

2022

# Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği





# İçindekiler

<b>Önsöz</b>	<b>03</b>
<b>Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Olgunluk Modeli: 5 Boyutlu Yaklaşım</b>	<b>04</b>
<b>Katılımcı Demografisi</b>	<b>05</b>
<b>Günümüzün Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği</b>	<b>06</b>
<b>1</b> Strateji ve Vizyon	07
<b>2</b> Süreç ve Politika	10
<b>3</b> Kapsayıcı Kültür	15
<b>4</b> Çalışan Bağlılığı ve İletişim	17
<b>5</b> Ölçüm ve Raporlama	19
<b>Geleceğin Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği</b>	<b>22</b>
<b>1</b> Uzun Vadeli Stratejilerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	23
<b>2</b> Uzaktan Çalışma	24
<b>3</b> Otomasyon	26
<b>4</b> Geleceğin Becerileri	28

# Önsöz

## Şimdi aksiyon zamanı! Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği

PwC Türkiye olarak PERYÖN işbirliği ile cinsiyet eşitliği perspektifinden çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerine **2022 Şubat ayında** gerçekleştirdiğimiz araştırmamızı 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü'nde yayınlıyoruz. Birleşmiş Milletler'in "Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Amaçlar" taahhütleri arasında bulunan "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" maddesi kadınların liderlik rollerinde yer alması ve ekonomik eşitsizliklerin giderilmesi gibi aksiyonları da kapsıyor. Bu bağlamda sektörden bağımsız olarak tüm istihdam sağlayan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını ve cinsiyet eşitliği perspektifini ana strateji ve hedefleri arasına alması kritik önem taşıyor. Yapılan birçok çalışmayla sağlanan ilerlemeye rağmen istatistiki perspektiften bakıldığında hem dünyada hem de Türkiye'de gidilecek çok yol var.

- World Economic Forum tarafından yayınlanan 2021 Global Gender Gap Report'a göre tüm dünyada cinsiyet eşitliği farkını kapatmak için **135.6 yıl** gerekiyor.<sup>1</sup>
- Cinsiyet eşitliği indeksine yakından bakıldığında, **Türkiye** 156 ülke arasında **133. sırada** yer alıyor.<sup>2</sup>
- TÜİK iş gücü verilerine bakıldığında Türkiye'de erkeklerin iş gücüne katılım oranı **%71**; kadınların iş gücüne katılım oranı ise sadece **%33**.<sup>3</sup>
- ILO'nun global raporuna göre dünyada kadın erkek arasındaki ortalama ücret farkı **%20.5**.<sup>4</sup> 2020 yılında Türkiye özelinde ILO tarafından yürütülen araştırmaya göre Türkiye'de cinsiyete dayalı ücret farkı **%15.6**.<sup>5</sup>

Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği Araştırması günümüzde kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını cinsiyet eşitliği perspektifinden ele almayı ve kurumların karnesini çalışanların gözünden yansıtmayı amaçlıyor. Bunun yanı sıra, araştırma sadece günümüzdeki çalışma hayatının değil, gelecekteki çalışma hayatının çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifinden nasıl algılandığını da ortaya koymayı hedefliyor.

PwC Türkiye olarak toplumda güven oluşturma ve önemli sorunlara çözüm üretme vizyonumuzla çeşitlilik, kapsayıcılık ve cinsiyet eşitliği konusunda sağlanacak gelişmelere katkı sağlamayı hedefliyor ve PwC Çeşitlilik ve Kapsayıcılık modeline göre hazırlanmış bu araştırma sonuçlarını ilgiyle okumanızı diliyoruz.

<sup>1,2</sup> [WEF Global Gender Gap Report](#)

<sup>3</sup> [TÜİK Eylül 2021 İş gücü İstatistikleri](#)

<sup>4</sup> [Global Wage Report, ILO](#)

<sup>5</sup> [Cinsiyete Dayalı Ücret Farkının Ölçümü, ILO](#)

# Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Olgunluk Modeli: 5 Boyutlu Yaklaşım





PwC olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu; strateji ve vizyondan başlayarak, kültüre, ölçüm ve raporlamaya uzanan bütünsel bir bakış açısı ile beş boyutta ele alıyoruz, araştırmamız da bu boyutlarda katılımcıların bakış açılarını anlamak üzerine tasarlandı:

**Strateji ve Vizyon:** Kurum kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri kapsamında iş gücü planları değerlendirilirken Çeşitlilik ve Kapsayıcılık perspektifinden bakıyor mu?

**Süreç ve Politika:** Kurumun İnsan Kaynakları, süreç ve politikalarında (işe alım, ücretlendirme, esnek çalışma, performans, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, işten ayrılma, fiziksel çalışma ortamı) çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifini temsil ediyor mu?

**Kapsayıcı Kültür:** Kurumun kültüründe temsil edilen değerler çeşitlilik ve kapsayıcılıktan ne kadar besleniyor?

**Çalışan Bağlılığı ve İletişim:** Çalışanların fikirlerine değer veriliyor mu ve bu fikirlerin anlaşılması için açık iletişim yöntemiyle çalışmalar yapılıyor mu?

