


McKinsey&Company

# Women Matter


## TÜRKİYE 2016

**TUSIAD** işbirliğiyle



McKinsey, 10 yıldır Kuzey Amerika, Avrupa, Latin Amerika ve Asya'da "Women Matter" araştirmasını yapmaktadır. Bu araştırmanın amacı, ülke ekonomilerine yön veren şirketlerde kadınların işgücüne katılımı ve kadın liderler yetiştirme konusunda verilere dayalı yapıcı bir gündem yaratma ve bu konuda alınacak aksiyonlara işık tutmaktır.

McKinsey bu çalışmayı Türkiye özelinde ilk defa 2016 yılında TÜSİAD işbirliğiyle gerçekleştirmektedir ve ülkenin önde gelen 102 şirketini incelemiştir. 11 sektörde giriş seviyesinden genel müdür seviyesine kadar 240 bin beyaz yaka çalışanını kapsayan araştırma ile Türkiye, řu ana kadar gerçekleştirilen McKinsey Women Matter araştırmaları arasında en yüksek şirket katılımı sağlayan ülke olmuştur. Bu alışma, Türkiye'nin lider şirketlerinde toplam çalışan içinde ve yönetim pozisyonlarındaki kadınların temsil oranı ve şirket politikalarını analiz etmekte ve bu şirketlerin cinsiyet çeşitliliği konusunu nasıl algılayıp yönettiklerini araştırmaktadır.



# TÜRKİYE’NİN POTANSİYELİ: Kadının İş Dünyasındaki Yeri

## Kadınların işgücüne katılımı, hem dünya hem de Türkiye ekonomisi için önemli bir büyüme fırsatı yaratmaktadır

Kadınların iş dünyasında yer alması ve liderlik pozisyonlarına yükselmesi toplumsal gelişim, verimlilik ve ekonomik büyüme için son derece önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların işgücüne daha fazla katılımı ile dünya ekonomisinin büyüme yönünde önemli bir ivme kazanması sağlanabilir. 2015 yılında McKinsey Global Institute (MGI), işgücüne eşit katılımın gerçekleşmesi halinde oluşacak ekonomik potansiyelin büyüklüğünü farklı senaryolar altında modellemiştir. Ülkelerin kendi bölgelerinin en iyi seviyelerine çıktığı senaryoda küresel ekonominin 2025 yılında 12 trilyon ABD Doları veya %11 oranında artma potansiyeli mevcuttur.

Türkiye’ye bakıldığında küresel seviyenin de üzerinde bir iyileşme potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye, World Economic Forum’un her sene yayınladığı Küresel Cinsiyet Eşitliği Endeksi’nde 2016 yılında 144 ülke içinde 130’uncu sıradadır. Aynı zamanda OECD ülkeleri arasında kadının işgücüne katılım oranı en düşük olan ülkedir. Bu oranının artırılması, Türkiye’nin Gayri Safi Yurt İçi Hasılası’nın (GSYİH) büyümesi için en etkili araçlardan biridir. MGI öngörülerine göre, Türkiye, kadın işgücü katılım oranını güçlü, istikrarlı ve odaklı politikalar ile %30’lardan OECD ortalaması olan %63’e yükselttiğinde, GSYİH’sini 2025 yılında ~%20 oranında artırma potansiyeline sahiptir<sup>1</sup>. Böylelikle de GSYİH, baz senaryoda beklenenden 200-250 milyar ABD Doları daha fazla olacaktır<sup>2</sup>.

## Şirketlerde kadın temsil oranının artması ve kadınların lider pozisyonlara yükselmesi şirket performans ve kültürünü geliştirir

McKinsey araştırmaları liderlik seviyesinde çeşitliliğin ve kadın çalışan oranının artmasının kurumsal performansı artırdığına işaret etmektedir. Araştırmalar üst düzey kadın çalışan oranı ile kurumsal performans arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymuştur. 2007-2013 yılları arasında yapılan, Avrupa, BRIC ülkeleri ve Latin Amerika’yı kapsayan 3 ayrı çalışmada şirketlerin finansal sonuçları ve üst düzey pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımı analiz edilmiş ve üst düzeyde bir veya daha fazla kadın çalışana sahip şirketlerin kârlılık oranının sektörlerindeki diğer şirketlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür<sup>3</sup>.

