

eşitlik

konusunda gerçekçi olalım

Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2020
Türkiye Raporu





İçindekiler

01

Önsöz

02

Çeşitlilik içeren
bir işgücünü ve
kapsayıcı bir kültürü
cesurca nasıl
oluşturabiliriz?

03

Cinsiyetler
arasındaki uçurumu
kapatmak

04

Söylemlerimizi
hayata geçirelim

05

Entegre edelim

06

Katılan kurumlar

07

Terimler sözlüğü

08

Teşekkür bölümü

09

Mercer hakkında

Önsöz

Artık Türkiye’de cinsiyet eşitliği konusunda gerçekçi olmanın zamanı geldi. Dünya genelinde bugünün kurumsal liderleri, çeşitlilik özelliğine sahip ekiplerin kurumlara değer kattığını ve daha eşit bir cinsiyet dengesine sahip şirketlerin sahip olmayanlardan önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiğini kabul etmektedir. Ancak bizim ülkemizde, işgücünde eşit olmanın hâlâ çok uzağındayız.

Pek çok sektörde kadınlar, ücret eşitsizliği, destek sistemlerinin yokluğu, kariyer geliştirme ve ilerleme fırsatlarına sınırlı erişim gibi birçok zorlukla karşılaşmaya devam etmektedir. Bunlar, yalnızca Türkiye’deki değil tüm dünya genelindeki kurumların karşı karşıya geldiği gerçeklerdir. Bu nedenle biz Mercer olarak altı yıl önce **Kadınlar İş Dünyasında Parlادıkça** adlı araştırma ve danışmanlık uygulamamızı hayata geçirdik. O zamandan bu zamana cinsiyet eşitliği için yapılabirlik analizini ortaya koyduk ve ilerleyişi hızlandırma ve işi sonuçlandırma konularına odaklandık.

Bu araştırmaya yatırım yapmaya devam etmekteyiz çünkü çeşitlilik ve kapsayıcı bir iş ortamının yalnızca işletmeler değil tüm toplum için iyi olduğuna inanmaktayız. Mercer’in, Türkiye’ye özgü sonuçları paylaştığını duyurmaktan büyük mutluluk duymaktayım. Bilgiler, pek çok sektördeki kurumun 130.000 çalışanı ile yapılan araştırmalardan elde edilmiştir.

Sonuçlar sizi şaşırtabilir. Umarım size de bana verdiği gibi ilham ve

motivasyon verir. Gerçekten de Türkiye’de araştırma sorularına cevap verenlerin %94’ü, çalıştıkları kurumun hâlihazırda çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamını geliştirme konusuna odaklanmış olduğunu bildirmiştir. Bu, büyük bir çoğunluk anlamına gelmekle birlikte inanılmaz derecede de olumlu bir işarettir. Yine de biz kurumsal liderler olarak, kadınların işgücündeki ve özellikle de anne olduklarında evdeki rolleri hakkında geleneksel yaklaşımların ele alınması da dâhil olmak üzere kadınların ülkemizde karşılaştığı zorlukları aşmak için çok daha fazlasının yapılması gerektiğini bilmekteyiz. Büyük bir ilerleme kaydedilmesine rağmen, Türkiye’de kadınların rolü hakkındaki bazı geleneksel görüşler pek çok kişiyi çekingen davranmaya yöneltmektedir.

Cesaret verici bir nokta ise hükümet liderlerinin, işgücü ve toplum içindeki cinsiyet dengesini iyileştirmenin ve bunu başarmanın öneminin farkında olmalarıdır. Aslında eşitlik ve kadın hakları, tüm siyasi partilerin seçim konuşmalarının ve bildirilerinin temel ilkeleri haline gelmiştir. Eylemler yavaş ve çok küçük adımlarla atılsa bile siyasi liderlerimizin harekete geçmiş olduğunu görmekteyiz.

Henüz daha geçtiğimiz yıl devlet, iyileştirilmiş koşullar içeren annelik ve emzirme izinleri ve doğumdan sonra kadınların işlerine geri dönebilmelerini desteklemek için daha iyi kreş ve gündüz bakım seçenekleri dâhil olmak üzere

kadınların işgücüne katılımını artırmak amacıyla yeni programlar başlatmıştır. Babalık izni de üç günden beş güne uzatılmıştır.

Daha fazla cinsiyet eşitliği için yapılan çağrı, BM Kadınları tarafından başlatılan küresel HeforShe hareketini benimseyen ülke çapındaki kurumlara daha da yayılmıştır. Ülkemizin en başarılı futbol kulüpleri bile maçlar sırasında HeforShe mesajlarını iletmiş ve özel sektör şirketleri, özellikle Koç Holding, kampanyayı ve kampanya hedeflerini kamuoyu önünde sahiplenmiştir.

Bununla beraber belki de cinsiyet eşitliği için en büyük itici güç, Y jenerasyonu ve şu sıralarda işgücüne girmekte olan en genç Z jenerasyonu grubundan gelecektir. Türkiye’de ve tüm dünyada bu nesiller hedef odaklı kurumların sesli savunucularıdır. Ne yaptıkları ve kimler için çalıştıkları hakkında iyi hissetmek, başka bir deyişle doğru olanı yapan, tüm organizasyona nüfuz eden net değerlere sahip ve tüm çalışanlara adil ve eşit davranan bir kurumda çalışmak istemektedirler.

Peki, cinsiyet eşitliği ve gerçek anlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık için kayda değer ne yapmak gerekir?

Kadınlar İş Dünyasında Parlادıkça 2020 araştırmamız, bir araya geldiklerinde gerçek değişimi yaratacak üç faktör ortaya koymuştur. Cinsiyet eşitliği aşağıdaki özelliklere sahip kurumlarda yükselebilir:

1. Kararları iletirken **veri odaklı içgörüler kullanmak** ve başarıyı ölçmek için Mercer'in Internal Labour Market Analysis® (İç İşgücü Pazarı Araştırması - ILM) haritalama yöntemi gibi değerlendirmelerden yararlanmak.
2. Değerlerin suiistimal edilmesine izin vermeyen **net ve görünür hedefler koymak**.
3. **Kültürü ve davranış biçimini en üstten alta doğru yaymak**: Değişimi yönlendirmek üzere harekete geçme ve çalışanların katkısını sağlama konularında kesin bir liderlik taahhüdü.

Kurumlar; cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamının gerektirdikleri konusunda hemfikir; o halde ilerleme neden bu kadar yavaş? Liderlerin yeteri kadar hesap verme sorumluluğu almadığını düşünüyorum. Yalnızca çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamının ticari değerine inanmakla kalmayıp aynı zamanda sorumluluk olarak bu değerlerin zorunluluktan değil kültürün güçlü bir bileşeni olarak kurum genelinde yaygınlaşmasını sağlayacak liderlere ihtiyacımız var.

Mercer'de biz, etki etme yönünde fırsatlar bulmak için kendimize, liderlerimize, süreçlerimize ve programlarımıza rutin olarak katı ve nesnel bir şekilde bakmaktayız; örneğin, bir iş etki analizi yaptık ve cinsiyet çeşitliliği daha fazla olan proje ekiplerinin %28 daha yüksek başarı oranlarına sahip olduğunu gördük.

Önyargıları, özellikle de işe alımdan sorumlu personeli kendisi gibi görünen, konuşan ve düşünen insanları işe almaya ve geliştirmeye yönlendiren kasıtsız önyargıları ortadan kaldırmak için politikaların, süreçlerin ve programların sıralı ve birbiriyle bağlantılı olması gerekmektedir.

Bunlar, zorlayıcı hedef ve arzular; ancak bunlara göre şekillenen kurumlar kendilerini ve çalışanlarını daha iyi bir gelecek için güçlendirecektir. Türkiye'den bu araştırmaya katılan kurumların, ülkemizde bir değişim gücü oluşturacaklarına ve diğer kurumların da onları takip etmesi için ilham verici birer model olacaklarına şiddetle inanmaktayım.

Ayrıca, bu yılki raporun hazırlanmasında sağladıkları destek ve işbirliği için iki ortağımıza teşekkür etmek istiyorum. Profesyonel İş Kadınları Derneği (PWN) Türkiye, sürekli ve paha biçilmez stratejik rehberlik sağlamıştır. Çalışmada araştırma ortağımız olarak görev yapan Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) olmadan da bu projeyi tamamlayamazdık. Her ikisine de minnettarlığımı sunuyorum ve ortaklığımızın devamını diliyorum.



Işıl Çayırılı Ketenci

Işıl Çayırılı Ketenci
Mercer Global Pazarlama Lideri,
Kariyer Bölümü

Bu rapor hakkında

Mercer, 2014 ve 2016 yıllarında gerçekleştirdiği araştırmalarına dayanan ve yeni ufuklar açan Eşitlik Konusunda Gerçekçi Olalım: Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2020 Küresel Raporu'nu 2020 yılının Mart ayında yayımlamıştır. Bu rapor, bugüne kadarki kazanımlara ve bundan sonra odaklanılması gereken alanlara bir bakış sağlamaktadır. Aşağıda, verilere ve Türkiye'nin dünya geneliyle karşılaştırmasına dayalı içgörüler yer almaktadır.

Bazı bölümlere, son üç yıldaki önemli değişiklikleri göstermek üzere 2016 yılındaki araştırmamıza dayanan Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2017 Türkiye Ülke Raporu ile karşılaştırmalar da ekledik. 2020 raporumuz için, 2017 raporumuza göre Türkiye'nin büyük kurumlarından daha fazla katılım sağladık. Katılım oranı, 2017'de %28'ken, 2020'de %53'e yükselmiştir. Artış, olumlu bir gelişme olmakla birlikte bazı durumlarda iki raporlama dönemi arasındaki yanıtlarda olumsuz farklılıklara neden olmuştur. Bu durumu raporun ilerleyen sayfalarında vurguladık.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular; fırsat, deneyim ve ücret eşitliğini sağlamaya ve sonuçta kapsayıcı bir kültür geliştirmeye yardımcı olacak politikaları, uygulamaları ve programları başarılı bir şekilde kurumsallaştırmak için atmaları gereken adımlar konusunda kurumlara rehberlik edecektir.

2020 araştırmamız, dünyadaki en kapsamlı işgücünde cinsiyet eşitliği çalışmalarından biri olarak kayda değer boyutu ve coğrafi kapsamı ile dikkatleri çekmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı üzerine odaklanmanın bizim bulgularımız ışığında hâlen ve hızla devam etmekte olduğunu ve Türkiye'nin de dâhil olduğu bölge ve ülkelerin katılımında önemli bir artış olduğunu gözlemledik.

Sonuçları incelerken, veriler çoğunlukla ümit verici olsa da Türkiye'deki tüm kurumları tam olarak yansıtmıyor olabilir. Aksine sonuçlar, hâlihazırda çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamına yönelik strateji ve uygulamalara öncelik vermiş, katılmayı kendi seçmiş, çok uluslu ve ileri görüşlü bir grup Türk kurumunun katılımından etkilenmiş olabilir. Bu bakış açıları tüm kurumları temsil etmiyor olabilir; ancak diğerlerinin örnek alması açısından güçlü bir model oluşturmaya yardımcı olduklarına dair ümit verici işaretler bulunmaktadır.

Mercer, Türkiye raporuna ek olarak 2020'de belirli coğrafya ve sektörlerle ilgili içgörü ve çözümleri paylaşmak üzere 17 adet rapor yayımlamaktadır. Her anket sorusu için küresel ve bölgesel yanıtlar buradan indirilebilir: www.mercer.com/wwt-research.

Küresel kapsam

Boyut

1,157

kurum

Kapsam

2.8 milyonu

kadın olmak üzere 7 milyon çalışan

Coğrafi kapsam

54 ülke

Asya, Avustralya ve Yeni Zelanda, Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika ve Kuzey Amerika'dan 54 ülke

Türkiye kapsamı

Boyut

68

32'si çok uluslu kurumlara bağlı toplam 68 kurum

Kapsam

130,000

Türkiye'den yaklaşık 130.000 çalışan

Coğrafi kapsam

Türkiye

Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça çalışması hakkında

2020 küresel çalışmamız 23 Eylül - 22 Kasım 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara aşağıdakilerle ilgili konularda sorular sorulmuştur:

- Bağlılık, hesap verme sorumluluğu ve liderlik
- Organizasyonel yapı ve yönetim
- Ücret eşitliği taahhüt ve analizleri
- Yetenek uygulamaları ve kariyer gelişimi
- Finansal güven, sağlık ve bakım
- Organizasyonel esneklik
- Politika ve programlar

Katılımcılar, 12 aylık bir süre için cinsiyet, yaş grubu ve kariyer kademesine göre gruplanmış başlangıçtaki ve bitişteki bordrolu çalışan sayıları, işe alımlar, terfiler ve çıkışları içeren işgücü verilerini sağlamışlardır.

Veriler, tanımlayıcı istatistikler ve Mercer'in **Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça** araştırmasının ayırıcı özelliği olan tescilli Internal Labour Market Analysis® (ILM) haritası kullanılarak analiz edilmiştir.

Çeşitlilik, kapsayıcı iş ortamı ve cinsiyeti tanımlama

Raporun amaçları doğrultusunda çeşitliliği; cinsiyet, ırk, etnik köken, uyruk, dil, yaş, bilişsel ve fiziksel yetenekler ve özellikler, cinsel yönelim, eğitim, din, sosyo-ekonomik durum, medeni hal, sosyal rol, kişisel özellikler ve düşünme tarzı yönünden sosyal çevre, tutumlar, değerler, inançlar, deneyimler, davranışlar ve yaşam tarzı tercihlerindeki bir farklılık olarak tanımlamaktayız.

Kapsayıcılığı; iş, gelir, fırsat ve bilgilere erişim gibi kaynakların eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayan ve sonuçta tüm üyelerin gelişebileceği bir kültürü oluşturan ve destekleyen bir uygulama olarak tanımlamaktayız. Bu tür eylem ve uygulamalar, düşük oranda temsil edilen grupların üyeleri de dâhil olmak üzere tüm üyelerin benzersiz katkılarından dolayı saygı görmelerini ve takdir edilmelerini ve bir kurumun resmi ve gayri resmi ağlarına tam olarak entegre olmalarını sağlamaktadır.



Mercer'da bizler çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu hem müşterilerimiz, hem kadın çalışanlarımız hem de şirketlerin gelişimi adına çok önemsiyoruz. Kadınların başarısı ve gelişimi bunun da ötesine geçerek, ailelerimiz, topluluklarımız, ülkelerimiz ve tüm dünya toplumunun gelişimi açısından da hayati önemde. Cinsiyet eşitliğini bir dengeye oturatarak, daha adil, refah ve iyi bir dünyanın da kapısını aralıyoruz.

— Tarek Lotfy,
Hindistan Orta Doğu, Türkiye ve Afrika (IMETA) Bölge Lideri, Mercer



02



Çeşitlilik içeren bir işgücünü ve bir kültürü cesurca nasıl oluşturabiliriz?

Mercer, çığır açan araştırmasını gerçekleştirdikten ve bir dönüm noktası olan Kadınlar İş Dünyasında Parlalıkça küresel raporunu yayımladıktan sonraki beş yıl içinde, “parlamak” güç veren eylemlerle kalıcı bir şekilde işaretlenmiş bir dönemin ruhunu şekillendirmiştir. İşgücünün çeşitliliği ve kapsayıcı iş ortamı kültürünün peşinden gitmek, dünyanın dört bir yanındaki kurumlar için çok önemli bir amaç haline gelmiştir.

Bu raporda, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünün Türkiye’de ne aşamada olduğunu derinlemesine inceleyecek ve şu kritik soruyu ele alacağız: “Geleceği cesurca şekillendirmek için hangi eylemler gereklidir?”

Araştırmalar, kurumlar ilerleme kaydetmek üzere gerekli adımları attıkça değişim, gelişim ve harekete geçme konusunda cesaret verici kanıtların olduğunu ortaya koymaktadır. Bölgede incelenen kurumların büyük çoğunluğu (%94) (globalde %81’e kıyasla), kapsamlı bir şekilde çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünün iyileştirilmesinin “önemli” veya “çok önemli” olduğunu bildirmiştir. Bu ümit verici bir noktadır ve iyimser olmak için kesin bir nedendir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, araştırmamız sonucunda ortaya çıkan iyimserlik ve ilerlemenin ülkemizi bir bütün olarak yansıtmayabileceğinin de bilincindeyiz.

Bununla beraber cinsiyet eşitliği; etnisite, ekonomi, kuşak ve eğitim açılarından giderek daha fazla çeşitlilik gösteren işgücünde yalnızca bir dinamiktir. Gelecekteki iş yerlerinin amaca uygun olmasını sağlamak için daha bütünsel yaklaşımlar ve sistematik değişimlere başvurulması gereklidir. Bu da, tüm çalışanlara eşit fırsat, deneyim ve ücret garantisi veren politikaların yanı sıra kurumlar arasında çeşitlilik içeren yetenek akışının sürekliliğini sağlayacak uygulamalar benimsemek anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, kadınların sağlık ve esenlikten, finansal güvence ve bakıma kadar kendilerine özgü gereksinimlerini uyumlu bir şekilde ele almak ve karşılamak ve orta kademe ve ön saftaki yöneticilerinin (erkek ve kadın) bakış açılarını, rollerini ve desteğini benimsemek anlamına gelmektedir.

İyimser olduğumuz kadar gerçekçiyiz de. Zorluklar ve engeller her zaman var olacaktır. Kurumları “gerçekçi olmaya” teşvik ettiğimizde, zaman içinde sistematik olarak zorlukları ve engelleri aşacak belirli eylemler yapmaya

davet etmekteyiz. Somut bir eylem planı içermeyen radikal taahhütler veya vaatler yerine ilerlemeye yönelik kademeli adımlar atmaktan yanayız. Ne de olsa fırsat, deneyim ve ücret eşitliğini sağlamak zor bir iş; bunu nasıl yaptığımız konusunda akılcı olmalıyız.

Eşitlik Konusunda Gerçekçi Olalım: Kadınlar İş Dünyasında Parlalıkça 2020 Türkiye Raporu, kurumların başlangıç noktaları neresi olursa olsun bundan daha ileriye gitmelerine olanak sağlamaktadır. Başlamak ve etkin hale gelmek isteyenler, hız kazanmak için güçlü bir temel kurmuş olanlar veya gerçekten parlamaya hazır olanlar için rehberlik sunmaktayız.