**Ölçüm ve Raporlama:** Çeşitlilik ve kapsayıcılık, kritik performans göstergeleri tanımlı mı ve hedef kartında ölçülüyor mu?

Kurumlar iş başarısını sağlamak ve çalışanlar için fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, üretebildikleri ve mutlu oldukları bir çalışma ortamı yaratmak üzere hem çeşitliliğe hem de kapsayıcılığa ihtiyaç duyuyorlar. PwC olarak tanımladığımız 5 boyutun kurumların bu hedefe ulaşmaları için kritik yapı taşları olduğunu düşünüyoruz.

## Katılımcı Demografisi



Araştırmamıza katılan 377 kişiden %75'i kadın, %25'i erkek olduğunu belirtirken, %1'i cinsiyetini belirtmemeyi tercih etti.

Katılımcıların %36'sı 36-45, %34'ü 26-35 ve %22'si 46-54 yaş aralığında bulunuyor.



Katılımcıların %96'sı tam zamanlı çalışanlardan oluşurken; %52'si uluslararası kurumda, %22'si yerel kurumda, %14'ü yerel aile kuruluşunda istihdam ediliyor.

Katılımcıların %56'sı lisans ve %41'i yüksek lisans derecesine, %33'ü önlisans, lise ya da eşdeğeri dereceye sahip.



Katılımcılar perakende ve tüketici ürünleri, endüstriyel üretim ve otomotiv başta olmak üzere 20'den fazla sektörde çalışıyor. Departman dağılımına bakıldığında %33.4'ü İnsan Kaynakları, %25'i Finans ve Muhasebe, %13'ü Yönetim Departmanlarından olmak üzere on birden fazla departman çalışanı araştırmamıza katıldı.

Erkek katılımcıların %82'si, kadın katılımcıların %66'sı ekip yönetme sorumluluğuna sahip olduğunu bildirdi. Bütün katılımcıların %70'i ekip yöneticisi olduğunu belirtti.



# Günümüzün Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği



# 1 Strateji ve Vizyon

Geleceğin iş gücü perspektifinden bakıldığında, dünyayı dönüştüren trendlerle birlikte iş gücünün daha çeşitli hale geldiği ve geleceği öngörülüyor. Bu bağlamda; kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri değerlendirirken iş ve pazar stratejilerinin iş gücüne olan etkisini, iş gücündeki değişimi ve toplumsal beklentileri de göz önünde bulundurmak kurumlar açısından oldukça kritik. Günümüzde, çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifi kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin sosyal ve toplumsal boyutunda da giderek daha fazla önem kazanıyor ve birçok kurumun sürdürülebilirlik vizyonlarında cinsiyet eşitliğinin yer aldığı görülüyor.

25. CEO Araştırması'nın global sonuçlarına göre üst yönetim teşviklerinde cinsiyet çeşitliliği hedefleri bulunan şirketlerin diğerlerine kıyasla 1.4 kat daha güvenilir olduğu görülüyor.<sup>6</sup>

Cinsiyet eşitliğinin kurumun vizyon ve stratejilerinde yer almasını takip en önemli adım bu strateji ve vizyonun çalışanlara şeffaflıkla duyurulması. Liderlerin, cinsiyet eşitliği ya da daha geniş açıdan çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda taahhüt vermesi bu vizyonun pekiştirilmesi için en öncelikli aksiyon olarak kabul edilebilir; daha sonra, kurum bünyesinde yer alan tüm politikaların cinsiyet eşitliği perspektifiyle ele alınabilmesi için de yine bu taahhüdün yerine getirilmesi gerekiyor.

Araştırma kapsamında katılımcılara, şirketlerinde cinsiyet eşitliğinin önemli bir değer ve stratejik unsur olarak görülüp görülmediğini ve şirketlerinde liderlik ekiplerinin cinsiyet eşitliği konusunu sahiplenip sahiplenmediğini sorduk.

## Öne Çıkan Bilgiler

- Katılımcılar, cinsiyet eşitliğinin stratejik bir unsur olarak görülse de liderler tarafından yeterince sahiplenilmediğini düşünüyorlar.

- Katılımcılardan yerel aile kuruluşunda çalışanların **%34**'ü, liderlerinin cinsiyet eşitliğini sahiplenmediğini düşünüyor.