Başka bir McKinsey araştırmasında, liderlik tarzlarındaki çeşitliliğin karar alma süreçlerindeki etkinliği artırdığı gözlemlenmiştir<sup>4</sup>. Bununla birlikte, kadınların daha sıklıkla sergilediği liderlik davranışlarının (örneğin çalışan gelişimine odaklılık, işbirlikçi çalışma yaklaşımı, vb.) şirket performansına ve kurum kültürüne pek çok boyutta pozitif etki yarattığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu liderlik davranışlarının kadın ve erkek tüm yetenekli çalışanları şirket bünyesinde tutmakta önem taşıdığı görülmüştür.

1 Türkiye’nin yaş grupları için kadın işgücü katılım oranlarının 2013-15 yıllarındaki gelişimini gelecekte aynı şekilde tekrarlayacağı varsayılarak baz senaryo oluşturulmuş ve 2025’te gözlemlenmesi beklenen 15-64 yaş aralığı ortalama kadın işgücü katılım oranı %36 tahmin edilmiştir. Hedef senaryo için 15-64 yaş aralığı ortalama hedef kadın işgücüne katılım oranı %63 alınmıştır. 2015’te kadın işgücü katılım oranı OECD ortalaması %63, Batı Avrupa %68, Türkiye erkek işgücü katılım oranı %77’dir.

2 Bu modellemede kadın işgücü katılım oranındaki artışın ekonomide devletin ve özel sektörün yatırımları ile yeni çalışan ihtiyacı yaratılması ile gerçekleşeceği ve erkek iş gücü katılım oranında azalmaya yol açmayacağı varsayılmıştır. 1980-2010 yılları arasında 60 ülkede kadın işgücü katılım oranı ~%19,7 artmış ancak buna rağmen erkek işgücü katılım oranı sadece %1,5 düşmüştür.

3 Farklı McKinsey araştırma raporları, “Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver, 2007”; “Women at the top of corporations: Making it happen, 2010”; “Women Matter: A Latin American Perspective, Unlocking women’s potential to enhance corporate performance, 2013”

4 McKinsey raporu, “Women Matter, Female Leadership, a competitive edge for the future”

Bu sonuçların 3 temel nedeni vardır:

- **Farklı fikir, bakış açısı ve tarzların bir araya gelmesiyle takım performansının artması:** Dünyanın önde gelen üniversitelerinin yaptığı araştırmalar çeşitlilik içeren takımların iş performansının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir<sup>5</sup>. Bunun nedeni, çeşitlilik içeren takımların konuları ve sorunları ele alırken farklı bakış açıları ve fikirleri görebilme ve tartışabilme başarılarıdır. Araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğinin iş sonuçlarına olan olumlu etkisinin yanı sıra takım çalışması süreçlerinde de pozitif etki yaratabileceğini öngörmektedir.
- **Şirketlerin daha müşteri odaklı olması:** Müşteri odaklı olmak dünyadaki birçok şirketin en önemli stratejik önceliklerindedir. Kadınlar dünyadaki tüketicilerin %50'sini oluşturmaktadır. Ayrıca birçok kategoride tüketim kararını kadınlar almakta veya etkilemektedir. Örneğin tüketim ürünleri harcamalarının %70'ine kadınlar karar vermektedir<sup>6</sup>. Bu açıdan bakıldığında kadın çalışanlar tüketici davranışları ve tercihleri bakımından değerli öngörülere sahiptir. Müşteri odağını artırmak isteyen şirketler için satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri başta olmak üzere tüm organizasyonda kadın oranının dengeli olması, şirket başarısına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.
- **Geniş yetenek havuzuna ve en iyi yeteneğe erişim:** Yapılan araştırmalar nitelikli insan kaynağı çekmenin dünyadaki tüm şirketlerin en zorlandığı konu olduğunu göstermektedir<sup>7</sup>. McKinsey araştırmasına göre de şirket yöneticileri küresel hedeflerini gerçekleştirmenin önündeki en büyük engel olarak nitelikli insan kaynağı eksikliği olduğunu belirtmektedir<sup>8</sup>. Nüfusun ve üniversite öğrencilerinin<sup>9</sup> yarısını temsil eden kadınları yetenek havuzunda yeteri sayıda bulundurmayan şirketler otomatik olarak kendilerini sınırlamış olurlar. Kadınlar için çekici olmayan şirketler, var olan en iyi yetenekleri bünyelerine dahil edememe riskiyle karşı karşıyadırlar.