Mercer’de “parlamak” konusundaki pozisyonumuz zaman içinde evrildi ve buna uygun olarak biz de bu kavramı daha kapsayıcı bir şekilde benimsemekteyiz. Gerçekten de kadınlar iş dünyasında parlalıkça işletmeler de parlamaktadır ve şimdi artık durumun böyle olduğunu gösteren daha da fazla örneğe sahibiz. Ancak günümüzde kadınlardaki yükselme işletmelerdeki yükselmeyi aşmış durumdadır. Kadınlar yükseldikçe erkekler, aileler, toplumlar, ülkeler ve tüm insanlık gelişmektedir. Topluca eşitliği destekleyerek herkes için daha iyi, daha adil bir dünya yaratmış oluruz.



**Baktığınız zaman,
dünyanın %50’si
kadınlardan oluşmaktadır
ve eğer insan odaklı
bir kurumdaysak ve bu
yeteneğe sahip çıkmazsak
başarılı olamayacağız.**

Sheri Bronstein
İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı, Bank of America



Dünya genelinde baskılar

Son beş yılda, önemli bazı faktörler ve güçler ortaya çıkmış ve evrilmiştir; bu da kurumlar üzerinde daha fazla ilerleme için artan bir baskıya yol açmıştır. Bu baskı çeşitli yönlerden gelmektedir. Durum böyle olmakla beraber pek az kurum bir şekilde bu baskıyı hissetmemiştir:

- **Artan sosyal ve kültürel farkındalık:** TÜSİAD ve Türk Reklamverenler Derneği (RVD) tarafından yapılan akademik araştırmalar, Türkiye'deki TV şovlarında ve reklamlarında cinsiyet ayrımcılığının yaygınlığına ve etkilerine ışık tutmuş ve bir değişim çağrısı başlatmıştır. Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma Merkezi, Türkiye'deki sosyal, akademik ve iş hayatındaki eğilimleri etkin bir şekilde yakalayıp paylaşmaktadır. Türkiye'de cinsiyetler arasındaki uçurum konusunda farkındalığı artırmak ve daha sağlam çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı politikalarının benimsenmesini sağlamak üzere çalışan [PWN](#), [PERYÖN](#), [Yüzde 30 Kulübü](#) ve [KAGIDER](#) gibi kar amacı gütmeyen kuruluşların sayısında da artış yaşanmaktadır. Giderek artan sayıda çok uluslu ve ileri görüşlü Türk işletmesi de daha fazla aile dostu olmaları yönünde özel sektördeki meslektaşları üzerinde baskı kurmaktadır. Örneğin, bunlardan bazıları global babalık izni politikalarını benimsemiştir.
- **Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG):** Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim yatırımlarındaki artış, paydaşların bir yatırımın sosyal etkisini ölçmenin bir yolu olarak gördükleri çeşitliliğe odaklanmayı artırmıştır. Ayrıca özellikle teknoloji sektöründe, kurumlar tarafından cinsiyet dağılımının gönüllü olarak açıklanmasında bir artış ve iş dünyası liderleri arasında cinsiyet eşitliğinin rekabetçi bir avantaj sağladığı konusunda da artan bir kabulleniş olduğunu görmekteyiz. Örneğin, Eylül 2018'de medya şirketi Bloomberg, dünya genelinde kadınları geliştirme taahhüdünde bulunan kamu kuruluşlarının performansını izlemek üzere İngiltere hükümeti ile ortaklık içinde hazırlamış olduğu Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nin lansmanını duyurmuştur.
- **Aktivist hissedarlar:** Hissedarlar arasında aktivist hareketler de yükselişe geçmiştir ve daha fazla ilerleme ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik alınan kararlar giderek daha çok destek görmektedir. Örneğin, Ocak 2019'da Arjuna Capital, en iyi 12 banka ve teknoloji devine cinsiyetler arasındaki ortalama ücret farklarını açıklamaları yönünde meydan okumuştur.¹ Türkiye'de ise bazı hissedarlar, işletmeleri sürdürülebilirlik ölçütlerini yayınlamaya zorlamış olsa da bu durum, kurumların çoğu için gönüllü bir uygulama olmaya devam etmektedir.
- **Yönetmelik ve kotalar:** Pek çok ülkede, özellikle de Avrupa'da, artık üst yönetim ve yönetim kurulları için cinsiyet kotaları yürürlükte. Türkiye'de de İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve bazı diğer belediyeler, otobüs şoförlüğü gibi geleneksel olarak erkeklerin çalıştığı bazı işlerde kadın personel istihdam etme politikasını resmileştirmiştir.
- **Ücret eşitliği kanunları:** Elbette yaygın ücret farklarını kapatmaya yönelik kanunlar gündemde oldukça fazla yer tutmaktadır. İngiltere ve Fransa gibi hükümetler, cinsiyete bağlı ücret farklılıkları konusunda yeni raporlama gereklilikleri yayınlamış ve 40 devlet, kadınların potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve küresel olarak ekonomik büyüme ve gelişmeye katkıda bulunmalarına yardımcı olacak 62 reform gerçekleştirmiştir.²
- **Y ve Z kuşaklarının talepleri:** Bu kuşaklar eğitim, spor ve daha pek çok alanda fırsat ve deneyim eşitliğine sahip olmuştur. Bu ayrıcalıklara ve ek olarak ücret eşitliği hakkına işyerlerinde de sahip olmayı beklemekte ve bunları elde etmek için seslerini yükseltip eylem yapmaktadırlar.

Tüm bu gelişmeler, işletmelerin temel rollerinin değiştiği bir ortamda ortaya çıkmaktadır. 2020 yılının Ocak ayında Dünya Ekonomik Forumu, 2020 Davos Manifesto'sunu yayımladı: *Dördüncü Sanayi Devriminde bir Şirketin Evrensel Amacı*.³ Burada bir şirketin amacı, tüm paydaşlarını ortak ve sürdürülebilir değer yaratma sürecine dâhil etmek şeklinde yeniden tanımlanmıştır. Böyle bir değer yaratırken bir şirket yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına yani çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve genel olarak tüm topluma hizmet edecektir.

¹ Arjuna Capital, "12 ABD Bankası ve Teknoloji Devinin 'Cinsiyete Göre Ortalama Ücret Eşitsizliği' Hakkında Açıklama Yapması Konulu Hissedarlar Teklifi," 2019. Daha fazla bilgi için lütfen <http://arjuna-capital.com/news/press-release-12-u-s-banks-and-tech-giants-targeted-with-median-gender-pay-gap-shareholder-proposal>.

² Dünya Bankası "40 Devlet Kadınların Ekonomiye Katılımı için 62 Reform Gerçekleştirdi," 2020. Daha fazla bilgi için lütfen www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/01/14/40-economies-make-62-legal-reforms-to-advance-womens-economic-participation.

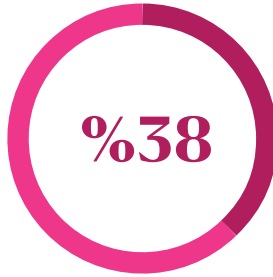
³ Dünya Ekonomik Forumu, "2020 Davos Manifestosu: Dördüncü Sanayi Devriminde Bir Şirketin Evrensel Amacı," 2019. Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

Bu harmana sayısız haber başlığının yanı sıra işçi sempatisini, aktivist ve savunucu gruplardan gelen baskılar ile hissedarlar ve paydaşlardan gelen talepleri de eklediğinizde bu sesler artık duymazdan gelinemez bir hâl almaktadır. Büyük bir artı ise yapılabirlik analizinin defalarca kanıtlanmış olmasıdır.

Türkiye’de kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünü iyileştirmek için küresel ortalamanın önemli ölçüde altında baskı gördüklerini bildirmektedir (Türkiye’de %12’ye karşı globalde %31). Bu, diğer ülkelere kıyasla Türkiye’de çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı konusunda daha az yönetmelik olmasına bağlı olabilir. Şirketlerin hissettiği baskı pek çok kaynaktan gelmektedir:



Yönetim kurulu
(globalde %66)



Çalışanlar
(globalde %65)



Dış etmenler
(globalde %41)

Geoffrey Rubin, **Kıdemli Genel Müdür ve Baş** **Yatırım Stratejisti, Canada** **Pension Plan Investment Board** **(CPPIB)**

Yönetim kurulları, şirketlerde ilk baktığımız yerdir ve içlerinde tek bir kadın liderin bile olmadığı kurullara zorla müdahale etmemiz normaldir. Kurumsal yatırımcılar olarak burada çok etkili ve anlamlı bir etkileşim için gerçek bir fırsata sahibiz. Bu yalnızca ne dediğimizle ilgili değil, nereye yatırım yaptığımızla ilgili.

Rayna Edwards, **İşgücü Stratejisi Danışmanı,** **Mercer**

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı için yapılabirlik analizi bir sır değildir. Tüketiciler, müşteriler, çalışanlar, yönetim kurulları ve yatırımcılardan şeffaflık ve eşitlik konusunda artarak gelen talepler, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamını ön plana çıkarmıştır. Başarılı kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı verilerine titizlikle bakacak, bu verilere dayanan hedefler ve metrikler oluşturacak ve bu hedeflere ulaşmak için kendilerini sorumlu tutacaklardır.

Cesur yeni dünya

Türkiye'deki son araştırmamız, kalıcı bir etki bırakma potansiyeli ile ileriye doğru ivme gösteren umut verici sonuçlar ve gelişim ortaya koymuştur. Ancak karşımıza net öğrenme eğrileri çıkmış ve özellikle kadınların toplam işgücüne katılımının düşük olduğu göz önüne alındığında daha kat edecek yolumuz olduğunu görmüş olduk.⁴ Aslında son veriler, kadınların işgücünün yalnızca %39'unu oluşturduğunu göstermektedir.⁵

Yıllar içinde Mercer, gelişen çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünü daha iyi kavramıştır. Kapılarını yeni açan bir kurum için, kapsayıcı bir kültürle çeşitlilik içeren bir işyerinin sürdürülebilirliğini sağlamak adına gerekli olan uygulama, politika, program ve süreçler hakkında onlara güvenle tavsiyelerde bulunabilecek bir noktadayız.

Diğer kurumların çoğu için gerçek anlamda bu noktaya ulaşmak; işe alma, elde tutma ve terfi konularında geçmişteki eşitlik anlayışlarını yukarı taşımalarını ve kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında kariyer gelişimindeki farklılıkların asıl nedenlerine ulaşmayı gerektirmektedir. Bu da ancak azimli olmakla mümkün olacaktır. Bu çabalar, çalışanlar, yönetim kurulları, aktivist gruplar ve müşteriler gibi, içten ve dıştan birden fazla paydaş tarafından incelenen karmaşık bir ekosistemde yürütülmektedir.

Öyleyse varmak istediğimiz noktaya nasıl varacağız? Bu sorunun cevabını raporun üç ana bölümünde cevaplamaktayız.

İşgücündeki cinsiyet farkının kapatılması konusu, ufukta belirmiş olan ve erişebileceğimiz bir hedeftir (bkz. 3. Bölüm). Bu yolda güzel ilerlemeler kaydettik ve elde ettiğimiz bulgular umut vericidir. Burada neyin işe yaradığını öğrenmekte ve öğrendiklerimizi büyük bir hızla uygulamaktayız.

Türkiye'deki kurumlar etkin bir çaba göstermekte ve mevcut gidişatı değiştirme yönünde somut adımlar atarak dünya ortalamasının üstünde skorlar elde etmektedir.

- Kurumların %94'ü, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamının gündemlerinde çok büyük yer tuttuğunu bildirmiştir (globalde %81).
- Kurumların %68'i, üst yönetimlerinin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünü yerleştirecek program ve girişimlerde etkin rol aldıklarını bildirmiştir (globalde %66).
- Kurumların %63'ü, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünü yerleştirme çabaları için aktif olarak endeks, ödül ve sertifika gibi dış onaylar almak istemektedir (globalde %42).
- Ücret eşitliğinin kurumlarının ücret felsefesinin veya stratejisinin bir parçası olduğunu söyleyen kurumların oranı %81'dir (globalde %74).

İlerlemeyi başlatmak ve hızlandırmak için çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamına yönelik hedeflerin iş hedeflerine paralel bir stratejide yürütmesi hayati önem taşımaktadır. Terazinin bir yanında çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı için ölçütler diğerinde işletmenin başarısı için ölçütler mi bulunmaktadır? Başarı olasılığını artırmak için çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejilerine deneysel olarak rehberlik etmek üzere işletmeler arasında veri ve teknoloji aktarılma mı ve bu aktarımdan en üst düzeyde yararlanılmakta mıdır? 4. Bölümde, **Söylemlerimizi Pratikte Uygulama** konusunu incelemekteyiz.

Kültürel uyum da çok önemli bir noktadır. Politikalarımızda yazılı olanlar yöneticilerimiz tarafından uygulanmakta mıdır? Temel değerler, süreçler, programlar ve hesap verebilirlik ile desteklenmekte olan kültürün önemi göz ardı edilemez. Bu kültürü kalıcı olacak şekilde kurumumuza **Entegre Etmeliyiz** (bkz. 5. Bölüm).

Öyleyse tüm paydaşların ortak çalışmasıyla daha ileriye daha hızlı bir şekilde gidebiliriz. Fırsat, deneyim ve ücret eşitliği sağlamada kurumlar, sektörler, topluluklar ve ülkeler arasındaki koordineli çabalar gerçek anlamda etkili olacaktır.

⁴Dünya Ekonomik Forumu. "Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 2020". Daha fazla bilgi için lütfen http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

⁵Türkstat (Türkiye İstatistik Kurumu). İşgücü İstatistikleri, Aralık 2019. Daha fazla bilgi için lütfen <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33784>

Etkili bir cinsiyet çeşitliliği stratejisinin 6 ilkesi⁶

Başarı elde etmek isteyen kurumlar için kilit öneme sahip olduğunu düşündüğümüz altı ilke belirledik:

1. Tutkulu liderlik:

Tüm düzeylerdeki liderler tutkulu bir şekilde ellerini taşın altına koyarsa kadınlar yükselir.

2. Kişisel taahhüt:

Hem erkekler hem kadınlar üstlerine düşeni yapar ve cinsiyet eşitliğinin bir kazan-kazan durumu olduğunu kabul ederlerse kadınlar yükselir.

3. Azim:

Bir kurumun cinsiyet eşitliğine olan bağlılığı sonucunda liderlik değişimleri desteklenir ve bu yolda azimli olunursa kadınlar yükselir.

4. Neyin yararlı neyin zararlı olduğuna dair kanıt:

Kurumlar, nerede boşlukları olduğunu anlamak ve bunları kapatmak üzere kanıta dayalı bir strateji oluşturmak için verileri kullandıklarında kadınlar yükselir.

5. Kadınları etkin bir şekilde destekleyen süreçler:

Kurumlar yetenek uygulamalarında (örneğin; ücret, terfi ve performans yönetimi) eşitliği sağladığında kadınlar yükselir.

6. Kadınlara özgü ihtiyaçları karşılayan programlar:

Sağlık ve finansal ihtiyaçları karşılandığında kadınlar yükselir.

Najla Najm, Kariyer Lideri, Mercer Suudi Arabistan

Yıllar geçtikçe, Suudi Arabistan'ın kadın işgücünde olağanüstü bir dönüşüme tanık olduk. Vizyon 2030 projesinde başarıda önemli bir faktör olduğunu kanıtlamak için dönüşüm öncelikle kadınların eğitime genel bir odaklanmayla yürütülmektedir.

Küresel bir bakış açısıyla, Suudi Arabistan Krallığı işgücünde yer alan daha geniş bir diyalogun bir parçasıdır. Bu diyalog, Kuzey Amerika'da ücret eşitliği, Avrupa'da kadın kurulu temsil eksikliği gibi konuları içerir. Aynı zamanda, iş dünyasında ve toplumun bütünündeki büyüme için cinsiyet eşitliği ve kadınların işgücüne katılımının da göz önünde bulundurulması gerektiği giderek daha açık hale gelmektedir.

⁶ Mercer. "Kadınlar İş Dünyasında Parlalıkça," 2016. Daha fazla bilgi için lütfen www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/nuture-cycle/WWT-Global-Report-2016.pdf.

03



Cinsiyetler arasındaki uçurumu kapatmak

30

Önce iyi haber: Türkiye'deki kurumlar, kadınları işe alma, terfi ettirme ve elinde tutma yetenekleri konusunda dünya ortalamasına kıyasla son derece iyimserler. Aslında Türkiye'deki kurumların dörtte birinden azı, aşağıdakilerle ilgili olarak kadın yetenek havuzunu yönetmede zorlandığını belirtmiştir:



Bu yüksek düzeydeki iyimserliğin bir nedeni kısmen, araştırma yapıldığı sırada Türkiye'deki yüksek işsizlik seviyesine bağlı (yaklaşık %14⁷) olabilir. Böyle bir iyimserlik olumlu olmakla birlikte, Türkiye'de yetenek akışındaki eşitlik ülke genelindeki tüm kurumlar için hâlâ bir gerçekliğe dönüşmemiştir. Yani ülkedeki kadınlar için işe alma, kariyerde ilerleme ve personel değişim oranları genel olarak erkeklerinkinden daha kötü durumdadır.

⁷ Turkstat (Türkiye İstatistik Kurumu). İşgücü İstatistikleri, Aralık 2019. Daha fazla bilgi için lütfen http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 sayfasını ziyaret edin.

İç İşgücü Pazarının (ILM) haritalandırılması⁸

Tüm kurumlar, “İç İşgücü Pazarı” (ILM) içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. İnsanlar seçilir, öğrenir, gelişir, gerçekleştirir, ilerler ve deneyimledikleri uygulamalar ve koşullar kendilerine uyduğu sürece işlerinde kalmayı veya ayrılmayı seçer.

Bir kurumun ILM dinamikleri sürekli olarak onun işgücünü şekillendirir. İdeal olarak bu dinamikler, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı dâhil o kurumun faaliyet gösterdiği iş alanının gerektirdiklerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde bir işgücü yaratmaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamının dinamiklerini ortaya koymanın kısa ve öz bir yolu bir ILM haritasıdır. Böyle bir harita, bir işgücünün “bir bakışta sistem” şeklindeki görselleştirilmiş halidir. Bir harita, işgücünü her biri farklı sorumluluk, yetki ve ücret kapsamına sahip olan kariyer kademelerine göre sıralamaktadır. Bir ILM haritası ayrıca, yetenek akışının temel olarak önemli yönlenmelerini de göstermektedir; özellikle belirtmek gerekirse yeteneğin kariyer kademesine göre işe giriş ve işten çıkış ve daha düşükten daha yüksek kademelere ilerleme oranları gibi. Bu bilgiyi cinsiyete göre görselleştirmek çok değerli içgörüler sağlamaktadır.

