



yased

Uluslararası Yatırımcılar Derneği
International Investors Association

35
Yıl
Years

Kadınların Üst
Yönetimde Temsilinin
Arttırılmasına Yönelik
Uygulamalar ve
Öneriler



Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler

Nisan 2016



içindekiler

Önsöz	5
Yönetici Özeti	6
Çalışma Hayatında Kadın	10
Yönetim Kurullarında Kadın	14
Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasının Önündeki Engeller	20
Çözüm Önerileri	22
Toplumsal	22
Ailesel	22
Eşitlikçi Ayrımcılık / Zorunlu ve Gönüllü Uygulamalar	22
Zorunlu ve Gönüllü Uygulamalar	23
Uluslararası Platformlar	25
YASED Üyesi Uluslararası Şirketlerde Global En İyi Politika ve Uygulamalar	26
YASED Anket Sonuçları	26
Uluslararası Şirketlerin Küresel Politika ve Uygulamaları	30
İşe Alım-Terfi-Ücretlendirme Uygulamaları	31
Hamilelik-Doğum-Annelik Uygulamaları	31
İş-Özel Hayat Dengesine Yönelik Uygulamalar	32
Deneyim Kazandırma – Mentörlük - Liderlik Uygulamaları	32
STK'lar ile Projeler-Kamu İşbirlikleri	33
Şirketlerden Uygulama Örnekleri	35
Uluslararası Şirket Uygulamaları Türkiye'de Çalışan Kadınların İhtiyaçlarını Ne Ölçüde Karşılıyor?	54
Sonuç	58
Kaynakça	59
Ekler	60
Ek.1/A	60
Ek.1/B	61
Ek.2 KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILIM ORANI (OECD ÜLKELERİ)	62
Ek.3 KADINLARIN EĞİTİM DURUMUNA ve DÖNEMLERE GÖRE İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI	63
Ek.4 W20 SONUÇ BİLDİRGESİ	63



Önsöz

1980 yılında kurulmuş olan YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Türkiye'deki uluslararası doğrudan yatırımcıların en önemli temsilcisidir.

YASED'in üyeleri Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerden oluşmakta olup, ortak bir vizyonu paylaşmakta ve daha iyi bir yatırım ortamı için proaktif olarak çalışmaktadırlar.

YASED'in önde gelen amaçlarından biri, ülkemizin uluslararası yatırımlardan aldığı payı ve bir yatırım cazibe merkezi olarak rekabet edebilirliğini en üst seviyeye taşımak üzere fikir önderi ve çözüm ortağı olmaktır.

Ülkemizin küresel arenada rekabetçi konumunu güçlendirmesine yönelik atılacak adımlara destek vermek üzere belirlediğimiz beş stratejik konudan biri olan **"Küresel yetkinliklere sahip, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi için stratejik öneriler üretmek"** önceliğimizden yola çıkarak başlattığımız **"Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılması"**na yönelik çalışmamızı bir rapor olarak sunmaktan memnuniyet duyarız.

Raporda, kadınların iş dünyasında kararla alma süreçlerine dâhil edilmesi ve üst yönetimde yer alması konularında önemli veriler değerlendirilmiş, uluslararası şirketlerin küresel en iyi uygulamaları ve kadın çalışanların beklentileri paylaşılmış olup, söz konusu uygulamaların Türkiye'deki şirketlere ve düzenleyici kurumlara yol haritası olması hedeflenmektedir.

Raporun hazırlanması sürecinde Türkiye'de kadın istihdamı konusunda çalışan üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve platformları ile görüş alışverişi yapılmış, bu konuda hazırlanan diğer raporlar ve akademik makaleler incelenmiştir.

Bu süreçte değerli katkılarını esirgemeyen paydaşlarımıza, üye şirketlerimize ve YASED İstihdam ve Eğitim Çalışma Grubu'nun değerli üyelerine teşekkür ederiz.



Yönetici Özeti

Kadınların iş hayatında temsillerinin artırılmasına yönelik çalışmaların uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Kadın'ın yükseköğretim almaya başlamasının üzerinden 100 yıldan fazla bir zaman geçmiştir; kadınların ev eksenli bir hayattan, eğitim ve işgücüne katılımının zorunlu olduğunu kabul ettiğimiz ve bu oranı yükseltmek için politika ve uygulamalar yürüttüğümüz bir aşamaya ulaşılmıştır. 12 Eylül 1914'te ilk İnas Darülfünun yani Kadın Üniversitesi açılmıştır. Büyük Mecmua tarafından yapılan bir anketin sonuçlarını inceleyen Mufide Ferid'in 24 Nisan 1919'da yayımlanan 6. Sayısındaki "Kadınlığa Dair-Darülfünununda Kadın, Anket" adlı yazısında görülmektedir ki, Darülfünuna giden kadınların büyük çoğunluğunun amacı ileride hayatını idame ettirebilmek için bir meslek edinmektir. Daha da fazlası toplumsal cinsiyet eşitliğini gerçekleştirmek istemeleridir. Mükerrrem Belkis, Kadınlar Dünyası'nın 12 Temmuz 1913'de yayımlanan 87. sayısında bu hedefi şöyle dile getirmiştir:

"Özellikle en yüksek mekteplerimizde ekseri muallimlerimiz erkektir. Niçin? Onların yerlerini niçin kadınlar işgal etmesin? Bunlar bizim gerçek haklarımızdır."¹ Kadınların profesyonel yaşama katılma çabalarının üzerinden 100 yıldan fazla zaman geçmiş olmasına rağmen, bugün nerede olduğumuz sorusunu cevaplamak bir takım göstergelerle ve kıyaslamalarla anlam kazanabilir.

Türkiye, UNDP'nin cinsiyet güçlendirme ölçüsüne bakıldığında 0.379 ile 109 ülke arasında 101. sırada yer almaktadır. Dünya Ekonomik Forumu Raporu'na göre ise, Türkiye toplumsal cinsiyet eşitliğinde 2015 yılında 145 ülke arasında 130. sırada yerini almıştır.

Günümüzde kadınların eğitim imkanlarından yararlanma, finansal sisteme dahil olma ve gayrimenkul sahipliği gibi alanlarda gelişmeler kaydetmesi, sadece toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve

¹Akkent, Meral. "1914 - 2014: Türkiye'de Kadınların Üniversitede 100. Yılı." Amargi Dergi. Aralık 8, 2014. <http://www.amargidergi.com/yeni/?p=1076>.

demokrasi açısından değil, dünya ekonomisinin büyümesi, ekonomik dayanıklılığın artması, ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması, hane halkı gelirinin yükselmesi ve yoksulluğun azaltılması açılarından da önem arz etmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun tahminlerine göre kadınların işgücüne katılım oranındaki %1'lik artış küresel GSYH'yı 80 milyar dolar artıracaktır. Bu doğrultuda, dünyadaki ekonomik büyüklüğün yaklaşık %85'ini yaratan G20 ülkeleri liderlerinin 2014 yılında Brisbane'de aldıkları temel kararlardan biri; kadın ve erkek arasındaki işgücüne katılım oranı arasındaki farkı 2025'te %25 azaltma taahhüdü olmuştur. Devletlerin bu konudaki en önemli sorumlulukları kadınları çalışma hayatına girmeye teşvik eden ve çalışma hayatında kalmalarını kolaylaştıran sistem ve uygulamaları devreye almaktır.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin yanı sıra iş yerinde de cinsiyet eşitliği sağlanmasının, mevcut olan işgücü ve yetenek havuzundan azami şekilde faydalanmayı mümkün kılarak, gerek hissedarların menfaatleri gerekse ekonomik büyüme açısından kritik öneme sahip olduğu kabul edilmektedir.

Her geçen gün biraz daha küreselleşen dünya ekonomisinde şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları, ideal yönetim kadroları oluşturup, sürekli iyileştirilebilen yönetim sistemleri kurmaları ile mümkün olabilmektedir. Şüphesiz bu ağır sorumlulukta kadınların yönetimlerde hatırı sayılır bir biçimde söz sahibi olmaları, çok önemli ve kaçınılmaz bir husustur.

Günümüzde liderlik kavramı sorgulanmaya başlanmış ve liderlik tanımının kadınların üstünlüklerini de dikkate alacak şekilde değişime uğrayarak, bu tanımın yeniden yapılmasına ihtiyaç duyulan bir döneme girilmiştir. Artık tüm farklı yetenekleri bir kuruluş bünyesinde barındırabilmenin şirketlere yönetsel bir zenginlik kattığı kabul edilmiş bir gerçektir. Bilişsel kapasiteleri, eğitim düzeyleri, bilgi birikimleri ve donanımlarına ilaveten kadınların detaycı yaklaşımları, planlı ve sistematik çalışma tarzları ve günümüz modern yönetim yöntemleri içerisinde daha da önem kazanan duygusal zekâları onları öne çıkartmaktadır. Ba-

şarı için gereken çok yönlü bakış ve bunu sağlayacak insan kaynağı zincirindeki tüm halkaları kadınlarla birlikte tamamlamak da şirketlere önemli bir rekabet üstünlüğü getirmektedir.

Yakın geçmişte yaşanan finansal krizlerin ardından çok sayıda yorumcu bazı büyük şirketlerin ve bankaların yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer almamış olmasına dikkat çekmiştir. Kadınların performans odaklı risk alma kültürünü dengeleyerek trajik çöküşleri önleyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu bakış açısı kadınların daha az risk almaya eğilimli olduklarını ve kararlarında paydaşları daha fazla dikkate aldıklarını gösteren bir dizi araştırmayla da desteklenmektedir. Araştırmalar yönetim kurullarında daha fazla kadın olan şirketlerin, yönetim kurulları çoğunlukla erkeklerden oluşan şirketlerden farklı davrandıklarını göstermektedir.

McKinsey'in "Diversity Matters" raporuna göre, kadın-erkek oranının yakın olduğu kurumların finansal performanslarının sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşme oranı %15'tir. İngiltere'de ise Üst Yönetim grubunda cinsiyet oranı farkında gerçekleşen %10'luk düşüş, vergi ve faiz öncesi kârda %3.5'lik bir artış getirmiştir.

Diğer taraftan, kadınlar daha tüketici odaklı, şeffaf, çevreye duyarlı oldukları ve daha iyi insan kaynakları politikaları uyguladıkları için yönetim kurullarında daha fazla kadın bulunan kurumlar fark yaratmaktadır. Yönetim kurulunda daha fazla kadının olması satış gelirlerinin artması, hisse senetlerinin değerlendirilmesi ve iflas riskinin daha düşük olması gibi artılar sağlayabilmektedir.

Ülkemizdeki halka açık şirketlerin gerek yönetim kadroları gerekse yönetim kurulları incelendiğinde, kadınların şirket yönetimlerinde hak ettikleri ölçüde temsil edilmediği görülmektedir.

Kadınların ekonomik hayata katılmalarını destekleyecek yasaların çıkarılması konusunda devletimizin son dönemde gerçekleştirdiği atılımlar umut vericidir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve SPK düzenlemelerinin hayata geçmesi ile Yönetim Kurulu Üyelerinin görevlendirilmesi hususu daha da önemli bir hale gel-

miştir. Sermaye Piyasası Kurulu, 03.01.2014 tarihinde yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'nde; halka açık şirketlerin, yönetim kurullarında kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef orana ulaşmalarını ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturmalarını tavsiye etmiştir.

G20 kapsamında hayata geçirilen W20 Zirvesi'nin sonuç bildirisinde* de kadınların, yöneticilik pozisyonlarına katılımının kota sistemiyle veya gönüllülük esasıyla belirlenerek kamuya açıklanacak ölçülebilir hedefler konularak artırılması gerektiği belirtilmiştir. Bildirgede iki yıllık bir hoşgörü süresinin ardından, daha az düzeyde temsil edilen cinsiyet için en az %25'in yıllık hedef olarak belirlenmesini veya söz konusu ülkedeki mevcut ulusal cinsiyet temsilinin yılda en az %25 oranında iyileştirilmesinin sağlanması önerilmektedir.

Önce halka açık şirketlerde ve daha sonra ülkedeki diğer kuruluşlarda, kadınların yönetimlerdeki sayı ve oranlarının artırılabilmesi için; halka açık şirketlere önerilen en az %25 kadın yönetim kurulu üye bulundurma uygulamasının, 2 yılı geçmeyecek bir geçiş sürecinin ardından zorunlu hale getirilmesinin mevzuatta güvence altına alınması büyük önem taşımaktadır. Asgari %25 oranında kadın yönetim kurulu üye bulundurulmasına ilişkin ilkenin, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan "uyulması zorunlu ilkeler" arasına alınması kadınların yönetim kurullarında aktif bir biçimde yer alması açısından kritiktir.

Avrupa Birliği'ne üye diğer ülke uygulamaları incelendiğinde, bazı ülkelerin düzenlemelerle zorunlu kadın yönetim kurulu üyesi kotaları getirdiği ve zorunlu kota düzenlemesi olmayan diğer ülkelerde de, bu konuda yoğun çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu düzenlemeler de kısa bir geçiş döneminden sonra zorunlu hale getirilmektedir.

Türk kadınının yönetim kurullarında hak ettiği yeri alması, kalifiye yönetim kurulları oluşturulmasında kritik bir adım teşkil edecek ve böylece ülkemiz şirketlerinin iş performansı artacaktır.

Kadınların şirket yönetimindeki varlığının tartışılmasının çok geride kalması gereken bu günlerde, kadınların üst yönetimde temsili konusuna dair araştırma yapmanın önemi bir kez daha yadsınamaz bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarının önünde halen engeller olduğu ve bu pozisyonlarda yer alan kadın yönetici sayısının olması beklenen seviyenin gerisinde olduğu görülmektedir. Şirket büyüklüğü arttıkça kadınların en tepeye ulaşmaları daha da zorlaşmaktadır.

Halbuki, bu alanda dünya çapında yapılmış olan çeşitli araştırmalar, üst yönetimde ve yönetim kurullarında yer alan kadın yönetici sayısı ile şirket performansı arasında pozitif ilişki bulunduğuna işaret etmektedir.

Bu raporda, YASED üyesi uluslararası şirketlerin global en iyi örnek uygulamaları ve bazı CEO'ların ülkemizde kadın yönetici sayısının artırılması için verdikleri görüş ve önerileri sunulmuştur. Kadınların iş hayatına katılımının ve üst yönetimde temsili arttırılmasına yönelik olarak Türkiye'deki ve dünyadaki mevcut durum ve iyileştirme alanları küresel bazda yapılmış araştırmalarla desteklenmiş ve ülkemiz için strateji ve uygulama önerileri sunulmuştur.

İşgücüne katılım ve üst yönetim pozisyonlarında temsil edilme istatistikleri gerek Dünya'da gerekse ülkemizde halihazırda kadınlar ve erkekler arasında bir eşitlik sağlanamamış olduğunu sergilemektedir. Ancak Türkiye'nin bu göstergeler bakımından dünya ortalamalarının da gerisinde bulunduğu görülmektedir. Kadınların işgücüne katılım oranlarının artması ve üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin sağlanması için YASED olarak uluslararası şirketlerin global en iyi uygulamalarının her fırsatta uygun platformlarda tanıtılması ve başta farkındalık yaratma olmak üzere öneriler getirilerek iyileştirmelere katkı sağlanması hedeflenmektedir.

*Bildirinin tamamı Ek.4'de yer almaktadır



Çalışma Hayatında Kadın



Çalışma Hayatında Kadın

Kadınlar ülkelerin nüfuslarının yaklaşık yarısını oluşturmalarına rağmen, bu sayısal eşitlik çalışma hayatına yansımamakta, kadınlar çalışma hayatında erkeklerle eşit düzeyde temsil edilmemektedir.

› Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization - ILO) verilerine göre Dünya genelinde erkeklerin işgücüne katılım oranları (toplam çalışabilir kişi sayısının 15 yaş üstü nüfus içindeki oranı) %80'lere yaklaşırken, kadınların işgücüne katılım oranları %50'ler seviyesinde kalmaktadır,

› Yine ILO verilerine göre erkeklerinin %75'i istihdam edilirken, kadınlarda bu oran %50'nin altında kalmaktadır,

› Geçmişe göre aradaki fark zaman içerisinde azalsa da, erkek ve kadın çalışanlar arasında %40'lara varan ücret farklılıkları devam etmektedir. Avrupa Komisyonunun yapmış olduğu bir çalışmada günümüzde Avrupa ülkelerinde dahi %16'lara varan ücret farklılıkları mevcuttur (Bu konuda ILO tarafından yapılan çalışma Ek.1'de yer almaktadır).

Kadınların çalışma hayatındaki yeri bakımından Türkiye'deki durum dünya ortalamalarına paraleldir.

TÜİK tarafından yayınlanmış olan istatistiklere göre kadınların istihdama katılma oranları %30 gibi oldukça düşük bir oranda gerçekleşmektedir. Yine istihdam edilenlerin, istihdam

edilebilirler oranı olarak kabul edilen istihdam oranı da %27'ler civarında, oldukça düşük bir oranda gerçekleşmiştir. Bu oranların özellikle OECD ülkelerindeki oranlar ile karşılaştırıldığında oldukça düşük olduğu görülmektedir. (Bkz. Ek.2)

Tablo 1: Türkiye İstatistikleri

	ERKEK	KADIN
Nüfus (2015)	39.511.191	39.229.862
Toplam nüfusa oranı (2014)	50,2%	49,8%
Doğuşta beklenen yaşam süresi (2014)	75,3 yıl	80,7 yıl
25 yaş ve üzeri okuma yazma bilmeyen nüfus oranı (2014)	1,8%	9,2%
İlk evlenme yaşı (2014)	27	23,9
Yüksekokul ve fakülteden mezun nüfus (2014)	16,2%	11,2%
İstihdam oranı (2014)	64,8%	26,7%
İşgücüne katılım oranı (2014)	71,3%	30,3%
Genç işsizlik oranı (2014)	16,6%	20,4%

Türkiye nüfusunun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmalarına rağmen erkeklerin istihdam oranı kadınların istihdam oranının 2,4 katı seviyesindedir. Kadınların ortalama olarak 27 yaşında evlendikleri ve yaklaşık %16'sının bir yüksekokul veya fakülteden mezun olabildiği görülmektedir. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdam oranının düşük olmasının gerisinde yatan en önemli nedenlerden biri eğitim seviyesidir. Zira eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı daha yüksek gerçekleşmektedir. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16, lise altı eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı %25,8, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %31,9, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %39,8 iken, yükseköğretim mezunu kadınların, işgücüne katılım oranı %71,3'tür. (Ek.3)

Günümüzde kadınların eğitim seviyesi eskiye göre daha yüksektir. Hatta yapılan araştırmalar, bugün kadınların erkeklere göre eğitimde daha başarılı olduklarını göstermektedir. Ancak eğitimdeki bu başarı, üst kademe kariyer aşamasına gelindiğinde erkekler lehine tersine dönmektedir. Halbuki yapılan çeşitli araştırmalar kadınların iş hayatında olmasının gerek ülkelerin genel ekonomik durumuna, gerekse de şirketlerin bireysel performanslarına olumlu katkılarını ortaya koymaktadır.

Booz&Company ile PwC Strategies tarafından yapılan bir araştırmada gelişen ekonomilerde kadınlar Çin ve Hindistan'dan sonra dünyanın üçüncü milyarını (third billion) oluşturmaktadır. Bu durum, kadınların dünya ekonomisi içinde çok önemli bir gücü temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırma aynı zamanda, kadınların çalışma hayatına katılma oranlarının erkekler ile aynı seviyeye çıkarıldığı takdirde Amerika Birleşik Devletleri'nin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nda %5, Japonya'nın Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nda %9 ve gelişmekte olan ülkelerin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nda çift haneli artışlar olabileceğini göstermektedir.

Bu konuda McKinsey&Company tarafından yapılan çalışmada kadın yönetici sayısı ile şirketlerin organizasyonel ve mali performansları arasındaki ilişki incelenmiş, Avrupa borsalarına kayıtlı şirketlerde kadın yönetici sayısı fazla olanların borsadaki şirket değerlerinin diğer şirketlere göre iki yıllık bir dönemde %17 yükseldiği, operasyonel karlarının ise iki kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kadınların yönetimde olmasıyla ülke ve şirket performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu araştırmalarla ortaya konulmasına rağmen günümüzde üst yönetim pozisyonlarındaki kadın oranı halen istenilen düzeye ulaşmamıştır.

Orta Düzey Yöneticiden Üst Düzey Yöneticiye Geçiş

ILO tarafından yapılan araştırmada İtalya, İrlanda, Finlandiya, Hollanda ve İspanya dışında pek çok ülkede, üst seviyelerde yer alan kadınların oranının orta düzey yöneticilik yapan kadınlara göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan çıkan en önemli sonuç; üst düzey kadın yönetici sayısının artırılması için orta düzeyde yönetici kaybının önlenmesi ve üst düzeye geçişin önündeki engellerin kaldırılmasıdır.



Tablo 2: Cinsiyet Dengesinin Yönetici Seviyesine Göre Durumu



ILO tarafından gelişmekte olan bölgelerde gerçekleştirilen şirket anketinin sonuçlarına göre yönetim kademelerinde %40-%60 aralığında cinsiyet dengesi sağlayabilmiş şirketlerin oranı alt seviye yöneticiler için %16'da seyrederken, orta seviye yöneticiler için bu payın %19'a yükseldiği görülmektedir. Ne var ki bu oran yönetim seviyesi arttıkça gerilemekte, üst seviye yöneticiler için %12'ye, tepe yöneticiler içinse %10'a düşmektedir.

Üst seviye yönetim pozisyonlarında görülen cinsiyet dengesizliğine ilaveten, üst yönetim kademelerine yükselebilmüş kadınların belirli yönetim fonksiyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu fonksiyonlar insan kaynakları, halkla ilişkiler, iletişim, finans ve idari görevler olup, piramitte yan roller olarak kalmakta, bu durum ise kadınların basamakları belli bir seviyeye kadar tırmanabilmelerine izin vererek cam tavan olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticileri şirketler içinde tepeye taşıyacak olan araştırma, ürün geliştirme, satış ve

satış operasyonları ile genel müdürlük rollerinin çoğunlukla erkekler tarafından icra edilmesi, tepe yönetimlerde de erkekler lehine bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır.

ILO tarafından gelişmekte olan bölgelerde gerçekleştirilen çalışmaya göre fonksiyon bazlı yöneticilik rollerindeki cinsiyet dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Üst Düzey Yöneticilerin Çalışma Alanına Göre Dağılımı (%)



Kadınların kariyer yollarındaki bu şekillenme, şirketlerin en üst yönetim seviyesi olan yönetim kurullarındaki rollerini de etkilemektedir. Zira aday havuzu kısıtlanmış olmaktadır.

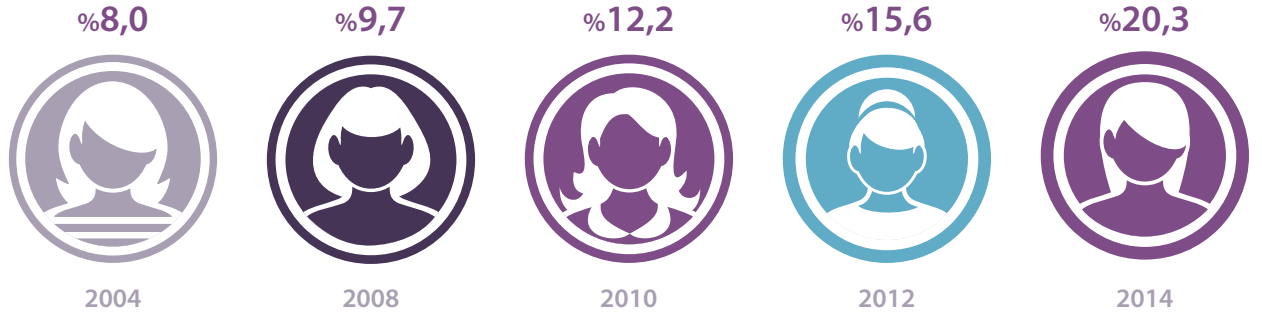


Yönetim Kurullarında Kadın

Egon Zehnder tarafından iki yılda bir 17 Avrupa ülkesinin ve Amerika ve Asya'daki 24 ülkenin 550'den fazla büyük şirketinden veri toplanarak yapılmakta olan "Yönetim Kurullarındaki Çeşitlilik Analizi"nin 2014 sonuçlarına göre; son yıllarda Avrupa ve diğer bazı seçilmiş coğrafyalardaki yönetim kurullarında çeşitlilik artmıştır.