## **Women Matter Türkiye 2016 araştırması, kadınların temsil ve liderliği konusunda diğer ülkeler gibi Türkiye'nin de gelişime açık alanlarının olduğunu göstermektedir**

- **Ülke genelindeki düşük kadın işgücü katılımına rağmen Türkiye'deki lider şirketlerde kadın temsil oranı finans sektörünün etkisiyle uluslararası ölçütlerin yalnızca biraz aşağısındadır.** Araştırmaya göre, Türkiye'nin lider şirketlerinde kadınlar toplam çalışanların %41'ini oluşturmaktadır. Bu oranın göreceli yüksek olmasında finans sektörünün etkisi büyüktür. Latin Amerika (~%43) ve ABD (~%53) ile karşılaştırıldığında bu oran sadece biraz daha düşük kalmaktadır. Türkiye'deki banka ve sigorta şirketleri kadın işgücü havuzuna katkıda bulunan başlıca şirketlerdir ve tüm çalışanlar arasında %56 gibi güçlü bir kadın temsil oranına sahiptir. Ancak, finans sektörü dışarıda tutulduğunda, lider şirketlerde bile genel kadın temsili %30'a düşmektedir.
- **Çalışan kadın oranı üst düzey yönetime çıktıkça azalmakla birlikte Türkiye'nin lider şirketlerinde üst düzey yönetimdeki kadın temsili, diğer ülkelerle kıyaslandığında daha iyi görünmektedir.** Kadınların genel temsil oranı %41 iken, üst düzey yöneticilerde bu oran %25'e ve Genel Müdür düzeyinde ise %15'e düşmektedir. Üst düzey yönetimdeki kadın oranına bakıldığında, Türkiye, diğer ülkelere oranla daha yüksek kadın temsiline sahiptir. Eşitlikten son derece uzak olmakla birlikte, Türkiye'de

5 A. Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, Thomas W. Malone, "Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups"

6 Sverja O'Donnell, Simon Kennedy, "Women controlling consumer spending sparse among central bankers", July 2011

7 The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. McKinsey & The Conference Board Araştırması, 2012; The Conference Board CEO Challenge 2012, 2013, 2014, McKinsey War for Talent, 1997-2000

8 Kevin Lane and Florian Pollner, "How to address China's growing talent shortage", McKinsey Quarterly, July 2008

9 2014-2015 eğitim öğretim yılı üniversite mezunlarında kadın oranı %49, yüksek lisans %45, doktora %46, YÖK

- kadınların üst düzey yönetimdeki temsil oranı, Asya (%8), Latin Amerika (%8) ve hatta ABD (%17) ve Avrupa'da (%20) olduğundan daha yüksektir. Üst düzey yönetimdeki kadın liderlerin %60'ı insan kaynakları, kurumsal iletişim, hukuk gibi destek fonksiyonlarının başındadır.
- **Ancak, üst düzey yönetimdeki kadın temsil oranı şirketler arasında ciddi bir farklılık göstermektedir.** Üst düzey yönetimdeki kadın temsili oranı sıralamasında başta yer alan ilk 25 şirket için bu oran ortalama %45 iken (ilk 10 şirket %53, sonraki 15 şirket %38); son 20 şirkette üst düzey yönetimde hiç kadın bulunmamaktadır (%0).