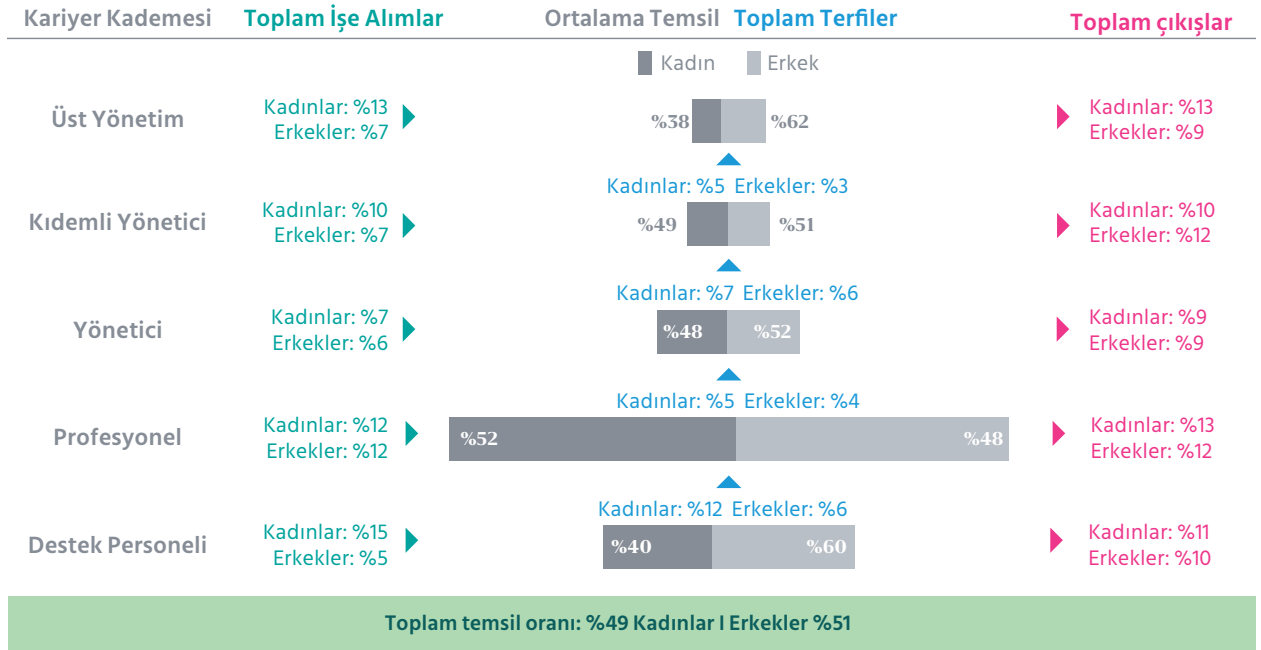
Aşağıda ILM haritasından elde edilebilecek içgörülere örnekler verilmektedir:

- Kariyer kademelerine göre kadınların ve erkeklerin temsilindeki denge veya dengesizlik.
- Bir kurumun yeteneğini işe alma yoluyla “satın alması” veya terfi yoluyla daha yüksek kariyer kademelerine getirerek “kendinin oluşturması”. Birini diğerinden üstün tutan yetenek stratejileri cinsiyet eşitliğini etkileyecek şekilde vuku bulabilir.
- “Düşüm noktalarının” varlığı, yani daha ileri bir kademeye ilerleme oranlarının hızla düştüğü darboğazların olması. Düşüm noktaları, kadınların terfi etme şansının erkeklerinkinin altına düştüğü durumlarda olduğu gibi orantısız bir şekilde bir cinsiyeti etkileyebilir.
- Cinsiyete göre yetenek kayıplarında istenmeyen farklar

ILM haritaları, hem ilerlemeyi belirlemek hem de gelecekteki işgücü bileşimini tahmin etmek için zaman içindeki değişimi izlemeye yardımcı olmaktadır; örneğin, mevcut işe alma, terfi ve personel değişim oranları göz önüne alındığında, cinsiyet temsili bundan beş ila on yıl sonra nasıl olacak? Haritalar ayrıca, nerede ve hangi müdahalelerin gerekli olduğunu belirlemek üzere istenmeyen cinsiyet farklılıklarının neden bulunduğu dair yapılabilecek bir sonraki araştırmanın başlangıç noktasıdır.

⁸ Nalbantian HR, Guzzo R, Kieffer D, Doherty J. “Güçlü Yönlerinizi Öne Çıkarın: Kalıcı Rekabet Avantajı İçin İç İşgücü Pazarlarınızı Yönetme,” McGraw-Hill, 2003.

Şekil 1. Araştırılan Türk kurumlarında iç işgücü pazarındaki yetenek akışları
Ortalama Türk Kurumu N=21, Kadın Temsili



Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2020 Araştırması, 23 Eylül - 22 Kasım 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 9. Bölüm: İç İşgücü Pazarı (ILM) Verisi - Cinsiyet ve Yaşa göre İşgücü Verisi: Lütfen en son tamamlanan mali yıl veya başka bir 12 aylık (n=21) dönemde işgücünüzle ilgili cinsiyete göre toplu verileri sağlayın.

ILM'nin üst tarafında kadınlar için sunulan veriler son derece olumlu olmakla birlikte, bu verilerin 21 kurumdan oluşan küçük bir örneklem büyüklüğüne dayandığını belirtmek önemlidir. Bu kurumlar, ankete katılanların (n=68) veya Türk işgücünün tamamını doğru bir şekilde temsili etmemektedir. Daha ziyade, ilgili çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı verilerine erişimi olan ve kadın çalışanların işe alınmasını, ilerlemesini ve elde tutulmasını iyileştirmek için etkin bir şekilde çalışan belirli bir şirketler grubunun anlık durumunu temsil etmektedir.

Türkiye'de belirli kurumların ILM verileri, destek personeli düzeyindekiler hariç tüm düzeylerde bu kurumların kadınları kendi yetenek havuzlarına yetenek çekme konusunda global ortalamadan daha iyi olduğunu göstermektedir (Türkiye'de %49'a karşılık globalde %40). Bu oran, ülkenin 2016 ILM verilerindeki genel temsil oranından 17 yüzdelik puan fazla iyileşme anlamına gelmektedir. Kıdemli yönetici kademesinde temsil edilen kadın sayısında 19 yüzdelik puan sıçraması da özellikle dikkat çekicidir. Aynı şekilde etkileyici olan nokta ise profesyonel, yönetici ve üst düzey yönetici kademelerinin hepsinde eşit veya neredeyse eşit kadın yetenek temsidir.

Kadın işe alım oranları, tüm kariyer kademelerinde erkeklerinkine karşılaştırıldığında daha yüksek veya yaklaşık aynı düzeydedir. Destek kademesinde, kadınların işe alım oranı erkeklerin işe alım oranının üç katına çıkarken, yönetici kademesinde kadınların işe alım oranı erkeklerinkinin neredeyse iki katıdır. Bu, 2016'da yakalanan eğilimin devam ettiğini göstermektedir.

Özellikle kadınların erkeklerin oranının iki katı terfi ettiği destek personeli kademesinde olmak üzere terfi oranları, tüm kademelerde kadınların lehinedir.

Kadınlarda personel değişim oranları alt kademelerde (destek ve profesyonel) ve üst yönetim kademesinde daha yüksektir. Bu, üst yönetim hariç tüm kademelerde kadınlar için personel değişim oranlarının daha yüksek olduğu 2016'ya göre bir ilerlemenin işaretidir. İyimser görünüme rağmen veriler, kadınları işte tutmanın Türk kurumlarının karşılaştığı en önemli zorluk olduğunu ortaya koymaktadır. Çözüm, bunun nedeninin ne olduğunu bulmakta yatmaktadır.

Cinsiyet Eşitliği dengesizliğinde güncel perspektifler: Dünya Ekonomik Forumu 2020 rapor sonuçları

Dünya Ekonomik Forumu'nun yapmış olduğu son araştırmaya göre, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde cinsiyet eşitliğindeki dengesizliği kapatmak için henüz 150 seneye daha ihtiyacımız var. Sevinebileceğimiz taraf ise 2019 raporuna göre öngörülerde 15 yıl öne geçmiş olmamız.

Araştırma MENA (Orta Doğu Kuzey Afrika) bölgesinde yer alan 19 ülkeyi inceledi ve bu bölgelerde henüz kadın çalışanların iş hayatına katılım oranının çok düşük olduğunu ve kadınların desteklenmediğini gözlemledi. Bu bölgede çalışan kadınların maaşları ise erkek çalışanların %28'i oranında kalıyor.

Yine de pozitif bir gözlemimiz var. Eğitim ve sağlık alanında aynı bölge cinsiyet arasındaki bu açığı bir hayli kapatmış görünüyor.

Cinsiyet eşitliğinde ısrarlı olmak

Yetenek akışlarında cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadın temsilini artırmak, yalnızca araştırmamıza katılan daha ileri görüşlü kurumların değil, tüm organizasyonların hedefidir. Bu, mümkün olmakla beraber özellikle de daha yeni başlayanlar için kolay olmayacaktır.

Neden? Çünkü önümüzdeki on yıl içinde cinsiyet eşitliğine ulaşmayı taahhüt eden bir kurum, yalnızca yaptığı şeyi yapmaya devam ederek oraya ulaşamayacaktır. Cesaret kırıcı, değil mi? Evet, kesinlikle... Çünkü pek çok şirket bu hedefe ulaşmak için önemli adımlar atmıştır. Sayılara bakıldığında, cinsiyet eşitliğine ulaşmak için işe alma, ilerleme ve elde tutma konusunda kadınların erkeklere göre sistematik bir şekilde daha fazla tercih edilmesinin gerekeceği görülmektedir.

Bu, muhtemelen kurumların büyük çoğunluğu için makul veya gerçekçi bir oyun planı değildir.

Buna aşırı şekilde odaklanmak gibi cesur hamleler yapmaya hazırlanan kurumlar önemli zorluklara göğüs germeye de hazır olmalıdır. Kurumsal liderler, bu konudaki hedeflere derinden ve değişmez bir şekilde bağlı olmalı, şeffaf olmalı ve erkek çalışanlarından gelecek kaçınılmaz sorulara içtenlikle yanıt vermeye hazır olmalıdır: Peki ya biz?

Bir kurumun uygulama, program ve politikalarını bu çabayı destekleyecek şekilde ve yalnızca eşit temsiline değil, aynı zamanda her kademedeki fırsat, deneyim ve ücret eşitliğinin olduğu kapsayıcı bir ortamın sağlanmasına yardımcı olacak şekilde dikkatlice düzenlemesi gerekmektedir.

Sonuç? Sayıları değiştirmek kolay olmayacaktır.

Kadınlar 10 yıl içerisinde nerede olacak?

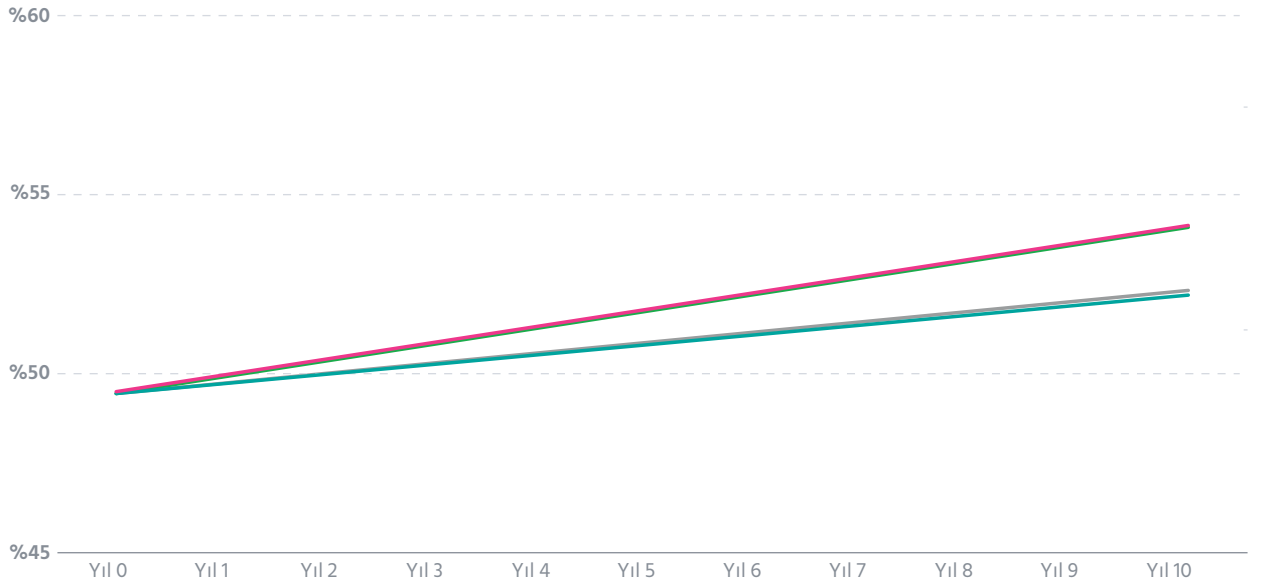
İşgücü öngörülerini,

Türkiye'deki 21 katılımcı kurumun sağladığı kadın işgücü verilerini kullanmaktadır.

Şu anki ve Öngörülen kadın temsili yüzdesi (profesyoneller ve üstü)	Şu anki Dönem		5 Yıllık Öngörü		10 Yıllık Öngörü	
	BAZ SENARYO	TÜM DEĞİŞİKLİKLER İLE	BAZ SENARYO	TÜM DEĞİŞİKLİKLER İLE	BAZ SENARYO	TÜM DEĞİŞİKLİKLER İLE
	%50	%50	%51	%52	%53	%55

- Baz senaryo (Örneğin, akışlarda değişiklik yok)
- İşe alımlar ayarlanmış
- Terfiler ayarlanmış
- Çıkışlar ayarlanmış
- Tüm akışlar aynı anda ayarlanmış

Yetenek akışlarında karşılaştırılabilir oranlar sağlandığında bile, projeksiyonlar, kadın temsili için sadece %3 artırılmasını 10 yıl alacağını göstermektedir



Not: Çakışan öngörüler nedeni ile tüm renkli çizgiler gösterilmeyebilir.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak üzere bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Bu bölümdeki bulguları nasıl hayata geçirebileceğiniz konusunda uygulamaya dönük tavsiyelerimiz şu şekildedir:





Sadece cinsiyet eşitliğini savunmak tek başına çözüm değildir. Bu konuya MENA (Orta Doğu Kuzey Afrika) bölgesinde kalıcı bir çözüm getirmek istiyorsak öncelikle bugün bu konuda nerede olduğumuzu ölçümlememiz ve sonrasında veri ve savunma stratejimizi bir araya getirmeliyiz.

— Seza Vaziri,
Kandoo¹² kurucusu



¹² Kandoo, çeşitlilik liderlerine cinsiyet dengesini sağlamak için erişim sağlayan portaldır. Orta Doğu'da toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kitaplar, makaleler, çalışmalar, raporlar ve podcast'ler sunar. Daha fazla bilgi için lütfen kandoo.me adresini ziyaret edin.

Söylemlerimizi hayata geçirelim

Araştırmamıza göre Türkiye genelinde hemen hemen her sektördeki kurumlar, çeşitlilik içeren işgücü ve kapsayıcı iş ortamı kültürü için ilerleme kaydetmek üzere etkin bir şekilde çalışmaktadır. Tekrar etmeliyiz ki bölgede araştırılan kurumların neredeyse hepsinin (%94) gündeminde işgücü çeşitliliğini ve kapsayıcı iş ortamı kültürünü iyileştirmek “yüksek” ya da “çok yüksek” düzeyde yer tutmaktadır.

İyi niyet ve sıkı çalışmalara rağmen ayrıntılara baktığımızda, globalde %35’lik orana karşılık yalnızca çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı çalışmalarına odaklı personel istihdam eden Türk kurumların oranı %15’te kalmaktadır. Bu neden böyledir?

Araştırma; belirli programlar, politikalar ve uygulamalarla ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen bunların tek başına gerçek ve sürekli bir ilerlemeyi garantilemek için yeterli olmadığını göstermektedir. Daha fazla ilerleme için önemli yapısal sorunların ele alınması gerekmektedir: geniş kapsamlı bir çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejisinin olmaması, başarıları yeterince değerlendirecek ölçütlerin eksikliği ve hesap verme sorumluluğu verilmiş çalışanlara duyulan ihtiyaç (özellikle de kurumun merkezinde bulunan orta kademedeki ve ön saftaki yöneticiler).

Muhtemelen en önemlisi, çeşitlilik içeren işgücü ve kapsayıcı iş ortamı kültürünün hâlen bir kurumun iş stratejisinin hayati bir parçası olarak görülmemesidir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi belki rahatsız edici olacaktır; ancak konuyla ilgili ve başarılı olmak isteyen kurumların değişen ortamı kabul etmeleri ve bu ortama uyum sağlamaları gerekmektedir.

Bunun anlamı, istemenin ötesine geçip harekete geçmek ve sorumluluk almak demektir. Fırsat, deneyim ve ücret şartlarında nerede boşluk olduğunu anlamak için verileri dürüst bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Ancak o zaman bir kurum çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürüne sahip olabilir ve söylemlerini en iyi bildiği iş prensiplerini uygulayarak hayata geçirebilir: inandırıcı bir strateji ve dip sonuçlar.

Oyun planı gerekli

Terazinin bir tarafında “yapmayı taahhüt ettiklerimiz”, diğer tarafında da “gerçekte ne yaptığımız” durmaktadır. İdeal olarak ikisi aynı olmalıdır; ama sıklıkla bu olmaz. Buna, “söylemek ayrı bir şey yapmak ayrı bir şey” paradigması olarak bakabiliriz. Son araştırmamızda bu durumla pek çok kez karşılaşmış olmamız bizim için sürpriz olmuştur.

Türkiye’deki kurumların üçte ikisinden fazlası (%68) üst yönetimin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı politikaları ile aktif olarak ilgilendiğini bildirmesine rağmen somut bir ilerleme stratejisini destekleyecek veya hızlandıracak kanıta dayalı, minimum sayıda stratejik planlama olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca; temsil, işe alma, terfi, elde tutma ve ücret eşitliğindeki iyileştirmeler hakkındaki iyimserlik ve güvenin, karar vermek ve sonuçları ölçmek üzere veri analitiği kullanımında bir artışla desteklenmediği de görülmektedir.