<sup>6</sup> 25th CEO Survey, PwC

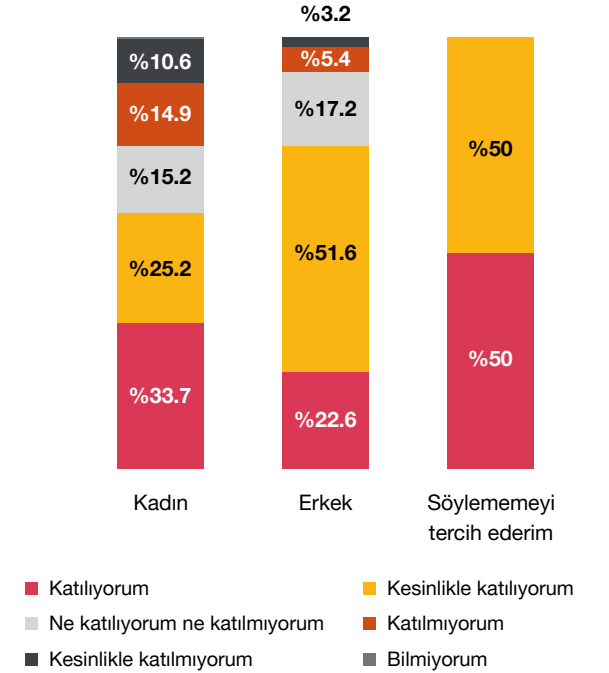


## Bulgular

Katılımcıların %68'i şirketlerinde cinsiyet eşitliğinin önemli bir değer ve stratejik unsur olarak görüldüğünü ve %63'ü şirketlerindeki liderlik ekibinin cinsiyet eşitliği konusunu sahiplendiğini düşünüyor.

Kurumunuzun cinsiyet eşitliğinin değer ve strateji içerisinde önemli bir unsur olması sorusunu kurum tipi kırımda incelediğimizde; hiç katılmadığını belirten yüksek orana sahip grup yerel aile kuruluşu çalışanları olarak karşımıza çıkıyor. Cinsiyet eşitliğinin değerler ve strateji içerisinde yer aldığını belirten uluslararası kurum çalışanları oranı %57 olarak gözlemleniyor.

Aynı soru için katılımcıların yanıtlarını cinsiyet kırılımda incelediğimizde erkek katılımcıların %82 oranında ve kadın katılımcıların %63 oranında katıldığını, ancak katılmadığını belirtenler arasında kadın katılımcıların %19 ile en yüksek orana sahip oldukları gözlemleniyor.

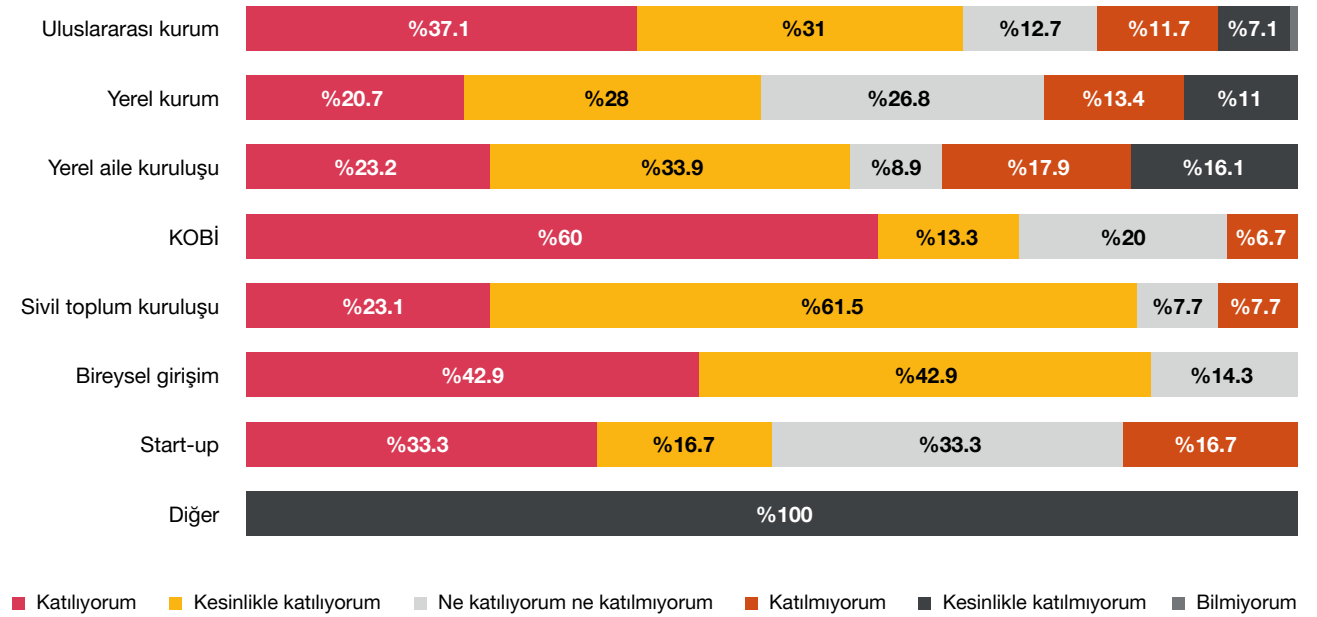




Liderlerin sahiplenmesi hakkındaki sorumuz kurum tipi kırılımında değerlendirildiğinde, uluslararası kurum çalışanlarının %68'i, şirket liderlerinin cinsiyet eşitliği konusunu sahiplendiklerini belirtiyor. Kurumlar içerisinde en düşük oranla (%34) yerel aile kuruluşu çalışanları, şirket liderlerinin bu konuyu sahiplenmediğini düşünüyor. Verileri cinsiyet kırılımında incelediğimizde erkek katılımcıların %74'ü ve kadın katılımcıların %59'u kurum liderlerinin cinsiyet eşitliği konusunu sahiplendiğini belirtiyor.