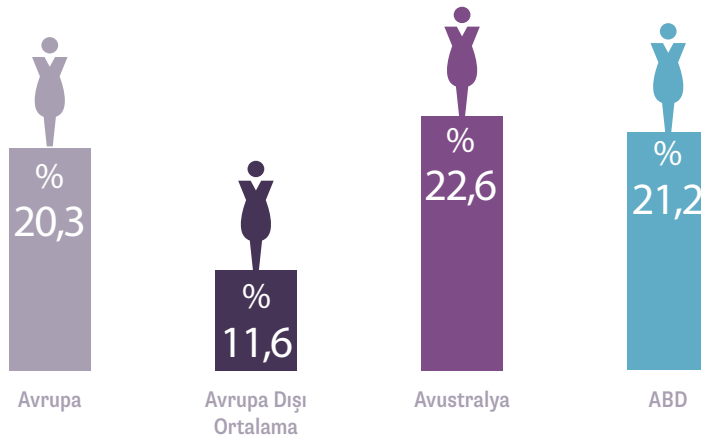
Avrupa'da 2004 yılında %8 seviyesinde olan yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği 2014 yılında %20'lere yükselmiştir.

Tablo 4: Yönetim Kurullarındaki Kadın Oranı (Avrupa)



2014 yılı verileri karşılaştırıldığında Avrupa'daki şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin ABD ve Avustralya seviyelerine yaklaşmış olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Yönetim Kurullarındaki Kadın Oranı (%)

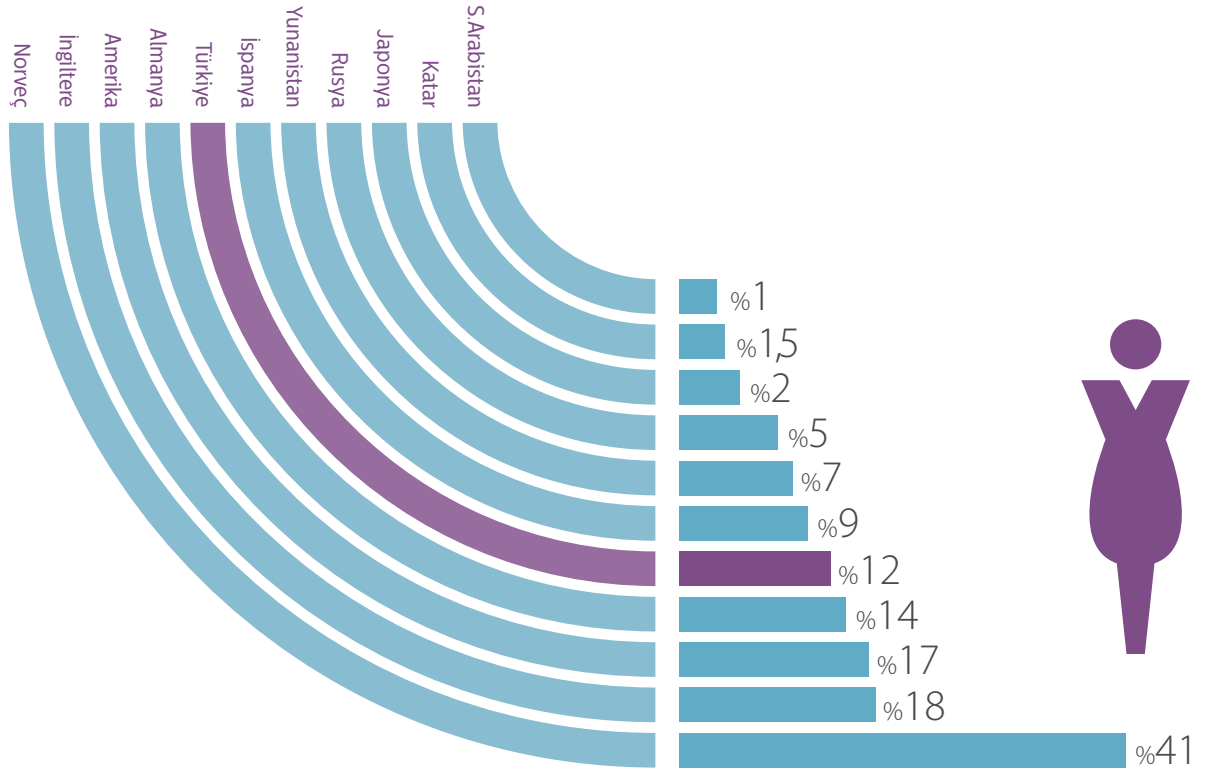


Şirketlerde çok sesliliği ve yaratıcılığı sağlamak için kadınların yönetim kurullarında yer almasına yönelik olarak birçok ülke çeşitli yasal tedbirler almaktadır. Bu ülkelerden ilki Norveç'tir. Norveç 2003 yılında yönetim kurullarında kadın kota uygulamasını getirdiğinde yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %6.8 iken, kota uygulaması sonucu bu oran 2012 yılında %40'a yükselmiştir. İspanya, İzlanda, Fransa, Hollanda, İtalya, Belçika, Malezya, Brezilya, Avusturalya, İngiltere ve İsveç yönetim kurullarında kadın kotası uygulayan bazı ülkelerdir. Avrupa Birliği'nde de benzer yasa çalışması söz konusudur.

Bu yasal düzenlemelere rağmen yönetim kurullarında kadının temsili hala sınırlı kalmıştır. Kadınların yönetsel konulardaki fırsatlarını geliştirmek üzerine çalışmalar yapan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak Catalyst'in 2013 yılında 44 ülkede büyük yerel şirketler

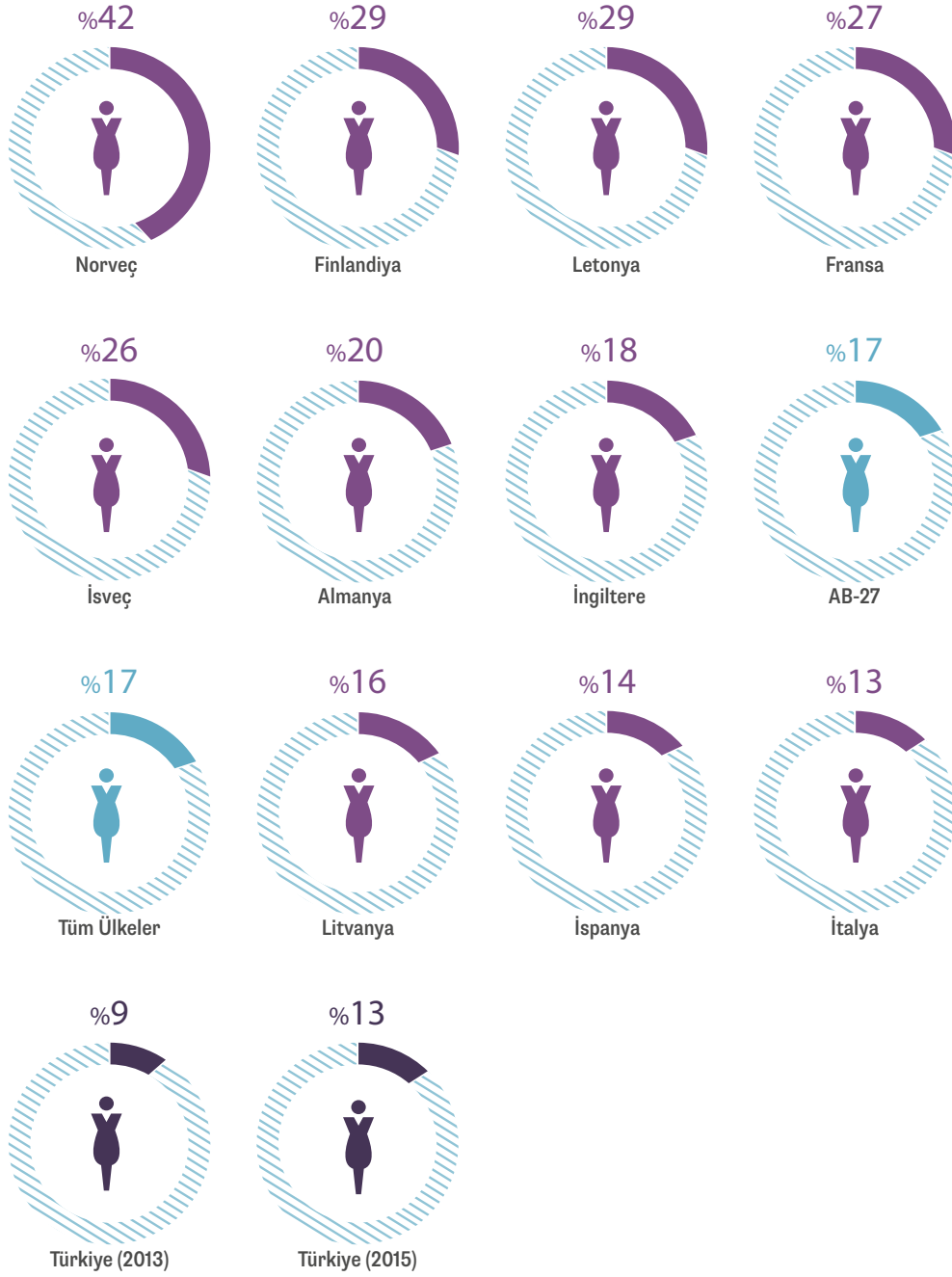
ve uluslararası şirketler arasında düzenlemiş olduğu anketin sonuçlarına göre; sadece dört ülkede – Finlandiya, İsveç, Norveç ve İngiltere’de yönetim kurulu üyeliklerinde %20’den fazla kadın bulunmaktadır. Bu oran 13 ülkede %10-%20 arasında, 14 ülkede %5-%10 arasında, 13 ülkede ise %5’in altındadır. Catalyst’ın verilerine göre Türkiye’de yönetim kurullarındaki kadın oranı %12’ler seviyesindedir. Seçili bazı ülkelerdeki kadın yönetim kurulu üye oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: Dünyada Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Oranı (%)



Kurumsal yönetim anlamında daha sıkı kurallara tabii olan halka açık şirketlerde de durumun kadın yönetim kurulu üyeleri açısından pek değişmediği, halka açıklığının bu oranı ortalama olarak kadın yönetim kurulu üyeliğinde iyi uygulama olarak tanımlanabilecek %17'ler seviyesine taşıdığı görülmektedir. Seçili Avrupa ülkelerindeki en büyük halka açık şirketlerin yönetim kurulunda yer alan kadın oranı Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı verilerine göre şöyledir:

Tablo 7: En Büyük Halka Açık Şirketlerin Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Oranı (%)



Türkiye'nin belli başlı halka açık şirketlerindeki kadın üye oranının iyileşme gösterdiği, ne varki, gerek dünya gerek ise Avrupa Birliği ortalamalarının altında kaldığı görülmektedir.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülmekte olan “Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” kapsamında, 2015 yılında Borsa İstanbul’da işlem görmekte olan 417 şirketin yönetim kurulları kadın üye sayısı bakımından incelenmiştir. %12,9 oranına denk gelmekte olan kadın üye sayısı Türkiye’yi kıyaslamalarda yeteri kadar yukarı taşıyamamaktadır. Çalışmada yer alan özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Türkiye’deki Halka Açık Şirketlerde Görev Alan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	375	Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı	%12,9
Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	83	Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı	%9,9
İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	219	İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Bulunmayan Üye Sayısı İçindeki Payı	%58,4
İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	73	İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Olan Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı	%19,5
Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	192	Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağlantılı Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı	%51,2

Türkiye’de Kadınların Yönetim Kurulu Üyeliğine İlişkin Yasal Durum

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) önemli bir adım atmış ve 2011 yılında ‘yönetim kurulunda en az 1 kadın üye bulunur’ tavsiyesini Kurumsal Yönetim İlkeleri içine dahil ederek Türkiye’de gönüllü bir uygulama başlatmıştır. Sonrasında ise 2014 yılında bu tavsiye yine SPK tarafından ‘yönetim kurulu üye sayısının % 25’inden az olmamak kaydıyla şirketlerin belirlediği bir hedef’ olarak değiştirilmiştir. Bu ilkeye göre zorunluluk olmamasına rağmen eğer yönetim kurulunda bir kadın üye yok ise, SPK’ya bunun nedeninin açıklanması gerekmektedir.

Yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerinin kararlarda etkili olabilmesinin yolu olarak kurullarda bir değil en az üç kadın üyenin bulunması önerilmektedir.

Kadın CEO'lar

Son yıllarda üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici sayısı artmış olmasına rağmen, özellikle CEO düzeyindeki kadın oranının düşük olduğu görülmektedir.

Egon Zehnder tarafından yapılan Çeşitlilik Analizi'nin 2014 sonuçlarına göre, Avrupa'daki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranı %20'lerde olmasına rağmen üst liderlik pozisyonlarında kadın oranının çok daha gerilerde olduğu, kadın CEO'ların oranının %6, kadın yönetim kurulu başkanlarının oranının ise %3 olduğu görülmektedir.

Şirketlerin halka açık olmasının da kadın CEO oranını fazla arttırmadığı görülmektedir. ILO'nun araştırmasına göre, OECD ülkelerindeki halka açık şirketlerde görev yapan kadın CEO'ların ortalama oranı %5'in altında bulunmaktadır.

Tablo 9: Halka Açık Şirketlerde Kadın CEO Oranları

Menkul Kıymetler Borsası	%
CAC 40, Fransa	0.0
DAX 30, Almanya	0.0
Latin 500	1.8
Avrupa Birliği	2.8
Meksika Expansion 100	3.0
ASX 200, Avustralya	3.0
JSE Güney Afrika	3.6
FTSE 100, Birleşik Krallık	4.0
BSE 100, Hindistan	4.0
SGX Singapur	4.6
ABD Fortune 500	4.8
OECD	< 5.0
NZSX 100, Yeni Zelanda	5.0
Çin	5.6

Kaynak: ILO, Women in Business and Management, Gaining Momentum, Global Report, 2015

Yukarıdaki tablo üst yönetimde kadın sayısı sorununun sadece gelişmekte olan ekonomilerin değil, aynı zamanda gelişmiş ekonomilerin de sorunu olduğunu ortaya koymaktadır.



Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasının Önündeki Engeller

İstihdama katılan kadınlar dikkate alındığında, kadınların işe giriş seviyesinde erkeklerin düzeyine erişmekte oldukları, hatta orta düzey yönetim kademesine çıkışta önemli başarılar göstermekte oldukları görülmektedir. Buna rağmen üst düzey yönetim kadrolarında ve yönetim kurullarında yeterince yer bulamamaktadırlar.

Buna neden olarak iki olgu ortaya çıkmaktadır;

1- Kadının rolü ve kapasitesi konusunda hem kadının kendisi hem de aile, toplum gibi diğer aktörlerin algısı

2- Şirketlerin ve kurumların kadının ilerlemesine yardımcı olmayan yönetim yapısı

Bunlara ilaveten, toplumda erkeğe ve kadına biçilen rol, aile sorumluluğu, erkek egemen toplum yapısı ve dini ve kültürel etmenler kadının çalışma hayatında daha aktif olmasını engelleyen etkenler olarak çokça tartışılan faktörlerdir.

ILO tarafından gelişmekte olan ülkelerde yapılan bir çalışmaya göre kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına çıkmasındaki en önemli 15 engel önem sıralamasına göre şöyle sıralanmıştır;

- 1- Kadının erkekten daha fazla aile sorumluluğu üstlenmesi
- 2- Toplumun kadın ve erkeğe biçtiği rol (Toplumsal cinsiyet)
- 3- Erkek egemen şirket kültürü
- 4- Kadının yeterince genel yönetim veya departman yönetimi tecrübesine sahip olmaması
- 5- Az sayıdaki kadın rol model
- 6- Erkeğin aile sorumluluğu alma konusunda teşvik edilmemesi
- 7- Şirketlerde eşitlik politikasının ya da programlarının olmaması
- 8- Kadına karşı ön yargılar (Stereotipler)
- 9- Kadınlara yönelik liderlik programlarının olmaması
- 10- Esnek çalışma yöntemlerinin olmaması
- 11- Yetenekli kadınların işte tutulmasını sağlayacak stratejilerin olmaması
- 12- İşe alımlarda ve terfilerde erkek lehine taraf tutma kültürü
- 13- Yönetici rolünün genellikle erkek görevi olarak görülmesi
- 14- Cinsiyet eşitlik politikalarının olması ancak uygulanmaması
- 15- Uygun olmayan iş ve ayrımcılık yasaları

Ekonomist dergisinin yaptığı araştırma kapsamında "İş hayatında bir kadın olarak ne tür zorluklar yaşıyorsunuz?" sorusuna kadın CEO'ların %40'ı hiçbir zorluk yaşamadığı yönünde cevap verirken, geri kalan kısmı bazı zorlukların altını çizmiştir. Bu zorluklar arasında evlilik ve çocuk nedeni ile işe ve kariyere verilen aralar, tempolu veya fazla seyahatli işlerin ev ile iş arasında yarattığı denge problemi, erkeklerde çok takdir edilen bir vasıf olan hırslı kadınlara yakıştırılmadığı ve bu konuda zorluk çekildiği, ön yargılar, kendini ispat etmek için erkeklerden fazla çaba gösterilmesi gerektiği, özellikle erkek dominant ve eğitim seviyesi düşük sektörlerde daha çok sıkıntı çekildiği, kadınların yönetici olsalar dahi kendilerini zorla kabul ettirmek gerekliliği yer almaktadır. Şüphesiz ki bu tablo sosyal cinsiyet rolleriyle ilgilidir.

Hofstede, 1991 yılında yazdığı 'Kültürün sonuçları' adlı kitabında toplumları maskülen ve feminen olarak ayırmakta ve maskülen toplumlarda erkek ve kadın arasındaki rollerin keskin ayrımından bahsetmektedir. Hofstede, erkeklere atfedilen roller ve kadınlara atfedilen roller arasındaki duygusal ton farkına değinmektedir.² Maskülen toplumlarda erkekten beklenen güçlü, keskin ve materyal başarıya odaklanması iken kadının uyumlu, duygusal ve hayat kalitesini ilgilendiren ev-eksenli konularla ilgili olarak tanımlanması erkeğin ev-iş dengesini kurma konusunda herhangi bir kısıtlama ile karşılaşmamasını sağlamaktadır.

PwC tarafından 2015 yılında yapılan "Developing Female Leaders" araştırmasına göre, 10 kadın çalışandan 7'si kendi ülkesi dışında da çalışmak istemesine rağmen sadece 4 kadından 1'i bu fırsatı kullanılabilmektedir. Yurt dışında bir göreve giden çalışan erkeklerin %75'i evli iken, yurt dışında bir göreve giden kadınların %50'si bekar olarak öne çıkmaktadır. Buradan, kadınların aile faktörünün kariyerlerinde erkeklere göre daha fazla engelleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Yurt dışı kariyerlerin kişileri üst düzeye taşımada önemli faktörlerden biri olduğu düşünüldüğünde, kadınların burada da dezavantajlı bir konuma düştükleri görülmektedir.

²Hofstede, Geert. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980

Çözüm Önerileri

Kadınların üst yönetim pozisyonlarında yer almalarının sağlanması için konuyu üç katmanda ele almanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Zira engellerin bir kısmı toplumsal alandaki eksiklik ve dayatmalardan, bir kısmı kişisel algılardan, geri kalanı ise iş yaşamını şekillendiren kamu ve şirket uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

Toplumsal

1) Bu konuda üzerinde durulması gereken ilk katmanın toplumsal katman olduğu görülmektedir. Kız çocuklarının yaşamın en başından itibaren erkek çocuklarla aynı imkanlara sahip olarak eğitime erişimlerin de eşitliğin sağlanması son derece önemli bir temel teşkil edecektir. Kız ve erkek çocukların toplumsal hayatın her alanındaki rollere ilişkin olarak aynı mesajları almalarını sağlamanın ilerisi için önemli bir adım olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda okullardaki eğitim materyallerinde yer alan lider modellerinin eşitlikçi ve dengeli bir şekilde verilmesi, bu anlamda doğru rol modellerin öne çıkarılması, çalışmanın cinsiyetten bağımsız olarak bir norm olarak benimsenilmesi ve toplumsal cinsiyet eğitimlerine ağırlık verilmesi altyapıyı oluşturacak olan son derece önemli bir faktördür. Konunun çok boyutlu bir şekilde ele alınması gerektiği ve hükümetlerin, eğitim kurumlarının ve iş dünyasının işbirliği yapması gerekliliği kaçınılmazdır.

2) Toplumsal katmanda medyanın da üzerine önemli görevler düşmektedir. Toplumsal cinsiyet eğitimlerine katkı sağlamak üzere, rol modellerin görünür olmalarını sağlamak, eşitlikçi bir anlayışı temsil eden ve toplumsal cinsiyet anlamında örnek olabilecek, yol gösterebilecek ve ilham verebilecek liderleri kamuoyunun önüne çıkartmak medyanın bu konuda verebileceği katkıların başında yer almaktadır.

3) Yine toplumsal katmanda konu ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının konuyu tek bir ağızdan kuvvetli bir şekilde dile getirmelerinin, hatta kamunun da bu konudaki söylemi desteklemesinin ve birlikte oluşturulacak aksiyonların hayata geçirilmesinin önemi büyüktür.

Ailesel

1) İkinci katman olarak, toplumsal katmandan birebir etkilenecek şekillenen aile katmanına değinmek gereklidir. Ailelerin, kız çocuklarının da birey olarak yetiştirilmeleri ve gerek toplumsal hayatta gerekse iş hayatında her türlü göreve aday olabilecek liderler oldukları fikrini aşılmalari son derece önemlidir. Toplumsal rollerdeki, görev ve sorumluluklar konusunda eşitlikçi anlayışın ailede kazanılabileceği gerçeğinden hareketle, eşitliği ve dengeyi sağlayabilmiş doğru lider rol modellerinin aileler içinde de görünür olmaları önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Eşitlikçi ayrımcılık / Zorunlu ve Gönüllü Uygulamalar

1) Üçüncü katmanda eşitlikçi ayrımcılığın (duruma göre pozitif ayrımcılığın) sağlanacağı gönüllü ve zorunlu uygulamalar yer almaktadır. Yasal zorunluluklar, tavsiye kararları, kurumların ve şirketlerin kadınların üst yönetim seviyesinde yer almaları amacıyla koydukları hedefler ve bunu sağlayacak uygulamalar hali hazırda işgücünde bulunan kadınların yukarı doğru hareket etmesini destekleyici unsurlar olacaktır. Bu kapsamdaki uygulamaların, aynı zamanda üst düzey kadın yönetici aday havuzunun oluşabilmesi açısından kadınların iş hayatında kalmalarını sağlayacak uygulamaları da içermesi önem taşımaktadır.

2) Bu kapsamda yasal zorunlulukların; kota uygulamalarının; kadınların yetenek havuzları için bir üst pozisyonlara hazırlan-

malarını sağlayan şirket içi hedef, politika ve uygulamaların, şirket içi veya dışından alınacak mentörlük ve sponsorluk (özellikle erkek sponsorluk) uygulamalarının, kadınların fizyolojik olarak üstlenmiş olduğu hamilelik, doğum ve annelik dönemine ilişkin kolaylaştırıcı ve kadınları iş hayatında tutmaya yönelik politika ve uygulamaların artırılması zorunludur.