İnsanlar için daha iyi bir gündelik yaşam yaratmak vizyonuyla yola çıktık. Ekiplerimizin tümünde ve her gün vizyonumuzun yansımaları görülmektedir. Bu, yapısal olarak çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamının iş önceliklerimize dâhil edilmesini de içermektedir. Bu nedenle, finansal ve büyüme hedeflerimize paralel tuttuğumuz cinsiyet eşitliği hedeflerimiz var.

— Olivia Ross-Wilson,
İletişim Bölüm Müdürü, Ingka Group (IKEA)





Son yıllarda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda önemli adımlar atılmaya başlandı. Türkiye ekonomisinin lokomotifi olan büyük şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliğinin şirketlerine, ekonominin geneline yapacağı büyük katkının farkındalığıyla örnek çalışmaları hayata geçiriyorlar. Bu değişim her düzeydeki şirketin gerçek anlamda bunu sahiplenmesiyle gerçekleşecek. Bu nedenle Türkiye’de henüz gidecek uzun bir yolumuz var. Her kurumun ve kişinin, değişim içerisinde kendisine düşen rolü tespit ve tayin etmesi gerekiyor. Kendisini değiştirmeden, kendisindeki eksikleri gidermeden diğerlerini değiştirmek mümkün değil. Bu anlamda değişimin mümkün olabilmesi için kendimizden başlamamız gerekiyor.

— Candan Ereser,

Unilever İnsan Kaynakları İş Ortağı -Finans & IT & Hukuk & İnsan Kaynakları – NAMETRUB Dahiliyet & Çeşitlilik Ajandası Lideri



Kurumlar ne diyor	Kurumlar ne yapıyor	Bu neden önemli
%94 Türkiye’deki kurumları, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının geliştirilmesine odaklanmış olduğunu bildirmiştir	Kurumların yalnızca %34’ü belgelenmiş ve birden çok yıla yayılmış bir çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejisine sahip olduğunu bildirmiştir Kurumların %63’ü (globaldeki %50 ortalamadan daha yüksek) temsil, katılım ve ücret eşitliği gibi çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı politikalarına dair sonuçlar için nicel amaçlar veya hedefler belirlemiştir	Etkileyici sayıda kurum hedef belirlemiş olsa da, üçte birinden biraz fazlası çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejileri ile uyumluluk göstermiştir. Bu da, süreç iyileştirmelerine hız verilmesini sağlayacak en etkili adımların atılmasını zorlaştırmaktadır.
%68 %66’lık global ortalamaya benzer şekilde üst yönetimlerin etkin bir şekilde çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı politikalarıyla ilgili olduklarını bildirmiştir	Kurumların yalnızca %15’inin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejisine odaklı personeli bulunmakta; bunların %24’ünde çeşitlilik veya kapsayıcı iş ortamından sorumlu bir müdür istihdam edilmekte ve bu müdürlerden yalnızca %31’i CEO’ya rapor vermektedir	Üst yönetim çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kültürünün önemini idrak etmekle ve bu konuyla etkin olarak ilgili olmakla birlikte, az sayıda kurum bu programlarını hayata geçirmek için gereken personeli istihdam etmektedir.

Hesap verebilirlik merceği altında:

Jill Zimmerman, Global Yetenek ve Kapsayıcı İş Ortamı Bölümü Müdürü, Mercer

“Yıllar önce farklı bir şirkette yetenek çekme ekibimize liderlik yapmaktaydık. Kaynak yaratma, aday araştırma ve işe alma stratejimizi değiştirerek iş gücümüzü her kademedede çeşitlendirmeye başladık. Ve başarılı olduk. Bununla birlikte, iki yıl ileri gittiğinizde bu çeşitlilik içeren yeteneklerin çoğunun o şirketi terk ettiğini görüyorsunuz. Neden?”

Sonuçta, tüm resme bakmadığımız ortaya çıktı. İşe aldığımız personeli her kademedede çeşitlendirmeye odaklandık, ancak her kademedeki terfilerin dengesini veya elde tutma oranlarını göz ardı ettik. Şirketler genellikle tüm yetenek havuzu yerine yalnızca temsil oranlarına bakarlar: her kademedede işe giriş, yükselme ve işten çıkış. Bu, yukarıda paylaşıldığı gibi yalnızca çeşitlilik gösteren yeteneklerin akışına odaklanıldığı için yanıltıcı olabilir.

Mercer’e geldiğimde, iş gücümüzü doğru bir şekilde ölçmek ve çeşitlendirmek üzere daha kapsamlı ve veriye dayalı bir yaklaşım benimsememi sağlayacak mevcut veriler vardı. Kurumsal liderler için üç ayda bir yeni bir gösterge tablosu oluşturmak üzere ILM Analizimizi kullandım. ILM Analizimiz, iş gücümüzün tüm yapısını kademelerine göre göstermektedir. Veri odaklı çeşitlilik stratejimizi oluşturmak üzere yani çeşitliliğin karşısındaki ortak düğüm noktalarını tanımlamak, ilerlemeyi yönlendiren temel rol

tiplerini belirlemek, iş gücümüzün yapısını anlamak ve gelişme fırsatlarını tanımlayabilmek için ILM verilerini ve analizini kullandık.

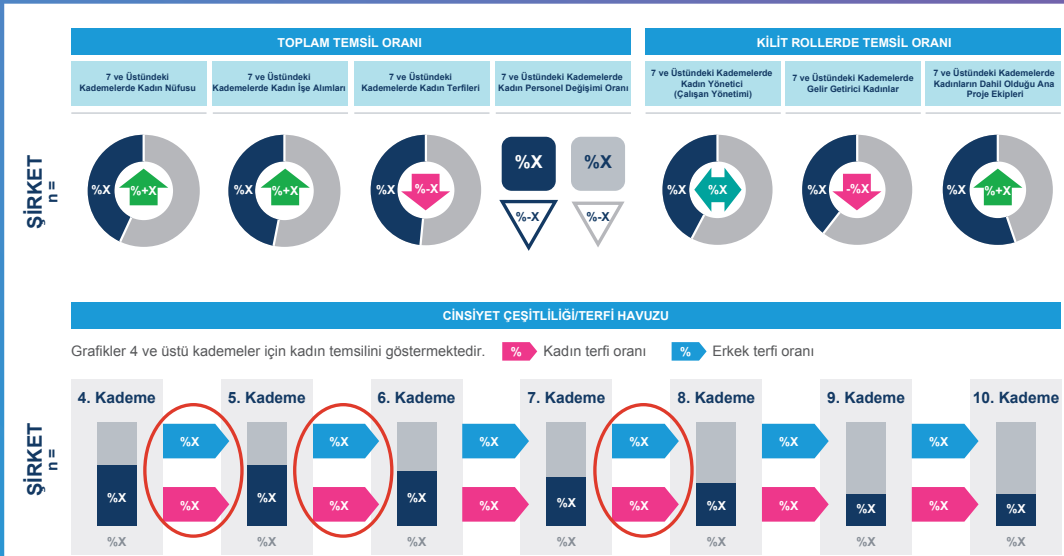
Kurumsal liderler, kurumlarının her kademesinde farklı gruplarda bulunan yeteneklerin işe alımını, hareketini ve işten çıkışını içeren çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı gösterge tablosuna erişim elde etmektedir. Gösterge tabloları ayrıca, hangi tip rollerin daha yüksek düzeyli rollere doğru ilerleyebileceği gibi önemli ölçütleri de ortaya koymaktadır. Bizdeki durumda, insanları yöneten bir yönetici rolünde veya müşteriden gelir getiren rolünde olmak kariyerinizi ilerletmek anlamına geliyordu. Çalıştığım diğer şirketlerde ise gelir ve gider yönetimi rolünde olmak kariyerinizi ilerletmek demektir. Belirli bir iş kademesindeki temsil oranına bakarsanız veriler yanıltıcı olabilir; ilerlemenin önünü açan belirli rollerdeki farklı temsil oranlarına da bakmak önemlidir.

Liderlerimiz; kurumsal İK, bunların iş liderliği ekipleri ve İK iş ortaklarıyla birlikte çalışarak üç aylık gösterge tablolarını gözden geçirmekte ve işgücünün bileşiminde fark yaratacak belirli veri odaklı eylemleri (üç adede kadar) belirlemek üzere verileri (kilit rollerdeki işe alım, ilerleme, elde tutma ve temsil) kullanmaktadır. Bu eylemler daha sonra şirkete iletilmekte ve liderler çuvaldızı kendilerine

batırmak üzere CEO'muz tarafından sorumlu tutulmaktadır. İlerlemeyi izlemek için üç ayda bir hazırlanan aynı gösterge tablosunu kullanmaya devam etmekteyiz. Bu tablo ölçülebilir, paylaşılabılır ve şeffaftır. Bir gösterge tablosu oluşturduğunuzda

yalnızca verileri değil, işletmenin sahip olduğu gerçek, süregiden eylem ve sonuçları izlemek için de şeffaflık ve sorumluluk geliştirin ve yolunuza devam edin."

Şekil 3. Cinsiyet çeşitliliği gösterge tablosu (yılbaşından bugüne, 7+ kademesindeki kadınlar)

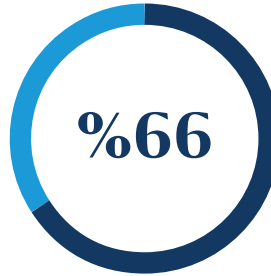




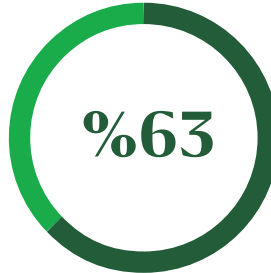
Kara kutu

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları genellikle iş performansının kapsamı dışında kaldığından birçok kurum çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı taahhüt ve verilerine yatırım yapmama veya bu konuda açıklama yapmama eğiliminde olabilmektedir. Bununla birlikte, küresel araştırmamız sonucunda kamuyu aydınlatma ve şeffaflığın nasıl değişimi hızlandırabileceğini ve hesap verebilirliği artırabileceğini görmüş bulunmaktayız.

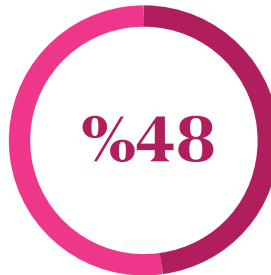
Araştırma bize şu sonuçları göstermiştir:



Türkiye'deki kurumların %66'sı (globalde %50) cinsiyet eşitliğine ilişkin taahhütlerini kamuya açıkladıklarını belirtmiştir.



Türkiye'deki kurumların %63'ü, %42 olan global ortalamadan 20 yüzdelik puan daha fazla olacak şekilde çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı çabaları için aktif olarak dış onaylar alma arayışında olduğunu belirtmiştir.



Ancak Türkiye'deki kurumların yarısından azı (%48) globalde %45'e kıyasla kamuya verilerini açıklamadığını bildirmiştir.

Verileri açıklayan kurumlara baktığımızda, üst yönetim kademesindeki kadınlar (Türkiye'de %51'e karşı globalde %46) paylaşılan veri listesinin başında yer alırken, bunu ücret eşitliği verileri (Türkiye'de %23'e karşı globalde %27) izlemektedir. Cinsiyet verilerinden ziyade, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarındaki ilerlemelerini yayımlanma olasılığı daha da düşüktür. Yalnızca %3'ü globalde %11'e kıyasla geçmişte düşük oranda temsil edilen çalışan gruplarının temsil oranını açıklamaktadır.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Baştan başlayın

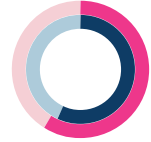
İşgücü çeşitliliğinin ve kapsayıcı kültürün geliştiği kurumlarda genellikle bakılacak tek bir yön vardır: Yukarı! Üst düzey liderler ve yönetim kurulu üyeleri, özellikle tutkulu liderlik, kişisel bağlılık ve azim gösterdiklerinde çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının sonuçlarını almada kilit itici güçlerdir.

Kimler katılıyor?

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı girişim ve programlarına doğrudan katılım

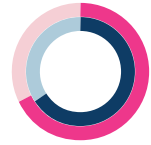
Yönetim Kurulu

Türkiye’de kurumların **%59**’u yönetim kurullarının katılımını bildirmiştir (globalde **%57**). İlginç bir şekilde Türkiye’de bu oran 2016’daki **%77**’ye kıyasla 20 yüzdelik puan düşüş göstermiştir. Bunun bir nedeni, 2016 yılına kıyasla en son araştırmamıza çok uluslu şirketlere göre birçoğu henüz resmi yönetim kurulu katılımı geliştirmemiş olan daha fazla Türk kurumunun dâhil edilmiş olması olabilir.



Üst yönetim

Türkiye’de kurumların **%68**’i üst yönetimlerinin **%66**’lık global ortalamaya benzer şekilde etkin olarak çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı girişim ve programlarına katıldıklarını bildirmiştir. Ancak, yönetim kurulu katılımında olduğu gibi bu da muhtemelen aynı nedenden dolayı 2016’ya kıyasla (**%77**) 10 yüzdelik puandan fazla düşüş göstermiştir.



Türkiye’deki üst yönetimler çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı faaliyetlerine katıldıkları noktalarda, globale oranla daha düşük düzeyde de olsa kültürel dönüşümün desteklenmesine birçok şekilde katkıda bulunmaktadır:

- Çeşitli çalışan kaynak ya da üye gruplarına sponsorluk yapmak veya onlarla düzenli toplantı yapmak (Türkiye **%44**, global **%57** oranında)
- İç işgücü çeşitliliği komitelerine üye olmak (Türkiye **%42**, global **%43** oranında)
- Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı stratejisini içeride ve dışarıda bir iş zorunluluğu olarak kamunun bilgisi dâhilinde konumlandırmak (Türkiye **%40**, global **%66** oranında)
- Çeşitlilik ölçüt ve programlarının uygulanmasını yönlendirmek (Türkiye **%38**, global **%57** oranında)

Ancak yine de üst kademedeki liderler bağlılıklarını göstermek için diğer alanlarda bundan daha fazlasını yapabilirler. Bunun güzel bir yolu, bireylere kişisel sponsorluk vermek veya mentorluk yapmaktır. Türkiye’deki üst yönetimdekilerin yalnızca **%29**’u globalde **%38**’lik orana kıyasla bu rolü üstlenmektedir. Bir başka fırsat, üst kademedeki liderlerin yalnızca işgücü çeşitliliği komitelerinde görev almakla kalmayıp aynı zamanda bunlara önderlik de etmeleridir. Hâlihazırda Türkiye’deki üst kademedeki liderlerin yalnızca **%29**’u bu şekilde hareket etmektedir (globalde **%32**).



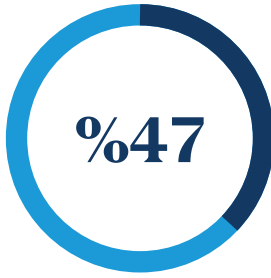
İş dünyası liderleri olarak, kadınları güçlendirmek için onları gerçek anlamda lider ve katalizör yapma konusunda fırsatımız varsa işte bu bir ayrıcalıktır. Bu ayrıcalığa özen göstermeli ve onu olabildiğince hızlı büyötmeliyiz.

— Paula Santilli,
CEO, PepsiCo Latin America



Hedefler hakkında

Türkiye’de veriler, kurumların üst kademedeki liderlerini çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı sonuçlarından sorumlu tuttuğunu göstermektedir.



Ülkedeki liderlerin neredeyse yarısının (%47) bireysel olarak resmi nicel hedefleri veya çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının sonuçlarına bağlı hedefleri bulunmaktadır; bu da küresel ortalamadan (%32) önemli derecede yüksektir.



Daha yüksek bir skor elde edilmiş olmasının bir nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi, dünyadaki kurumlara kıyasla (%50) Türkiye’de daha fazla kurumun (%66) cinsiyet eşitliği sağlamaya dair kamuya açık taahhütlerde bulunmuş olması olabilir.

Bununla birlikte, Türkiye’deki kurumların yalnızca %2’sinin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı faaliyetlerinden doğan sonuçlara bağlı üst yönetim ücret hedefleri belirlediği ve bu oranın %17’lik global ortalamanın çok altında olduğu göz önüne alındığında, hâlen iyileştirilmesi gereken alanların bulunduğu görölmektedir.

Bu bulgular, cinsiyetlerin dengelendiği temsil kotalarını veya hedeflerini benimsemeye yönelik olumlu adımlarla ilişkilendirilebilir. Amaç ve hedeflerin eksikliği ilerlemeyi engelleyebilir; bu nedenle kurumlar anlamlı alternatifler düşünmelidir. Örneğin, kazanımları yalnızca temsil oranları açısından ölçmek yerine fırsat, deneyim ve ücretin genel anlamda eşit olmasını sağlayan politika, program ve uygulamaların etkisini ölçmeyi düşünebilirsiniz. Bu konuya bir sonraki Entegre edelim bölümünde değineceğiz.

Yeni normal

Politika veya program değişikliklerinin ötesine geçen kültürel değişim, yönetimde fırsat ve davranış eşitliğini desteklemek için de yukarıdan gelen bir değişim yönetimi çabası gerektirecektir.

Açıkçası, günümüzün değişen ve zorlu ortamı için yeni yetkinliklere ihtiyaç vardır. Liderler, sosyal sorunlar ve iş çözümleri arasındaki noktaları birleştirebilmeli ve bu ikisinin birbirinden ayrı düşünölemeyeceğinin farkında olmalıdır. Pazardaki fırsatları keşfetmek, müşterileri çekmek ve yenilikçi fikirlere kapılarını açmak için tüm paydaşların ihtiyaç ve isteklerine bütünsel şekilde yaklaşmalıdır.

04 Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:







Entegre edelim

Şimdiye kadar gördüğümüz ilerlemelere rağmen, en zor adımlardan bazıları henüz atılmamıştır. İlerlemek için kadınların, onları başarıya götürecek doğru rollere, fırsatlara, ücretlere, yan haklara, esnekliğe ve organizasyon ortamına ihtiyaçları bulunmaktadır.

O hedefe nasıl ulaşabiliriz?

Bu bölümde, özellikle programlar, süreçler ve kanıtlar olmak üzere odağımızı değişimleri daha çeşitli ve kapsayıcı bir işgücü kültürünü destekleyen organizasyona nasıl bağlayabileceğimize geri döndürmekteyiz. Bu hedefe giden yoldaki ilk adım, çalışanların günlük yaşamını şekillendiren ve etkileyen ve onları kurum içindeki doğru kaynak ve deneyimlerle ilişkilendirmede çok önemli bir rol oynayan orta kademe ve ön saftaki yöneticilerin (hem erkek hem kadın) daha etkin katılımını sağlamaktır. Ayrıca kadınların sağlık, finansal güvence, ve kurumların destekleyebileceği ve desteklemesi gereken bakım konusunda kendilerine özgü ihtiyaçları olduğunu da kabul etmeliyiz.

