlık, MS Office bilmek, proje yönetmek, müşteri odaklılık

İş Tanımı: Alternatif hammaddeleri değerlendirmek, mevcut ürünler için yaşam döngüsü uzatma projelerine katılmak

İLAN 3 
Gerekli Yetkinlikler: Problem çözme ve analitik düşünme, zamanında doğru karar vermek, Autocad, Solidworks vb. tasarım programı kullanmak, liderlik edebilmek

İş Tanımı: Yenilikçi ürün tasarımları yapmak, ürün geliştirme süreçlerinde laboratuvar ve üretim denemelerinin ön hazırlıklarını yapmak

FINANS:

İLAN 1 
Gerekli Yetkinlikler: Yoğun çalışma temposuna uyum sağlama, esnek çalışma saatlerine uymak, problem çözme ve analitik düşünme, stratejik düşünmek/strateji geliştirmek

İş Tanımı: Şirketin hedefleri doğrultusunda yıllık bütçe planlarını hazırlamak, finansalları tahminlemek ve değişen koşullara göre revize etmek

İLAN 2 
Gerekli Yetkinlikler: MS Office bilmek, veri analizi ve sentez, maliyet analizi yapmak/maliyet iyileştirmek, özgüven sahibi olmak

İş Tanımı: Masrafların bütçeye uygun yönetilmesini takip etmek, düzenli olarak finansal planları gözden geçirerek maliyet azaltma fırsatlarını yakalamak

İLAN 3 
Gerekli Yetkinlikler: İş takibi yapabilmek, raporlama kabiliyeti, detaylara önem vermek, prosedürlere uymak

İş Tanımı: UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)'na uygun rapor hazırlamak, finansalların planlanan ve gerçekleşen değerleri arasındaki varyansı analiz etmek ve üst yönetime raporlamak

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ(BT/IT)

İLAN 1 
Gerekli Yetkinlikler: İlişki kurabilmek, yazılı/sözlü kendini ifade edebilmek, İngilizce bilmek, araştırmacı olmak, süreç geliştirmek

İş Tanımı: Bilgi işlem sistemlerinin arızalarını tespit ve takip etmek, son kullanıcıyla iletişime geçerek ihtiyacı anlamak ve iyileştirmeler yapmak

İLAN 2 
Gerekli Yetkinlikler: Sonuç odaklılık, problem çözme ve analitik düşünme, Windows/Linux server bilmek, inisiyatif alabilmek

İş Tanımı: Kullanıcı problemlerine uzaktan veya yerinde çözüm üretmek, teknik liderlik yaparak olası risklere karşı proaktif tedbirler almak

İLAN 3 
Gerekli Yetkinlikler: Takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık, MS Office bilmek, proje yönetmek

İş Tanımı: Müşteri ihtiyacına uygun konfigürasyonu hazırlayıp network desteği vermek, proje ekibiyle birlikte alternatif sistem mimarileri değerlendirmek

İNSAN KAYNAKLARI

İLAN 1

Gerekli Yetkinlikler: İlişki geliştirmek/ilişki yönetebilmek, planlama/organizasyon ve koordinasyon, titiz olmak, prosedürlere uymak

İş Tanımı: Şirketin politika ve prosedürlerine uygun olarak işe alım, performans değerlendirme süreçlerini yürütmek, şirket içi ve dışı iletişim faaliyetlerini yürütmek

İLAN 2

Gerekli Yetkinlikler: Takım çalışmasına yatkınlık, iç motivasyon sağlamak, etkili sunum yapmak, MS Office bilmek

İş Tanımı: Şirketin iç projelerinde aktif görev almak, çalışan memnuniyetini değerlendirmek, çalışan motivasyonunu arttıracak aktiviteler planlamak

İLAN 3

Gerekli Yetkinlikler: Yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, problem çözme ve analitik düşünme, takım yönetimi, zamanında doğru karar vermek

İş Tanımı: İş analizleri gerçekleştirmek, şirket stratejilerine göre insan kaynakları politika ve prosedürlerini revize etmek

PAZARLAMA

İLAN 1

Gerekli Yetkinlikler: MS Office bilmek, proje yönetmek, müşteri odaklılık, etkili sunum yapabilmek

İş Tanımı: Müşteri görüşlerine ilişkin derin anlayış geliştirmek, geri bildirimleri ilgili birimlere iletme, açılan yeni mağaza/web sitesi hakkında markayı ilgilendiren konuları desteklemek

İLAN 2

Gerekli Yetkinlikler: Planlama, organizasyon ve koordinasyon, İngilizce bilmek, hızlı olmak, dış görünüme özen göstermek