Kadınların daha fazla üst yönetim kadrolarında temsil edilmesinin sağlanması için son derece önemli olan yukarıda belirtilen toplumsal ve ailesel faktörlerin analiz edilmesi ve çalışılması bu raporun sınırlarını aşmaktadır. Bu nedenle ortaya konacak çözüm önerileri daha çok şirketler ve kurumlar düzeyinde yapılabileceklerle sınırlı olacaktır.

Zorunlu ve Gönüllü Uygulamalar

Kadın yönetici adayı havuzunun büyütülebilmesi için hükümetlerin ve politika yapıcıların zaman zaman gönüllülük esasına dayalı önerileri veya zorunlu uygulamaları devreye soktuğu görülmektedir.

Zorunlu uygulamaların ilk örneği Norveç'te uygulanmaya başlanan kota yöntemidir. 2003 yılında kanunlaştırılan kota uygulaması sayesinde 2003 yılında %6,8 seviyesinde bulunan kadın yönetim kurulu üyesi oranı 2012 yılında %40'lara tırmanmıştır. Bu uygulamayı 2007 yılında İspanya, 2010 yılında İzlanda ve Fransa, 2011 yılında ise Hollanda, İtalya, Belçika ve Malezya takip etmiştir. Avustralya, İsveç ve İngiltere kadın yönetim kurulu üyesi oranının artmaması durumunda zorunlu kota uygulamasına geçilebileceğini açıklamış, Brezilya ise devlet tarafından kontrol edilen şirketler için %40 oranını hedef olarak belirlemiştir.

Avrupa Birliği üye ülkeleri için zorunlu kota uygulaması tartışılmaya devam etmektedir. 2020 yılı itibarıyla halka açık ve borsalarda işlem gören şirketlerin yönetim

kurullarında kadın ve erkeklerin oranına ilişkin hedefler belirlenmesi beklenmektedir.

Kota uygulamalarına taraf olanlar yanında karşı olanlar da mevcuttur. Karşı olanların temel argümanı kota sisteminin performansın önüne geçebilecek sonuçlar doğurabilecek olmasıdır. Ancak gönüllü uygulamalarla yeterince yol alınamadığı durumlarda kota sisteminin faydalı olacağı da kabul edilen bir durumdur.

Gönüllülük esasına dayalı uygulamalar çoğunlukla kurumsal yönetim kuralları çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu önerilere uyulmaması durumunda açıklama istenmektedir.

Tablo 10: Zorunlu ve Gönüllü Uygulama Örnekleri

ÜLKE	İLGİLİ KURUM - MEVZUAT	ÖNERİ
Avustralya	Australian Securities Exchange Kurumsal Yönetim Prensipleri	Cinsiyet çeşitliliği politikasının belirlenmesi ve yayınlanması Politika hedeflerinin ölçülebilen yıllık hedefler haline getirilmesi Hedeflere ulaşım konusundaki gelişmelerin yıllık olarak raporlanması Yıllık raporlarda üst yönetim pozisyonlarında ve yönetim kurullarında görev alan kadınların oranının açıklanması Eğer tavsiyelere uyum gösterilememişse nedeninin yıllık raporun kurumsal yönetimle ilgili bölümünde açıklanması Kurumun çeşitlilik politikasının tüm çalışanlara gönderilmesi veya şirketin internet sitesinde yayımlanması
Fransa	Kurumsal Yönetim Prensipleri	Yönetim kurullarında hem erkek hem de kadın temsiliyetinin sağlanması. 2010 yılında kadın oranının 3 yıl içinde %20'ye, 6 yıl içinde %40'a çıkarılması hedefi koyulmuştur.
Almanya	Kurumsal Yönetim Prensipleri	Çeşitliliğe önem verilmesi ve uygun bir kadın temsiliyet oranının hedeflenmesi benimsenmiştir. Bu doğrultuda belirli bir oran da taahhüt edilebilecektir.
Hong Kong	Hong Kong Exchange and Clearing Kurumsal Yönetim Prensipleri	1 Eylül 2013 itibariyle yönetim kurullarının cinsiyet, yaş ve bilgi seviyesi anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir.
Malezya	Hükümet Düzenlemesi Malaysia Security Commission Kurumsal Yönetim Prensipleri	2011 yılındaki düzenlemeyle karar verici pozisyonlarda en az %30 kadın yönetici bulunması kotası getirilmiş ve 5 yıllık bir uyum süresi tanınmıştır. Yönetim kurullarına seçime aşamasında kadın adayların da sürece dahil olmasının sağlanmasına yönelik yöntemlerin belirlenmesi istenmiştir. Yönetim kurullarının yıllık raporlarda cinsiyet çeşitliliği politikasını ve hedeflerini açıkça beyan etmesi ve o hedeflere ulaşmak için alınmış önlemlerin açıklanması gerekmektedir.
Fas	Kurumsal Yönetim Prensipleri	Yönetim kurullarının cinsiyet, yaş, eğitim, profesyonel deneyim ve milliyet anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir.
Nijerya	Nijerya Merkez Bankası	2012-2014 yılları arasında ticari bankaların üst düzey yönetim pozisyonları için %40, yönetim kurulları için %30 kadın kotası getirilmiştir.
Pakistan	Kurumsal Yönetim Prensipleri	Yönetim kurullarında icra görevi olmayan üyelerin azınlık hissedarları, kreditorleri veya kurumsal yatırımcıları temsilen atanması gerektiği düzenlenmiştir. Bu şekilde dolaylı olarak kadın üye oranının artırılması hedeflenmektedir.
Güney Afrika Kalkınma Topluluğu	Cinsiyet ve Kalkınma Protokolü	2015 yılı itibariyle kamu veya özel sektördeki karar alıcıların %50'sinin kadın olmasının sağlanması hedefi belirlenmiştir
Türkiye	Sermaye Piyasası Kurulu	2012 yılında borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın olması önerilmiştir. Bu düzenlemeye uyum sağlanamaması üzerine SPK önerisini şirketlerden yönetim kurullarında en az %25 kadın oranına ulaşabilecekleri bir tarih belirlemeleri şeklinde revize etmiştir.
Hindistan	Şirketler Kanunu	Borsada işlem gören tüm şirketlerin yönetim kurullarında en az 1 kadın üye olmalıdır.
Avrupa Birliği	Avrupa Komisyonu	Yönetim kurullarında %40 kadın oranı kotasını çoğunluk oyuyla onaylamıştır.
Fransa	Yasa	Temmuz 2014'de kabul edilen yasaya göre 2017 yılı itibariyle borsada işlem gören büyük şirketlerin yönetim kurullarında en az %40 kadın üye olması zorunluluğu getirilmiştir.
Kanada	Ontario Securities Commission	2014 yılında komisyon şirketlere yönetim kurullarında bulundurulacakları kadın üye hedeflerini belirlemelerini önermiştir. Öneri gönüllülük esasına dayalı olup, "uyum göster veya açıkla" şeklinde uygulanması beklenmektedir.
Hollanda		2013 yılında getirilen "uygula veya açıkla" şeklindeki kota uygulamasına göre büyük şirketler yönetim kurullarında en az %30 kadın veya %30 erkek bulundurulmalıdır.
Almanya		2013 yılında kabul edilen düzenlemeyle, 2016 yılı itibariyle borsada işlem gören şirketlerin "uygula veya açıkla" şeklindeki kota uygulamasına geçişleri için gerekli planlamanın yapılması kabul edilmiştir.
Japonya		2020 itibariyle yönetici seviyesindeki kadın oranının en az %30 olması şeklinde ve gönüllülük esasına dayalı bir uygulama bulunmaktadır.
İngiltere		2015 itibariyle en az %25 kadın oranının hedeflenmesi tavsiye edilmektedir.
Birleşik Arap Emirlikleri		2012 yılında şirketler ve kamu kuruluşlarına yönetim kurullarında kadın üye bulundurma zorunluluğu getirilmiştir.

Diğer taraftan, yönetim kurullarında görev almaya hazır kadın yönetici adaylarından oluşan ulusal bir veri tabanının oluşturulmasının, hem adaylar hem de şirketler için pratiklik sağlayarak durumda hızlı bir iyileşme sağlaması beklenmektedir. İyileşmenin hem yönetim kurullarındaki kadın oranının artması anlamında hem de tepedeki kadın yönetici bakış açısının tüm organizasyonda meydana getireceği anlayış değişimi anlamında gerçekleşmesi imkan dahilinde bulunmaktadır. Yönetim kurullarındaki kadın sayısının artması kadınları çözümün bir parçası haline getirebilecektir. Birleşmiş Milletler kaynaklı veriler, karar verme kademesindeki kadın oranının %33 seviyesine ulaşması durumunda kurum içinde kadına ilişkin politikaların görüşülmeye başlandığına işaret etmektedir.

Uluslararası Platformlar

Kadınların üst yönetimde daha fazla yer almasında şirketler yanında uluslararası kuruluşlar da çeşitli çalışmalar, örgütlenmeler gerçekleştirmektedir. Bunlardan bir tanesi de UN Women tarafından organize edilen HeForShe IMPACT Champions organizasyonudur. Bu organizasyon aralarında çok önemli firmaların bulunduğu uluslararası 10 firma ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Katılımcı 10 şirket (Koç Holding, Accor Hotel, Barclays, McKinsey&Company, PwC, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever ve Vodafone), cinsiyet eşit bir şirket ortamı yaratmak ve kadını güçlendirmek için taahhütlerde bulunmuşlar ve bu taahhütlerini en üst dereceden takip edecekleri sözünü vermişlerdir.

2015 yılında Türkiye'nin B-20 dönem başkanlığı sürecinde oluşturulmuş olan W-20 platformunda kadının iş dünyası içindeki yerinin iyileştirilmesine yönelik W-20 bildirgesi (Ek.4) tüm G-20 ülkeleri tarafından kabul edilmiştir. W-20 bildirgesinin ana başlıkları aşağıdaki gibidir:

- 1-** Kadınların ekonomik alanda güçlendirilmelerinin eğitim, istihdam ve girişimcilik arasındaki bağlantıların güçlendirilmesi yoluyla sağlanması
- 2-** Sosyal yardımlar (çocuk, yaşlı, hasta ve engellilerin bakımı) için gerekli altyapı mekanizmalarının tesis edilmesi ya da mevcut olanların iyileştirilmesi suretiyle iş ve özel hayat dengesinin desteklenmesi
- 3-** Kamu ve özel sektörde yönetici konumlarındaki kadın sayısının artırılması
- 4-** Kadınların finansal ve üretim varlıklarına ve piyasaya erişiminin sağlanması
- 5-** İşyerlerinde ayrımcılığın ortadan kaldırılması, yasal hakların uygulanması ve fırsat eşitliğinin teşvik edilmesi
- 6-** Kadınların ekonomik, sosyal ve politik ağlarının güçlendirilmesi
- 7-** Kadınlara ait işletmelerin ve inovasyonun desteklenmesi
- 8-** Sürdürülebilir tüketim eğilimlerinin ve yeşil büyümenin oluşturulmasında kadınların öncülüğünün desteklenmesi
- 9-** Kadınlar için yeterli sosyal koruma sağlanması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi
- 10-** Mevcut verilere ve ampirik çalışmalara dayalı bir izleme mekanizması geliştirmek için G20'nin ilgili göstergelerini kullanarak bir karne geliştirmesi gerekmektedir.



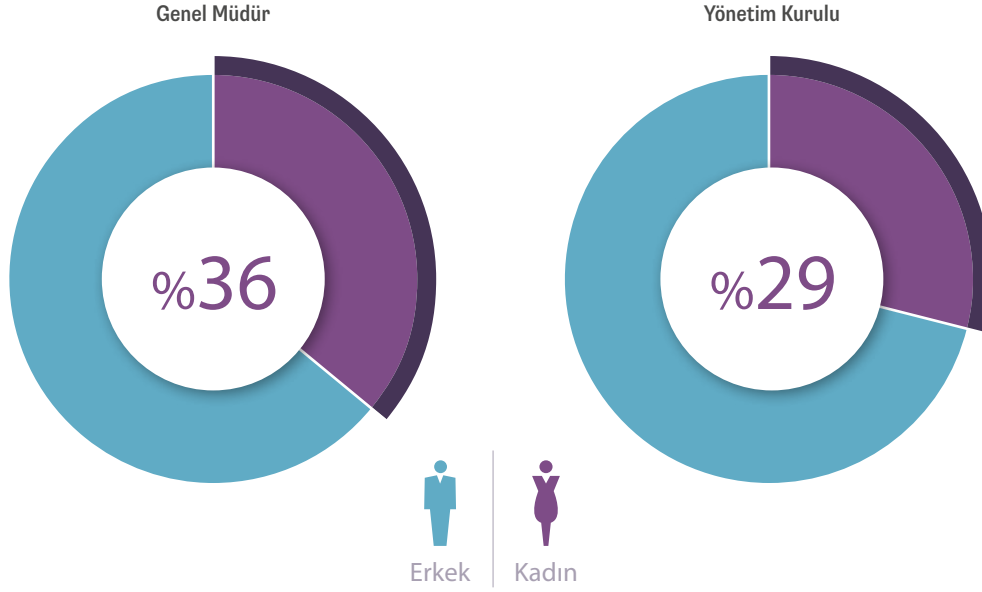
YASED Üyesi Uluslararası Şirketlerde Global En İyi Politika ve Uygulamalar

YASED ANKET SONUÇLARI

Türkiye’de faaliyette bulunan bazı uluslararası şirketlerin kadın istihdamına, kadınların üst düzey yönetime dahil edilmesine ve üst yönetimde kadın sayısının arttırılmasına yönelik yerel ve global en iyi uygulamalarını analiz etmek amacı ile bir anket yapılmıştır.

Anketin sonuçlarına göre, bu şirketlerde yönetim seviyesine göre ayrılmış kadın çalışanların oranı genel müdürlük pozisyonunda %36, yönetim kurullarında ise %29 seviyeleri ile Türkiye ortalamalarının oldukça üzerindedir. (Tablo 11)

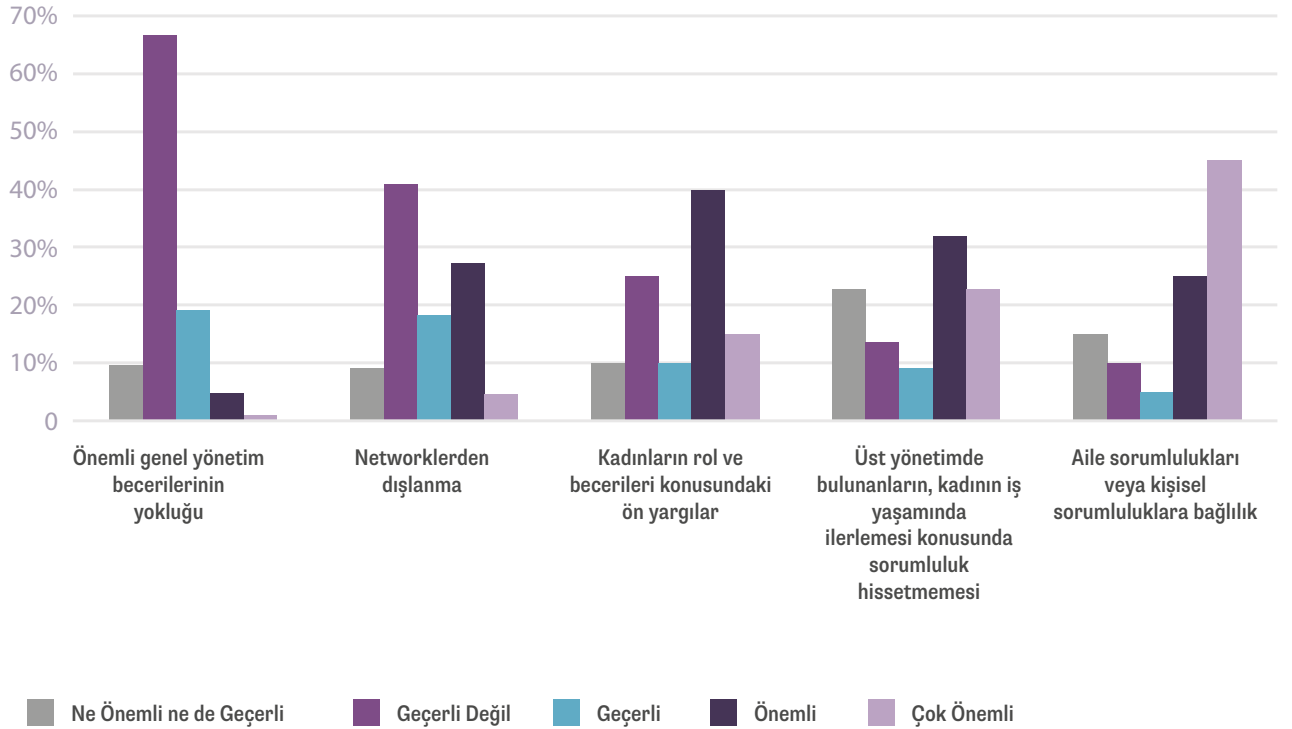
Tablo 11: Türkiye’de Uluslararası Şirketlerde Kadın Üst Yönetici Oranları



Ankete katılmış olan şirketler kadınların üst yönetimde yeterince temsil edilmemelerinde ve bu konuda geri planda kalmalarında etkili olan en önemli faktörün kadınların aile ve kişisel sorumluluklarına olan bağlılıkları olduğunu belirtmişlerdir. İkinci derecede etkili faktörler olarak ise kadınların rol ve becerileri konusunda ön yargılar bulunması ve üst yönetimin bu konuda yeterince sorumluluk almaması olduğu belirtilmiştir. (Tablo 12)

Tablo 12: Kadınların Üst Yönetimde Yeterince Temsil Edilmemelerinde Etkili Olan Faktörler

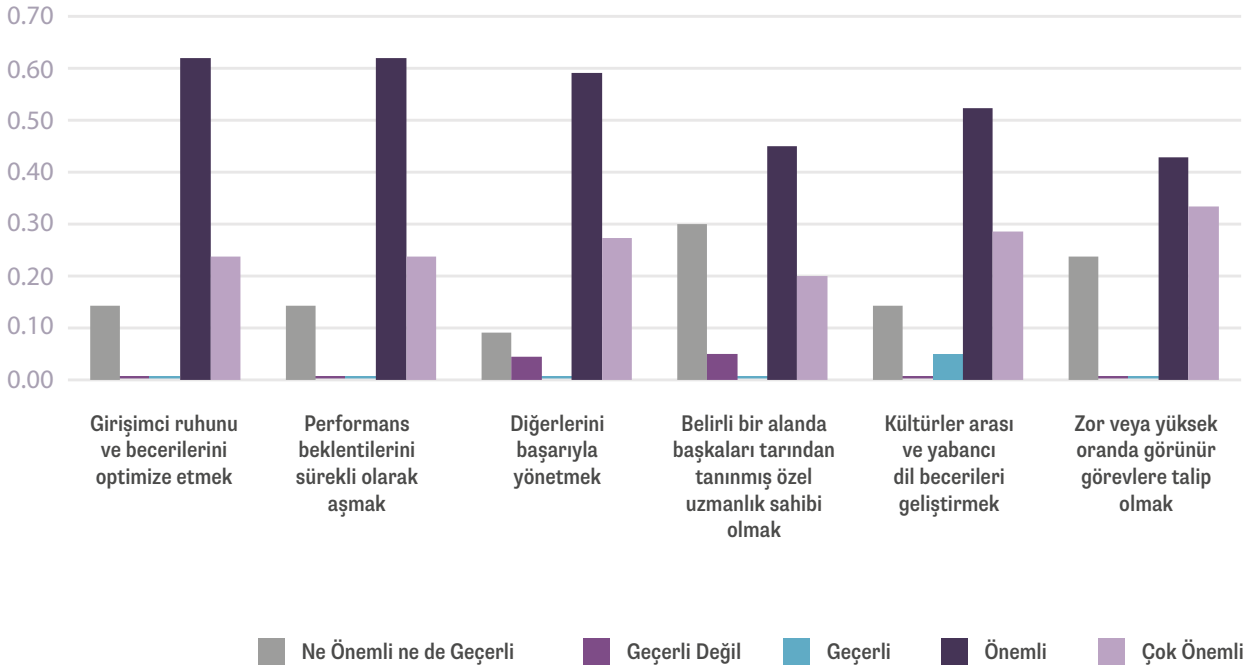
Kadınların üst yönetimde yeterince temsil edilmemelerinde ve bu konuda geri planda kalmalarında, sizce aşağıdaki faktörlerin önemi nedir?



Ankete katılmış olan firmalar kadınların iş dünyasında ilerlemesi için gerekli başarı faktörlerinin içinden girişimci ruh ve becerilere sahip olmayı, performans beklentilerini sürekli olarak aşmayı, diğerlerini başarıyla yönetmeyi, zor veya yüksek oranda görünür görevlere talip olmayı ve yabancı dil becerilerini geliştirmeyi önceliklendirmişlerdir. (Tablo 13)

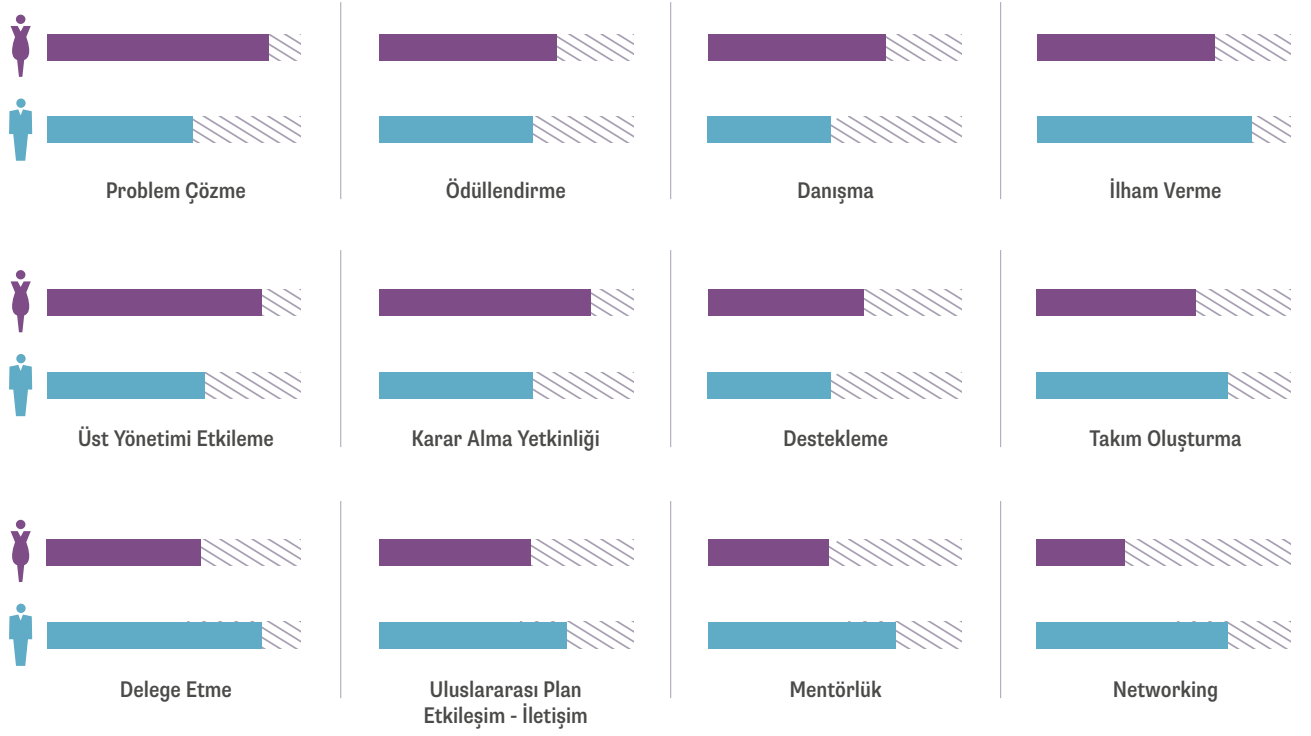
Tablo 13: Kadınların İş Dünyasında İlerlemesi İçin Gerekli Başarı Faktörleri

Kadınların iş dünyasında ilerlemesi bakımından, aşağıdaki başarı faktörleri sizce ne kadar önemli?