Yöneticiler: Bir fark yaratmak

Araştırmalarımız, giderek artan sayıda kurumsal liderin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı faaliyetlerine ilişkin sonuçları iyileştirmek üzere kurumsal bir çaba sarf ettiğini göstermektedir. Ancak ivme, orta kademeye ulaşip genellikle orada durmakta ve kurumun geri kalanına yansımamaktadır.

Bazı durumlarda ise temsil hedeflerinin belirlenmesi ve politika ve süreçlerdeki değişiklikler, tabandaki kültür değişmediğinde ilerlemenin kısıtlandığı görülmüştür. Kurumlar, kapsayıcı değerlerin kurumsal değerler olarak benimsenmesini sağlamak üzere çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarını hayata geçirmek, mesleki hayatlarının çeşitli evrelerindeki yetenekleri yönetmek ve kültürü yerleştirmek için kritik öneme sahip orta kademe ve ön saftaki yöneticilerin katılımını sağlamalıdır.

Aslında veriler, bu yöneticilerin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamına yönelik çabaları desteklemekte üst düzey yöneticilere göre önemli ölçüde daha yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Bu da ilerlemenin önünde büyük bir engel ve kaçırılmış bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kimler katılıyor?

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı girişim ve programlarına doğrudan katılım

Orta kademe yöneticiler

Türkiye'de **%53**, global ortalamaya eşdeğer düzeyde



Ön saftaki yöneticiler

Türkiye'de **%46**, global ortalamaya eşdeğer düzeyde



Türkiye'de ayrıca çalışanları desteklemek üzere iki kilit alanda daha fazla yönetimsel eğitim sunma fırsatı bulunmaktadır. Türkiye'de anket yapılan kurumların üçte birinden daha azının (%28) yöneticilerine, doğum izni ve işe dönüş süreçleri ile çalışanları destekleme konusunda eğitim verdiklerini görmekteyiz. Düşük olsa da, bu oran 2016'dan beri iki kattan fazla artmıştır (%13); ancak %33 olan global ortalamanın gerisinde kalmıştır. Başka bir fırsat ise yöneticilerin, çalışanlarının esnek çalışma seçeneklerini kullanmalarını desteklemek üzere eğitim görmesidir. Şu anda Türkiye'deki kurumların yalnızca %24'ü (globalde %34) bu eğitimleri vermektedir.

Kültür değişimini hızlandırmak:

Angela Berg, Global Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı Danışmanlık Bölüm Lideri, Mercer

İnsanlar şirketten ayrılmıyor, yöneticilerden ayrılıyor.

Bu sık tekrarlanan ifade pek çok veri ile desteklenmektedir; ancak ilginç bir şekilde yöneticiler, kurumların kültürel dönüşüm yolculuğunda genellikle geç uğradıkları duraklardan biri olmaktadır. Her ne kadar entegrasyon programları, politikaları ve süreçleri değişim sürecinin kritik bir parçası olsa da, bunları işyerinde hayata geçirme noktasında çalışanlarla günlük etkileşim içindeki yöneticiler durmakta ve çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının sonuçları üzerinde kritik etkiye sahip olabilmektedirler.

Doğum izni bu duruma iyi bir örnektir. Geçtiğimiz birkaç yıl boyunca, birçok kurum her iki ebeveyne de izin verilmesinin önünü açan doğum izni politikalarını benimsemiştir. Bununla birlikte, bu yan hakkın kullanımı genellikle sınırlı kalmaktadır. Neden? Eksik halka, politikayı destekleyecek yöneticileri eğitmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle yöneticiler, politikanın nasıl işlediğini anlamamakta, bu yüzden nasıl uygulanacağını bilmemekte ve ücret, yan haklar gibi konularda çalışanların nasıl etkileneceğine dair onlara rehberlik edememektedirler. Diğer durumlarda ise yöneticiler, bir çalışan izinliyken diğer personelin

nasıl görevlendirileceği konusunda destek veya rehberlik alamamaktadır. Her iki durumda da net sonuç, izne geçiş sürecini etkin olarak destekleyemeyen yöneticiler ve bu yan haktan yararlanma konusunda isteksiz olan çalışanlar olarak kendini göstermektedir.

Kurumlar; fırsat, deneyim ve ücret eşitliğini sağlamak üzere adımlar attıkça yöneticinin rolünün bu süreci hızlandırmak olduğunu düşünün ve onun bu rolü oynamak için tam donanımlı olmasını sağlamak üzere doğru eğitimi ve desteği sağlayın. Yöneticileri, ücret görüşmeleri yapmak ve yalnızca kadınlara değil tüm çalışanlara eşit olarak ücretlendirildikleri konusunda güven vermek üzere eğitin. Yöneticilerin, çalışanların sağlık ve refahlarını desteklemek üzere onları mevcut birçok yan hak ve programdan yararlandırmaya hazır olmasını sağlayın. Yöneticilere; işe alım, eğitim verme, rehberlik etme ve tarafsız geri bildirim sunma konularında aktif olarak rehberlik edin.

Kültür değişimi zordur ve zaman alır; ancak yöneticiler, bu dönüşümü sağlamak için bir kurumun en büyük varlığı olabilir.

Erkekler: Ortada

Erkekler toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için gereklidir. Bunu yalnızca söylemek yetmiyor; aynı zamanda yaptığımız işlere de yansıtmak gerekiyor. Bunun için gereken eylemler, erkeklerin bakış açılarını dinlemekten onlara çözüm geliştirme ve benimsetmede katalizör, yönetici ve ortak olarak yer vermeye kadar uzanmaktadır. Erkekler, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı hedeflerine başarıyla ulaşmak için vaz geçilmez olmakla birlikte ne yazık ki süregiden diyaloglara katılmamaktadırlar: Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı hakkındaki konferanslara hâlâ çoğunlukla kadınlar ilgi göstermektedir.

Araştırma da erkeklerin katılımı yetersiz kaldıklarını desteklemektedir. Türkiye’de kurumlar, erkeklerin yalnızca %41’inin (global ortalama %48) aktif bir şekilde çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı programlarına ve girişimlerine katıldığını veya bunlarda rol üstlendiğini bildirmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı hedeflerine nasıl yaklaşılabileceği veya ulaşılabileceği konusunda herhangi bir isteksizlik ve/veya belirsizliğin giderilmesi için daha açık bir iletişim gerekmektedir. Bu, özellikle düşük büyüme kaydeden sektörler veya kota planlarını içeren durumlar gibi sonuçların sıfır toplam olarak görüldüğü durumlarda geçerlidir.

Erkeklerin rolleri mercek altında: Hukuk Doktoru Ray Arata ve Prof. Ed Gurowitz, Eş Kurucu ve Ortaklar, Inclusionary Leadership Group

Cinsiyet eşitsizliğini kapatma yolunda erkeklerden daha fazlasını beklemekten ve daha fazlasını istemekten korkmamalıyız. İşteki eşitsizliğin farkına vardıklarında erkekler bunu düzeltmek istiyor. Korumasız, kendine özgü ve insan olmanın ne demek olduğu konusunda, kabahatin onlara yüklenmediği bir ortam içinde eğitilmek istiyorlar. Ve eşitliğin elde edilmesinin önünü açan olumlu değişiklikler yapmak istiyorlar. Çoğu erkek, onlara bunun nasıl başarılabileceğini gösterecek iyi liderler arıyor.

Verilere baktığımızda, bir şey açıkça görülüyor: Çeşitlilik ve kapsayıcı bir iş ortamı için kurumsal engelleri kaldırmak üzere ileri doğru adım atmak zorunda olan erkeklerdir; çünkü bu engelleri kasıtsız da olsa oraya koyan ve güç dengesini hâlen kontrol eden yine erkeklerdir.

Erkekler, suçlanmadan ancak farkındalıkları geliştirilerek eşitsizlik gerçeği ile karşı karşıya bırakıldıklarında davranışlarını değiştirmeye ve değişimi savunmaya başlayacaklardır. Erkekler bu tür sohbetlere katılmayı istiyor; bu nedenle liderler onlardan uzak durmamalıdır. Özellikle erkek liderler örnek teşkil etmelidir. İsteyerek ya da istemeyerek; kelimeler, seçimler, eylemler ve bunların sonuçları için tam sorumluluk almak olarak tanımladığımız hassasiyet ve hesap verebilirliğe odaklanın.

Erkekler, ancak ayrıcalıklarının yalnızca bir doğum kazası olduğunu anladıktan sonra bunu güçlü bir araç olarak tanımlayabilirler. Pratik yaparken onlara şunu soruyoruz: ‘Bir ayrıcalığınız var. Bunu neden iyilik için kullanmıyorsunuz? Bundan vazgeçmenizi istemiyoruz. Sizden onu kullanmanızı istiyoruz.’ Yanıt ise sıklıkla çok olumlu oluyor.

İlgi odağı: Doğum İzni Konuları, Mercer (2018)

Büyük kurumlar, giderek artan şekilde yeni babaları babalık izninden yararlandırmak istemekte ancak nispeten pek azı bu izni kullanmaktadır. Mercer'in araştırması, uluslararası büyük kurumların %80'inin özel olarak ücretli veya ücretsiz babalık izni sunduğunu, ancak ABD'nin de içinde olduğu G7 ülkelerindeki erkeklerin en az %23'ünün bu izni kullanmayı reddettiğini ortaya koymaktadır.⁹

Bu, olağanüstü şekilde kendi kendini engelleyici bir durumdur. İş gücünün yalnızca yarısı tarafından elde edilmesi muhtemel olan bu yan hak, önyargıların çürütülmesine ve işyerindeki kadın ve erkekler arasındaki oyunun dengelenmesine yardımcı olmaktadır.

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde Mercer'in araştırması, doğum izninin cinsiyete dayalı ücret farklarını ele almanın anahtarı olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü çalışan anneler, evde ebeveynlik işinin büyük kısmını yapmaya devam ederken, işyerinde terfi etme olasılıkları engellenmekte ve böylece geride kalmaktadırlar.

Erkeklerin sorumluluğu en başından itibaren paylaşmasına izin vererek doğum izni ve anneliğin gelişim, ücret ve genel eşitlik konularında kadınların üzerinde bıraktığı etkileri eşitlemeye yardımcı olabiliriz.

Buna ek olarak eşler, çocuklar ve kurumlar, erkekler doğumu takip eden dönemde çocuklarıyla zaman geçirirlerse daha da gelişmektedir.

İzin sırasında baba ile bebek arasında oluşacak bağ, babanın uzun vadede çocuklara bakma ve daha ilgili bir ebeveyn olma yeteneğini geliştirmektedir. Bu bağın ayrıca erkeklerin eşleri veya partnerleriyle olan ilişkileri üzerinde de olumlu bir etkisi vardır. Eşleri babalık izni aldığı kadınlarda doğum sonrası depresyon oluşumunda ve hastalık izni alma sıklığında genel bir düşüş görülmekte, kadınların esenlik düzeyinde ise artış gözlemlenmektedir. Ek olarak babalık izni, erkek eşler izin aldığı "annelik cefasını" azaltmaya da yardımcı olmaktadır. Yakın zamanda yapılan bir çalışma, kadınların ücretlerinin eşlerinin aldığı her bir aylık izin için ortalama %7 daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumlar erkekleri babalık izni almaya teşvik ederek ciddi anlamda kazançlı çıkabilirler. İşverenlerin %89 ila %99'u, iznin üretkenlik, kârlılık, personel değişim oranı ve psikolojik durum üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını belirtmektedir. İskoçya'da ve ABD'de yapılan araştırmalar ise babalar doğum izni kullandığında hem kadınların hem erkeklerin kurumlarında çalışmaya devam etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bununla birlikte, bu ilkeleri eyleme dönüştürmek için üst kademedeki erkek yöneticiler, çalışanlarına bu konuda örnek olmalıdır.

⁹ Mercer. "İş yerinde cinsiyet eşitliğini geliştirmek istiyor musunuz? Erkeklerin babalık izni kullanmalarını destekleyin," Mercer, 2018. Daha fazla bilgi için lütfen www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html sayfasını ziyaret edin.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

50

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Ücret eşitliğinde ilerleme

Ücret eşitliğinde dünya genelinde büyük bir ilerleme gördük. Bu çok olumlu bir gelişmedir, çünkü ücret eşitliğinde başarı elde etmek için daha disiplinli yöntemler benimseyen kurumların sayısı artmaktadır. Araştırmalara ve dünya genelinde yüzlerce müşteriyle yaptığımız çalışmalara göre bu kurumlar, yetenek akışı ve temsil açısından bakıldığında daha iyi bir iş ortaya koymaktadır.

Türkiye’de de etkileyici bir şekilde kurumların %81’i (globalde %74) ücret eşitliğinin ücret stratejilerinin bir parçası olduğunu bildirerek aynı eğilimi sergilemektedir.

Araştırmamız aynı zamanda Türkiye’deki kurumların %91’inde (globalde %85) yapılan katkıya göre adil ücret vermenin ücret eşitliği konusunu incelemenin amacı olduğunu göstermektedir. Kurumların %80’inin (globalde %68) ise en iyi yeteneği çekmek veya elde tutmak için ücret eşitliğini incelemeye odaklandığı anlaşılmıştır. Yasal uyumluluk ise itici bir faktör olarak karşımıza çıkmamaktadır (Türkiye’de %11, globalde %25).

Bu sonuçlar, kurumların ücret eşitliğini artık önemli bir insan kaynakları konusu olarak gördüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, daha fazla kurumun ücret eşitliğine odaklanması ve bu boşluğu kapatmak üzere daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir.

Kurumlar ne yapıyor

Yöntem

Önemle vurgulanmalıdır ki Türkiye’deki kurumların %59’unun, dünya genelinde ise %56’sının başvurduğu sağlam bir istatistiksel yaklaşım (altın standart) kullanarak ücret eşitliği analizi yapma eğilimi yükselmiştir.



Kapsam

Bir çalışanın artış için uygun olup olmadığını belirlemek için Türkiye’de ücret analizi yapan kurumların oranı %87’dir. Düzenlemeler tipik olarak hem taban hem değişken ücretlere yöneliktir. Türkiye ortalaması, %84’lük global ortalamaadan biraz daha yüksektir ve etkileyici bir şekilde 2016’daki %67’lik Türkiye ortalamasının 20 yüzdelik puan üstündedir.



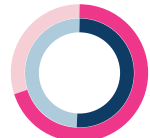
İyileştirme

Türkiye’deki kurumların %43’ü ücret eşitsizliklerini gidermek üzere resmi bir süreç geliştirmiş olup bu, %44 olan global ortalamanın yalnızca bir yüzdelik puan altındadır.



Gözetim

Ülkemizdeki üst kademe yöneticilerin katılımları göz önüne alındığında İnsan Kaynakları ve üst yönetimin ücret eşitliği çabaları konusundaki katılımları da şaşırtıcı değildir. Üst yönetimin globaldeki %51’lik katılımına kıyasla Türkiye’de katılım oranı %70’tir. Türkiye’de daha fazla kurum (%49), yönetim kurullarını globaldeki %38’lik orana kıyasla adil ücret tartışmalarına dâhil etmektedir (kurulların çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarını bir öncelik haline getirmesini ve gözetimde daha fazla yer almasını beklemekteyiz).



Ayrıca, ücret eşitliği bir cinsiyet sorunu olarak şekillenmesine rağmen, ücretinin düzeltilmesi gereken yalnızca kadınlar olmayabilir. Olması gerekenden az ücret alan erkekler de düzeltici bir ayarlamadan yararlanabilir.

Ücret eşitliği mercek altında: Prof. Brian Levine, Ücret Eşitliği Bölüm Lideri, Strateji ve Analiz, Mercer

“Ücret eşitliği geçmişte yalnızca aynı işte ve aynı rolde olan çalışanların eşit ücret almasını sağlamaya odaklıydı. Şimdi ise eşitliğin yalnızca işteki bir rol için verilen ücretle ilgili olmadığı konusunda daha büyük bir farkındalık geliştiğini görüyoruz. Kurumların çalışanlarına ilerleme, gelişme ve bu ilerlemeyle beraber daha fazla gelir elde etme açısından eşit fırsat sunması gerekir. Bu değişim, kurumların çalışmalarını kamuya açmaları konusunda üzerlerindeki artan baskının bir göstergesi olup aynı zamanda kurumların, işgücü çeşitliliğini geliştirmesi ve en iyi yeteneğe erişim sağlaması için de sürekliliği olan bir önceliktir.

Ücret eşitliği bir prensiptir. Geçmişteki araştırmalarımız, ücret eşitliği ile ilgili iyi uygulamaların yöneticileri eşitlik konusuna odaklayarak yönetim kurulu genelinde iyi, etkili, adil süreçlere dönüştüğünü ortaya koymuştur. Bu nedenle de kurumların, hiyerarşinin tüm kademelerinde işgücünde çeşitlilik ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmaya yardımcı olmada çok etkilidir. Ücret eşitliği, geniş kapsamlı bir değişim yaratmaya çalışan kurumlar için ideal bir başlangıç noktasıdır.



Kurumların ücret eşitliği ve bununla ilgili çabaları konusunda şeffaf olmaları için sürekli artan bir talep olacağı kesindir. Kurumların, soruna çözüm bulmak ve başarı elde etmek için konuyu derinlemesine ve geniş bir bakış açısıyla ele alması gerekir. Doğru yapılan analizler bilgi yüklü ve eyleme geçirilebilir olmanın yanı sıra boşlukları kapatmak ve zamanı geldiğinde doğru raporlamayı desteklemek üzere kısa ve uzun vadeli eylemleri ortaya koyacaktır.”



05

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Öne geçmek

Ücret eşitliğine yönelik çalışmalara devam ederken kurumların aynı zamanda fırsat eşitliği konusunda da daha fazla çalışmaları gerekmektedir. Bu, kadınların ve diğer düşük oranda temsil edilen grupların kariyerlerinde ilerleme ve terfi etme olasılıklarını artırarak işgücü çeşitliliğinin bir kurumun tüm kademe ve departmanlarına sirayet etmesine yardımcı olabilir.