Sonuçlara bakıldığında, yerel aile kuruluşlarının cinsiyet eşitliğinin stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesi ve liderler tarafından sahiplenilmesi konusunda diğer şirket türlerine göre daha fazla gelişim alanı olduğu görülüyor. Ayrıca, iki soruda da kadın katılımcıların yanıt oranlarının erkeklere göre daha düşük olması, kadınların kurum stratejilerinde cinsiyet eşitliğinin yeteri kadar temsil edilmediği görüşüne sahip olduğunu gösteriyor.

Katılımcıların cinsiyet eşitliğinin bir değer ve stratejik unsur olarak görüldüğü ve liderlerin cinsiyet eşitliğini sahiplenmesi sorularına katılım oranlarının liderlerin sahiplendiğini düşünmelerine kıyasla daha yüksek olması, stratejilerde ifade edilen çeşitlilik, kapsayıcılık ve cinsiyet eşitliği taahhütlerinin uygulamaya geçmesinde bir boşluk olabileceğini ve liderler tarafından çalışanlar ile şeffaf olarak iletişim konusunda gelişim alanı olduğunu ortaya koyuyor.





Kurumun stratejilerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın yer almasının en önemli yansıması “İnsan Kaynakları süreç ve politikalarında” da daha eşitlikçi ve adil yaklaşımların gözetilmesi ve cinsiyet eşitliği perspektifinden süreç ve politikaların düzenlenmesi olarak karşımıza çıkıyor.

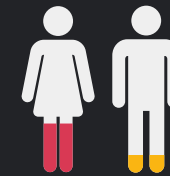
İnsan kaynakları politikaları kurumun stratejisi doğrultusunda bu konudaki taahhüdünü belgelerken, İnsan Kaynakları süreçlerinin her biri çalışan ve kurum arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından kritik öneme sahip iletişim noktaları olarak kabul edilebilir.

Bu iletişim noktalarında çalışanların yaşadığı deneyimler kurum politikalarının çalışma ortamında nasıl bir yansıması olduğunun önemli bir göstergesi. Kurum genelinde çeşitlilik ve kapsayıcılık prensiplerini içeren politikalar toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda öğrenilmiş birtakım davranışlar ya da bilinçsiz ön yargılar gibi birçok farklı sebepten çalışan deneyimine olumsuz olarak yansiyabilir. Bu doğrultuda raporun ilerleyen kısımlarında hem kültür hem de ölçüm ve raporlama bölümlerinde süreç bazında doğru performans göstergelerini ölçmenin ve kurum kültürünü etkileyen derin kültür öğelerini doğru yorumlamanın çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri ortamı yaratmaktaki öneminden bahsedeceğiz.

Araştırma kapsamında işe alım, kariyer, ücret yönetimi, performans yönetimi gibi kritik İnsan Kaynakları süreçlerine dair katılımcıların eşitlik ve adalet algısını anlayabilmek için bazı sorular yönelttik.

## Öne Çıkan Bilgiler

- İnsan kaynakları süreçlerinin geneline bakıldığında, süreçlerin eşit/adil bulunma oranı **kadın katılımcılarda %65** iken **erkek katılımcılarda %85** oldu. Ortalama verilere bakıldığında erkek katılımcıların süreçlerin daha adil olduğunu düşündüğünü görüyoruz.
- İK süreçlerinde, “Kariyer”, “Ücret Yönetimi” ve “İşe Alım”, katılımcıların en fazla bilinçsiz ön yargılara maruz kaldıklarını belirttikleri süreçler olarak öne çıkıyor.
- Katılımcıların ön yargılara ve ayrımcılığa uğradıklarını detaylandırdıkları konular “**Ücret, yan haklar ve terfi**”, “**İşe alım ve mülakat**”, “**Performans**”, “**Kültür ve davranış**”, “**Ebeveyn izni**”, “**Fiziksel koşullar**” ve “**Yönetici tutumu**” olarak öne çıkıyor.



**Kadın katılımcılardan %32'si**, şirketlerinin fiziksel çalışma ortamını, süt odası, soyunma odası gibi ihtiyaçlarına göre düzenlenmediğini düşünürken bu oran **erkekler için %10**.

## Bulgular

### İnsan Kaynakları Süreçlerinde Cinsiyet Eşitliği

Şirketim işe alım süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapmadan eşit/adil davranıyor.