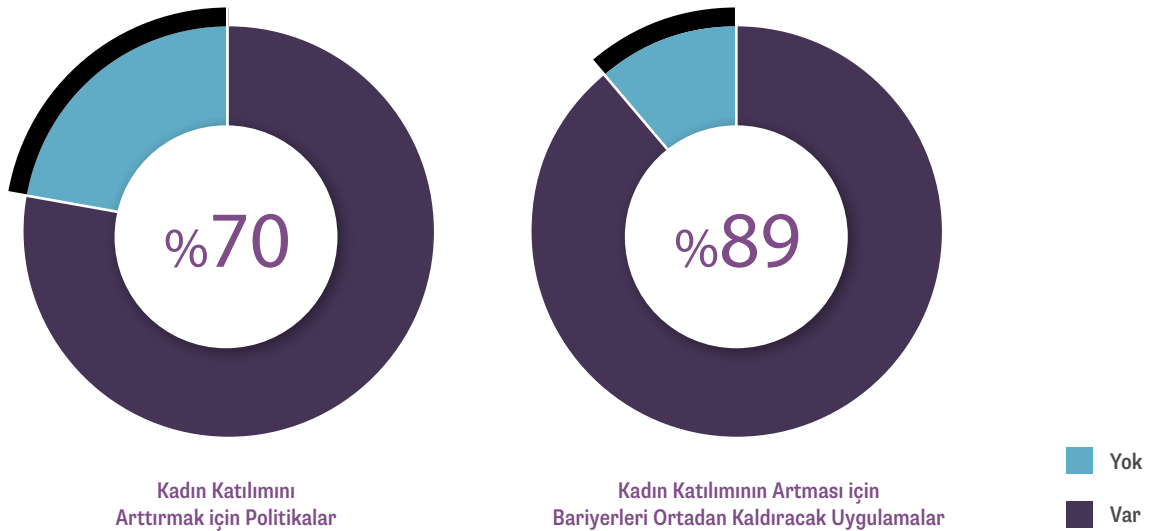
Ankete katılan firmalar liderlik becerileri anlamında kadınların ve erkeklerin üstünlükleri üzerinde de geri bildirimlerde bulunmuşlardır. Kadınların özellikle problem çözme becerileri yönünden son derece güçlü konumda olduğu görülmektedir. Ödüllendirme, danışma, üst yönetimi etkileme ve karar alma yetkinliği alanlarında da kuvvetli ve erkek meslektaşlarından daha etkili oldukları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlardan aynı zamanda kadınların ilham verme, takım oluşturma, delege etme ve networking gibi erkeklerin daha üstün olduğu becerilere ilişkin eksiklikleri üzerinde çalışmalar gerektiği sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Kadın ve Erkeklerin Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırmaları



Uluslararası şirketlerde kadın yönetici sayısını arttırmak üzere pek çok global “Dahil Etme” stratejisi yürütülmektedir. Çalışmaya katılmış olan şirketlerin %70’inin kadın katılımını arttırmak için politikaları, %89’unun ise kadın katılımının artması için bariyerleri ortadan kaldıracak uygulamaları bulunmaktadır.

Tablo 15: Uluslararası Şirketlerde Teşvik Edici Politikalar ve Uygulamalar



Kadınların üst yönetimde varlıklarını arttırabilmeleri için, işe girdikleri andan itibaren cinsiyet eşitliği dahil her türlü fırsat eşitliğini yaratacak uygulamaların bulunması önem teşkil etmektedir. Uluslararası şirketlerin kadınların üst düzey yönetime katılımını arttıracak bazı küresel uygulama örnekleri aşağıda analiz edilmektedir:

Uluslararası Şirketlerin Küresel Politika ve Uygulamaları

Kadın istihdamının her seviyede iyileştirilmesine ve şirketin en üst kadrolarındaki kadın sayısının arttırılmasına küresel olarak "Dâhil Etme ve Çeşitlilik" isimli çok geniş kapsamlı bir politika çerçevesinde yaklaşılmaktadır. Bunun hayata geçmesi için CEO'nun liderliğinde toplanan küresel bir "Dâhil Etme ve Çeşitlilik Kurulu" bulunmaktadır. Kurulan Çeşitlilik Kurullarının amacı ise çalışanlar arasında çeşitlilik yaratarak dâhil etme sürecini oluşturmaktır.

Birçok uluslararası firma, organizasyonunu düzenli olarak "Çeşitlilik" gözlüğü ile gözden geçirmekte, bu konuda bilinçlendirme çalışmaları yapmakta ve gerekli aksiyonları planlamakta, gerek kadın-erkek, gerekse işyerindeki her türlü çeşitliliğin nasıl daha da güçlendirebileceği konusunda çalışan aktiviteleri düzenlemektedir.

Uluslararası şirketlerin bir kısmı genel olarak cinsiyet dengeli yetenek geliştirilmesine odaklanma, yerel bilgiyi artırma ve tüm yönetim seviyelerinde kadınların ve erkeklerin aynı derecede gelişmelerinin sağlanması amacıyla BM'nin "Kadınların Yetkilendirilme İlkeleri"ne imza atmış olup, aynı zamanda tedarik zincirindeki kadınların yetkilendirilmesi konusunda da çalışmaktadırlar.

Küresel Şirket Politikalarından bazı önemli örnek ve öneriler

› Şirketlerin kadınların üst düzey yönetime katılımını sağlayarak dengeli bir cinsiyet bileşimine ulaşma stratejileri belirlemeleri, cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği sağlama konusundaki şirket uygulamalarının neler olduğunun şirketin vizyon ve

misyon belgeleri, şirket değerleri belgesi, şirket anayasası, içtüzük, yönetmelik, bildirge, stratejik plan, prosedürler, uygulama esasları, davranış kuralları, etik ilkeler ve şirketin iş yapma biçimlerine ilişkin diğer dokümanlarında tanımlanması, bu dokümanların çalışanlarla paylaşılması, yeni işe başlayanların bu kapsamda oryantasyon çalışmalarına dahil edilmesi, bu konularla ilgili olarak şirket içinde online yöntemler de kullanılmak üzere periyodik eğitim sağlanması ve her çalışanda konuya ilişkin farkındalık yaratılması;

› Dahil etme ve çeşitlilik uygulamalarının şirketlerin uluslararası komitelerinde belirlenmesi, global olarak standart hale getirilmesi, her türlü çeşitliliğe ilişkin olarak şirket içinde özel programlar, toplantılar, haftalar düzenlenmesi;

› Dahil etme ve çeşitlilik politikalarının şirketin üst yönetimi tarafından iç denetime tabi tutulması, ayrımcılığa uğrayanlar için şikayet hattı kanallarının yaratılması;

› Diğer şirketlerdeki küresel ve yerel en iyi uygulamaların şirketin en üst düzey yönetim seviyesince takip edilmesi;

› Şirketlerin çeşitlilik ve dahil etme anlamındaki verilerini analiz etmesi ve sistemde çeşitliliği engelleyen reflekslerin hangi fonksiyonlardan veya faktörlerden kaynaklandığının belirlenmesi;

› Yönetim komitelerinde ve üst yönetim pozisyonlarında kadın kotası öz hedefi belirlenmesi ve bunun takip edilmesi;

› Kadınların dahil edilmesine yönelik somut hedefler ortaya konulması ve bu hedeflerin anketler, çalıştaylar ve diğer uygulamalarla takibinin yapılması, şirket

bültenleriyle duyurulması, cinsiyet dengesinin işe getirdiği katkılarla ilgili analitik çalışmalar yapılması ve şirket genelinde paylaşılması, çalışanlara yönelik memnuniyet anketleri yapılması, kurumları cinsiyet dengesi ve çeşitlilik sağlama anlamında derecelendiren yarışmalara katılım sağlanması;

› Şirket içerisinde kadına ilişkin konuların tartışılabilmesi, fikir alışverişinde bulunulabilecek ortamlar, forumlar yaratılması.

İşe Alım-Terfi-Ücretlendirme Uygulamaları

› Dahil etme ve çeşitlilik politikalarında cinsiyet gözetilmeksizin bilgi, beceri, deneyim ve performans odaklı bir anlayış benimsenmesi ancak farklılığın bir zenginlik olduğundan yola çıkılarak kadın ve erkek için şirket içinde adil bir ortamın yaratılması, fırsat eşitliğinin ve eşitlikçi uygulamaların bulunması.

› Herhangi bir terfide cinsiyete bağlı bir ayrımcılık yapılmaması ancak cinsiyet de dahil olmak üzere çeşitlilik gösteren bir yetenek havuzunun ve veri tabanının oluşmasının sağlanması;

› Gerekli olduğu veya tercih edilen durumlarda işe alımlarda aynı pozisyon için her yönüyle aynı derecede uygun iki aday arasında pozitif ayrımcılık yaparak kadın adayın tercih edilmesi;

› Yeni mezunların işe alımlarında %50-%50 kadın-erkek dağılımı yapılması veya ilerleyen dönemlerdeki işe alımlarda cinsiyet dengesinin gözetilmesi;

› Eşit yetkinlik ve nitelikteki aday havuzunda kadın-erkek oranının %50-%50 olmasının sağlanması;

› Terfi eden kadın çalışanın, yerine bir kadın aday yetiştirmiş olması şeklinde bir hedef belirlenmesi;

› Liderlik ekiplerinde kurumun cinsiyet eşitliği durumu göz önüne alınarak yüzdesel hedefler konulması;

› Aynı işi yapan kadın ve erkek için aynı ücret seviyesi ve terfi politikasının benimsenmesi

Hamilelik-Doğum-Annelik Uygulamaları

› Hamilelik ve doğum sürecinde esnek çalışma uygulamaları (Ayın 2 günü ofis dışında istenen bir mekanda çalışabilme imkanı, doğum izninden dönmüş olan kadınlara 1 yıl boyunca part-time çalışma imkanı veya doğum sonrası işgücüne dönme ve iş-özel hayat dengesini kurmalarını sağlayacak uygulamalar ve anne koçluğu, doğum izninden dönmüş kadınlara haftanın belli günlerinde evden çalışma imkanı sağlanması, süt izninin toplu olarak kullanılabilme imkanı, şirkette süt odasının bulunması),

› Doğum izni süresince kadının sosyal haklarının, maaş ödemelerinin, maaş artışı ve terfi imkanının kesintiye uğramaması, doğum izni dönüşünde aynı göreve veya benzer bir seviye ve maaş paketi ile işe geri dönme imkanı olması, geri dönüş koçluğu verilmesi

› Şirketler tarafından kreş imkanı sağlanması veya maddi olarak kreş yardımı yapılması.

İş-Özel Hayat Dengesine Yönelik Uygulamalar

› İş-özel hayat dengesinin sağlanması için esnek çalışma ve diğer destekleyici imkanların sağlanması (haftanın bir gününde çalışanın çalışma mekanını seçmesi, belli saatler arasında ofiste olmak kaydıyla esnek çalışma saatleri, çalışanların uzaktan çalışmasını mümkün kılacak teknik imkanların geliştirilmesi, yazın cuma günleri erken paydos, hobi kulüpleri, şirket içi kuaför, sosyal hayatla ilgili toplu şirket indirimleri (kuru temizleme, restaurant indirimleri, okul indirimleri vb.), ücretsiz spor kulübü üyeliği, çalışanların çocuklarının okullardaki ilk gününde ve karne gününde izinli sayılması, eğitim için toplu izin kullanma

seçeneği (yüksek lisans, doktora, yurtdışı İngilizce eğitimi), çocukla kaliteli vakit geçirme ve iş hayatında kadınların karşılaşılabileceği zorluklar ile ilgili özel seminer ve toplantılar, bilinçlendirme eğitimleri, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlamak üzere sanat, spor ve edebiyat gibi alanlarda önemli fikir önderleriyle ve alanında öncü profesyonellerle çeşitli paneller ve eğitim seminerleri düzenlenmesi, sağlıklı yaşam yaklaşımı, beslenme ve diyet programları gibi alanlarda liderlik ve kişisel gelişim seminerleri, sağlıklı beslenmeyi teşvik etmek üzere şirket içinde organik pazar kurulması.

Deneyim Kazandırma - Mentörlük - Liderlik Uygulamaları

› Genel müdür ve yönetim kuruluna çıkma potansiyeli olan kadınların belirlenmesi, bu kişilerin şirketin ana faaliyet konularına ilişkin rollere yönlendirilmesi, global tecrübe kazanmalarının sağlanması, şirketin büyüme stratejileri doğrultusunda uygun becerileri kazandıracak ve bu kadınları üst seviyeye taşıyacak deneyimin kazandırılması ;

› Çalışan Gelişimi ve Liderlik Gelişimi programlarının düzenlenmesi:

› Kadınların hem bir üst pozisyonlara geçebilmelerine hem de üst düzey yöneticiler olarak yetiştirilmelerine yönelik şirket içi mentörlük ve sponsorluk programlarının uygulanması, şirket dışından koçluk programlarının alınması;

› Şirketin “women network” gibi global organizasyonu içinde yer alan yapılarından destek alması;

› Şirket dışındaki network'lere katılımın teşvik edilmesi, bu kapsamda ayrıca şirket içindeki adayların diğer şirketlerdeki yönetim kurulu üyesi seviyesinin hemen

alt kademesinde görev yapan yüksek potansiyelli kadınlarla bir araya getirilmesi;

› Kadın yöneticilerin yetişmesi için stratejik planlar yapılması, kadın liderlik programlarının düzenlenmesi, seminerler yapılması;

› Belli aralıklarla yeteneklerin değerlendirilmesi, gelişimlerinin planlanması ve takip edilmesi;

› Henüz üniversite öğrencisi olan kadınların kariyer gelişimleri konusunda yönlendirme yapılması ve bu kapsamda eğitim ve sertifikasyon çalışmalarının yürütülmesi.

STK'lar ile Projeler-Kamu İşbirlikleri

› Kadının güçlendirilmesi konusunda çalışan uluslararası ve lokal sivil toplum kuruluşları ve kamu ile çalışmalar yapılması,

› Bu kapsamda şu örnekler sıralanabilir:

› Birleşmiş Milletler'in Kadının Güçlendirilmesi Programının imzalanması,

› HeForShe platformuna katılım sağlanması,

› KAGİDER'in Dünya Bankası'nın teknik desteğiyle hayata geçirdiği Fırsat Eşitliği Modeli'ne "FEM" akredite olunması (*FEM Türkiye'de gerek kamu gerekse özel sektörde kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar tanınmasını teşvik etmek misyonu taşımaktadır*).

› KAGİDER'in Geleceğin Kadın Liderleri Programına katılım sağlanması (*Genç kadınların iş hayatına katılımını sağlamayı, kadın girişimciliğini geliştirerek; ekonomik*

ve sosyal hayatta kadının konumunu güçlendirmeyi ve Türkiye'deki kadın istihdamı oranının Avrupa standartlarına çıkarılmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir).

› Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından hayata geçirilmiş olan "İşte Eşitlik Platformu" kapsamında, kadınların ekonomik katılım ve fırsatlar uçurumunu 3 yılda %10'a kadar azaltmak hedefini destekleyecek çalışmalara katkı sağlanması,

› Çeşitli kamu kurumlarında kadının güçlendirilmesine yönelik projelere destek olunması,

› Toplumun çok çeşitli kesimlerinde yer alan kadınların geneline yönelik güçlendirme çalışmaları kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapılması.

Şirketlerden Uygulama Örnekleri





Meral Eredenk Kurdaş
AvivaSA Emeklilik ve Hayat Genel Müdürü



KADIN ÇALIŞAN ORANI

"Temel düşüncem; yolu açılan bir kadın çalışanın durdurulamayacağı yönünde. Kadınlar Türkiye'de eğitim bariyerini aşmış, erkekle aynı eğitim şartlarına kavuşabilirse çok başarılı oluyor.

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. çalışan profili analizi sonuçlarına göre, şirketimizde %65 oranında kadın çalışanımız bulunuyor. Bu açıdan kadın istihdamı konusunda dünyada ve Türkiye'de pek çok şirketin çok önündeyiz. Ama özellikle kadın çalışan sayısını yüksek tutmak gibi bir pozitif ayrımcılık uygulamıyoruz.

İşe alım süreçlerimizde cinsiyet ayrımına gitmiyoruz fakat işe alım bir pozisyon için başvuran veya süreci devam eden eşit durumdaki kadın ve erkekten kadın olanı tercih etmeye çalışıyoruz. Bununla birlikte kadınların daha fazla iş hayatına katılmalarını ve erkek çalışanlar ile eşit şartlarda çalışmalarını hedefliyoruz.

Şirketimizin her kademesinde cinsiyet eşitliği sağlamaya büyük özen gösteriyoruz. Türkiye'de kadının iş hayatına dahil olması amacıyla yapılan etkinliklere destek olabilmek adına, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın yürütmekte olduğu İş'te Eşitlik Platformu'nda aktif olarak faaliyet gösteriyoruz. Bununla birlikte bu yıl Sabancı Holding'in hayata geçirdiği sosyal sorumluluk programı olan "Sabancı Gönülleri" ile kadınlara yönelik yapılan destek projelerinde, Sabancı Grup şirketleri içinde en fazla gönüllü katılımcıya sahip ikinci şirketiz.

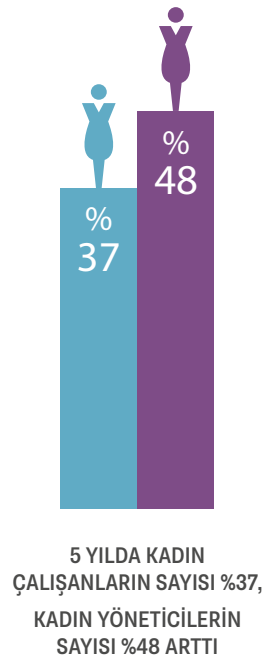
AvivaSA ailesi olarak kadınlara yönelik yapılan çalışmalara son derece önem veriyoruz. Bu doğrultuda gerek şirket içinde kadın istihdamını arttırmaya yönelik gerekse de şirket dışında kadını odak alan ve onların finansal okuryazarlık oranlarını artırmayı hedefleyen bir dizi proje yürütüyoruz.

Tüm uygulamalarımızda cinsiyet eşitliğini ön planda tuttuğumuz için kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmeleri için onlara özel bir program uygulamıyoruz. Ancak rakamsal olarak baktığımızda 2015 yılında yapılan standart terfiler ve kademe terfilerinde, %66 oranında kadın çalışanımızın terfi ettiğini görüyoruz."

"Aynı pozisyon için başvuran eşit durumdaki adaylar içinden kadın olan tercih ediliyor."



Steven Young
Bosch Türkiye ve Ortadoğu Başkanı



“Doğum sonrası yarı zamanlı ve esnek çalışma kadınların iş hayatında kalmalarını sağlıyor.”

“Bosch Grubu’nun kurumsal kültüründe çeşitlilik oldukça önemli bir yere sahiptir. Hatta Bosch’un bugünkü başarısının temelinde yatan köklü şirket değerlerinden biridir diyebiliriz. Çeşitliliğin bize inovasyon gücü ve başarı getirdiğine inanırız. Yine birçok şirketten farklı olarak, bu konuya verdiğimiz özel önemi vurgulamak amacıyla Türkiye dâhil 200’den fazla lokasyondaki çalışanlarımızla ‘Çeşitlilik Günü’nü kutlarız.

Bu yaklaşım doğrultusunda, Bosch bünyesinde çalışan herkese -cinsiyete bakılmaksızın- eşit hak ve fırsatlar tanınır. İnsan Kaynakları politikamız ise kadın istihdamının artırılmasını ve kadınların profesyonel hayatta desteklenmesini içerir. Kadın istihdamına verdiğimiz önem sonucunda kadın çalışan ve kadın yönetici sayımız önemli miktarda arttı. 2009 yılında kadın çalışan sayımız 494 iken, 2014 itibarıyla 678’e; kadın yönetici sayımız ise 29’dan 43’e yükseldi. Global hedefimiz, 2020 yılına kadar kadın yönetici oranını %17’den 20’ye çıkarmak. Türkiye’de bu konuda oldukça yol aldık. Biz Bosch olarak sadece yönetici pozisyonlarında değil yönetim kurullarında da kadınların yer almasını amaçlıyoruz. Türkiye yönetim kurulunda kadın üyemiz bulunuyor.

Kadınların istihdamının desteklenmesine yönelik birçok proje yürütüyoruz. Bunlardan en yenisi de yeni anne olan kadın çalışanlarımız doğum izninden döndükten sonra 1 yıl part-time çalışabilme hakkına sahip olması. Uzun yıllardır esnek çalışma saatleri uyguluyoruz. Böylelikle çalışanlarımızörneğin erken bir saatte işten çıkıp akşamüstü çocuklarıyla vakit geçirip, çocukları uyuduktan sonra işlerini evden tamamlayabiliyorlar. Veya esnek çalışma saatlerini kullanarak çocuklarının okuldaki bir gösterisini izlemeye gidebiliyorlar. Aynı zamanda birçok lokasyonumuzda homeoffice uygulamasını başarıyla yürütüyoruz.

Diğer yandan işe alım süreçlerimizde her zaman kadın istihdamına öncelik veriyoruz. İşe alım kısa listelerinde mutlaka kadın adayımızın olmasına dikkat ediyoruz. Özellikle teknik alanda daha çok kadın çalışanı aramızda görmek istiyoruz. Kadınları kariyerlerinde desteklemek üzere Bosch’un, kadınlara özel mentör programları, seminerleri ve uygulamaları var.”



Serra Akçaoğlu
Citibank A.Ş. Genel Müdür'ü ve
Murahhas Yönetim Kurulu Üyesi

“Şirketimizde kadın çalışan oranımız %54’dür. Bankamızda işe alım ve terfiler her zaman yetkinlikler ve performansa göre yapılmaktadır. Doğru pozisyona doğru insan ilkemiz ile yöneticilerimiz ve tüm diğer adaylarımızda dil, cinsiyet, ırk gibi herhangi bir koşul gözetilmemektedir. Kadın çalışanlarımızı çalışma hayatında (aşağıda yer alan programlarla) desteklemekle birlikte her konuda tüm çalışanlarımıza eşit fırsat tanıyoruz. Citigroup ise alımlarda kadın aday oranına hassasiyet göstererek daha çok kadının iş hayatına girişine katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Ayrıca global bazda kadın/erkek oranlarının kariyer ilerlemelerine yansımaları takip edilmektedir.

Bankamızın “Citi Türkiye Kadın Ağı (women network)” bulunmaktadır. Bu platform kadın-erkek tüm çalışanlarımızın katılımına açıktır. Bu platformda yurtiçinden veya yurtdışından başarılı ve ilham verici kariyer hikayesi olan üst düzey yöneticileri çalışanlarımızla bir toplantıda buluşturuyoruz.

Kendileriyle yüz yüze tanışarak, merak ettikleri soruları yöneltip, onları yakından tanıma fırsatı buluyorlar. Kadın Ağı Komitesi değişik alanlarda banka içinde ve dışında farklı projelerle kadınların etkinliğini arttırmaya destek oluyor.

“Çalışan Destek Programı (Employee Assistance Program)” altından çeşitli konularda (tıbbi danışmanlık, yüz yüze psikolojik ve rehberlik destek, mali ve hukuki konularda, sağlıklı beslenme konularında danışmanlık, vb.) desteği alınabileceği gibi yeni doğan bakım bilgi hizmetleri konusunda 7/24 faydalanabilecekleri destek programlarımız mevcuttur.

Yılda bir kere “Çeşitlilik haftası (Diversity week)” ve “Dünya Kadınlar Günü (International Women’s Day)” kapsamında kadınlara yönelik çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir.

Bankamızın özellikle kadın çalışanlarımızın gelişimine yönelik eğitim programları mevcuttur. Globalde verilen “Başarı için koçluk” ve “Kadın liderlik gelişim programı” üst düzey yöneticilik rollerine doğru ilerleyen kadın çalışanlarımıza sağladığımız gelişim fırsatlarındandır. Üst yönetimdeki çalışanlarımızı geliştirmeye yönelik koçluk sertifika programına katılımları ayrıca desteklenmektedir.