Global araştırmamız ve danışmanlıktaki deneyimimiz, gelir ve gider yönetimi rollerindeki ve bir kurumun farklı departmanlarında deneyim elde eden yönetici kadınların kariyerlerinde ilerleme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, gelir ve gider yönetimi rollerinde daha fazla kadına sahip

olmanın kurum genelinde cinsiyet çeşitliliğine daha güçlü bir bağlılık olduğunu ortaya koyan 2016 küresel raporumuzla tutarlıdır. Araştırma, Türkiye’de de aynı durumun geçerli olduğunu göstermektedir.

Ülkemizdeki kurumların büyük çoğunluğu, bünyelerinde çalışmakta olan kadınların üst yönetim veya liderlik pozisyonlarına terfi etmelerini sağlayacak rol veya pozisyonlara eşit erişim fırsatına sahip olduklarını bildirmektedir. Ümit verici bir şekilde, kurumlar çoğu ölçütü dünya genelindeki kurumlara kıyasla daha yüksek oranda izlemektedir.

Kurumlar ne diyor	Kurumlar ne yapıyor	Boşluk neden önemli
Türkiye’deki kurumların %87 ’si, kadınların liderlik pozisyonlarına terfi etmelerini sağlayacak rollere eşit erişime sahip olduklarını bildirmektedir. Bu oran, %79 ’luk global ortalamadan daha yüksektir.	 Kariyer kademesine göre cinsiyet temsili kurumların %79 ’u tarafından izlenmekte; cinsiyete göre işe alma, terfi ve işten çıkışlar ise %73 ’ü tarafından izlenmektedir. Her iki oran da global ortalamanın üstündedir (sırasıyla %64 ve %58).	İlerlemedeki iyimserlik cesaret verici olsa da kurumların ek iyileştirmelerin nerede gerekli olduğunu belirlemek için güvenilir verilere erişmesi hayati önem taşımaktadır.
Kurumların %93 ’ü, kadınların %71 ’lik global ortalama kıyasla iş birimleri ve/veya coğrafyalar arasında yer değiştirme olasılığının erkeklere eşit olduğunu bildirmektedir.	 Globaldeki %44 ’lük orana kıyasla Türkiye’deki kurumların %42 ’si, cinsiyete göre çalışan bağlılığı araştırmasına verilen yanıtları incelemektedir.	
Kurumların %76 ’sı kadınların insan yönetimi rollerinde eşit olarak temsil edildiğini, %70 ’i gelir-gider yönetimi rollerinde eşit olarak temsil edildiğini bildirmektedir; bu oran globalde sırasıyla %52 ve %44 olarak gerçekleşmektedir.		

Ülkemizdeki kurumların çoğu ölçütlerin cinsiyete göre izlenmesini dünya genelindeki kurumlara kıyasla daha yaygın olarak yapmakla beraber hâlen iyileştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Kurumların yalnızca %27'si cinsiyete göre performans değerlendirmelerini izlerken bu rakam globalde de benzer şekilde %28 olarak gerçekleşmiştir; ancak 2016 yılındaki %57'den önemli ölçüde düşüktür. Bu durum, 2016 yılındaki araştırmamıza kıyasla son araştırmamıza Türkiye'den daha fazla sayıda kurumun katılmış olmasıyla açıklanabilir.

Cinsiyete göre şirket içindeki hareketliliğin izlenme oranı ülkemizdeki kurumlarda %64, globalde %41 olup biraz daha ümit vericidir. Bu gibi veriler kurumların, kadınların ilerlemesindeki aksamaların temel nedenlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Hareketlilik merceği altında:

Prof. Rick Guzzo, Eş Kurucu, İşgücü Bilimleri Enstitüsü, Mercer

Kariyer gelişimi ve ilerlemede eşitlik ilkesinin uygulayıcısı kurumlar iki özelliğe sahiptir. Birincisi, yönetim kurulu ve üst yönetimin yanı sıra çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler de dâhil olmak üzere tüm paydaşlarına başarılı olsun olmasın çabalarıyla ilgili şeffaf bilgiler vermeleridir.

Diğeri ise yalnızca tek bir şey değil birden çok şey deniyor olmalarıdır. Yol almak için sorunu yalnızca bir açıdan ele almanın yeterli olmayacağını ve somut ilerleme görmeden önce zaman ve sabır gerektiğini anlamaktadırlar. İvmeyi korumak ve kalıcı değişime ulaşmak için sahneye aynı anda birkaç oyun koymaları gerekmektedir. Girişimlerin iki veya üç alanda uygulanması, tek bir şeyi deneyen bir kuruma kıyasla daha fazla etki edecektir.



Yeni başlayan kurumlar için tavsiyemiz, erkek ve kadınların fırsatlara eşit erişimi açısından kendi kurumlarında neler olup bittiğine dikkatle bakmalarıdır. Bireylerin yeteneklerini ve yükselme potansiyellerini artıran sıçrama tahtası görevindeki işlere kimlerin erişimi olduğuna dikkat edin. Bu pozisyonlara doğru kişileri yerleştirmiş olup olmadığınızı ve bunun cinsiyete göre nasıl farklılık gösterdiğini belirleyin. Ek olarak, ücret eşitliği ve eşit fırsat gibi konuları yakından inceleyin. Bunlar, işverenin güvenilir olması için yerine getirilmesi gereken görevlerdir.



Daha fazla esneklik lütfen

Kilit kurumsal rollerde nispeten az sayıda kadın ile çoğu kurumda esnek çalışma düzenlemelerinin olmaması arasında genellikle yukarı doğru hareketliliği engelleyen net bağlantılar bulunmaktadır.

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı kuramlarını kültürlerine sıkı sıkıya entegre edebilmeleri için öncelik vermeleri gereken önemli bir alan esnek çalışma düzenlemeleridir. Çeşitli demografik gruplara mensup çalışanlar, esnek çalışma fırsatını önemsemektedir. Aynı zamanda, kurumları tarafından işlerini diğer ilgi ve sorumluluklarıyla dengeleme arzularına saygı duyulmasını beklemektedirler.

Sonuç olarak tüm kurumların, yalnızca Y ve Z nesilleri değil aynı zamanda sık sık ailevi sorumlulukları gelişen deneyimli çalışanlar için de önemli olan esnek çalışma ve aile izni taleplerine cevap vermeleri gerekmektedir.¹⁰

Esnek işgücünün performansını yönetme

İşverenlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, birçok çalışanın yarış hâlindeki taleplerle mücadele ettiği esnek bir işyerinde performansı yönetmektir.

İşverenlerin çoğu şu anda esnek işgücü taleplerini karşılamamaktadır ve “veriler, esnek politikaların uygulanmasının genellikle nerede ve ne zaman çalışılacağı şeklinde iki boyutunun olduğunu göstermektedir”.¹¹

Kurumlar esnek çalışma olanakları sunan işyerini pek çok açıdan ele almalıdır: “İş ne zaman yapıldı, nerede yapıldı, hangi iş yapıldı, nasıl yapıldı ve ödüllendirildi.”¹² Araştırmalar, iyi uygulanan bir esnek çalışma sisteminin çalışanların fiziksel ve ruhsal esenliğinin iyileşmesine açıkça katkıda bulunduğunu göstermektedir.¹³

Esnekliğe ne ölçüde değer veriliyor? 2.300’den fazla çalışan ve İngiltere, Avrupa, Orta Doğu ve Asya Pasifik’teki 440’tan fazla işverenle yapılan anketlerin sonuçlarına dayanarak My Family Care and Hydrogen tarafından 2016 yılında hazırlanan rapor, çalışanların %53’ünün %5 ücret artışı almaktansa esnek çalışmayı tercih ettiğini ve bunların %45’inin de esnek çalışma olanaklarına sahip olmak için %10’luk maaş zammını feda edebileceklerini ortaya koymuştur.¹⁴

Bu zorunluluklar uyarınca eyleme geçmenin zorlukları verilerden de açıkça anlaşılmaktadır: Dünya genelinde kurumların üçte ikisi çeşitli esnek iş düzenlemeleri sunduklarını bildirmekte (%66), ama yalnızca %45’i yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlarla aynı yükselme fırsatına sahip olduğunu ve yine yalnızca %44’ü uzaktan çalışanlara eşit ölçüde değer verildiğini belirtmektedir.

Türkiye’de ise dünya genelindekinden biraz daha az kurum (%58’e karşılık globalde %66) çeşitli esnek çalışma düzenlemeleri sunduklarını bildirmektedir. Bununla birlikte, yan haklardan yararlananların kurumlar tarafından kabul görmesi 2016’dan bu yana Türkiye’de yaklaşık 15 yüzdalık puan (%46) artarak 2020’de %60’a ulaşmıştır. Kurumlar, şirket kültürlerinin aile izni, normal izin ve esnek çalışma seçeneklerinden yararlanan erkeklere de kadınlara olduğu gibi eşit derecede destek verdiğini bildirmiştir. Ancak bu oran yine de %67’lik global ortalamanın altında kalmaktadır. Bu doğru yönde bir eğilim olsa da zorluklar devam etmektedir. Kurumların yalnızca %51’i yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlarla aynı yükselme fırsatına sahip olduğunu ve yalnızca %43’ü uzaktan çalışanlara diğer çalışanlarla eşit ölçüde değer verdiklerini belirtmektedir.

¹⁰ Mercer. “Yaşlanmaya Hazır mısınız?” 2019. Daha fazla bilgi için lütfen www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gi-2019-6009756-mn-experienced-worker-POV-mercer.pdf sayfasını ziyaret edin.

¹¹ My Family Care, Hydrogen. “Esnek ve Aile Dostu Çalışma Ortamının Sağladığı Rekabet Avantajı,” 2016. Daha fazla bilgi için lütfen www.hydrogengroup.com/flexible-working-report-sayfasini-ziyaret-edin.

¹² Mercer. “Yaşlanmaya Hazır mısınız?” 2019.

¹³ a.g.e.

¹⁴ a.g.e.



Esneklik; modern ve çok kuşaklı işgücü için kilit bir konudur. Deneyimli olanlar dâhil olmak üzere her yaştan çalışan, esneklik elde etmek için ücretlerinin bir kısmından feragat etmeye hazırdır. Bu yan hakkın kullanımının kabul göreceği bir kurumsal kültür geliştirmek, kariyer gelişimi ve yükselme açısından önemli bir engeli ortadan kaldıracaktır. Yöneticilere sunulacak etkili eğitimler ve ortaya çıkması istenen davranışların örnek olarak sergilenmesi, kabul görmeyi ve bu yan hakların kullanımını teşvik edecektir.

— Ilya Bonic, Başkan,
Kariyer ve Mercer Strateji Bölümü Lideri, Mercer



İyi haber şu ki Türkiye'deki kurumların üçte ikisi (%66) aile izni, normal izin veya esnek çalışma seçeneklerinden yararlanan çalışanların, globaldeki %61'lik orana kıyasla eş düzeydeki iş arkadaşlarıyla aynı seviyede yükseldiğini bildirmektedir. Esnek çalışma olanakları için böylesine yüksek bir destek, ülkemizdeki çalışanlar için çok iyi bir haberdır. Bununla birlikte, bu iyimserliği doğrulamak zor olmakta ve genellikle çalışanların anlattıklarıyla çelişmektedir.



Yvonne Sonsino, Global Ortak Lider, Next Stage, Mercer

Esnek çalışma uygulamaları, en sonunda istenen yöne doğru ilerlemeye başlamıştır. Bunu, bu araştırmadaki kritik bir soruyu inceleyerek söyleyebiliriz: 'İnsanların sağladıkları katkıyı, çalıştıkları saat birimine göre değil, ortaya koydukları sonuçlara göre değerlendirmekteyiz.' Buradaki sonuçlar bize, yapılan katkının çalışılan saatlerle ölçüldüğü eski bir 'mevcudiyet' modelinden uzaklaşarak çabanın ve etkinin ölçümünde yeni yollara doğru yöneldiğimizi göstermektedir. Bu, hem kadınlar hem de ileri yaştaki çalışanlar için özellikle etkili olacak daha esnek bir global çalışma ortamını mümkün kılan önemli bir değişikliktir.

Geçmiş yıllarda yöneticiler, ekiplerinin uzaktan veya farklı saatlerde çalışmalarına ve yine de işlerini tamamlayabileceklerine dair güven duymamaktaydı. Bu güven eksikliği iki faktörle ilişkilidir: esnek çalışma uygulamalarına çok fazla aşına olmamak ve sonuçları ölçmede zorluk yaşamak. Başarı ve sonuçların ölçülmesi

konusunda kurumlar ne kadar rahat olursa sonuçların ölçümünü çalışılan saat ile yapmaktan vaz geçme, çalışma esnekliğiyle daha fazla aşına olma ve daha fazla gelişme olasılıkları da o kadar yüksek olur.



Esnekliğin faydaları açıktır. Her yaştan, her cinsiyetten ve her ülkeden çalışan bunu talep etmektedir. Ailelerinin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermek, kendi kariyer hedeflerini yönetmek, bakım ya da eğitim sorumluluklarına katkı sağlamak ve yaşam tarzlarını işleriyle uygun hale getirmek istemektedirler. İşgücünü çekmeye ve korumaya çalışan kurumlar için esneklik, ekonomik bir zorunluluktur. Kurumların rekabetçi olabilmek için daha esnek hale gelmesi gerekmektedir.



İlgi odağı: Deneyimli çalışanların yükselişi

Mercer'in ortaklarından Yvonne Sonsino, "Yaşlanma, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarında ele alınması gereken son cephelerden biridir ve hâlâ birçok kurum için biraz kör bir nokta olmakla birlikte, esneklik bu konuda önümüzü açmaya yardımcı olabilir," demektedir.

Çoğu gelişmiş ülkede, daha yaşlı ve daha deneyimli çalışanlardan oluşan işgücü havuzu genişlemektedir. 50 yaşın üzerindeki on çalışandan dokuzu, gelecekte de farklı şekillerde çalışmak istediklerini belirtmektedir. Ancak esnek çalışma seçeneklerinden yararlanmak için liderlik ve bölüm yöneticilerinden çok daha fazla teşvik ve destek görmeye ihtiyaçları vardır. Yolun hâlâ çok başında olmakla beraber, bu eğilimler gerçekse yönetici ve liderlerin tutumlarının değişmesiyle birlikte artan esneklik deneyimli işgücünün katılımı için kritik faktör olacaktır.

İşverenler, deneyimli çalışanlarla ilgili kararlar alırken ince düşünmeli ve onların da kariyerlerinde yükselme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğine dikkat etmelidir. Bu, performans derecelendirmelerinin ve terfilerin bir incelemesini içermektedir, çünkü Mercer'in kurumsal müşterileriyle yapılan sistematik incelemesi, deneyimli çalışanların düzenli olarak genç meslektaşlarından ortalamada daha düşük performans derecelendirmesi ve daha düşük terfi etme oranı elde ettiklerini ortaya koymuştur.¹⁵

Deneyimli çalışanlar stratejik işgücü planlarında büyük ölçüde göz ardı edildiğinden veya yanlış algılandığından kurumlar, onlarca yıllık deneyime sahip çalışanların sağlayabileceği değerden faydalanamamaktadır.

¹⁵ Mercer. "Yaşlanmaya Hazır mısınız?" 2019.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Kariyerin ötesine bakmak

Evrensel olarak geçerli olan yan haklar tüm çalışanların katılımını sağlamaya yardımcı olmakla beraber bulgular, kadınların kendilerine özgü ihtiyaçlarını hedefleyen programların işgücündeki cinsiyet çeşitliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte bugüne kadar, Türkiye'deki kurumlarda kadınların bütüncül ve kendilerine özgü bakım yükümlülükleri, sağlık ve finansal güvence, ihtiyaçlarını ele alma konusunda önemli bir ilerleme sağlanmamış olduğunu bulduk. Bu da son araştırmamızda bizi hayal kırıklığına uğratmıştır.

Sağlıklı kalmak

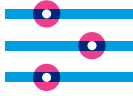
Dünya genelindekilere benzer şekilde, Türkiye'deki kurumlar genellikle cinsiyete uygun olarak sağlanan sağlık girişimlerine finansal girişimlerden daha fazla odaklanmaktadır; ancak tüm alanlarda iyileştirilmesi gereken önemli noktalar vardır.



Türkiye'deki kurumların %30'u cinsiyete özgü sağlık ihtiyaçlarını izlemekte olup bu oran, %25'lik global ortalamanın biraz üzerindedir.



Türkiye'deki kurumların %37'si kadınların tüm bölgelerde uygun fiyatlı doğum kontrol yöntemlerine ve üremeye ilgili tedavilere erişebildiğini belirtmektedir. Bu oran, global ortalamadan (%24) 13 yüzdelik puan yüksektir.



Türkiye'deki kurumların %32'si (%34'lük global ortalamaya benzer şekilde) temel sağlık planlarının ötesinde, kadınların ihtiyaçlarına özgü sağlık programları sunmaktadır (kısırlık tedavisinin kapsanması, aile içi şiddet desteği, meme kanseri teşhis ve tedavisi, menopoz).



Ülkemizdeki kurumların %36'sı (globalde %23) ileri yaştaki kadın ve erkek çalışanlarının sağlık ihtiyaçlarını belirlemek için analizler yapmaktadır.



Kurumların %33'ü (globalde %27) kadınlara sağlık eğitimi vermektedir.



Kurumların %36'sı (globalde %31) çalışanların çocuk bakımı veya yaşlı bakımı gibi ihtiyaç ve yükümlülükleri hakkında bilgi toplamaktadır.

²⁰ Ekonomi ve Toplum için Kadın Forumu: Cesur Çevreler. Teknoloji ile Sağlık Engellerini Ele Alma, 2015

<https://storageprd2inwink.blob.core.windows.net/4b35381f-d595-4da9-8f03-d28d973544c0/19e787a3-2643-4548-a840-2085886370b2>

Sağlık merceği altında

Dr. Lorna Friedman, Global Sağlık Bölümü Lideri, Çok Uluslu Müşteriler Grubu, Mercer

“Sağlık ve refah kaynaklarının korunması ve bunlara erişim, kadınların işgücünde kalıp kalmamaları noktasında önemli bir belirleyici faktördür. Sağlık ve refah söz konusu olduğunda, erkekler ve kadınlar arasında birçok farklılıklar vardır. Tüm dünyada, kadınlar hâlâ işinde profesyonel bir çalışan, evinde ise ailesine bakan kişi olmakla yükümlüdür;¹⁶ bu da sağlıklı yaşam ve bakıma erişim için zamanlarını ve kaynaklarını kısıtlamaktadır.¹⁷

Kadınların kendine özgü sağlık ihtiyaçları vardır ve bir takım sağlık sorunlarını yaşama ihtimalleri erkeklere göre daha fazladır. Erkeklere benzer şekilde kadınlar da kalp hastalığı gibi kronik hastalıklardan muzdariptir; ancak tedavi protokollerindeki cinsiyet ayrımcılığı onları kötü sonuçlara karşı savunmasız bırakmaktadır.^{18, 19} Kadınlar, kaliteli bakım hizmetlerine erişimde reddedilmekle birlikte aynı zamanda bu bakımı

alırken de ayrımcılığa maruz kalmaktadır.²⁰ Cinsiyet, inkâr edilemez şekilde sağlık konusunda sosyal yönden belirleyici bir faktördür. Son olarak, kadınlar geleneksel üreme ve cinsel sağlık alanlarına erişimlerine ve tedavilerine zarar veren önyargılarla karşı karşıya kalmaktadır.