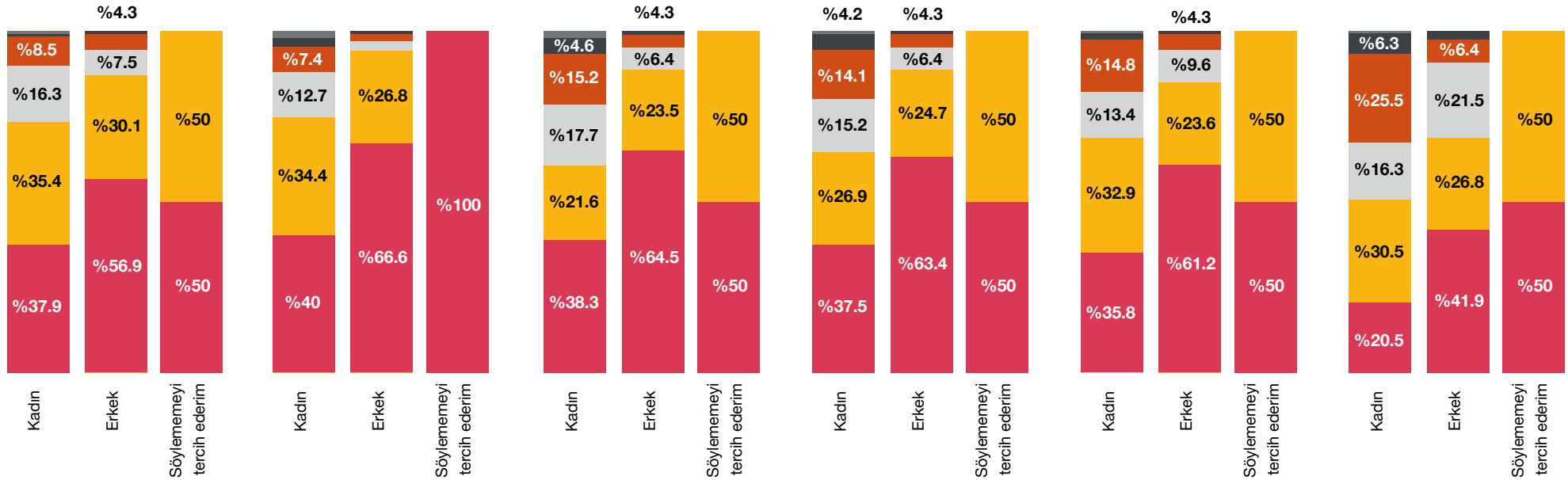
Şirketim performans değerlendirme sürecinde cinsiyet ayrımı yapmadan eşit/adil davranıyor.

Şirketimde şeffaf ve cinsiyet eşitliliğini gözetilen bir ücret politikası uygulanıyor.

Şirketim terfi ve ücret artışlarında cinsiyet ayrımı yapmadan eşit/adil davranmıyor.

Şirketim beni geleceğe hazırlayacak ve kariyer ilerlemesi sağlayacak gelişim fırsatları ayrılmadan eşit/adil bir şekilde verilir.

Şirketim fiziksel çalışma ortamımı ihtiyaçlarıma göre düzenler. (süt odası, soyunma odası vs.)



■ Katılıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum ■ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ■ Katılmıyorum ■ Kesinlikle katılmıyorum ■ Bilmiyorum



**İşe alım sürecinin** eşit/adil olduğunu düşünen kadın katılımcı oranı **%73** iken erkek katılımcılar için bu oran **%87**.

**Performans değerlendirme sürecinin** eşit/adil olduğunu düşünen kadın katılımcı oranı **%74** iken erkek katılımcılar için bu oran **%93**.



**Şeffaf ve cinsiyet eşitliğini gözetilen bir ücret politikası** izlendiğini düşünen kadın katılımcı oranı **%60** iken erkek katılımcılar için bu oran **%88**.

**Terfi ve ücret artışlarının** eşit/adil yürütüldüğünü düşünen kadın katılımcı oranı **%64** iken erkek katılımcılar için bu oran **%88**.



Şirketlerinin kendilerini **geleceğe hazırlayacak** ve **kariyer ilerlemesi** sağlayacak **gelişim fırsatlarını** eşit/adil sunduğunu düşünen kadın katılımcı oranı **%69** iken erkek katılımcılar için bu oran **%87**.