Bankamızın bir de “mentoring” programı bulunuyor. Mentor-mentee eşleştirmesinde yine üst yönetim pozisyonlarına gelebilecek çalışanları deneyimli ve başarılı mentor’larla 1 senelik bir süre zarfında bire bir buluşturarak mentee’lerin mentor’lardan ilham almaları ve yol gösterici olmalarını sağlıyoruz.”

“Kadın-erkek tüm çalışanlarımıza açık olan ‘Citi Türkiye Kadın Ağı’ platformunda çalışanlarımız yurtiçinden veya yurtdışından başarılı ve ilham verici kariyer hikayesi olan üst düzey yöneticilerle biraraya gelmektedir.”



Galya F. Molinas

Coca-Cola Türkiye, Orta Asya ve Kafkasya
Bölüm Başkanı

**“Coca-Cola
yönetim ku-
ruluna 1934
yılında kadın
üye seçmiş bir
şirkettir ve bu
alandadır.”**

“Coca-Cola Şirketi olarak 21. yüzyılı ‘kadınların yüzyılı’ olarak nitelendiriyoruz. Kadınların daha iyi bir dünya yaratacağı ve iş dünyasında rekabet avantajı sağlayacağına olan inancımız ile 2007 yılında Global Kadın Girişimini hayata geçirdik. Bunun ilk ayağını tüm dünyada 2020 senesine kadar 5 milyon kadının ekonomik olarak güçlendirilmesi hedefi oluşturuyor. Çünkü araştırmalar gösteriyor ki kadınlar ekonomiye daha fazla katıldıklarında ekonomik büyümeden daha sağlıklı toplumlar yaratılmasına kadar birçok etki yaratıyorlar. Yoksulluk döngüsü kırılıyor. Çocukların eğitimine verilen önem artıyor. Değer zincirimizde yürüttüğümüz projeler ile bugüne kadar 1 milyondan fazla kadın ya iş sahibi oldu ya da iş sahibi olmak için gerekli beceri ve bilgiyi kazandı.

Dünyada kurumsal şirketler arasında yönetim kuruluna ilk kadın üyeyi 1934’te seçen ilk şirket olarak Global Kadın Girişimimizin diğer ayağını şirketimizde çalışan üst düzey kadın yöneticilerin sayısını artırmak oluşturuyor. Bu amaçla kurduğumuz Kadın Liderlik Konseyi kadın lider sayısını artırmak amacıyla küresel strateji, girişimler ve ölçümler konusunda üst yönetime tavsiyelerde bulunuyor. Konsey ayrıca Coca-Cola sistemi içerisinde tüm seviyelerde kadın çalışanlarımızın lider kadrolarında daha çok yer alması için çalışıyor.

Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölümü olarak, kadın çalışan sayımız ile hem Coca-Cola küresel sistemi içinde, hem de iş dünyasında örnek gösterilecek bir yapıya sahibiz. Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölümü çalışanlarının yüzde 58’i kadınlardan oluşuyor. Yöneticilerin yüzde 50’sinden fazlasını, yönetim kadrosunun ise yarısını yine kadınlar oluşturuyor.

Şirket olarak tüm çalışanlarımızın hayatlarını kolaylaştıracak uygulamaları hayata geçirmeye özen gösteriyoruz. Evden çalışma, esnek çalışma saatleri, kariyer molaları gibi uygulamalar ve şirket içinde sunulan imkanlar ile hem kadın çalışanlarımızın iş hayatında varlıklarını sürdürebilmelerini, hem de toplumda üstlendikleri sosyal rollerde de aynı oranda faydalı olmalarını sağlama-ya çalışıyoruz. Kadınlara eşit fırsat tanımayı önemsiyoruz; gelişimlerini hızlandırmak için kadınlara özel gelişim programları uyguluyoruz.”



Sibel Çetinkaya
Deloitte Türkiye, Supervisory
Board Başkanı



“Türkiye’de kadınların üst yönetimde mevcudiyetinin artırılması, üzerinde çalışılması gereken çok önemli bir konu. TÜİK tarafından paylaşılan raporları incelediğimizde ülkemizdeki kadın nüfusun eğitim seviyesinin yıllar içerisinde bir yükseliş eğiliminde olduğunu görüyoruz. Fakat bu umut verici gelişmeye rağmen, kadınların işgücüne katılım oranları ve üst yönetimde temsil oranları arzu ettiğimiz seviyelerde değil. Ülke olarak konuya dair farklı aksiyon planlarının geliştirilmesi gerekliliği ortada.

Bir kadın lider olarak, kadın ve erkeğin iş dünyasında her seviyede eşit temsil edilmesinin organizasyonlara çok fazla katkı değer kattığını bizzat gördüm, deneyim-

ledim. Deloitte olarak toplumda, müşterilerimizde ve çalışanlarımızda iz bırakan etki yaratacak “profesyoneller” yetiştirmek, bizim en önemli önceliğimiz. Organizasyonumuz, kadın erkek oranındaki eşitlik ilkesine yönelik 30 yıl önce Türkiye’de faaliyete geçtiği ilk yıllardan başlayarak gerekli aksiyonları almış ve %50 kadın çalışan oranını yakalamış bir organizasyon. Üstelik kariyer yolumuzun en üst basamağı olan “şirket ortaklığı” görevinde 30% kadın oranı ile üst yönetimde de kadın mevcudiyetini artırmaya devam ediyor. Bunlar bilinçli bir çalışmanın sonuçları...

Başarılarımızda kadın yöneticilerimizin katkısına inanıyoruz ve kadın çalışanlarımızın şirkette en üst pozisyonları hedeflemesini canı gönülden istiyoruz. Ben de 18 yıllık Deloitte çalışma hayatımda en alt kademedan başlayarak süreci bire bir yaşadım ve kadın çalışan ve yönetici olarak değer yarattığım sürece kuvvetli bir desteğin arkamda olduğunu hep hissettim. Şirketimizde gelecekte üst yönetimde görev alması muhtemel kadın adayları belirleyip değerlendirmek amacıyla oluşturulmuş global bir kadın yönetici adayı havuzumuz var. Kadın yöneticilerimizin profesyonel gelişimlerine destek olacak bir değerlendirme ve eğitim programımız mevcut. Profesyonel gelişimi desteklememizin yanı sıra, doğum sonrası çalışma düzeninde sağladığımız esneklikler ile kadınlarımızın “anne” rolünü üstlenmelerine gösterdiği saygının da altını çiziyoruz. Şirketimizde her kademedeki kadın / erkek çalışan sayıları düzenli olarak yönetime raporlanıyor. Global organizasyonumuz tarafından bu oranlar düzenli olarak takip ediliyor. Global organizasyon içerisinde en yüksek kadın çalışan / yönetici / üst düzey yönetici oranlarına sahip ülkelerden biri olarak Deloitte Türkiye’deki uygulamalarımız, Deloitte Global tarafından takip ve takdir ediliyor ve örnek ülke olarak gösteriliyor.

Yönetim pozisyonlarına eşit seviyede adaylar arasında kadınların önceliklendirilmesi ile kadın çalışan sayımızı artırmayı hedefleyen özel bir uygulamamız bulunuyor.”

“Her kademedeki kadın/erkek çalışan sayısı raporlanıyor ve global olarak takip ediliyor.”



İsmail İhsan Necipoğlu
Dow Türkiye ve Orta Asya Başkanı

“Liderlik ve üst düzey yöneticilik potansiyeline sahip kadın çalışanlarımıza planlı bir koçluk ve liderlik programı uyguluyoruz.”

“Dow, ‘işyerinde eşitlik’ yönetim anlayışı ile, kadınların şirket bünyesinde üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesini hem desteklemekte hem de bu konuda aktif çalışmalar yürütmektedir. Dünya genelinde işe alım sürecinde, kadın-erkek dengesini de gözeterek pozitif ayrımcılık ile kadınları destekliyoruz. Bu konuda ölçülebilir hedefler belirliyoruz ve gerek işe alım, gerekse terfi konularını sistemlerimiz üzerinden düzenli olarak takip ediyoruz.

Dow’da aynı zamanda, şirket içerisindeki cinsiyet eşitliğini desteklemek, kadınların şirket içerisindeki yükselmelerini hızlandırmak ve kadın çalışanların liderlik özelliklerinin geliştirilmesi amaçlarını taşıyan Kadınların İnovasyonu Çalışan Ağı (WIN-Woman’s Innovation Network) bulunmaktadır. WIN Grubumuz kadın-erkek gönüllü çalışanlarımızdan oluşmaktadır, tüm yöneticilerimiz ve İnsan Kaynakları departmanı tarafından faaliyetleri desteklenmektedir. Türkiye WIN, 2015 yılında, pek çok değer katan aktivitelerinin yanında, 1 hafta boyunca devam eden bir “Kadın ve Kariyer Gelişimi” haftası gerçekleştirmiştir. Bu hafta kadın çalışanlarımızı kariyerlerinde örnek alabilecekleri yönetici-çalışanlarla buluşturmuş, onlara ilham vermiştir.

Bunlara ek olarak, Dow Avrupa Merkezinde görev yapan üst düzey liderlerimiz de, bölge içerisinde liderlik ve üst düzey yönetici potansiyeline sahip olan kadın çalışanlarımızın gelişimlerini desteklemek amacıyla, aktif olarak şirket içinde sponsorluk yapmaktadırlar. Planlı bir koçluk ve liderlik insiyatifi ile, onlara haftalık, aylık toplantılar ile destek vermektedirler. Türkiye içerisinde de bu programa girmiş olan kadın çalışanlarımız bulunmaktadır. Sponsorluk programına dahil olan kadın çalışanlarımız 18-36 ay süresi içerisinde, ilgili üst düzey yönetici tarafından desteklenmektedir. Kişisel gelişim programları hazırlanarak, görev ve terfi değişimleri yakından takip edilmektedir.”



Ziya Erdem
Ericsson Türkiye Genel Müdürü

“Ericsson olarak işyerinde her türlü çeşitliliği desteklemeyi ve bu çeşitliliğe yer açmayı önemsiyoruz. Diversity and Inclusion (Çeşitlilik ve Dahil Etme) ismini verdiğimiz bu program ile ilgili detayları web sitemiz üzerinden paylaşmaya başladık. 180 ülkede 100.000’den fazla çalışanımızın getirdiği farklı tecrübe, perspektif, kültür ve fikir ile yaratıcılığımızın besleneceğini, müşterilerimizin beklentisi olan yüksek performansı sergileyebileceğimizi düşünüyoruz. Bu kapsamda kendi durumumuzu değerlendirdiğimizde dil, din, ırk, millet, kültür, tecrübe, yaş, nesil, eğitim gibi pek çok açıdan çeşitliliğimizin iyi seviyelerde olduğunu, ancak cinsiyet çeşitliliği açısından beklediğimiz yerde olmadığımızı gördük. Bu sebeple önümüzdeki birkaç yıl için çalışmalarımızı cinsiyet çeşitliliği alanında odaklamaya karar verdik. Kendimize 2020 yılında tüm çalışanlarımızın, orta düzey liderlerimizin ve üst düzey liderlerimizin %30’unun kadın olması hedefini koyduk. Faaliyet gösterdiğimiz bilişim teknolojileri sektörü için bu oldukça iddialı bir hedef. Şu anda bu değer %22.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Programı kapsamında Türkiye’de pek çok çalışmamız oluyor. 2015 için bunlardan bazılarını saymam, GirlsinICT kapsamında ilk öğretim, lise ve üniversite gençliğine ulaştığımız etkinlikleri, Uluslararası Kadınlar Günü haftasında ve Çeşitlilik Farkındalık Ayı (Diversity Awareness Month) olarak kutladığımız Ekim ayı boyunca yaptığımız etkinlikleri sıralayabilirim. Ayrıca yıl boyunca konunun uzmanlarını davet ettiğimiz seminerler düzenliyoruz, bu konuda en önemli faktörlerden biri olduğunu düşündüğümüz “kasıtsız önyargılar” hakkında eğitimler veriyoruz. Çalışanlarımız arasındaki genç kadın yeteneklerimize yönelik mentörlük programları yürütüyoruz ve bu tür çalışmalarımızı anlattığımız dış etkinlikler ile bu konudaki hassasiyetimizi dışarıdaki yeteneklere anlatıyoruz.”

“2020 yılında tüm çalışanlarımızın, orta düzey liderlerimizin ve üst düzey liderlerimizin %30’unun kadın olması hedefini koyduk. Faaliyet gösterdiğimiz bilişim teknolojileri sektöründe şu anda bu değer %22.”



Canan Özsoy
General Electric Genel Müdürü

“Şirket içindeki ilk liderlik basamağında bulunan, performansı ve potansiyeli yüksek kadın çalışanları, bir sonraki liderlik seviyesine geçecek şekilde geliştirmek adına ve sadece kadın çalışanlar için yapılandırılmış ‘GROW’ adında bir liderlik programımız var.”

“General Electric (GE) olarak kadınların ekonomiye katılımını çok önemsiyor ve bu konuda ciddi adımlar atıyoruz. Dünya Bankası’nın bir raporunda, Türkiye’deki kadınların çalışma hayatına katılma yüzdesinin sadece OECD ortalamasına erişmesi durumunda Türkiye’nin GSMH büyümesinin yaklaşık yüzde 31 oranında artacağını belirtiyor. Eğer Türkiye’de kadınların tam zamanlı çalışma hayatına katılımında yüzde 6’lık bir artış olursa, fakirlik yüzde 15 oranında azalacak. Bu oranların artırılmasının hepimizin hedefi olduğuna inanıyoruz ve günümüzün kadın liderleri geleceğin kadın liderlerine rol model olacağı ve mentorluk edebileceği proje ve platformlarda yer almaya özen gösteriyoruz.

Ülkemizdeki kadın-erkek eşitsizliğinin ve kadınlara kısıtlı imkan sunulduğunun bilincinde olan bir şirket olarak, iş gücümüzde cinsiyet eşitliğini sağlamak en önemli görevlerimiz arasında yer alıyor. Bu sebeple açık pozisyonlarımıza işe alım yaparken belirli bir kadın-erkek oranını göz önünde bulunduruyoruz ve bir teknoloji şirketi olmamız sebebiyle daha çok mühendislik bölümlerinden çalışan almamıza rağmen, kadın-erkek çalışan oranımız iyi seviyede ve bu oranı daha da arttırmak istiyoruz.

Bir diğer önem verdiğimiz konu da işe alım kadar, sağladığımız esnek yan hakları programları ve çalışma saatleri ile kadımlarınızı işte tutmak ve tutundurmak. Onların gelişimlerini sağlayabileceği farklı eğitim ve seminerlere katılımlarını sağlamak.

Tüm dünyada faaliyetlerine devam eden, şirket içi kurulan çok etkili bir organizasyonumuz var: GE Women’s Network. Kadınların çalışma hayatında daha iyi noktalara gelebilmesini sağlayan, tamamen gönüllülük esasına dayalı, çok önemli bir girişim. İlk olarak GE bünyesinde 1997 yılında kuruldu. Bu kapsamda, iş hayatındaki başarılı profesyonel kadın çalışanların gelişimine katkıda bulunmayı; liderliğe odaklı kadın çalışanlarımızın birlikte bilgi, eğitim ve iletişim çerçevesinde en iyi uygulamaları paylaşmasını ve daha pek çok iyi örnekler hayata geçirmeyi kendimize öncelik olarak belirlemiş bulunuyoruz.

2003 yılında ise GE Türkiye Kadın Çalışan Ağı'nı hayata geçirdik ve burada da ülkemizdeki kadın çalışanlarımızın kariyerlerini geliştirmeleri için her yıl seminer ve etkinlikler düzenliyoruz. Küresel organizasyon ile benzer olarak ülkemizde de, kadınların iş hayatında önlerine çıkan engelleri aşmalarını kolaylaştırmak, koçluk ve akıl hocalığı yapmak üzere gruplar kuruyoruz. Bunları coğrafi olarak organize ettiğimiz gibi finans, pazarlama, teknoloji gibi fonksiyonel birimlere göre de yapıyoruz.

Kadın çalışanları desteklemek üzere, esnek yan haklar sunan programımız ile kreş desteği sağlıyoruz. Diğer taraftan esnek çalışma saatleri ve evden çalışma imkanı ile çalışanlarımızın programlarını kişisel ihtiyaçlarına göre düzenlemelerine olanak sağlıyoruz. Ayrıca yeni doğum yapmış ya da yeni evlat edinmiş çalışanlarımıza da altı aylık ücretsiz izin imkanı sağlıyoruz. Kadın çalışan sayısını artırmak ve onların işe katılımını desteklemek üzere de işe alımlarda pozitif ayrımcılık yapıyoruz.

'Kadın Çalışan Ağı'mız, kadın çalışanların daha fazla liderle bir araya gelmesine, kariyer gelişimleri için yöneticilerden koçluk almalarına, finans, liderlik gibi çeşitli alanlarda seminerlere ve eğitimlere katılmalarına fırsat sağlıyor.

Şirket içindeki ilk liderlik basamağında bulunan, performansı ve potansiyeli yüksek kadın çalışanları, bir sonraki liderlik seviyesine geçecek şekilde geliştirmek adına ve sadece kadın çalışanlar için yapılandırılmış **'GROW'** adında bir liderlik programımız var. Bu programa katılan kadın çalışanlarımız için 12 ay boyunca her birinin kariyer ihtiyaçları ve gelişim alanları göz önünde bu-

lundurularak bireysel gelişim planları oluşturuluyor. Bu plana ek olarak verilen formal eğitimler, her bir çalışana atanan mentorlar, öğrenilenleri uygulamalarını sağlayacak projeler ve GE içerisindeki rol model olan liderler ile sağlanan kuvvetli ağ sayesinde, kadın çalışanlarımız ileride kendilerini bekleyen liderlik pozisyonlarına hazırlanıyorlar.

Aynı zamanda kendim de bireysel olarak birçok platformda konuşmacı olarak yer alıyorum ve kadınlara ilham vermek üzere başta ülkemiz olmak üzere dünyanın her yerindeki kadınlara ulaşmaya çalışıyorum. Türkiye'de iki yıldır faaliyette olan ve bağımsız yönetim kurullarında kadın üye sayısını artırmak için çalışan Women Corporate Directors (WCD)'nin Yönetim Kurulu'nda da ayrıca aktif olarak görev alıyorum."



Pinar Abay
ING Bank Genel Müdürü

“ING Bank Türkiye olarak kadınları uluslararası seviyede üst düzey yönetici konumuna getirmeyi hedefliyoruz.”

“ING Grubu olarak hem globalde hem de Türkiye’de çeşitliliklere (diversity) saygıya önem veriyoruz. Genel bakışımızı anlatmak için bu alanla ilgili bir Çeşitlilik Manifestosu da yayınladık. Hâlihazırda toplam çalışan sayımızın içerisinde kadın çalışan oranı %54.63; kadın yöneticilerin ING Bank’taki oranı da %31,48. Bu rakamlar, bizler için büyük bir gurur ve mutluluk kaynağı. Bunun yanında ING Global tüm dünyadaki 80 kişilik yönetim ekibinin en az 25’inin kadın olması amacıyla Kadın Liderlik Programı (Advanced Female Leadership Programme) hazırladı. ING Bank Türkiye olarak kadınları uluslararası seviyede üst düzey yö-

netici konumuna getirmeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda bugüne kadar Türkiye’den 2 kadın yöneticimiz de orta düzey pozisyonlarda Amsterdam’da uzun dönemli atama ile görev almakta. Ayrıca ING Uluslararası Yetenek Programına dahil olan kadın çalışanlar, Kısa Süreli Yurt Dışı Rotasyonu’yla ING ülkelerinden bir tanesinde çalışma hakkı kazanıyorlar.

Çalışanlarımızın motivasyon ve bağlılıklarının artırılması, bankamız için iş verimliliği, iş etkinliği, zaman tasarrufu ve sürdürülebilirlik konularında katkı sağlanması hedeflerimiz arasında. Amacımız çalışanlarımızın hem özel hayatlarında hem de iş yaşamlarında bir adım önde olmalarını mümkün kılmak. Bu kapsamda yasal sorumluluklarımızın ötesinde kadın çalışanlarımız esnek saat uygulamalarından yararlanabiliyorlar. Ayrıca 2016 yılında yarı zamanlı çalışma programını da uygulamaya alacağız.

Diğer yandan toplumsal kalkınma projelerimize yön verirken de “kadın”ı odağımıza alıyoruz. Düzenli olarak yürüttüğümüz Uluslararası ING Araştırmaları ve Tasarruf Eğilimleri Araştırmaları’nda da görüyoruz ki kadınlar para kazandıklarında veya gelir seviyelerini artırdıklarında gerek kendi aile bütçelerine gerekse Türkiye ekonomisine önemli katkılar sunuyor. Bu kapsamda ING Bank olarak “Birleşmiş Milletler Women Empowerment Principles”’in imzacısıyız. SOMA’daki “Soma’lı Kadınlara Eğitim ve Üretim Merkezi”nde kadın girişimcilere yönelik finansal okuryazarlık eğitimi için destek vermek üzere bir proje hayata geçiriyoruz. ING Bank olarak, Türkiye’de kadınların çalışma yaşamına katılımının artması için YenidenBİZ’e (Yeniden İşbaşı Yapan Kadınlar Platformu) ve kadınlara karşı şiddetin önlenmesi için çalışmalar yapan Mor Çatı’ya (Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı) destek veriyoruz.

ING Bank olarak geçmişleri fark etmeksizin tüm çalışanların, becerilerine ve deneyimlerine uygun pozisyon veya eğitim için başvurmalarını teşvik ediyoruz. İşe alımlarda, terfilerde, takdir ve ödüllendirmelerde kesinlikle ayrımcılık yapmıyoruz.”



Asgar Rangoonwala
J&J Genel Müdürü

“Şirketimizde kadınların yönetici havuzunda ve kritik pozisyonların yedekleme planlarında olmaları hem global, hem de lokal olarak önceliklerimiz arasında da yer alıyor. Bu konuya İnsan Kaynakları açısından da çok önem verilmektedir.

Türkiye olarak özellikle aşağıdaki konular ile ilgili çalışmalarımız mevcut;

İş hayatı ve özel hayat dengesini dikkate alarak esnek çalışma saatleri ve ayda 2 gün home ofis çalışma imkanı sunuyoruz.

Süt veren yeni anneler için ofiste steril süt sağma makinesi, sterilizasyon makinesi ve gerekli araçları sağlıyoruz.

WLI(Women Leadership Initiative) adında kadın liderlerin Johnson & Johnson’da artmasını ve J&J’in kadın liderler tarafından tercih edilmesini sağlama vizyonu olan bir networking oluşumu bulunmaktadır. Global girişimin Türkiye takımı da lokal çalışmaları yürütmektedir.

Global olarak ise;

WLI (Women Leadership Initiative) takımı 20 yıldır kadınların gelişimini destekleme vizyonuyla çalışmalarını sürdürüyor.

Mentorluk çalışmalarını destekleyecek online platformlar mevcut.

Kadınların sağlığını destekleme vizyonuyla Performans için Enerji (HPI-Human Performance Institute) eğitimleri veriliyor.

Kadınların iş hayatında doğru tercihler ve öncelikler ile gelişimlerini sürdürebilmelerini desteklemek amacıyla üniversitelerle işbirlikleri yapılıyor.

Kadın liderleri gelişim yolculuklarında destekleyecek hızlandırılmış yetkinlik ve beceri gelişim programları mevcut.”

“Kadınların iş hayatında doğru tercihler ve öncelikler ile gelişimlerini sürdürebilmelerini desteklemek amacıyla üniversitelerle işbirlikleri yapıyoruz”



Claude Rumpler
L'Oréal Türkiye CEO'su

“L'Oréal faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde yönetim komitelerinde yer alan kadın temsil oranının en az %50 olmasını hedefler. Türkiye Ülke Yönetim Komitesinin %70 kadındır, tüm yöneticilerimizin de %56'sı kadındır.”