Kültürel anlamda damgalanma ve kadınlara özgü kısıtlamalar, kadınların genellikle ihtiyaç duydukları ruhsal tedavi hizmetlerini aramalarını ve almalarını engellemektedir.²¹ Ekonomik veya yapısal engellerle karşılaştıklarında kadınların ruhsal tedavi hizmetlerinden yararlanma olasılıkları daha düşüktür.²² Teknoloji tabanlı çözümler, bilgi ve erişilebilir hizmetler sunarak ruhsal tedaviye erişimdeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olabilir. Yeni dijital platformlar ve ürünler, her yerde, uygun zamanda ve isteğe bağlı tedavi sunarak tedaviye erişimi geliştirme potansiyeline sahiptir. Gelecekteki yeniliklerin; cinsel, ruhsal ve üreme sağlığı konularında yardım arama ile ilişkili damgalanmanın önüne geçilmesine yardımcı olmasını sağlamak için dijital platformların bu damgalanma hissini anlayan kadınlar tarafından oluşturulduğundan ve onlardan etkilendiğinden emin olmalıyız.”

¹⁶ OECD. Cinsiyet, Kurumlar ve Gelişim Veri Tabanı, 2014.

¹⁷ Center for Talent Innovation (Yetenek Yenilik Merkezi). “Paranın Gücü: Sağlıklı Sonuçlar İçin Kadın Karar Vericilerin Katılımını Sağlamak,” 2015. Daha fazla bilgi için lütfen https://www.talentinnovation.org/_private/assets/PopHealthcare_ExecSumm-CTI.pdf sayfasını ziyaret edin.

¹⁸ Bugiardini R, Ricci B, Cenko E, Vasiljevic Z, Kedev S ve diğerleri. “Miyokard Enfarktüsü Olan Kadın ve Erkeklerde Gecikmiş Bakım ve Mortalite,” Journal of the American Heart Association, Cilt 6, Sayı 8 (2017).

¹⁹ Greenwood B, Carnahan S, Huang L. “Kadın Kalp Hastalarında Hasta ile Hekim Arasındaki Cinsiyet Uyumu ve Artan Mortalite,” A.B.D. Ulusal Bilimler Akademisi Raporları, Cilt 115, Sayı 34 (2018), sayfalar 8569–8574.

²⁰ Chen E, Shofer F, Dean A, Hollander J, Baxt W, Robey J, ve diğerleri “Akut Batın Ağrısı Olan Acil Servis Hastalarının Analjezik Tedavisinde Cinsiyet Eşitsizliği,” Academic Emergency Medicine, Cilt 15 Sayı 5 (2008), sayfalar 414–418.

²¹ Pennell B, Posada-Villa J, Sampson N, Williams D, Kessler R. “Dünya Sağlık Örgütü’nde Toplumsal Cinsiyet ve Ruhsal Bozukluklar Arasındaki Uluslararası Dernekler - Dünya Ruh Sağlığı Araştırmaları,” Genel Psikiyatri Arşivleri, Cilt 66, Sayı 7 (2009), sayfa 785.

²² Paula de los Angeles C, Watkins Lewis W, McBain R, Taghi Yasamy M, Aderemi Olukoya A, Morris J. “Düşük ve Orta Gelirli Ülkelerde Kadınların Ruhsal Sağlık Hizmetlerinden Yararlanması,” Journal of Public Mental Health, Cilt 13, Sayı 4 (2014), sayfalar 211–223.

Finansal olarak uygun

Cinsiyet farkı, özellikle finansal güvence söz konusu olduğunda öne çıkmaktadır. Bu durum, yalnızca Türkiye’de değil tüm dünyada geçerlidir. Ülkemizdeki kurumların yalnızca %11’i, globaldeki %9’luk ortalamaya benzer şekilde cinsiyete göre finansal güvence durumunu izlemektedir. Yalnızca %8’i ise cinsiyete göre yapılan tasarrufları, erteleme ve yatırım oranlarını izlemektedir. Bu oran global ortalama ile aynıdır. Birçok kurumda kadınların finansal anlamda güvenliğine katkıda bulunacak fırsatlar sunulmaktadır. Ülkemizdeki kurumların yalnızca %5’i (globalde %8) cinsiyete göre özelleştirilmiş emeklilik/tasarruf eğitimleri sunmakta ve yalnızca %38’i mevcut finansal kaynak ve araçların cinsiyete göre takibini yapmaktadır. Ancak yine de bu oran, % 11’lik global ortalamanın oldukça üzerindedir. Bu araçların daha yaygın kullanılması, kadın çalışanların finansal açıdan cesaret ve özgüvenlerinde büyük bir sıçrama sağlayabilir.

Kadınlar açısından sağlık ve servetin keşifi

Son zamanlarda yapılan bir araştırma, özellikle kadınların çocuk bakımı ve akrabalarıyla ilgilenme gibi maddi karşılığı olmayan sorumluluklara daha fazla sahip olduğunu ortaya koymuştur. Hem kendilerinin sağlık hizmeti alma gereksinimi hem de ailelerinin “başhekim” olmaları gibi çoklu rollerinin bulunması, kadınların zaman kısıtlarının şiddetini artırmaktadır. Bir ankette, kadınların %77’si sağlıklı kalmak için yapması gerektiğini bildiklerini yapmadığını, %62’si ise yapmak için zamanı olmadığını belirtmiştir.²³

Bu arada, farklı şekillerde işten kaynaklanan stres ve tedavi ihtiyaçları arasındaki bağlantılar da önemlidir. Veriler ayrıca sağlık sorunlarından doğan maliyetlerin finansal güvensizliğe bağlı olduğunu ve bu rakamların kadınlar için (%64) erkeklerden (%55) daha yüksek olduğunu göstermektedir.²⁴

Belirli sağlık hizmeti gereksinimlerinin yanı sıra kadınların kendine özgü finansal ihtiyaçları da vardır ve kendilerini finansal olarak stres altında hissetmektedirler: Kadınların %43’ü finansal durumları hakkında stresli olduklarını belirtmiştir. Kadınların kariyer yolunun şekillenmesinde finansal stres etkili olabilir. Finansal olarak stres altında olan kadınların o anda çalışmakta oldukları işlerinden ayrılma olasılıkları daha yüksektir.

Finansal açıdan donanımlı olmak kadınlar için önemlidir. Kadınların finansal bilgileri nasıl algıladıkları da kariyerleri konusunda aldıkları kararların önemli bir göstergesidir. Araştırmalar, algılanan bilginin gerçek bilgiden daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Finansal olarak daha bilgili olan kadınların mevcut kurumlarında kendilerini geliştirmeye çalışma olasılıkları daha yüksektir.

- Finansal anlamda ne kadar cesaretli olunursa katılım ve finansal güvence de o kadar yüksek olur
- Finansal cesaret, bir kadının finansal durumunu iyileştirme yetisi üzerinde gerçek finansal bilgiden daha etkilidir
- Kadınlar para konusunda özellikle de kısa vadeli harcamalar için daha fazla endişelenirler
- Kadınlar emekliliğe daha az hazırdır
- Kadınların bir mali danışmana başvurma veya işveren tarafından sunulan bir finansal eğitim programına katılma olasılığı daha azdır²⁵

Para konusunda daha fazla stres yaşayan kadınlar, bu stresi yönetmek için sağlıklı veya hareketsiz bir hayata da daha fazla meyilli olduklarını bildirmektedir; sonuç olarak da sağlıklarını orta veya zayıf olarak derecelendirme olasılıkları daha yüksektir. İşverenler, kadınların finansal streslerini azaltmalarına yardımcı olarak yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda sağlık sorunlarından doğan maliyetleri ve fiziksel hastalıklara dayalı iş devamsızlığını da azaltabilirler.²⁶

²³ Center for Talent Innovation (Yetenek Yenilik Merkezi), 2015.

²⁴ Ekonomi ve Toplum İçin Kadınlar Forumu: Daring Circles, 2015.

²⁵ Mercer, Ellevest, InHerSight. “İnfoğrafik: Finansal Özgüvenin Kadınların Kariyerleri Üzerindeki Gizli Etkileri,” 2018. Daha fazla bilgi için lütfen www.inhersight.com/research/hidden-effects-financial-confidence-womens-careers?_n=65621449 sayfasını ziyaret edin.

²⁶ Mercer. “Çalışanların Zihninde,” 2017.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Teknoloji: Eksik halka

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarını büyük ölçüde iyileştirmenin Türkiye'deki kurumların çoğunluğunun gündeminde üst sırada önceliğe sahip olduğu açıktır. Teknoloji; veri analizi, aday bulma ve seçme, öğrenme ve gelişme, yetenek yönetimi, çalışanlarla iletişim ve sağlık ve refah gibi çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı çabalarının hemen hemen tüm alanlarında sistematik ve ölçeklendirilebilir değişime hız verebilir ve kurumları gerçekten dönüştürebilir. Bu, ilerleme kaydetmek isteyen birçok kurum için önemli bir fırsatı ve başarıyla sonuçlandırılabilir bir girişimi temsil etmektedir.

Ancak araştırmamız, ülkemizdeki kurumların yarısından azının teknolojiden bu amaçlar için yararlandığını ortaya koymuştur:

- Türkiye'deki kurumların yaklaşık üçte ikisi (%63) önyargıları hafifletmek için yetenek yönetimi uygulamalarını gözden geçirdiğini, ancak yalnızca %42'si çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının zorluklarını sistematik olarak ele almak için teknolojiyi kullandığını belirtmektedir. Dünya genelinde bu oranlar sırasıyla %58 ve %30'dur.
- Teknoloji, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları için teknolojiyi kullanan %42 oranındaki kurumun çoğunluğunda aday bulma ve seçme, liderlik özelliğinin geliştirilmesi, performans yönetimi, öğrenme ve gelişim, kariyer yönetimi ve mentorluk ve ücret eşitliği analizi için kullanılmaktadır.



Tıpkı kurumların diğer stratejik iş girişimlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için teknolojiden yararlanmaları gibi teknoloji, gerçek zamanlı veri ve içgörüler sunarak ve liderleri çalışanlar hakkında daha iyi kararlar vermeleri yönünde donatarak çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarının iyileştirilmesinde kullanılmalıdır.”

— Carole Jackson,
Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı Araştırma ve Danışmanlık Bölümü, Mercer





Dönüştürücü bir pazarın yükselişi

2018 ve 2019'da Mercer, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları konusunda teknoloji pazarını araştırmak ve kuruluşların bu yöndeki çabalarını geliştirmek için teknolojiiden nasıl yararlandıklarını anlamak üzere RedThread Research ile ortaklık kurmuştur.

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları konusundaki teknoloji pazarı son 18 ay içinde ivme kazanmıştır.²⁷ Raporda, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı çözümleri arasında kurumların aday kaynaklarını kullanma ve seçmesine yardımcı olan yetenek kazanma çabalarının %43 oranla başı çektiği görülmektedir. Yine de fırsat, deneyim ve ücret konusunda daha kapsayıcı bir kültür ve daha fazla eşitlik sağlamaya yardımcı olabilecek çok çeşitli teknolojiler mevcuttur.

Çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları için geliştirilen teknolojilerin süreçlerimizde ve davranışlarımızda gizlenen yapısal önyargıları (kasıtlı olsun ya da olmasın) ortadan kaldırma potansiyeline sahip olduğuna inanmaktayız. Doğru uygulandığında teknoloji, ölçeklenebilir ve tutarlı şekilde karar almayı mümkün kılarken aynı zamanda kullanıcıları gizli önyargı kalıplarına karşı da uyarmaktadır. Pazara sunulmuş olan teknolojiler çoğunlukla önyargılara açık süreçleri değiştirmek veya önyargının varlığını tespit

etmek üzere tasarlanmıştır. Müşterilerin çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları konusunda başvuru alan teknolojilerde gördükleri diğer bir avantaj da kurum genelinde bu uygulamaların mevcut durumunun daha iyi anlaşılmasıdır. Daha fazla şeffaflıkla liderler, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı girişimlerinin etkisini daha iyi ölçebilmekte ve izleyebilmektedir.

Öte yandan, çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamalarındaki sorunları ele almak için teknolojinin kullanılması, yapay zekâ (AI) algoritmalarındaki önyargı potansiyeli gibi gizli risklerle birlikte gelmektedir. Araştırmalar, insanların yapay zekâyı sıklıkla yanlış anladığını ve karar alma süreçlerinde bu teknolojiyi kullanma gücünü abarttığını göstermektedir.^{28,29} Yapay zekâ teknolojileri hakkında bilgili bir tüketici olmak, tarafsız varsayımlar ve nesnel sonuçlar elde etmek açısından kritik bir adımdır.

**Eylemleri yönlendiren veri odaklı
öngörüler ve mantıksal analizlerin büyük
bir hayranıyım.**

— Leena Nair,
İnsan Kaynakları Direktörü, Unilever

²⁷ RedThread Araştırması, Mercer. "Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı Teknolojisi: Dönüştürücü Bir Pazarın Yükselişi," 2019. Daha fazla bilgi için lütfen www.redthreadresearch.com/wp-content/uploads/2019/05/Diversity-and-Inclusion-Technology-The-Rise-of-a-Transformative-Market_low-resolution-file.pdf sayfasını ziyaret edin.

²⁸ Bezrukova K, Spell CS, Perry JL, Jehn KA. "Çeşitlilik Eğitim Değerlendirmesi Üzerine 40 Yılı Aşan Araştırmanın Meta-Analitik Entegrasyonu," Cornell Üniversitesi, Otel Yönetimi Bölümü, 2016. Daha fazla bilgi için lütfen www.scholarship.sha.cornell.edu/articles/974 sayfasını ziyaret edin.

²⁹ Dickson B. "Yapay Zekânın Önyargı Sorunu Var ve Bu Bizim Suçumuz," PC Mag, 2018. Daha fazla bilgi için lütfen www.au.pcmag.com/features/57070/artificial-intelligence-has-a-bias-problem-and-its-our-fault sayfasını ziyaret edin.

Gerçekçi olun. Akılcı olun.

50

Gerçekçi olun.

Bir kurumun hangi aşamada olduğuna bakmaksızın Mercer, çeşitlilik içeren bir işgücünün ve kapsayıcı bir kültürün yerleşmesini sağlamak için bir kurumun alabileceği etkin önlemleri tanımlamıştır.

Akılcı olun.

Doğru ve kalıcı ilerleme sağlamak için eylemler açık, ölçülebilir, uygulanabilir, ilgili ve süreyle sınırlı olmalıdır.

Burada, bu bölümden elde edilen bulgu ve kazanımları nasıl eyleme dökebileceğinizi görebilirsiniz:



Geriye bakış ve ileriye dönük bir çağrı

Beş yıl önce eşitlik hakkında önemli
bir sohbet başlattık.

O zamanlar, bu sohbetlerin ve
çalışmalarımızın iş dünyasında
öncelikle cinsiyet eşitliğini sağlamaya
odaklanacağını düşündük. Kurumsal
liderlere, kadınların işlerinde
başarılı olmalarını ve eşitlik elde
etmelerini sağlamanın şirketler için
sonuçları nasıl olumlu etkileyeceğini
gösterebileceğimizi fark ettik. Ve
bunu başardık.

İşyerlerinde cinsiyet eşitliğini sağlamayı hızlandıracak stratejileri uygulamak üzere pek çok sektörden kurumla işbirliği içinde çalışmaya devam ettik. Sonuç olarak, bu yılki raporda da ortaya konmuş olduğu gibi artık şirketlerin cinsiyet eşitliğini yerleştirme konusunda ihtiyacı olan stratejileri belirleyebilmekteyiz. Mantıksal analiz, kanıt, kültür ve doğru programların kombine edilmesi ile desteklenmiş tutku, kişisel liderlik ve azim, cinsiyet eşitliğine gerçek anlamda ivme kazandıran özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

2015'te asla tahmin edemeyeceğimiz şey ise bu sohbetlerin ve onlardan ilham alan çalışmaların yalnızca müşterimiz olan kurumlar değil tüm toplum için ne kadar dönüştürücü olacağıydı. Kadınlar İş dünyasında parlادıkça işletmelerin de başarılı olacağını kanıtlayacağımızı biliyorduk. Bizim keşfettiğimiz şey, kadınlar geliştiğinde dünyanın da geliştiği gerçeği oldu.

Şirketler bu zorluğu göğüslemeyi tercih etti. Çalışanlarının yanı sıra tüm değer zincirlerine eşitlik sağlamayı taahhüt ettiler. Bu kurumlar, yalnızca kendi işgücüne yatırım yapmak, eşitliği kendi işyerinde uygulamak ve geri dönüşleri kendi işgücünden elde etmekle değil diğer kadın

tedarikçiler, çiftçiler, distribütörler ve mağaza sahipleri gibi tüm ekosistemle ilgilenmektedir. Yönetim kurulları ve hissedarlar, şirket içinde ve dışında sağlanacak eşitlik anlayışına ivme katacak olan hesap verebilirlik kavramı için de dışarıdan yeni baskılar uygulamaktadır.

Sonuçta ortaya çıkan etki, derin ve sürekli bir değişim oldu. Şirketler eşitlik için çabaladığında, çevrelerindeki toplumları etkilemekte ve değiştirmektedirler.

İş dünyasındaki değişim ile toplumsal değişimin kesişmesi, hâlen karşılaştığımız zorlukların üstesinden gelmemiz konusunda kritik önem taşımaktadır. Bu yılki rapor, hâlâ yapacak çok işimiz olduğunu ortaya koymuştur.

İş dünyasının liderleri, kadınların işgücünde eşit şekilde temsil edilmesini, ekonomiye eşit katılımlarını ve eşit ücret almalarını istiyorlarsa buna liderlik etmelidir. Bu son girişim, yalnızca şirket içinde değil toplum genelinde daha da anlamlı ve sarsıcı değişiklikler yaratmayı gerektirmektedir.