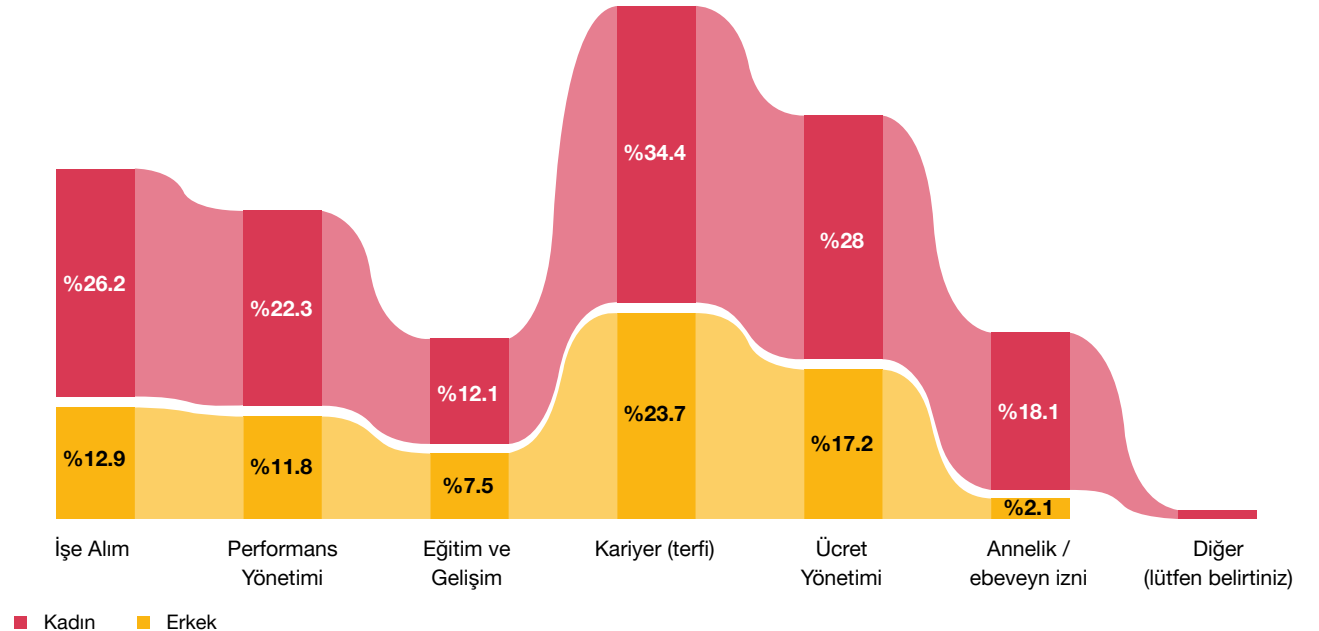
## İnsan Kaynakları Süreçlerinde Ön Yargılar ve Ayrımcılık

Bilinçsiz ön yargılar; bir olaya, olguya karşı otomatik ve içgüdüsel tercihlerle, bireysel tecrübeler doğrultusunda zamanla oluşan, zihnin bilgi işlemeyi basitleştirme yoludur.<sup>7</sup> Bilgi akışını yönlendirmek açısından yararları olsa da karar alma mekanizması ve eşitlik algısını olumsuz etkiler. İnsan kaynakları süreçlerinde bilinçsiz ön yargıların özellikle terfi, ücret yönetimi, performans yönetimi gibi süreçlerde alınan kritik kararları etkilediği ve ayrımcılığa yol açtığı gözlemleniyor.

Kurumların strateji, süreç ve politikalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık doğrultusunda düzenlemeler yapılsa da bilinçsiz ön yargılar bu politikaların gerçek hayatta uygulanmasında farklı sonuçlar doğurabilir. Bilinçsiz ön yargılara kalıp yargılar, bize benzeyen kişileri seçme eğilimi gibi örnekler verilebilir. Bilinçsiz ön yargıların İnsan Kaynakları süreçleri üzerindeki olası etkisini anlayabilmek adına katılımcılara bilinçsiz ön yargılara maruz kalıp kalmadıkları ve en fazla hangi İnsan Kaynakları sürecinde bilinçsiz ön yargılara maruz kaldıkları sorusunu yönelttik.

Katılımcıların %56'sı İnsan Kaynakları süreçlerinin en az birinde bilinçsiz ön yargılara maruz kaldığını belirtirken bu oranın kadın katılımcılarda %60, erkek katılımcılarda ise %42 olduğu görülüyor. Süreçlere detaylı bakıldığında kadın katılımcılar arasında bilinçsiz ön yargılara maruz kalanların oranlarının erkek katılımcılara kıyasla daha fazla olduğu ortaya çıkıyor.

Katılımcılara iş yerinde cinsiyetlerinden dolayı ön yargılara ve ayrımcılığa maruz kaldıkları bir olay yaşayıp yaşamadıklarını sorduk ve hikayelerini bizlerle paylaşmalarını istedik. Araştırmaya katılanların %10'u yaşadıkları olayları bizimle paylaştı; paylaşım yapan katılımcıların %89'unu kadınlar oluşturdu. Katılımcıların ön yargılara ve ayrımcılığa uğradıkları konular "Ücret, yan haklar ve terfi", "İşe alım ve mülakat", "Performans", "Kültür ve davranış", "Ebeveyn izni", "Fiziksel koşullar" ve "Yönetici tutumu" olarak karşımıza çıktı.



<sup>7</sup> [PwC. unconscious bias](#)



Ücret, terfi ve yan haklar gibi İnsan Kaynakları süreçlerinde bilinçsiz ön yargıya maruz kaldığını söyleyen kadın katılımcılar; ücret konusunda eşitsizliklerinin olduğunu, toplumsal cinsiyet rollerinde erkeğin aile geçindiren kişi olarak konumlandırıldığı için **daha yüksek ücret** aldığını belirtiyor.