## **Türkiye'deki şirketler kadın temsiliyi artırmaya ve kadın liderler yetiştirmeye yönelik bütünsel çalışmalar ile dünyaya örnek olacak şekilde hızlı bir gelişim gösterebilir**

Araştırma Türkiye'deki lider şirketler arasında her üç şirketten sadece birinin cinsiyet çeşitliliğini ilk 5 stratejik önceliğinden biri olarak belirlediğini göstermektedir. Ayrıca, yalnızca birkaç şirket bütünsel bir çeşitlilik programına sahiptir.

Avrupa'da 2016 yılında yaptığımız Women Matter çalışması kadın temsili yüksek olan şirketleri başarıya götüren üç faktörü ortaya koymuştur. Türkiye'deki şirketler de, (1) cinsiyet eşitliğini stratejik öncelik olarak belirledikleri, (2) bütünsel bir değişim programı oluşturdukları ve (3) çalışmalarını istikrarlı şekilde yürüttükleri sürece bu konuda daha başarılı olabilirler.

- **Cinsiyet eşitliğini şirketin ilk 5 stratejik önceliğinden birisi yapmak.** Şirket liderlerinin bu konuyu öncelikleri içerisine alırken konunun insan hakları ve toplumsal boyutunun yanı sıra kurum performansı ve kurum kültürü açısından da neden önemli olduğunu çalışanlara net olarak ifade edebilmeleri ve çalışanların bunu özümsemelerini sağlamaları gereklidir.
- **Bütünsel bir değişim programı oluşturmak.** Her kültür değişimi çalışmasında olduğu gibi, bu alanda da şirketi bütünsel ve bir sistem olarak ele almak, rol modeller ve değişim elçilerini de içeren kapsamlı bir program oluşturmak gerekir. Bu programlar, kadınların iş yaşamında yer almalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerini kısıtlayan zorluk ve engelleri kaldırmaya ve kadınları desteklemeye yönelik tasarlanmalıdır. Kadınların karşılaştıkları zorluklar ve engellerin birçoğu varsayımlar ve inançlara dayanır. Bazı işlerin ancak erkekler tarafından yapılabileceğine dair inançlar; işe alım, performans değerlendirme ve terfi süreçlerindeki önyargılar; liderlik özelliklerinin tanımlanma biçimi bu varsayım ve inançlara örnek verilebilir. Başarılı şirketler, bu zorluk ve engellerin etkisini anlayacak ve azaltacak odaklı çalışmalar (eşit fırsat yaratan politika ve yöntemler, esnek çalışma programları, doğum öncesi ve sonrası geçişi destekleyen programlar, liderlik eğitim çalışmaları, vb.) yaparak bu konuda başarı sağlamışlardır.
- **Uygulama ve iletişimde istikrarlı olmak.** Her değişim programı gibi bu konuda da belirlenen adımların uygulanması ve ilk etkilerinin görülmesi en az 3-5 yıl almaktadır. Oluşturulacak bütünsel değişim programının başarıya ulaşması için uzun dönemli, sürekli ve tutarlı bir uygulama gerekmektedir.

Türkiye'nin lider şirketlerinin, şirket genelinde ve üst düzey yönetimde kadın temsiliyi artırmaya yönelik yapacakları çalışmalar, şirketlerin performanslarına ve kültürlerine önemli katkı sağlayacaktır. Lider şirketlerin ve kadın liderlerin başarı hikâyeleri diğer şirketlere ve çalışan kadınlara ilham verecek ve dünya çapında başarılı olmalarının önünü açacaktır.