İş Tanımı: Hedef kitleyi harekete geçirmeye yönelik dijital iletişim planları oluşturmak, ilgili fonksiyonel birimlerle kampanyalar ve fiyat değişiklikleriyle ilgili koordinasyonu sağlamak

İLAN 3

Gerekli Yetkinlikler: Sonuç odaklılık, yoğun çalışma temposuna uyum sağlama, stratejik düşünme/strateji geliştirmek, seyahat engeli olmamak

İş Tanımı: Kategori ve ürün bazlı pazarlama bütçesi planlamak, bayi ve müşterileri ziyaret etmek, son kullanıcılara ve bayilere yönelik pazarlama stratejilerini yönetmek

TEDARİK ZİNCİRİ

İLAN 1

Gerekli Yetkinlikler: İş takibi yapabilmek, planlama, organizasyon ve koordinasyon, süreç geliştirmek, prosedürlere uymak

İş Tanımı: Sipariş ve üretim süreçlerini takip ederek ürünlerin doğru zamanda ve miktarda üretilmesini desteklemek, talimatları uygun şekilde malzeme talebinde bulunmak

İLAN 2

Gerekli Yetkinlikler: Liderlik edebilmek, sonuç odaklılık, esnek çalışma saatlerine uyumluluk, problem çözme ve analitik düşünme

İş Tanımı: Yurtiçi ve yurtdışı tedarikçi araştırma ve seçme süreçleri yönetmek, stratejik hammadde ve malzemeleri belirlemek

İLAN 3

Gerekli Yetkinlikler: Veri analizi ve sentez yapabilmek, MS Office bilmek, ikna edebilmek, maliyet analizi yapmak/maliyet iyileştirmek

İş Tanımı: Optimum stok miktarlarını belirlemek ve stok maliyetlerini hesaplamak, hatasız teslimat oranı/teslimat süreci performansına göre tedarikçileri analiz etmek

SATIŞ

İLAN 1

Gerekli Yetkinlikler: Hedef belirlemek ve ulaşmak, ikna edebilmek, takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık

İş Tanımı: Satış hedeflerini gerçekleştirmek, ürün ve hizmetlerdeki yeniliklerin satışa getireceği kazanımlar konusunda ilgili kişilerle uzlaşma sağlamak

İLAN 2

Gerekli Yetkinlikler: Disiplinli çalışmak, ilişki kurabilmek, yazılı/sözlü olarak kendini ifade edebilmek, düzgün diksiyona sahip olmak, ilişki geliştirmek/ilişki yönetmek

İş Tanımı: Düzenli olarak satış raporlarını hazırlamak ve üst yönetime sunmak, müşterilerle ilişkileri takip ederek müşteri memnuniyetini sürdürmek

İLAN 3

Gerekli Yetkinlikler: Seyahat engeli olmamak, yoğun iş temposuna uyum sağlamak, problem çözme ve analitik düşünme, stres altında çalışabilmek

İş Tanımı: Kendisine verilen ürün segmentinde potansiyel müşterileri tespit etmek, müşteri teklifleri hazırlamak, takip etmek ve ziyaretler gerçekleştirmek

ÜRETİM

İLAN 1

Gerekli Yetkinlikler: Raporlama kabiliyeti, planlama, organizasyon ve koordinasyon, süreç odaklılık, disiplinli çalışmak

İş Tanımı: Üretim hatlarının etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak iş süreçlerini tanımlamak, üretim performans takip raporlarını oluşturmak

İLAN 2

Gerekli Yetkinlikler: Autocad, Solidworks vb. tasarım programlarını kullanmak, problem çözme ve analitik düşünme, yoğun çalışma temposuna uyum sağlamak, takım yönetimi.

İş Tanımı: Planlama değişikliklerinde hızlı veya doğru şekilde karar almak, iş emirlerini üretime vermek, üretimin hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için ekibi motive etmek

İLAN 3

Gerekli Yetkinlikler: Takım çalışmasına yatkınlık, yalın üretim tekniklerini bilmek (5S, Kaizen, TPM), MS Office bilmek, maliyet analizi/maliyet iyileştirmek

İş Tanımı: Üretimin istenen kalite parametrelerine uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak, planlama süreçlerinin yürütülebilmesi için gereken ERP sistemlerinin doğru çalışmasını sağlamak

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Elifnur ALKAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 08.04.1994 İzmir
E-posta : elifnuralkan94@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2016, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği (Ö.Ö)
- **Yükseklisans** : 2019, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü

TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Alkan, E , İlgin, M.A. (2018).** Bir elektronik firmasının montaj hatlarının ergonomik analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 149-158. DOI: 10.28948/ngumuh.386385.