Kadınların yönetici ya da üst yönetim pozisyonlarına kadınların toplumsal cinsiyet rollerinden doğan çocuk bakımı gibi sebeplerle terfi edemediğini, demotive etme ve sistem dışı bırakma ve benzeri durumları yaşadıklarını aktardılar. Ayrıca hamilelik ve çocuk sahibi olmanın **terfi durumuna engel** oluşturabildiği de yorumlarda belirttiler.

İşe alım ve mülakat süreçleri sırasında maruz kalınan **ön yargılar** üzerine yapılan yorumlarda mülakat sırasında özel hayatla ilgili, evli olup olmadığı, çocuk planının olup olmadığı gibi soruların sorulduğunu da paylaştılar.

### Katılımcılarımızın çalışma hayatlarında duyduklarını ifade ettikleri ayrımcı soru ve ifadeler

Kadınların esnekliğinin olmayışı

Erkek çalışanın ev geçindirme sorumluluğu

Erkeksi bir yaklaşım ve davranış geliştirmek zorunda kalmak

Çalışırken çocuğunla kim ilgileniyor?

CEO'muz özel gününde

Kadınlar eşlerinin yanında ek kazanç sağlayan

Kadınlar itaatkar olduğu için alt kadrolarda çalışmalı

Çocuk sahibi olmayı düşünüyor musun?

Duygusal yaklaşıyorsun

İşin doğası gereği kadına uygun değil





### 3

## Kapsayıcı Kültür

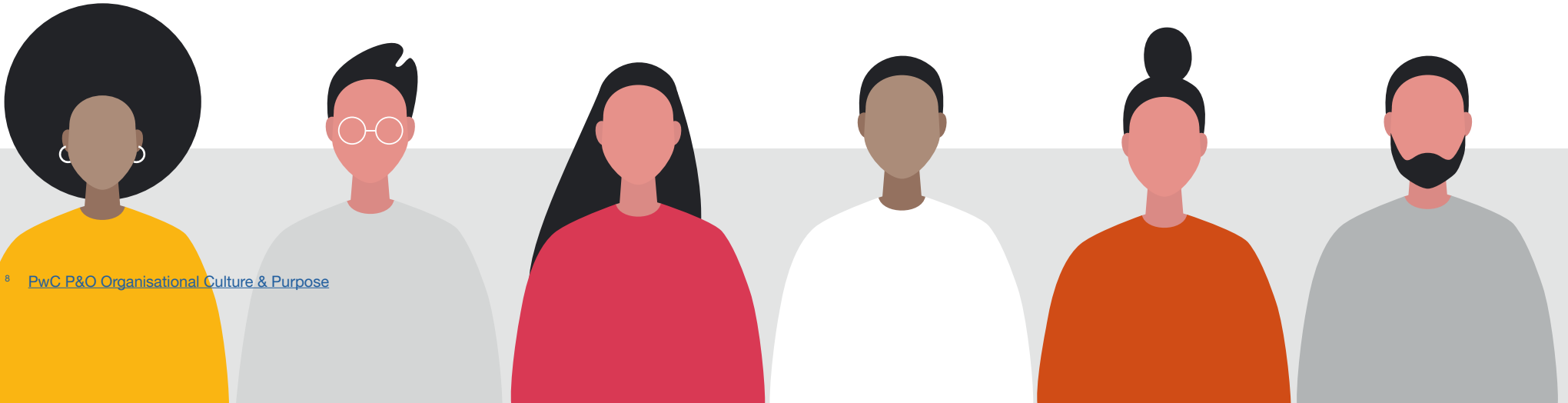
Organizasyonların kültürlerinin önemli bir ögesi olan derin kültürü oluşturan algı, davranış ve değerlerin kapsayıcılığa olan etkisi organizasyon kültürünü tanımlamak için tanımlanmış değer, davranış, süreç ve sistemlerden daha yüksektir.

Organizasyon kültürlerini oluşturan derin kültür öğeleri toplumsal kültür, inanış ve yaklaşımlardan beslenir, davranış ve bilinçsiz ön yargılarla çalışma ortamında kendilerini gösterebilir.<sup>8</sup> Organizasyon kültürünün dönüşmesi ve daha kapsayıcı olması için derin kültür öğelerinin adreslenmesi kültür dönüşümünde daha etkin geri dönüş alınmasını sağlar.

Kapsayıcı kültürün önemli göstergeleri arasında çalışanların kendileri olabilmeleri, fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri ve karşılıklı güven ilişkisi kurmanın teşvik edilmesi gibi önemli öğeler sayılabilir.

## Öne Çıkan Bilgiler

- Kadınlar, erkeklere kıyasla daha yüksek oranda cinsiyetlerinden dolayı ciddiye alınmadıklarını hissediyor.
- Kadınlar, erkeklere kıyasla daha yüksek oranda cinsiyetlerinden dolayı kendilerini iyi ifade edemediklerini düşünüyor.