“L'Oréal 12 yıldır aktif olarak, faaliyet gösterdiği her ülkede, Global Çeşitlilik politikasının uygulanmasına adanmışlıkla devam ediyor.

L'Oréal, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzalayan kuruluşlardan biridir. Bu prensipleri kabul ederek cinsiyet eşitliğinde gelişme sağlanmasını ve kadının toplumda, iş hayatında ve ekonomik hayatta güçlendirilmesine yönelik atılacak adımları desteklemektedir.

L'Oréal'de kadınların iş gücüne katılımını artırmak için Global İnsan Kaynakları Çeşitlilik politikası mevcuttur. L'Oréal Grup'un global İnsan Kaynakları organizasyonu içerisinde çeşitlilik ile ilgili çalışmalardan ve tüm global stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesinden ve takip edilmesinden sorumlu bir Çeşitlilik Ekibi yer almaktadır. Buna ek olarak tüm ülkelerde çeşitlilik lokal İnsan Kaynakları ekipleri tarafından takip edilmektedir. Kadınların iş gücüne katılımına ilişkin inisiyatifler çeşitlilik politikası kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu politika kapsamında; işe alım süreçlerinde kadın/erkek dengesinin sağlanması, yönetim komitelerinde yer alan kadın tem-

sil oranının en az %50 olması, aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlar için eşit ücret dengesinin sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, 2014'te yayınlanan Share & Care Programı ile kadın çalışanların doğum sonrasında iş gücüne dönüşlerini ve iş-özel hayat dengesini kurmalarını destekleyecek uygulamaların global olarak standart hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Her yıl gerçekleştirilen global raporlamalar ile toplam çalışan sayısı ve yönetim ekipleri içerisindeki kadın temsil oranları raporlanmakta ve takip edilmektedir.

L'Oréal Grup, 2014'te yayınladığı Share & Care programı ile tüm dünyadaki çalışanları için eşit fırsatlar yaratmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda L'Oréal Grup bünyesinde çalışan tüm kadın çalışanlar 16 haftalık doğum izni hakkına sahiptir. Doğum izninden dönen çalışanlar önceki görevlerine ya da önceki görevleri ile benzer bir seviye ve maaş paketindeki yeni bir göreve geri dönebilirler. Doğum izni sırasında çalışanlara maaş ödemeleri ve SGK ödemeleri eksiksiz yapılır ve çalışan bu süre içerisinde aktif çalışma durumunda alacağı maaş artışına eşit bir maaş artışı alır.

Buna ek olarak L'Oréal Türkiye, doğum izni takiben yeni anne olan tüm çalışanlarına iş özel yaşam dengelerini desteklemek ve adaptasyon süreçlerini kolaylaştırmak için profesyonel “geri dönüş koçluğu” desteği sağlamaktadır. Bu uygulama dışında koçluk desteği kadın/erkek tüm çalışanlara gelişimlerini desteklemek için eşit koşullarda sunulmaktadır. Ayrıca L'Oréal Türkiye'de tüm çalışanlar için esnek çalışma imkanı mevcuttur.

L'Oréal'de Global İnsan Kaynakları Çeşitlilik Politikası kapsamında işe alım ve kariyer yönetimi süreçlerinde herkese eşit fırsat yaratılmaktadır. Bununla birlikte, L'Oréal faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde yönetim komitelerinde yer alan kadın temsil oranının en az %50 olmasını hedefler.

Türkiye Ülke Yönetim Komitesinin %70 kadındır, tüm yöneticilerimizin de %56'sı kadındır. Kadınların yönetici rollerinde bu yüksek seviyede temsili hedeflerimizi en ileri aşamada gerçekleştirdiğimizin göstergesidir.”



Felix Allemann
Nestlé Türkiye CEO'su

“Tüm çalışanlara eşit fırsatların sunulması, Nestlé'nin Kurumsal İş İlkelerinin ayrılmaz bir parçası. Cinsiyet Dengesi, şirketimiz için önemli bir öncelik ve hem sayı açısından hem de kadınların sağladıkları katkı açısından işgücümüzde cinsiyet eşitliğini artırmaya kendimizi adanmış bir kurumuz.

Çeşitliliğin, teşvik edilmesi ve sürekli beslenmesi gereken bir değer olduğuna inanıyoruz. Farklı düşünme yollarının birbirini tamamladığına ve daha iyi kararlar alınmasını sağladığına inanıyoruz. Ancak, suni kotalar belirlenmesine karşıyız. Erkeklerin ve kadınların eşit derecede ilerleme şansına sahip olduğu bir çalışma ekosistemi oluşturmaya yönelik stratejik adımlar atmayı tercih ediyoruz. Cinsiyet dengesinin gözetilmesinin şirketin performansında kilit başarı faktörü olduğuna inanıyoruz.

Türkiye’de Yönetim Kurulu üyelerinin %50’si kadınlardan oluşuyor. Türkiye’de kadın yöneticilerin oranı %43. 2015 yılının ilk yarısında Türkiye “Yönetim Kurulu’ndaki kadın çalışan sayısı” açısından tüm Nestlé

pazarları arasında ikinci sırada yer aldı. “Kadın yönetici sayısı” açısından ise yedinci sırada yer aldı.

Özel ve iş hayatının dengelemesine yardımcı olmak üzere 2010 yılında global Esnek Çalışma Ortamı ve 2012 yılında da Esnek Çalışma Düzenlemeleri Yönetmelikleri’ni uygulamaya soktuk.

Bu kapsamda şirket merkezinde emzirme odası, yasal düzenlemelerin ötesinde ebeveynlik izni, yarı zamanlı çalışma ve ücretsiz izin gibi esnek çalışma düzenlemeleri başta olmak üzere hem kadın hem de erkek çalışanlarımız tarafından iyi karşılanan çeşitli uygulamalar başlattık.

Ayrıca global olarak başlatılan “Cinsiyet Dengesi Girişimi” ile her seviyede daha dengeli bir cinsiyet dağılımı elde etmeye yönelik ortamı, kültürü ve liderliği sağlamasını temin etmek üzere bu konuyla ilgili liderlik ekiplerine yönelik farkındalık yaratma ve rehberlik çalışmaları yürütüyoruz.

Global bir inisiyatif olan “Kurumsal Mentorluk Programı” aracılığıyla kıdemli kadın yöneticilere birebir mentorluk hizmeti sunuyoruz. Ayrıca 2011 yılında Uluslararası Çift Kariyer Ağını başlattık. Bu girişim, eşleri yabancı olan çalışanlarımızın çift olarak kariyerlerine devam edebilmeleri ve başka ülkelere gitmelerini sağlamak için yabancı eşlerin iş aramasına yardımcı olma amacını taşıyor. Çiftlerin her ikisinin de kariyerleri, Nestlé’de kariyer geliştirmenin bir parçası olarak algılanıyor ve aslında şirketimizin aile değerlerine vermiş olduğumuz önemden kaynaklanıyor.”

“Cinsiyet dengesinin gözetilmesinin şirketin performansında kilit başarı faktörü olduğuna inanıyoruz.”



Tankut Turnaoğlu
P&G Yönetim Kurulu Başkanı

“P&G üst yönetiminin %30’u ve global yönetim kurulunun yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Türkiye organizasyonumuzun %54’ünün; ve liderlik ekibimizin ise %33’ünün kadınlardan oluşmasından gurur duyuyoruz.”

“P&G’nin misyonu dünyadaki tüm tüketicilerin hayatlarına en iyi markalarımızla her gün dokunmak ve iyileştirmek, dolayısı ile bunu başarmak için bu çeşitliliği şirketimiz içinde de temsil etmek, kadınların her seviyedeki karar alma mekanizmasında var olması bizler için pazarda başarılı olmanın bir ön koşulu. Biz kadın istihdamı ve liderliğine, cinsiyetten bağımsız herkese eşit şans verilmesine, sadece toplumsal bir sorumluluk olarak değil, iş dünyasında kazanmanın olmazsa olmaz bir gerekliliği olarak bakıyoruz.

Bu doğrultuda işe alım aşamasından şirketteki tüm kariyer planlarına kadar her çalışana sağlanan fırsat eşitliğini ve her seviyedeki kadrolardaki cinsiyet temsil oranını sistematik olarak takip ediyor, gerekli yedekleme ve ön hazırlık çalışmalarını proaktif olarak hem global hem de ülkeler ve fonksiyonlar düzeyinde yapıyoruz. Sonuç olarak baktığımızda bugün P&G üst yönetiminin %30’u ve global yönetim kurulunun yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Türkiye organizasyonumuzun ise %54’ünün; ve liderlik ekibimizin ise %33’ünün kadınlardan oluşmasından gurur duyuyoruz.

Önemli olan bu başarıların sadece bir kez elde edilmesi değil, devamlılığının sağlanması ve her zaman, her yerde eşit şans ve gelişim imkanlarının kadınlara sağlanmasıdır. Biz bu kapıyı her zaman açık tutmak için yeri geliyor daha üniversitedeyken kadınlara ulaşıp onlara iş yaşamını ve şirketimizi daha yakından anlatıyor, yeri geliyor esnek çalışma imkanları, özel mentoring ve danışmanlık sağlayarak kariyerlerlerinin her aşamasında onları başarıya götürecek sistemleri kuruyoruz. Neticede P&G’nin her yıl dünyanın en prestijli araştırmalarında Kadınların Çalışması için En İyi Şirketlerden bir tanesi seçilmesi bize gurur veriyor.”



Haluk Yalçın
PwC Türkiye Başkanı

“PwC’de her çeşitliliğe saygı duyuyor, değer veriyor ve farklılıkları en büyük zenginliklerimiz olarak görüyoruz. Çok değişik özellikleri, farklı özgeçmişleri olan ve bambaşka bakış açılarına sahip insanlar bir arada ortak bir amaç için çalıştığımızda müşterilerimiz, çalışanlarımız ve toplum için ne kadar yüksek bir değer yaratabildiğimizi biliyoruz. Bu sayede kadın erkek hep birlikte yarattığımız başarılarla büyük gurur duyuyoruz.

Dünyada ve Türkiye’de gerçek ve sürekli bir başarıyı, bizleri geleceğe taşıyacak değişimi yakalamak için, kadın erkek farkı gözetmeksizin herkesin potansiyelini tam anlamıyla hayata geçirmesi gereken bir dönemdeyiz. Bu amaca ulaşmak için hiçbir değerden feragat edemeyiz, her şeyden önce bu nedenle kadın ve erkeklerin birlikte çalışmalarına sonuna kadar destek olmak zorundayız. PwC olarak sosyal duruşumuz ile dikkatleri cinsiyet eşitliğine çekmek ve bu konuda örnek olmak önemli sorumluluklarımız arasında yer alıyor. Başarımız kadın erkek her birimizin omuz omuza verdiğimiz ekiplerimizde potansiyelimizi doyasıya ve sonuna kadar kullanmamızdan kaynaklanıyor...

Bu nedenle PwC’de çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek ve eşitliği artırmak için HeforShe gibi etki yaratacak girişimlere destek vermekten gurur duyuyoruz. Çalışanlarının yarısını kadınların oluşturduğu PwC hem küresel düzeyde hem de yerel olarak yönetim kademesinde kadın oranının artması için çeşitli girişimlerde bulunuyor. BM HeforShe girişimini destekleyen on şirketten biri olarak PwC işe alımlarda yakaladığı eşitliği şirket ortaklığı düzeyinde %15 olan kadın oranı açısından da artırmayı hedefliyor. Hem yeni işe alımlarda hem de mevcut çalışanları içinde %50 kadın oranını yakalamış olan PwC Türkiye’nin ise şirket ortaklarının %30’u kadınlardan oluşuyor.

İş hayatında ve toplumun her alanında daha fazla erkek ve kadının birbirlerinin başarısında aktif rol oynadıkça toplumların potansiyelini çok daha verimli olarak hayata geçireceğine inanıyoruz. Herkes ortak geleceğe, herkes eşitliğe inansın ve destek versin, gerisi çok daha kolay gelecektir...”

“Gerek yeni işe alımlarda gerekse mevcut çalışanları içinde %50 kadın oranını yakalamış olan PwC Türkiye’nin şirket ortaklarının %30’u kadınlardan oluşuyor.”



Ufku Akaltan
UPS Genel Müdürü

**“Türkiye’de
2010 yılından
beri WLD- Kadın
Liderlik Geli-
şim Progra-
mı’nı uyguluyoruz.”**

“Üst düzey pozisyonlarda etki yaratan kadın yöneticileri değişen koşullara karşı yeniliklere ayak uydurabilen ve hem kendini hem de ekibini bu koşullar perspektifinde geliştirerek, yeni hedeflere ulaşmak için motive edip, yönlendiren güçlü kadınlar olarak tanımlıyoruz. UPS olarak kadın çalışanlarımızın saydığımız özelliklere sahip olabilmesi için onları her zaman destekliyoruz. Çeşitlilik ve Dahil etme stratejimiz ile her kademede kadın çalışan sayımızı arttırmak için çalışıyoruz.

UPS olarak dünya çapında 220’den fazla ülke ve bölgede hizmet veriyoruz. Global bir şirket olarak Çeşitlilik ve Dahil Etme stratejimiz; tüm çalışanlarımızın kendilerini değerli, saygın hissettikleri ve gelecekteki başarıma katkı sağlayan bireyler olarak onlara iyi bir ortam yaratma taahhüdümü zü temsil eder.

Çeşitlilik ve Dahil etme stratejimiz kapsamında Kadın Liderliğini desteklemek amacıyla 2006 yılından beri UPS’te ilk olarak 19 pilot ülkede, Türkiye’de ise 2010 yılından beri WLD - Kadın Liderlik Gelişim Programı’nı uyguluyoruz. Kadın Liderlik Programı, kadın çalışanların gelişimine destek olmak ve kadın yöneticilere kariyer fırsatı sunmak için pek çok projeyi hayata geçiriyor. UPS Türkiye olarak kadın çalışan sayımızı da her geçen gün arttırmak için çabalıyoruz. Kadın Liderlik Gelişim Programı’nın başarısını UPS dışındaki farklı kadın organizasyonlarıyla güçlerimizi birleştirerek farklı bir projeyi hayata geçirdik. 2014 yılında KAGİDER, TurkishWIN ve UPS işbirliğiyle, istihdamı ve liderliğini artırmak için çalışan kurumsal liderlerin, fikir ve deneyim paylaşarak düzenli olarak bir araya gelmelerini amaçlayan Kadın Liderlik Platformunu kurduk. Yılda 4 kez yaptığımız toplantılarla farklı şirketlerle fikir alışverişinde bulunuyoruz.

Önem verdiğimiz uygulamalardan biri olan mentorluk programı kadın çalışanlarımızın kendilerini daha iyi tanımalarına, deneyim ve bilgi elde etmelerine olanak sağlıyor. Şirket içinde yönetim ekibimizden ve şirket dışı örnek şirket yöneticilerinden mentörlük programı kapsamında kadın liderlerimize destek oluyoruz. Mentorlük programımız dışında kariyer planlaması programımız ile de çalışanlarımızı daha üst pozisyonlara çıkarmayı hedefliyoruz.”



Ahmet Erdem
Shell Türkiye Ülke Başkanı

“Çeşitlilik ve katılımcılık, Shell’in en önemli ilkelerinden birisidir. Bu ilkeyi iş planlarımıza yansıtmanın, en yenilikçi ve rekabetçi enerji şirketi olma hedefimizin gerçekleşmesine imkan vereceğine inanıyoruz. Shell’in tüm politikaları temelde cinsiyet, yaş, milliyet, dil, din ve etnik farklılıklara göre ayırım yapmadan tüm çalışanları için eşitlik ilkesini sağlamayı hedefler. Bu ilke doğrultusunda kadın çalışanlarımızda diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduklarını hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak önceliklerimiz arasında.

Shell’de global olarak, 2020 yılına kadar tüm üst düzey yönetici pozisyonlarının en az %30’unun kadınlar tarafından yürütülüyor olması hedefleniyor ve kadın çalışanlarımızın gelişim planlarına öncelik veriliyor. Shell Türkiye olarak, yaptığımız tüm işe alımlarda %50 kadın istihdamı hedefimiz var. Yönetim ekibimizdeki kadın oranı %33 ve hedefimiz her sene bu oranı arttırmak. 2016 yılı içinde satış rollerindeki kadın çalışan oranımızı arttırmak da bir diğer hedefimiz. Orta ve üst düzey tüm kadın yöneticilerimizin mentorluk desteği almasını sağlıyoruz. 26 kadın çalışanımız, kendilerine çalışma yeri ve saatleri bakı-

mından esneklik yaratabilecekleri Türkiye bazlı global ve bölgesel rollerde çalışıyor, 8 kadın çalışanımız ise yurtdışında farklı görevler yürütüyor. Ayrıca, şirketimiz bünyesinde kurduğumuz “Shell Türkiye Kadın Platformu” ile 60 adet gönüllü çalışanımızla beraber kadın çalışanlarımıza potansiyellerine ulaşmalarına destek olmak üzere öğrenme, koçluk ve iş ilişkilerini geliştirme fırsatları yaratıyoruz. Bu platform kapsamında periyodik olarak düzenlenen toplantılarla Shell’in Türkiye’deki ve globaldeki liderlerinin çeşitlilik ve katılımcılık hakkındaki tecrübelerini kadın çalışanlarımız ile paylaşımlarını sağlıyoruz. Shell liderlerinin yanı sıra, Türkiye’de başarılı şirketlerde parlak kariyerleri olan kadın liderleri ve özel hayatında da ilham verecek hikayelere sahip kadınları da tecrübelerini paylaşmaları için davet ediyoruz. Kadın çalışanlarımız bu platform sayesinde farklı liderlerin tecrübelerinden faydalanmalarının dışında tartışılan birçok konuda bakış açılarını genişletme fırsatı yakalıyorlar. Her ne kadar kadın çalışanlarımızın katılımı ağırlıklı olsa da aktivitelerimizin büyük çoğunluğu tüm şirket çalışanlarına açık olacak şekilde düzenleniyor.

Bunun yanında, kadın çalışanlarımızın liderlik rolleri için farklı ülkelerde ve iş kollarında tecrübe kazanmalarına da önem veriyoruz, bu nedenle global görev ve projelere dahil olmalarını teşvik ediyoruz. Örneğin, 1 yıldan 3 yıla kadar uzanan kısa süreli yurtdışı görevlendirme programlarımızdan faydalananlar arasında kadın çalışanlarımızın oranı şu anda %40.

Ayrıca yüksek potansiyelli kadın çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanan “Kadın Kariyer Gelişim Programı” adlı bir eğitim programımız var. Global ekiplerimiz tarafından yürütülen 12 haftalık bu programa, dünyanın her yerinden kadın çalışanlarımız başvurup seçilebiliyor.

Tüm bu uygulamalarımızla şirketimizin başarısında kadın çalışanlarımızın payını arttırıyoruz ve kadınlarımızın Shell’in her kademesinde farkedilir bir şekilde temsilietini sağlıyoruz. Önümüzdeki dönemde de bu tür çalışmalarımıza yoğunlaşarak devam edeceğiz.”

“Shell’de global olarak, 2020 yılına kadar tüm üst düzey yönetici pozisyonlarının en az %30’nun kadınlar tarafından yönetiliyor olması hedefleniyor. Shell Türkiye’ye yönetim ekibinde kadın oranı %33 ve hedefimiz her sene bu oranı arttırmak.”



Gökhan Ögüt
Vodafone Türkiye CEO'su

**“Teknoloji
sektöründe
çalışan kadın
sayısını
arttırmak
için sürekli
ve yoğun
aksiyonlar
alıyoruz.”**

“Vodafone Türkiye olarak toplumsal yaşamda eşitliğin sağlanmasının ve beraberinde kadın istihdamının artırılmasının “akıllı ekonomi modeli” olarak benimsenmesi gerektiğine inanıyoruz. Biz de şirket olarak çeşitlilikten besleniyoruz. Kadın çalışan oranımızı sektör ortalamasının üzerinde tutmaya özen gösteriyoruz. Vodafone Türkiye olarak, çeşitlilik ve dâhiliyet vizyonumuz çerçevesinde iş süreçlerimizin her aşamasında destekleyici bir ortam oluşturmaya önem veriyoruz. Faaliyet göstermekte olduğumuz global coğrafyayı yansıtan ve çeşitlilik içeren bir iş gücünün, dünya çapında çeşitlilik arz eden müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamamıza yardımcı olacağına inanıyoruz. Hem üst yönetim hem de orta kademe yönetim kadroları için, kadın çalışan sayısının artırılmasını hedefliyoruz. Ayrıca, Vodafone olarak desteklediğimiz ve arkasında Birleşmiş Milletler’in olduğu global oluşum HeForShe ile tüm dünyada kadın erkek herkesi cinsiyet eşitliği için harekete geçmeye çağırıyoruz. HeForShe’nin taahhüdü şöyle: Cinsiyet eşitliği, sadece kadınları ilgilendiren bir mesele değil, erkeklerin de katılımını gerektiren bir insan hakları meselesi. Kadınların ve kız çocuklarının yaşadığı her türlü şiddet ve ayrımcılığa karşı harekete geçmeye erkeklerin de söz vermesi ve aksiyona geçmesi gerekiyor.

Vodafone Türkiye olarak, kadın ve erkeklerin eşit olanaklardan faydalanabildiği bir kurum kültürü yaratmaya önem veriyoruz. Bu doğrultuda, iş süreçlerinden başlayarak toplumsal ve ekonomik hayatta fırsat eşitliğini sağlamak amacıyla Ekim 2012’de ‘Çeşitlilik Direktörlüğü’nü tesis ettik. Şirketimizin her seviyede kadın temsiline ilişkin somut, ölçümlenebilir ve takip edilebilir hedefleri bulunuyor. Buna göre, şirket genelinde, orta ve üst düzey yönetim kademelerinde, genç yetenekler özelinde ve kadın çalışan sayısının nispeten az olduğu bir fonksiyon olması sebebiyle teknoloji fonksiyonunda kadın çalışan oranını artırmayı hedefliyoruz.

Yönetim rolleri için işe alımlarda aynı pozisyon için aday olan, eşit yetkinlik ve nitelikteki aday havuzumuzda %50-%50 kadın/erkek eşitliği olmasını işe alım performans göstergesi olarak kabul ediyoruz. Yönetim pozisyonlarına kadın adayların getirilmesi-

ni ve dolayısıyla bu yönetim pozisyonlarındaki kadın çalışan sayımızı artırmayı hedefleyen uygulamamız ile Şirketimizde kadın yönetici sayısını artırmak üzere, özellikle orta ve üst kademe kadın yöneticilerimizin yurtdışında farklı eğitim ve proje çalışmalarına katılmalarını, mentor edinmelerini, hem iş hem de kişisel anlamda onları geliştirecek platformlara dahil olarak görünürlüklerini artırmalarını destekliyoruz.

Üst ve orta kademe tüm yöneticilere çeşitlilik ve dahiliyet konusunda eğitimler veriyoruz. Bu eğitimlerde aldıkları yönlendirme ve rehberlikle yöneticilerin ekiplerine koçluk etmelerini bekliyoruz. Son olarak, mesleki eğitimlerin yanı sıra Red Minutes Liderlik ve Kişisel Gelişim Seminerleri de şirketimizde tüm çalışanlarımıza açık şekilde yapılan gelişim fırsatları olarak öne çıkıyor. Bunlar arasında kadın çalışanlarımıza yönelik “çocukla kaliteli vakit geçirme” ve “iş hayatında kadınların karşılaşılabileceği zorluklar” gibi özel seminerler de yer alıyor. Tüm bu çalışmalarımızla KAGİDER’in “Fırsat Eşitliği Modeli” sertifikasına hak kazanan ilk GSM şirketiyiz.

Teknoloji sektörü özelinde kadın çalışan sayısının az olması dolayısıyla biz de Vodafone olarak Teknoloji fonksiyonunda kadın çalışan sayımızı artırma yönünde sürekli ve yoğun aksiyonlar alıyoruz. Aralık 2013’te bu amaçla başlattığımız Women In Technology Mentorluk Programı ile yaklaşık 200 kadın çalışanımıza ulaştık; program kadınların kariyer gelişimlerini destekleme alanındaki başarısıyla Vodafone Global tarafından “en iyi uygulama” seçildi.