Bu kolay olmayacak; ancak iş dünyasındaki liderlerin göreve hazır olduğundan eminiz. 2020 yılının Ocak ayında Davos'ta gerçekleştirilen Dünya Ekonomik

Forumu kapsamındaki Kadınlar İş Dünyasında Parlادıkça kahvaltı etkinliğinde liderlerden yansıyan bu heyecan, umut ve enerjiyi gördük. Panellerimizde ve izleyicilerimiz arasında bu yıl, etkili kadın liderlere eşlik eden en yüksek erkek lider katılımını deneyimledik. Latin Amerika, Asya, Orta Doğu ve Afrika dâhil olmak üzere çok daha geniş bir ses ve coğrafya çeşitliliği vardı.

Bu vesile ile Kadınlar İş Dünyasında Parlادıkça'nın Kurucusu Pat Milligan'a cinsiyet eşitliğine sunduğu sonsuz destek ve bağlılık ve bu yolda üstlendiği düşünce liderliğini yönlendirme görevi için en içten teşekkürlerimizi sunarız. Onun tutkusu, birçok birey ve kuruma cinsiyet eşitliğini sağlama ve sürdürme konusunda ilham vermiştir.

Kurumların dünya genelinde aynı tutku ve bağlılıkla devam edeceğine dair kuvvetli bir inanca sahibiz ve önümüzdeki on yılın neler getireceğini dört gözle beklemekteyiz.

Gelecek çok parlak.

90



Katılan kurumlar

Araştırmamıza Türkiye’den katılan 68 kuruma en içten teşekkürlerimizi sunarız. Aşağıda listelenen kurumlar, bu raporda isimlerinin paylaşılmasını kabul etmiştir. Bazı kurumlar isimlerinin paylaşılmasını istemediğinden aşağıdaki liste tüm katılımcıları kapsamamaktadır.

- AbbVie Tıbbi İlaçlar San.Tic.Ltd.Şti.
- ABC Deterjan San ve Tic. A.Ş.
- Akkim Kimya San. ve Tic. A.Ş.
- Alternatif Bank A.Ş.
- ARKAS HOLDİNG A.Ş.
- Arvato CRM Türkiye
- AvivaSA Emeklilik ve Hayat
- Avon Kozmetik
- Cargill
- Chiesi İlaç
- Coca Cola İçecek A.Ş.
- Collecturk Alacak Yönetimi ve Danışmanlık A.Ş.
- Defacto Perakende Tic.A.Ş
- Eczacıbaşı Holding
- Estée Lauder Companies
- Fiba Group
- Garanti BBVA Filo Hizmetleri A.Ş
- Gittigidiyor
- Gözalan Group
- GSK
- Hayat Varlık Yönetim A.Ş
- Hemeniş
- Henkel
- Kale Holding
- Kariyer.net
- Kasider
- Kılınç Law & Consulting
- Koç Üniversitesi
- LC Waikiki
- Limak Yatırım
- Marsh
- Mercedes-Benz Türk
- Mercer
- Merck
- Mesa Mesken A.Ş.
- Metlife Türkiye
- Mey Diageo
- My Servis Grup San.Tic.Ltd.Şti.
- Novartis İlaç Türkiye
- Pegasus
- Pfizer Türkiye
- PharmaVision San. ve Tic. A.Ş.
- Remed Asistans
- Roche Diagnostics Türkiye A.Ş.
- Roche Müstahzarları A.Ş.
- Sabancı Üniversitesi
- Sertrans Holding
- Siemens Healthcare Sağlık A.Ş.
- Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Socar Turkey
- Türk Tuborg
- Tüyap Fuar ve Sergi
- Unilever Türkiye
- United Group
- Yaşar Holding A.Ş.
- Yves Rocher



Terimler sözlüğü

Düzeltilmiş ücret farkı	Düzeltilmiş ücret farkı; iş, kurumdaki kademe vb. faktörleri göz önüne aldıktan sonra iki grup arasındaki tahmini ücret farkıdır. Bu faktörleri göz önüne aldıktan sonra kalan farklar, bir kurumda ücret eşitsizliklerinin varlığına işaret edebilir.
Önyargı	Önyargı, bir kişiyi veya bir grubu cinsiyet, ırk veya etnik köken, din, cinsel yönelim, yaş veya başka herhangi bir sınıflandırma nedeniyle tercih etme uygulamasını ifade etmektedir.
İş kaynak grupları veya çalışan kaynak grupları	İş kaynak grupları ve çalışan kaynak grupları; ağ oluşturmak, görüş paylaşmak, bilgi alışverişinde bulunmak, daha fazla mesleki gelişim elde etmek ve işinde ilerlemek üzere benzer sosyal çevre, deneyim veya ilgi alanları gibi ortak bir paydada bir araya gelmiş olan çalışan topluluklarıdır.
Çeşitlilik	Çeşitlilik; cinsiyet, ırk, etnik köken, uyruk, dil, yaş, bilişsel ve fiziksel yetenekler ve özellikler, cinsel yönelim, eğitim, din, sosyo-ekonomik durum, medeni hal, sosyal rol, kişisel özellikler ve düşünme tarzı yönünden sosyal çevre, tutumlar, değerler, inançlar, deneyimler, davranışlar ve yaşam tarzı tercihlerindeki bir farklılık olarak tanımlanır.
Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) yatırımları:	Çevresel yönetim yatırımı, ESG faktörlerini ve iklim değişikliği, sürdürülebilir kalkınma gibi daha geniş sistematik konuları içeren ve aktif mülkiyet (sorumluluk) gerektiren sorumlu yatırım yaklaşımının bir parçasıdır. Bu yaklaşımların finansal performans üzerinde önemli bir etkisi olabilir ve bunların kapsanması, çok büyük ihtimalle gelecekte sürdürülebilir yatırım sonuçları elde edilmesini sağlar.
Eşitlik, hakkaniyet veya denklik ve cinsiyet dengesi	Eşitlik, hakkaniyet veya denklik bir kurumda önyargıdan uzak olarak her açıdan eşit olma (örneğin; ücret, terfi ve çalışanlara karşı adil davranış), her kademede eşit erkek ve kadın temsili ve benzer işler için benzer ücret alma durumlarıdır. Mercer'in bakış açısı: Eşitlik, hakkaniyet veya denklik terimleri birbirinin yerine kullanılabilir. "Cinsiyet dengesi" terimi özellikle kadınlar ve erkekler arasında yarı yarıya oranına ulaşma arayışını ifade etmektedir.
Eşit ücret	Eşit ücret, cinsiyet farkından doğan ham ücret farkının diğer bir deyişle, kurum genelinde kadınların ortalama ücreti ile erkeklerin ortalama ücretinin arasındaki farkın sıfır olması durumunda elde edilir.

Deneyimli çalışan	55 yaş ve üzerindeki çalışanlar deneyimli çalışanlardır. Mercer'in bakış açısı: "Deneyimli çalışan", "yaşlı" veya "görmüş geçirmiş" çalışan ifadelerine tercih edilen bir terminolojidir; çünkü bu terimler içlerinde önyargı ve olumsuz çağrışımlar barındırmaktadır.
Cinsiyet	Mercer kurumları; cinsiyet değiştirmemiş kadın ve erkekler, transseksüel kadın ve erkekler ve bir cinsiyete ait olduğunu hissetmeyen bireyler dâhil olmak üzere tüm cinsiyet kimliklerini kapsamayı teşvik etmektedir. Her ne kadar bazı kurumlar sahip oldukları işgücündeki cinsiyet kimliğini daha geniş bir yelpazede izlemeye başlamış olsa da çoğu hâlâ çalışan cinsiyetini erkek ve kadın olarak izlemektedir ki bu da araştırmada toplanan iki kimlik içeren verilere yansımaktadır.
Kapsayıcı iş ortamı	Kapsayıcı iş ortamı; iş, gelir ve fırsat ve bilgilere erişim gibi kaynakların eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Bu tür eylem ve uygulamalar, düşük oranda temsil edilen grupların üyeleri dâhil olmak üzere tüm üyelerin benzersiz katkılarından dolayı saygı görmelerini ve takdir edilmelerini ve bir kurumun resmi ve gayri resmi ağlarına tam olarak entegre olmalarını sağlamaktadır.
Internal Labour Market (ILM) Analysis® (İç İşgücü Pazarı Araştırması)	Mercer'in ILM Analizi, insan kaynaklarına dair karar almak üzere gerçeklere dayalı bir platform sağlayan tescil edilmiş bir araçtır. Temelde bir şirketin işgücü ile ilgili ana soruları yanıtlamak üzere bir kuruma, kurum içinden ve dışından insanların akışını incelemektedir: kim işe alınır, kim iyi performans gösterir, kim ilerler ve kim kalır.
Kesişimsellik	Kesişimsellik; ırkçılık, cinsiyetçilik, sınıfçılık, sosyoekonomik durum gibi farklı ayrımcılık biçimlerinin etkilerinin bir araya gelmesinin, örtüşmesinin ve kesişmesinin karmaşık ve kümülatif yoludur.
Ücret eşitliği	Ücret eşitliği, eş değerdeki bir iş için eşit ücret alma durumudur.
Ham ücret farkı	Ham ücret farkı veya "düzeltilmemiş ücret farkı", iki grup arasındaki (örneğin, erkekler ve kadınlar) gerçek ücret farkını ifade etmektedir. Ham ücret farkları; iş, kurumdaki kademe ve lokasyon gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir. Mercer'in bakış açısı: "Düzeltilmemiş ücret farkı" ve "ham ücret farkı" terimleri birbirinin yerine kullanılabilir.
Kasıtsız önyargı	Kasıtsız veya örtülü önyargı, bilinçaltının öğrenilmiş basmakalıp inanışlara dayanarak belirli insanları veya insan gruplarını destekleme yönündeki eğilimidir. Mercer'in bakış açısı: "Kasıtsız önyargı" ve "örtülü önyargı" terimleri birbirinin yerine kullanılabilir.

Dünya Ekonomik Forumu

Dünya Ekonomik Forumu; küresel, bölgesel ve sektörel sorunları tartışmak amacıyla dünyanın önde gelen siyasi, ticari, kültürel ve diğer topluluk liderlerini bir araya getirmektedir. Faaliyetleri, bir kurumun toplumun her kesimine karşı sorumlu olduğunu savunan paydaş teorisine dayalı kendine özgü bir kurumsal kültür tarafından şekillendirilmektedir.

Forum, kamu ve özel sektörden, uluslararası şirketler ve akademik kurumlardan birçok kuruluşun en iyilerini dikkatlice bir araya getirmekte ve dengelemektedir. Mercer ve Dünya Ekonomik Forumu, uzun süreli bir ortaklık kurmuş olup İsviçre'nin Davos kentindeki yıllık toplantılarda önemli etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır. Etkinlikler, daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmak üzere sarsıcı stratejiler keşfetmeyi amaçlayan global düşünce liderlerini bir araya getirmektedir.



Teşekkür bölümü

Mercer Global Ekibi

Üst yönetimden sponsorlar

Martine Ferland

Başkan ve CEO

Mercer

Ilya Bonic

Başkan, Kariyer ve Mercer Strateji

Bölümü Lideri

Mercer

Angela Berg

Global Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı

Danışmanlık Bölüm Lideri

Mercer

Yazarlar

Rayna Edwards

İşgücü Stratejisi Danışmanı

Mercer

Prof. Rick Guzzo

Eş Kurucu,

İşgücü Bilimleri Enstitüsü

Mercer

Carole Jackson

Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı

Araştırma Danışmanlık Bölümü

Mercer

Alex Knoepfelmacher

Araştırma Müdürü

İşgücü Bilimleri Enstitüsü

Mercer

Haig Nalbantian

Eş Kurucu,

İşgücü Bilimleri Enstitüsü

Mercer

Özel olarak katkıda bulunanlar

Dr. Lorna Friedman

Global Sağlık Bölümü Lideri,

Çok Uluslu Müşteriler Grubu

Mercer

Prof. Brian Levine

Ücret Eşitliği Bölümü Lideri

Strateji ve Analiz,

Mercer

Pat Milligan

Kıdemli Ortak (emekli)

Mercer

Yvonne Sonsino

Global Ortak Lider, Next Stage

Mercer

Jill Zimmerman

Global Yetenek ve Kapsayıcı İş Ortamı

Bölümü Müdürü

Mercer

Ray Arata, JD

Eş Kurucu ve Ortak

Inclusionary Leadership Group

Prof. Ed Gurowitz

Eş Kurucu ve Ortak

Inclusionary Leadership Group

Katkıda bulunanlar

Katarzyna Aluchna-Kunysz

Anket Yönetimi

Mercer

Cezary Danilowicz

Veri Yönetimi Müdürü

Mercer

Gregory Fisher

Proje Müdürü

Mercer

Anne Hetterich

Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı

Danışmanı

Mercer

India Johnstone

Proje Müdürü

Mercer

Christine Lindsay

Proje Müdürü

Mercer

Barbara Matysiak

Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı

Uzmanı

Mercer

Shelly Smith

İç İletişim

Mercer

Laura Spresert

Pazarlama

Mercer

Tammy Watson-Smith

Proje Müdürü

Mercer

Madeleine Winslow

Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı

Danışmanı

Mercer



Mercer Türkiye Ekibi

Dinçer Güleğin

Mercer Türkiye Genel Müdürü

Işıl Çayırılı Ketenci

Mercer Global Pazarlama Lideri,
Kariyer Bölümü

Canan Kaya

Mercer Türkiye Pazarlama ve İletişim
Direktörü

Rana Akkurt

Kampanya Yürütme Uzmanı,
IMETA Analisti

Ayçe Nişancıoğlu Topcan

Çeşitlilik ve Kapsayıcı İş Ortamı
Danışmanı,
Mercer Fransa

Profesyonel İş Kadınları Derneği (PWN)

Aylin Satun Olsun

PWN İstanbul, Başkan

Nüket Germirli

PWN İstanbul, Çeşitlilik ve Kapsayıcı
İş Ortamı Çalışma Grubu Lideri

Ayşe Kırımlı

PWN İstanbul, Yönetim Kurulu Üyesi

Funda Sezgin

PWN Global, Yönetim Kurulu Üyesi

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)

PERYÖN Akademi

Gamze Laden Acarlı

Infinity Çeviri ve Danışmanlık,
Çevirmen/Editör

Katkıda bulunanlar, bu araştırma ve rapor için Mercer'in global Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça ekibine ve Occula Group'a özellikle teşekkürlerini sunar.

Bu araştırma, EDGE Certified Foundation ile iş birliği içinde yürütülmüştür.

EDGE sertifikasyonu, cinsiyet eşitliği konusunda önde gelen global değerlendirme yöntemi ve işletme belgelendirme sertifikasyon standardıdır. Sertifikasyon almak, bir kurumun hem kadınlara hem erkeklere fayda sağlayacak ideal bir iş yeri yaratma yeteneğine sahip olduğunu doğrulamaktadır. EDGE Sertifikasyonu, bir kurumu çalışmak, yatırım yapmak ve iş yapmak için cinsiyet eşitliği kültürünün yerleşmiş olduğu bir iş yeri olarak tanımlayarak o kuruma rekabet avantajı sağlamaktadır.

60 Mercer hakkında

Mercer, iş hayatını yeniden tanımlayarak, emeklilik ve yatırım sonuçlarını yeniden şekillendirerek ve gerçek sağlık ve refahı gözler önüne sererek daha parlak gelecekler inşa etmektedir. Mercer'in 44 ülkede 25.000'den fazla çalışanı bulunmakta ve firma 130'un üzerinde ülkede faaliyet göstermektedir. Mercer; 75.000 çalışanı ve yıllık geliri 17 milyar USD olan ve risk, strateji ve insan kaynağı yönetimi konularında dünya lideri profesyonel hizmet şirketi Marsh & McLennan Companies şirketi (kısaca adı: MMC) bir parçasıdır. Pazar lideri şirketleri Marsh, Guy Carpenter ve Oliver Wyman aracılığıyla Marsh & McLennan, müşterilerin giderek daha dinamik ve karmaşık bir ortamda işlerini başarıyla sürdürmelerine yardımcı olmaktadır.

Profesyonel İş Kadınları Derneği (PWN)

PWN Global, uluslararası platformda ve sektörler arasında çevrimiçi ve yüz yüze ağların oluşumunu sağlayarak mesleki gelişime odaklı ve cinsiyet yönünden dengeli liderliğe ulaşmak için çalışan insanların oluşturduğu global bir harekettir. 4000'in üzerinde üyenin ve 90'ın üzerinde ulustan temsilcinin bulunduğu bu gönüllüler hareketi, 27 şehir ağından oluşan bir topluluk içinde yılda 600'den fazla etkinlik yapmaktadır.

Küresel yetenek havuzunun %100'ünden faydalanmanın daha mutlu ve ekonomik olarak daha sürdürülebilir bir toplum yaratacağına inanmakta, cinsiyet dengeli karar almanın karakter gücünü, dayanıklılığı ve büyümeyi güçlendirdiğini savunmaktadır. Yeni becerileri benimsemek ve reformları harekete geçirmek için değişim hızını artırmayı ve topluluğumuza ilham vermeyi amaçlamaktadır.

PWN İstanbul, 22. şehir ağıdır. Yaklaşık 300 bağımsız üye ile 2013 yılının Ekim ayında kurulmuştur. Kurulduğu yıl hem kadınlar hem erkekler için kendini geliştirme fırsatlarının yanı sıra bağlantı kurmalarını, bilgi paylaşımlarını ve birlikte öğrenmelerini sağlamak üzere 10'dan fazla kurumsal etkinlik gerçekleştirmiştir. Misyonu, hem iş hayatında hem sosyal hayatta cinsiyet dengeli liderliğin gelişimini desteklemektir.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)

PERYÖN, Türkiye'nin insan yönetimi alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşudur. Dört bölge şubesi, iki temsilcilik ofisi ve 3.000'den fazla üyesi bulunmaktadır. PERYÖN araştırma ve projeler yoluyla bilgi üretmekte; politika belirleyiciler, yasa koyucular ve medyaya bilgi ve fikirler sağlamakta; insan kaynakları profesyonellerine ve diğer STK'lara düşünce liderliği yapmakta; seminerler, konferanslar, sempozyumlar, çalışma grupları ve proje ekipleri aracılığıyla üyelerinin ağ oluşturmalarını ve kariyer gelişimlerini desteklemektedir. PERYÖN, Avrupa İnsan Yönetimi Derneği ve Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu üyesidir.