Organizasyonumuz genelinde, Çeşitlilik ve Dahiliyet alanında alınan aksiyonlar kapsamında, kadın çalışanlarımız özelinde “çalışan anne”, “iş-özel yaşam dengesi”, gibi konularda seminer ve eğitimler düzenliyoruz. Bu anlamda, kadın çalışanlar başta olmak üzere tüm organizasyon genelinde farkındalığı artırmaya çalışıyoruz.

Discover Genç Yetenek Programı kapsamında, kadın istihdamının sınırlı olduğu teknoloji pozisyonlarımız için, mühendislik fakültelerindeki kadın öğrencileri teşvik ederek işgücüne katılmalarını sağlayan Discover Genç Yetenek Programı’nı uyguluyoruz.

Inspire & Commercial Excellence sürecimizle, belli yetkinlik, potansiyel ve performans düzeyinde olan ve yönetici seviyesindeki çalışanlarımızın yurtdışındaki proje, program ve eğitimlere katılmasını sağlıyoruz.

Yönetim pozisyonlarına eşit seviyede adaylar arasında kadınların önceliklendirilmesi ile kadın çalışan sayımızı artırmayı hedefleyen özel bir uygulamamız bulunuyor. Yetenek yönetimi yaklaşımımız çerçevesinde; yönetim kademesinde açılan rollere kadın adayların yerleştirilmesine önem veriyoruz. Proje kapsamında, mevcut durumu görmek amacıyla Türkiye’de kadın işgücü ve istihdam durumuna göre şekillendirdiğimiz segmentasyon çalışmasını gerçekleştirdik. Bu kapsamda, üç yılda kadın çalışan sayımızı artırdık. Önümüzdeki üç yılda da kadın çalışan oranımızı %45’e yükseltmeyi hedefliyoruz.”



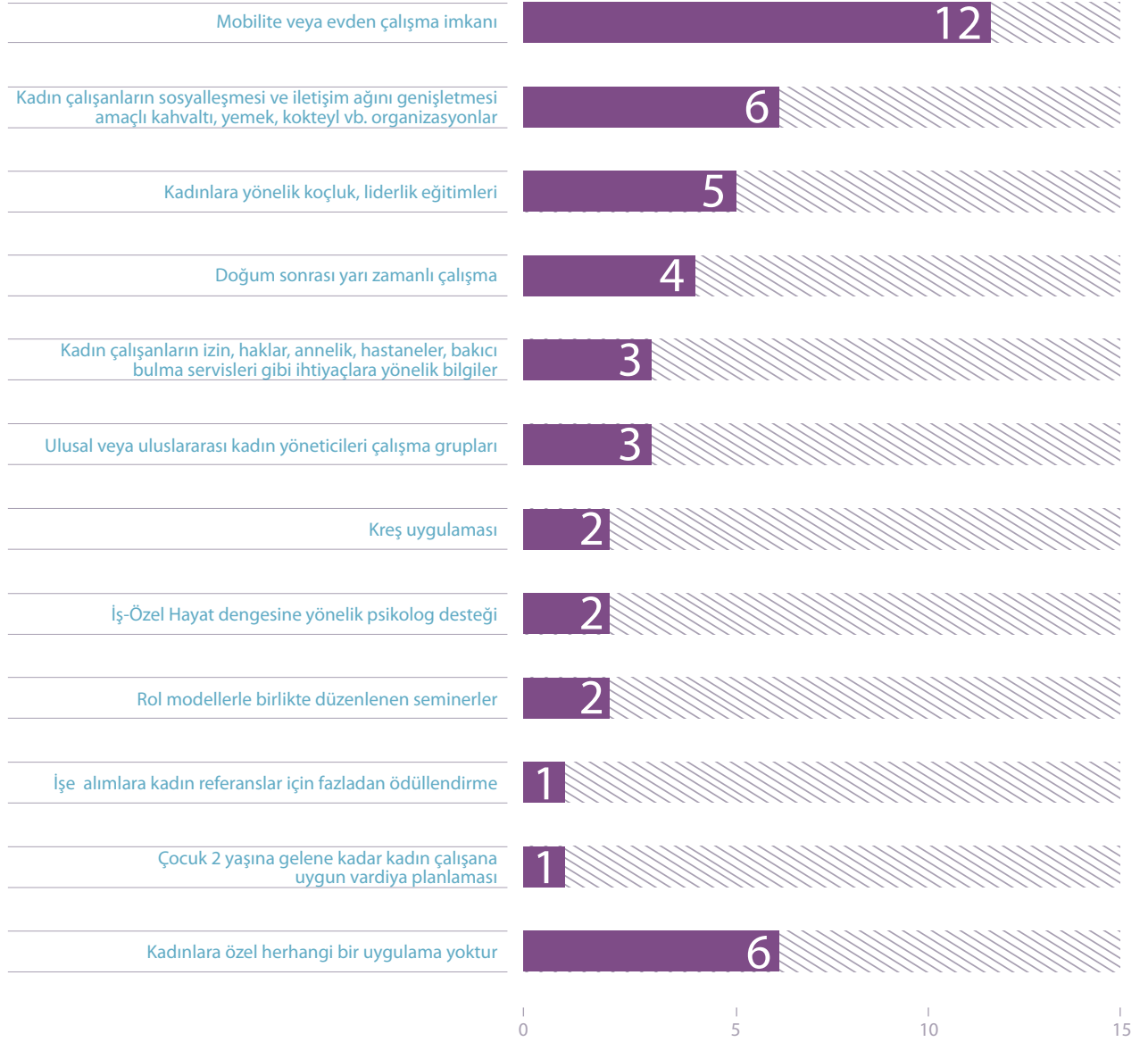
Uluslararası Şirket Uygulamaları Türkiye’de Çalışan Kadınların İhtiyaçlarını Ne Ölçüde Karşılıyor?

PwC Türkiye, Türkiye’deki yerli ve yabancı sermayeli toplam 43 firma arasında “İş Dünyasında Kadın ve Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Araştırması” ile “Çalışma Hayatında Annelik Araştırması” gerçekleştirmiş ve Türkiye’deki şirketlerin kadınlara yönelik olarak ne tür politikalar uyguladığını ve kadın çalışanların beklentilerini tespit etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre kadınlara yönelik en yaygın uygulamanın esnek çalışma ve evden çalışma imkanlarının sağlanması olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Kadınlara Yönelik Türkiye’de Uygulanan Politikalar

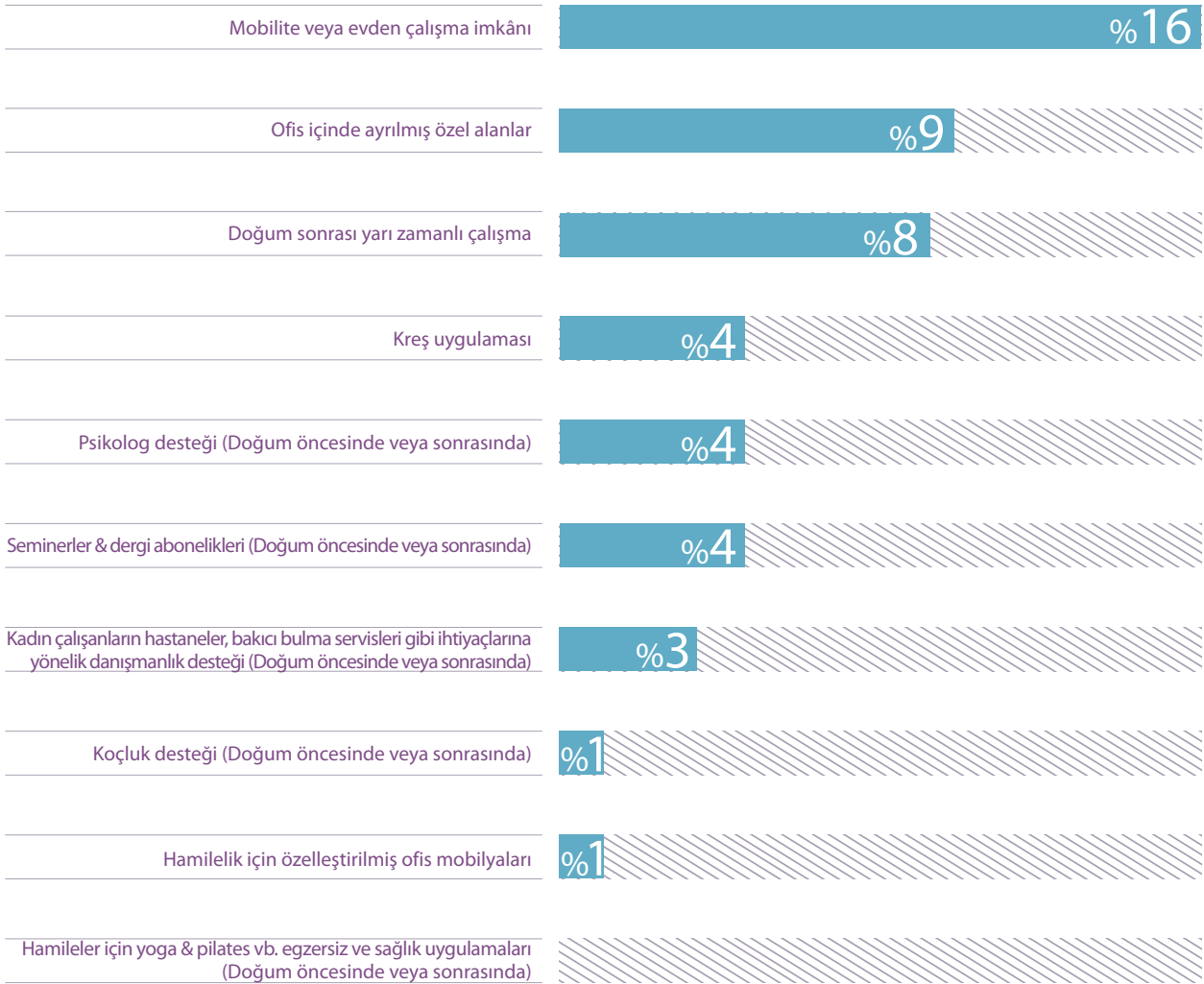
Kadın Çalışanların Gelişimine Yönelik Uygulamalar



“Çalışma Hayatında Annelik” araştırmasında ise doğum yapan kadınların görmek istediği politika uygulamaları ile şirketlerin uyguladığı politikaların neler olduğu karşılaştırılmalı olarak verilmektedir. Bu araştırmada çalışan kadınların en çok tercih ettikleri uygulama kreş imkanının sağlanması iken kurum uygulamalarında kreş uygulamasının çok sınırlı kaldığı görülmektedir.

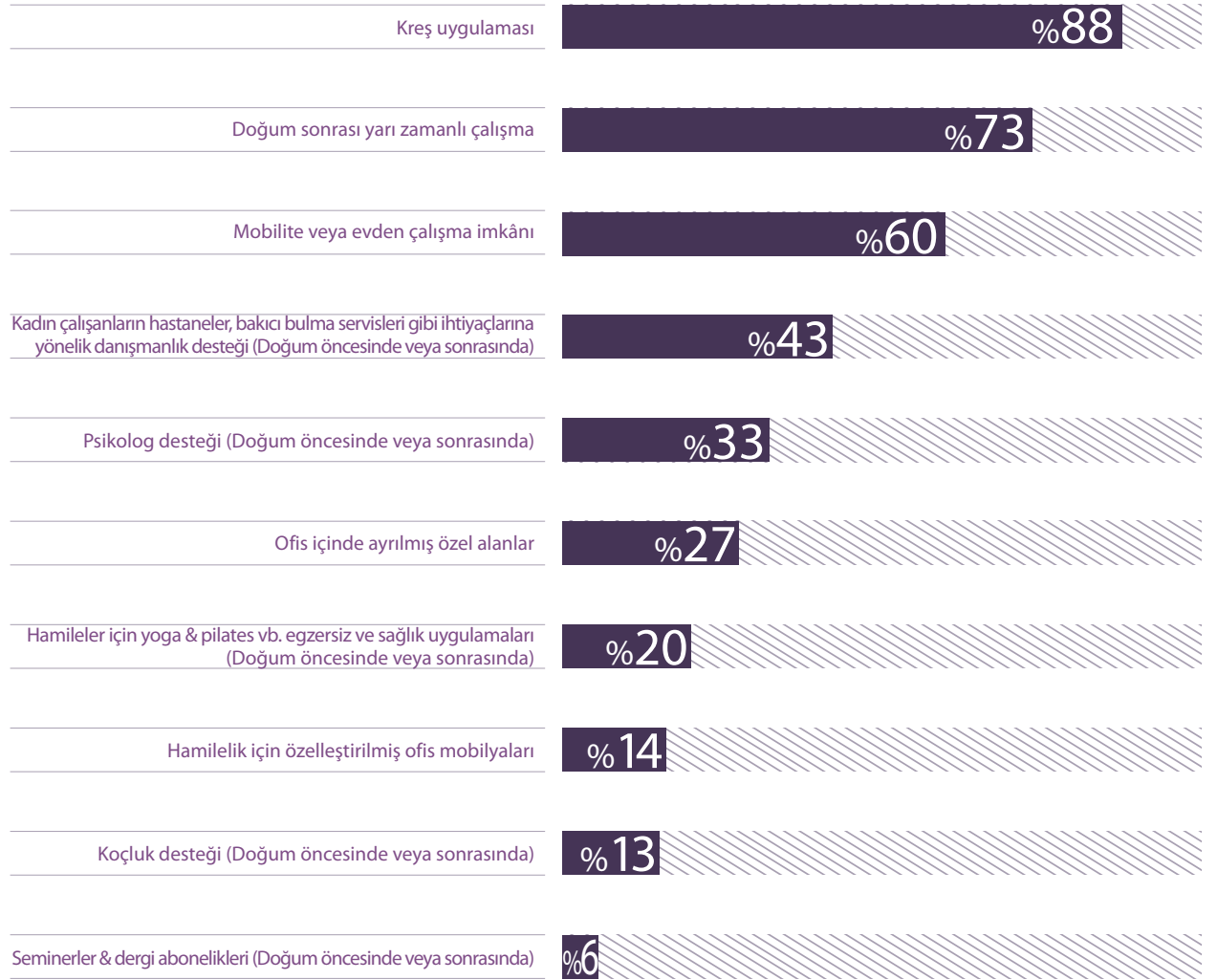
Tablo 17: Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

Kurum Uygulamaları



Tablo 18: Kadın Çalışanların Beklentileri

Kadın Çalışanların Tercihleri



Sonuç

Kadınların iş hayatına katılımının artırılması ve üst yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almasının çok katmanlı bir konu olduğu görülmektedir. Konunun kültürel, sosyo ekonomik, "hukuki" ve kurumsal boyutları bulunmaktadır.

Bunlardan en önemli ve belki de değişmesi en uzun zaman alacak olan kültürel boyuttur. Diğer taraftan kadınlar sosyo-ekonomik şartların negatif etkisi altında da kalabilmektedir. Büyük şehirlerde yaşamayan kadınların, iş hayatına katılım ve kariyer imkanları daha sınırlı olabilmektedir.

Hukuki boyut kapsamında, üst düzey yönetici seviyesinde kadın çalışanların katılımını zorunlu kılan "kadın yönetici kotası" ve bir takım yasal düzenlemeler gündeme gelmektedir. Zaman zaman kurumların da iç düzenlemeleriyle bu tip uygulamalara başvurduğu görülmektedir. Gönüllü ya da zorunlu kota uygulamalarının negatif bir algıya yol açmaması için işe alımdan, işten çıkışa kadar tüm insan kaynakları ve yetenek yönetimi süreçlerinin adil, ölçülebilir ve herkese eşit mesafeli bir yapıda kurgulanması gerekmektedir. Bu bakış açısı, kurumlara uzun vadede daha sürdürülebilir bir yönetim anlayışı kazandıracaktır.

Kadınları üst yönetimlere taşıyan engellerin fark edilmesinin kolay olmadığı düşünüldüğünde, kurumların bu konuya daha hassas yaklaşımları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kadınların üst yönetimde temsiline önünde duran engellere dair kolektif bir algının oluşması gereklidir. Araştırmalar genel olarak erkekler kadar kadınların da iş yaşamında kadınların karşılaştığı engellerden habersiz olduklarını göstermektedir. Bu noktada, kurumların uyguladığı dahil etme stratejilerinin varlığı ve bu yöndeki uygulamalarının kurumsallaştırılması önem kazanmaktadır.

Kurumsallaşmanın artması ile daha adil ve objektif bir yapı kurulmakta, aday yöneticiler kuruma yapacakları katkıya göre değer-

lendirilmektedir. Ülkemizde, şirketlerin kurumsallaşma yolunda önemli adımlar attığı görülmektedir. Bu olumlu gelişmelere rağmen üst yönetimde kadın yönetici sayısının az olması ve "cam tavan" faktörü, kurumların içinde konunun kültürel boyutunun bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadınların üst yönetimde temsiline artırılması için, kurumun üst yönetiminin bu bakış açısını her yönü ile açıdan destekliyor olması gerekliliği en önemli kriterlerden biridir. CEO ya da Genel Müdür tarafından yukarıdan aşağıya uygulanacak sistematik bir program şarttır. Şirketin tepe yöneticisinin bu konu ile özellikle ilgilenmesi ve konuyu stratejik gündemine alması kritik bir öneme sahiptir.

Kadın çalışanlara yönelik yan hakların iyileştirilmesi konusunun da kritik önemde olduğu görülmektedir. Özellikle doğum öncesi ve sonrasında ücret, yan haklar, sağlanan diğer imkanlar, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve esneklik koşullarının sağlanması açısından özel sektörün gündemine getirilebilecek pek çok konu mevcuttur. Bu alanda yapılan iyileştirmelerin, kadın çalışan ve yönetici havuzunu arttırmaya yönelik olması ve gelecek kadın liderlerin yetiştirilmesi için zemin niteliği taşıması ve kadınları teşvik etmesi önemlidir.

Kadınların iş dünyasındaki karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve üst yönetime katılımlarının artırılması için yalnızca şirketlerin değil, kamu kuruluşlarının, üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve platformlarının kolektif bir çaba ve uygulama içinde olması gerekmektedir.

Kaynakça

Akkent, Meral. "1914 – 2014: Türkiye’de Kadınların Üniversitede 100. Yılı." Amargi Dergi. Aralık 8, 2014. <http://www.amargidergi.com/yeni/?p=1076>.

Aycan, Zeynep. "Key Success Factors for Women in Management in Turkey." Applied Psychology: An International Review 53, no. 3 (2004): 453-77.

"Corporate Gender Gap Report 2010." World Economic Forum. 2010. <http://www.weforum.org/issues/corporate-gender-gap>.

"Çalışma Hayatında Annelik Araştırması." PwC Türkiye, 2013.

"En Güçlü 50 Kadın CEO." Ekonomist. <http://www.ekonomist.com.tr/en-guclu-50-kadin-ceo-haberler/4033.aspx?3>.Page.

"En Güçlü 50 Kadın CEO." Hay Group. 2013. <http://www.haygroup.com/tr/Press/Details.aspx?ID=35282>.

"Female Leadership: A Competitive Edge for the Future." Mckinsey Women Matter, 2008.

"Gender diversity in top management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries." Mckinsey Women Matter, 2013.

Hofstede, Geert. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions ad. Organizations Across Nations. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980

"İş Dünyasında Kadın Ve Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Araştırması." PwC Türkiye, 2012.

"Kadın Yöneticiler." Capital. Mart, 2011. <http://www.hrm.com.tr/kadin-yoneticiler/>.

"Making the Breakthrough." Mckinsey Women Matter, 2012.

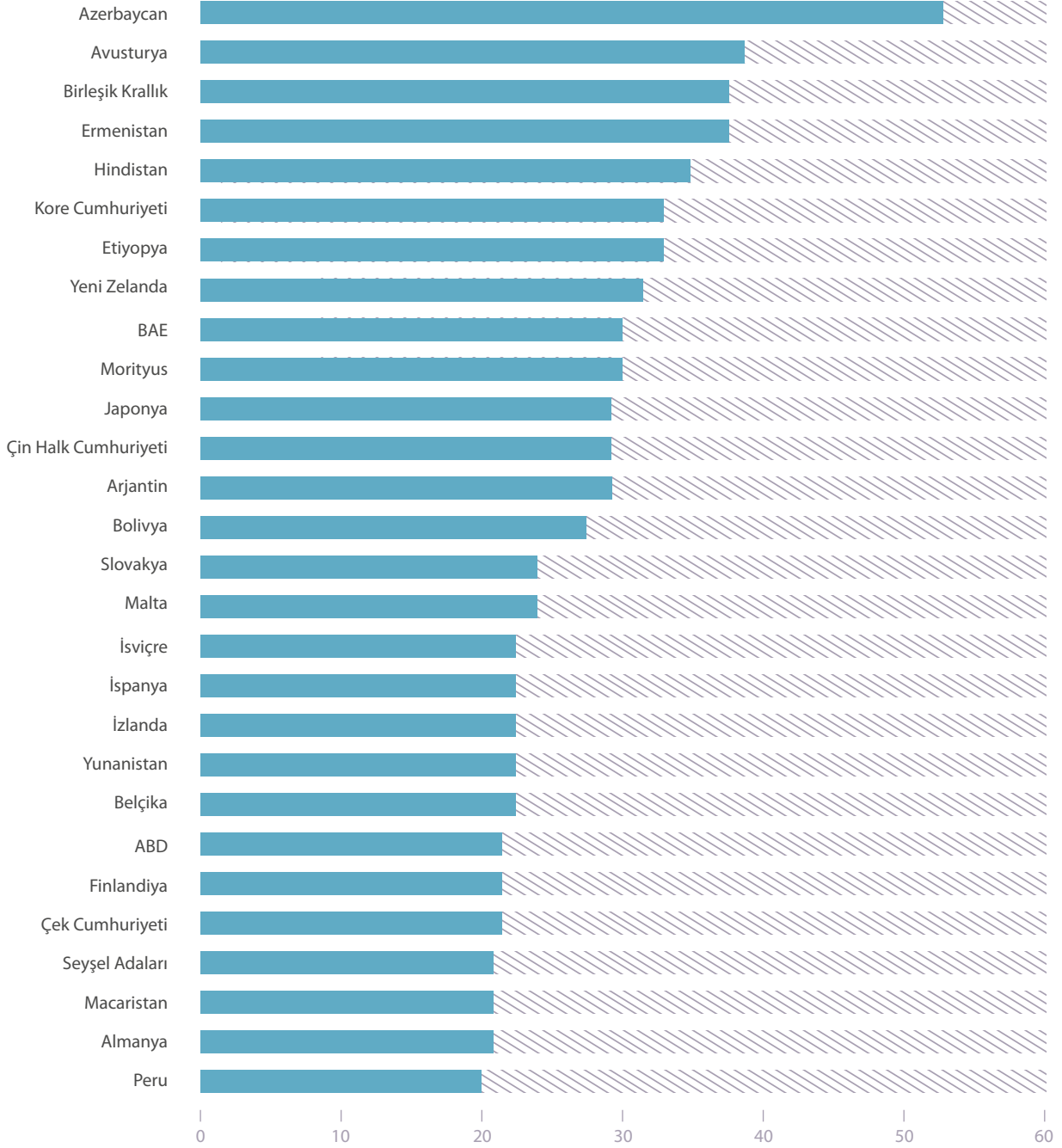
"Women at the top of corporations: Making it happen." McKinsey Women Matter, 2010.

"Women Empowerment and Gender Equality." UNDP. http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/ourwork/democraticgovernance/in_depth/WomenEmpowermentandGenderEquality.html

Ekler

Ek.1/A

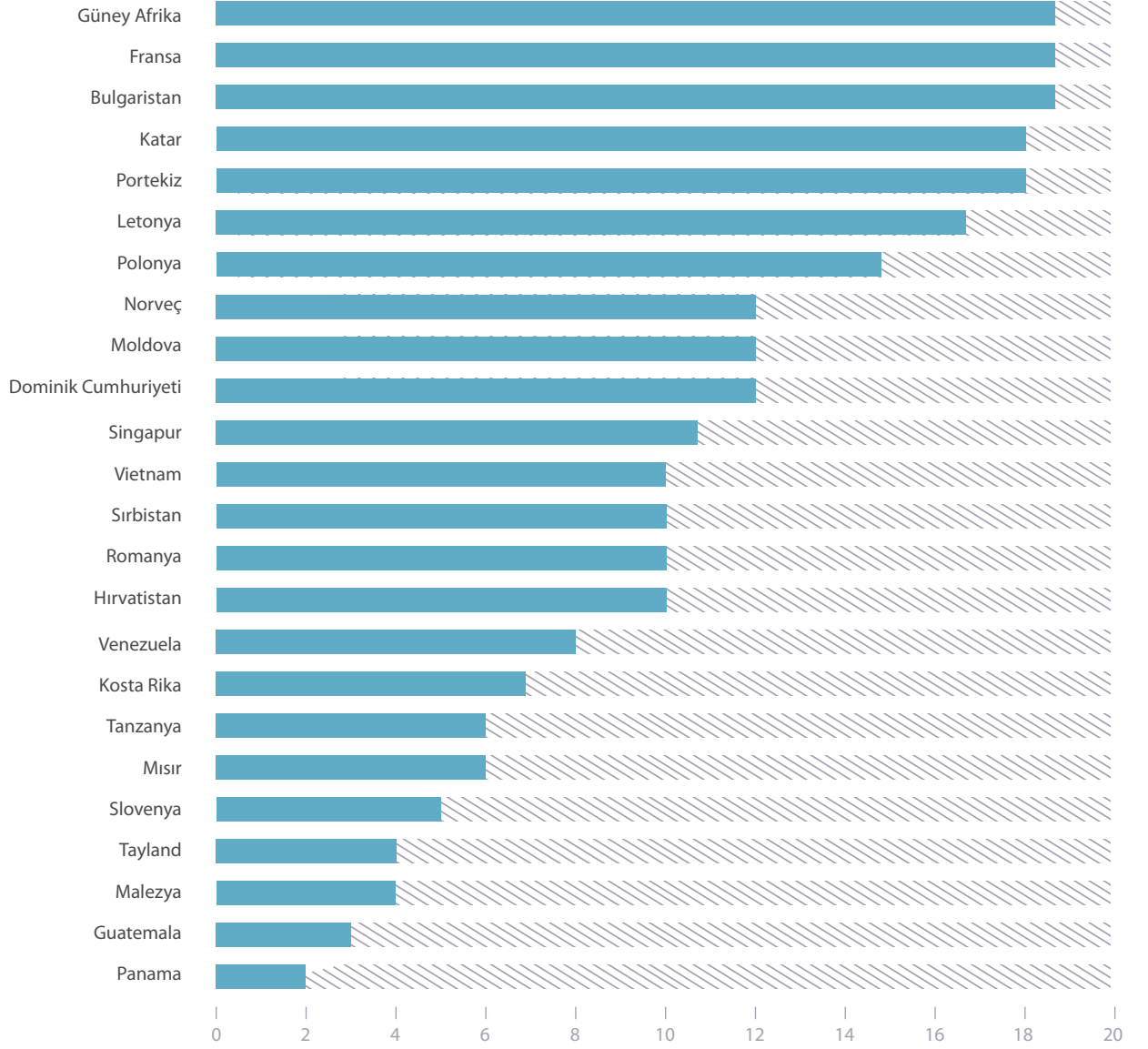
Cinsiyetler arası ücret eşitsizliğinin %20 veya daha fazla olduğu ülkeler, son yıllar



Kaynak: Ekonomik aktiviteye göre cinsiyetler arası ücret eşitsizliği, ILO istatistiksel veri tabanı, Haziran 2014
Aşağıdaki ülkeler hariç tüm veriler 2012 yılına aittir.
Letonya, Norveç, Portekiz, Katar hariç (2013)
Bulgaristan, Hırvatistan, Fransa, Moldova, Slovenya (2011) Polonya (2010.)

Ek.1/B

Cinsiyetler arası ücret eşitsizliğinin %20'den az olduğu ülkeler, ILO, son yıllar



Kaynak: Ekonomik aktiviteye göre cinsiyetler arası ücret eşitsizliği, ILO istatistiksel veri tabanı, Haziran 2014. Bütün ülkeler için 2012, Letonya, Norveç, Portekiz ve Katar (2013); Bulgaristan, Hırvatistan, Fransa, Moldova ve Slovenya (2011) ve Polonya (2010) hariç.

Ek.2 KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILIM ORANI (OECD ÜLKELERİ)

KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILIM ORANI (%)



ÜLKE	2000	2005	2010	2011	2012	2013
İzlanda	83,3	83,4	82,7	82,4	83,3	84,3
İsveç	76,4	77,7	76,2	77,4	77,9	78,8
İsviçre	71,6	74,3	76,4	76,7	77,2	78,0
Norveç	76,5	75,4	75,6	75,8	75,9	76,1
Danimarka	75,9	75,9	76,0	76,1	75,8	75,6
Hollanda	65,2	68,0	72,6	73,1	74,3	74,6
Kanada	70,4	72,9	74,2	74,2	74,3	74,6
Finlandiya	72,1	72,9	72,5	72,7	73,4	73,5
Yeni Zelanda	67,2	70,6	71,8	72,2	72,5	73,2
Almanya	63,3	66,9	70,8	71,8	71,7	72,4
Çin	76,7	..	70,3	..	..	..
İngiltere	68,9	69,6	70,2	70,4	71,0	71,7
Estonya	66,3	67,6	71,0	71,4	71,3	71,7
Letonya	..	65,1	70,8	70,1	72,0	71,6
Avusturya	61,8	65,6	69,3	69,5	70,3	71,1
Avustralya	65,3	68,2	70,0	70,5	70,4	70,5
Portekiz	63,8	67,8	69,7	69,5	69,7	69,8
İspanya	52,9	59,7	67,1	68,3	69,3	69,7
Rusya Federasyonu	66,2	67,9	68,0	68,1	68,2	67,9
İsrail	56,1	58,1	60,9	60,9	67,1	67,3
ABD	70,7	69,2	68,4	67,8	67,6	67,2
Fransa	62,5	64,8	66,1	66,1	66,6	67,0
Slovenya	..	66,1	67,4	66,5	66,9	66,6
Çek Cumhuriyeti	63,7	62,4	61,5	62,2	63,5	65,1
Japonya	59,6	60,8	63,2	63,0	63,4	65,0
Lüksemburg	51,7	57,0	60,3	60,7	62,8	63,2
İrlanda	56,3	60,8	62,3	62,3	62,2	63,2
OECD Ülkeleri	59,1	60,2	61,7	61,8	62,3	62,6
Slovak Cumhuriyeti	63,2	61,5	61,3	60,8	61,7	62,4
Belçika	56,6	59,5	61,8	61,1	61,3	62,3
Brezilya	..	63,1	..	60,8	60,8	60,7
Polonya	59,9	58,3	58,5	58,9	59,7	60,1
Macaristan	52,6	55,1	56,7	56,8	58,3	58,8
Yunanistan	49,7	54,5	57,6	57,5	58,4	58,5
Kolombiya	..	52,2	56,0	56,9	58,2	58,0
Kore	52,0	54,5	54,5	54,9	55,2	55,6
Şili	39,1	42,3	51,8	53,9	54,6	54,9
İtalya	46,3	50,4	51,8	52,2	54,2	54,4
Güney Afrika	..	50,4	48,4	49,0	49,4	50,4
Meksika	41,0	43,2	46,2	45,9	47,7	47,8
Türkiye	28,0	25,2	30,2	31,5	32,3	33,7
Hindistan	..	..	29,9	..	28,5	..

Ek.3 KADINLARIN EĞİTİM DURUMUNA ve DÖNEMLERE GÖRE İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI (%) (15+YAŞ)

	Okuma-Yazma Bilmeyen	Okuma-Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmeyen	İlkokul	Ortaokul veya Dengi Meslek Okul	Genel Lise	Lise Dengi Meslek Okul	Yüksekokul veya Meslek Okul	İlköğretim
2013	17,4	20,8	29,5	27,5	32,1	39,3	72,2	21,5
2012	16,7	20,7	28,3	27,9	30,6	38,1	70,9	20,7
2011	17,1	21,4	27,5	25,4	30,3	39,2	70,8	21,1
2010	16,3	20,4	25,7	24,6	30,4	39,8	71	19,9
2009	15	19,2	23,3	22,8	30,4	39,1	70,8	18
2008	14,5	18,5	21,1	21,6	29,1	38,3	70	16,9
2007	14,4	17,3	20,5	22,7	28,4	36,4	69,4	16
2006	14,7	18	21,1	22,9	27,9	36,2	68,8	13,5
2005	15,6	18,2	20,9	22,7	26,9	36,8	69,1	12
2004	16,6	17,9	21,4	20,6	26,1	39,4	70,3	10,4
2003	23,6	21,1	24,8	19,9	25,2	36,4	69,5	11,9
2002	24,4	22,4	26,7	18,4	28,5	39	71,5	10,7
2001	24,8	24,2	26	15,7	27,2	40,3	70,8	6,7
2000	25,2	22,2	24,5	15,3	28,1	42,4	70,1	7,9

Ek.4 W20 SONUÇ BİLDİRGESİ

1- Kadınların ekonomik alanda güçlendirilmelerinin eğitim, istihdam ve girişimcilik arasındaki bağlantıların güçlendirilmesi yoluyla sağlanması

Eğitim, istihdam ve girişimcilik arasındaki bağlantıların güçlendirilmesi, ekonomik büyüme ve kadınların sosyal hakları bakımından temel önem taşımaktadır. Bu üç alan birbirlerine sürekli ve yapılandırılmış bir şekilde, sistemli olarak bağlantılandırılmadığı takdirde her daim eksiklikler mevcut olacaktır. Paydaşlar arasındaki işbirliği ve ortak çalışma (veya ortak karar alma) bu hattı güçlendirecektir. Hükümet, özel sektör ve akademik kanatlar tarafından yapılacak ortak planlama neticesinde piyasaların ihtiyaçları teşhis edilebilecek, piyasaların talep ettiği becerilerle mevcut beceriler arasındaki uyumsuzluk en aza indirilebilecek ve kadınların arz ve talep bakımından yaşadığı güçlükler çözülebilecektir.

Kız ve erkek çocuklar kaliteli eğitime erişimde olduğu gibi, eğitimlerini başarıyla tamamlamakta ve alacakları eğitimleri seçmekte hak ve fırsat eşitliğine sahip olmalıdır. Her yaştan kadının mesleki eğitime, yaşam boyu öğrenmeye veya özellikle STE-

AM (bilim, teknoloji, mühendislik, sanat ve matematik) eğitimlerine, inovasyona ve finansal, yönetsel ve sosyal becerileri geliştirmeye odaklanan yeniden eğitime erişebilmesi gerekmektedir.

Kadın girişimciliğinin hükümet fonlarıyla desteklenmesi ve kadınlar tarafından yönetilen işletmelere vergi kolaylıkları sağlanması da diğer bir zaruridir. Özel sektörde cinsiyet eşitliğinin ve kadınların güçlendirilmesinin teşvik edilmesi için şirketlerin BM Kadınların Güçlendirilmesi İlkelerine taraf olmaları ve bu ilkeleri uygulamaya koyarak gidişat hakkında raporlama yapmaları gerektiği önerilmektedir veya önerilir.

2- Sosyal yardımlar (çocuk, yaşlı, hasta ve engellilerin bakımı) için gerekli altyapı mekanizmalarının tesis edilmesi ya da mevcut olanların iyileştirilmesi suretiyle iş ve özel hayat dengesinin desteklenmesi

Hükümetler, etkin bir sosyal bakım altyapısı tesis etmek amacıyla, yeni iş imkanları yaratılmasını sağlamak için kaynak tahsis etmeli ve vergi teşviki dahil teşvikler sağlamalıdır. Sosyal bakım kurumlarında

çalışanlar, bakım hizmeti için ev işlerinde çalışanlar ve ücretsiz aile işçileri olarak değil, alanlarında uzman profesyoneller olmalıdırlar. Kanuni olarak çalışma yaşına erişmiş herkese profesyonel bakıcılık ve bakıcılık niteliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlere erişim imkanı sağlanmalıdır. Ev halkı içinden veya daha büyük gruplara yöresel sosyal bakım faaliyetlerinin devam etmesi beklendiğinden, bakım hizmetlerinde ücretsiz çalışan işçilerin sosyal güvenlik sorununa da bir çözüm bulunması gerekmektedir.

Hükümetler tarafından hem bakım hizmetlerinde çalışanlar hem de işletme sahipleri için vergi indirimi sağlanmalıdır. Güvenli çalışma koşullarını haiz, düzgün işin tüm esnek formlarına yasal bir çerçeveye oturarak ailelerin desteklenmesine yönelik programlar geliştirilmelidir. İş ve özel hayat dengesinin sağlanması hem kadınlar hem de erkekler için sosyal bir sorumluluktur. Ebeveynlik ve çocuk bakımı, erkekler ve / veya kadınlar tarafından üstlenilen işlevlerin sosyal bir değer olarak kabul görmeli ve sorumluluk aile, devlet, işveren ve toplum tarafından paylaşılmalıdır. Bu doğrultuda, ebeveynler arasında külfet paylaşımının sağlanması için kültürel bir değişim kampanyasının çalışmasının iletişiminin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

3- Kamu ve özel sektörde yönetici konumlarındaki kadın sayısının artırılması

Kadınların, hükümetlerde, seçilmiş temsilci pozisyonları dahil, üst düzey karar alma mevkilerine ve özel sektörde yöneticilik pozisyonlarına katılımının kota sistemiyle veya gönüllülük esasıyla belirlenerek kamuya açıklanacak ölçülebilir hedefler konularak artırılması gerekmektedir.

G20 üyelerinin, anonim şirketlerin yönetim kurulları için ulusal düzeyde cinsiyet hedefleri belirlemeleri gerekmektedir. İki yıllık bir hoşgörü süresinin ardından, daha az düzeyde temsil edilen cinsiyet için %25'ten daha az olmayan bir yıllık hedef belirlenmeli veya sözkonusu ülkedeki ulusal cinsiyet temsiliinin pariteye ulaşana kadar en az %25 oranında iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

4- Kadınların finansal ve üretim varlıkları na ve piyasaya erişiminin sağlanması

Kadınların finans ve piyasa imkanlarıyla iş ve finans eğitimlerine erişimleri desteklenmelidir. Bazı bankalar, çeşitli STK'lar ve işkadınları dernekleriyle ortaklaşa olarak kadınlara bu hizmetleri başarılı bir şekilde sunmaktadır. Bu iş modellerinin yaygın şekilde benimsenmesi, ulusal düzeyde, cinsiyetlere göre belirlenmiş arz ve talep verilerinin üretilmesi yoluyla teşvik edilmelidir. Bu sayede finansal kapsayıcılık politikalarının verimliliği izlenebilecektir. Ayrıca hükümetleri ve özel sektörü,

i) en iyi uygulama örneklerini teşkil eden iş modellerini paylaşan platformların desteklenmesi,

ii) yasal ve finansal sistemdeki, teminata erişim gibi kısıtlamaların kaldırılması için çalışılması,

iii) Kadınların sahip olduğu KOBİ'ler için kamusal ve özel tedarik hedeflerinin teşvik edilmesi,

iv) Kadın girişimciliğinin uluslararası ticaret dernekleriyle ilişkilerinin güçlendirilmesi,

v) eğitim vermek, diğer iş kadınlarından gönüllü danışmanlıklar sağlayarak ve politika önerileri ve değişikliklerinin savunuculuğunu üstlenmek için Ulusal İş Dernekleri gibi ekosistem aktörlerinin geliştirilmesi konularında gerekenleri yapmaya davet ediyoruz.

5-İşyerlerinde ayrımcılığın ortadan kaldırılması, yasal hakların uygulanması ve fırsat eşitliğinin teşvik edilmesi

Hükümetler yasal düzenlemeler uygulamaya koymalı ve cinsiyet temelli yasal kısıtlamaları ortadan kaldırmalıdırlar. Ayrıca, tüm paydaşların fırsat eşitliğini ve sosyal diyalogu desteklemek üzere, işgücü piyasasına eşit erişimi kolaylaştıracak şekilde, işe alım, eğitim, terfi, taciz dahil olmak üzere, şikayet hakkı na imkan veren şartları

cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eşit muameleyi sağlayacak düzenlemeleri desteklemeleri gerekmektedir.

Tüm G20 üyesi ülkelerde, hükümetlerin veya özel sektörün elindeki en iyi örnek uygulamaları esas alan, fırsat eşitliği ve adil muamele modelini destekleyen genel kabul görmüş davranış ilkeleri modelinin oluşturulması gerekmektedir.

İşyerlerinde yaşanan ayrımcılığın ortadan kaldırılması için G20 çapında kabul gören davranış ilkeleri tesis edilerek benimsenmelidir.

Ücret şeffaflığının sağlanması ve işgücü piyasasındaki önyargılarla ve doğrudan veya dolaylı ayrımcılıkla mücadele edilmesi için yasal çerçevenin ve uygulamasının güçlendirilmesi gerekmektedir.

G20 liderleri etkili ve aktif işgücü piyasası politikalarını güçlendirerek kadınların istihdamına yönelik fırsatları imkanları iyileştirmelidirler. Bu doğrultuda, W20, emek geliri payı ve eşitsizlikler hususlarındaki Politika Öncelikleri üzerinde G20 İstihdam Çalışma Grubu ile yakın işbirliği tesis edilmesini önermektedir.

6- Kadınların ekonomik, sosyal ve politik ağlarının güçlendirilmesi

İş örgütleri, dernekleri ve ağları uygulanan politikalar ve mevcut fırsatlara ilişkin farkındalığın artırılmasını sağlayan unsurlardır. Bunlar, kadınların başarısını artıran ve kadınların kolektif sesini güçlendiren ve gerekli kanallara yönlendiren ağlardır. Bu bağlamda, ağların tesis edilmesinin desteklenmesi gerekmektedir.

G20 hükümetleri, W20 üyelerinin ilgili G20 toplantılarına katılımlarını desteklemelidirler.

7-Kadınlara ait işletmelerin ve inovasyonun desteklenmesi

Kadınlara ait işletmelerin büyümelerinin, inovasyon üretmelerinin ve uluslararası

ticaret yapabilen bir yapıya kavuşmalarının desteklenmesi için, hükümetlerin mali kaynaklara, eğitim programlarına, danışmanlık ve koçluk imkânlarıyla ilgili ağlara erişim imkanlarının iyileştirmeleri gerekmektedir. Hükümetler ve şirketler tarafından kadınlara ait şirketlerden satın almayı hedefleyen politikalar benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

W20 kadınlara ait işletmelerin çeşitli türleri için tanımlar geliştirerek farklı mülkiyet yapılarını ortaya koyacak ve bu tanımların geniş şekilde tanıtımını sağlayacaktır.

Hükümetler, teknolojiye daha iyi erişimin ve teknolojinin daha iyi kullanımının sağlanması için, her düzeyde STEAM (bilim, teknoloji, mühendislik, sanat ve matematik) eğitiminin verilmesinin yanı sıra inovasyon eğitimi ve iletişim becerileri dahil sosyal becerilerin geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesine yönelik politikaları uygulamaya koymalıdır.

8-Sürdürülebilir tüketim eğilimlerinin ve yeşil büyümenin oluşturulmasında kadınların öncülüğünün desteklenmesi

Hükümetler, çevrenin korunmasında ve iklim değişikliğinin etkileriyle mücadelede kadınlara liderlik ve istihdam imkânları yaratmalı ve var olanları çoğaltılmalıdır. Kadınların yenilenebilir enerji çözümleri, sürdürülebilir ve organik tarım üretimi ve iklim değişikliğine adaptasyon ve iklim değişikliğinin etkilerinin hafifletilmesi için yeşil iklim fonuyla finanse edilen projelere daha fazla katılım sağlamaları ve ekonomik olarak güçlendirilmeleri de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Kadınlara ait işletmelere yatırımın artırılması ve yeşil büyüme endüstrilerinde kadınlar için iş imkânları yaratılmasına yönelik programlar hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Kadınların yeşil fonların karar alma organlarına katılımı da artırılmalıdır.

9-Kadınlar için yeterli sosyal koruma sağlanması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi

Gayri resmi, güvencesiz ve tehlikeli işlerde yoğun şekilde kadınların istihdam edildiğini dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve düzgün iş fırsatlarının sağlanması gerekmektedir. Sosyal güvenlik sistemlerinin, değişen iş yeri modellerine uygun olarak, iş paylaşımı ve esnek düzgün iş, evden yürütülen iş gibi yeni çalışma formlarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Ayrıca, herhangi bir sosyal güvenlik kapsamında olmayan kadınların sayısının önemli ölçüde azaltılması gerekmektedir. Sosyal koruma programlarının reel gelirlerin ve yetkinliklerin iyileştirilmesi ve emeklilik aylıkları ve diğer hakların kaybının önüne geçilmesi kapsamında kadınlara özgün konuların dikkate alınması gerekmektedir.

G20 İstihdam Çalışma Grubunun sosyal korumaya ilişkin çıktıları ve emek geliri payı ve eşitsizliklere yönelik Politika Öncelikleri kadınlara özgü hususları da kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Yaş, fiziksel engel ve/veya etnik köken gibi nedenlerle birden fazla kez ayrımcılığa maruz kalan kadınların durumu özellikle ele alınmalıdır.

10- Mevcut verilere ve ampirik çalışmalara dayalı bir izleme mekanizması geliştirmek için G20'nin aşağıdaki göstergeleri kullanarak bir karne geliştirmesi gerekmektedir:

i. İşgücüne katılım oranı: Kadınların erkeklere oranla işgücüne katılımı (%20)

ii. Profesyonel ve teknik meslekler: Kadınların erkeklere oranla profesyonel ve teknik işlerde temsil düzeyi (%10)

iii. Benzer iş için algılanan ücret farklılığı: Kadınların erkeklere oranla benzer iş için aldıkları ücret düzeyi (%10)

iv. Yöneticilik pozisyonları: Kadınların erkeklere oranla yöneticilik pozisyonlarında temsil düzeyi (%10)

v. Ücretsiz bakım işi: Kadınların erkeklere oranla ücretsiz bakım işlerinde geçirdikleri saat miktarı (%10)

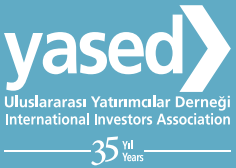
vi. Eğitim düzeyi: Kadınların erkeklere kıyasla yetişkinlerde okuryazarlık, ortaöğrenime ve yüksek öğrenime kayıtlarının kompozit oranı (%10)

vii. Finansal kapsayıcılık: Kadınların erkeklere kıyasla, finansal bir kurumda hesap sahibi olma, kredi alma ve mobil bankacılık kullanma kompozit oranı (%10)

viii. Dijital kapsayıcılık: Kadınların erkeklere oranla internet ve cep telefonu kullanımı (%10)

ix. Bakım kurumları sayısı: Çocuk, yaşlı, engelli, hasta bakımı sağlayan kurum sayısının toplam nüfusa oranı (%10)

x. Kadınlar tarafından tescil ettirilen yeni işletme sayısı: Kadınlara ait şirketlere ilişkin bir veri tabanı oluşturulması için işletme kaydı esnasında cinsiyetlere göre sınıflandırılmış verilerin toplanması gerekmektedir.



Uluslararası Yatırımcılar Derneği

International Investors Association of Turkey

Barbaros Bulvarı, Morbasan Sokak, Koza İş Merkezi,
B Blok, Kat 3 34349 Beşiktaş - İstanbul / Türkiye

T: +90 (212) 272 50 94 F: +90 (212) 274 66 64

www.yased.org.tr