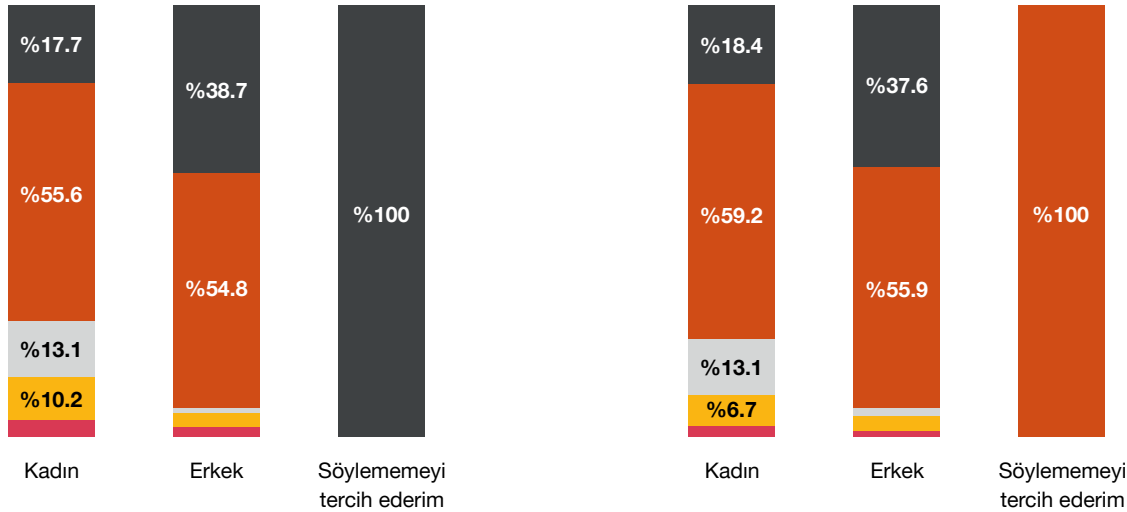


<sup>8</sup> PwC P&O Organisational Culture & Purpose

## Bulgular

Araştırmaya katılanlara cinsiyet eşitliği perspektifinden, içinde yer aldıkları kurumun kültürü hakkında fikirlerini sorduk. Bu doğrultuda kadın katılımcıların %13'ü şirketlerinde cinsiyetinden dolayı fikirlerinin ciddiye alınmadığını hissederken bu oran erkek katılımcılarda %6.

Öte yandan kadın katılımcıların %9'u şirket içerisinde cinsiyetinden dolayı kendini rahatlıkla ifade edemediğini düşünürken bu oran erkek katılımcılarda %4. Bu sonuçlara yakından bakıldığında kadınlar, erkeklere oranla içerisinde buldukları kültürün cinsiyet eşitliği perspektifinden kapsayıcı olmadığını daha fazla hissediyor.



■ Kesinlikle katılıyorum ■ Katılıyorum ■ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ■ Katılmıyorum ■ Kesinlikle katılmıyorum

Süreç ve politika boyutunda bahsettiğimiz, iş hayatında ön yargılara ve ayrımcılığa uğradıkları olaylara ilişkin paylaşılan hikayelerde, süreçlerin yanı sıra kurum kültürü elementleri ile bağlantılı olabilecek yanıtlar da aldık.



Kadın katılımcılar, yöneticileri, iş arkadaşları ya da üst yönetim tarafından davranış ve konuşmalarının nasıl olması gerektiği hakkında yönlendirildiklerini ve uyarıldıklarını belirtilirken **“erkek gibi davranmak”** çözümünü ürettiklerini belirtiyorlar.

Kadın katılımcılar, erkek iş arkadaşıyla aynı eleştiri ya da talepte bulunulmasına rağmen **“abartılı”** ya da **“duygusal”** davrandığı hakkında eleştiri aldıklarını paylaştılar.

İşlerin cinsiyeti olduğuna inanan yöneticilerin/ üst yönetimin, örneğin fiziksel zorluk gerektiren bazı rollere, sadece erkek, bazı rollere sadece kadın değerlendirilmesi gerektiğini açıkça dile getirdiklerini belirtiyorlar.





## 4 Çalışan Bağlılığı ve İletişim

Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin ve kurumun bu konudaki taahhüdünün çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklanması, farkındalık çalışmalarının yürütülmesi ve çalışanların fikirleri doğrultusunda kurum yaklaşımının şekillenmesi, stratejinin hayata geçmesi ve başarılı olması için kritik önem taşıyor. Bu bağlamda, kurumların çalışanlar ile cinsiyet eşitliği konusundaki iletişim kanallarına, farkındalık çalışmalarına ve liderler özelinde düzenledikleri eğitimlere yönelik sorular yönelttik.

### Öne Çıkan Bilgiler

- Cinsiyet eşitliği perspektifini geliştirmeye yönelik farkındalık eğitimleri çalışanlardan çok yöneticilere yönelik düzenleniyor.
- Cinsiyet eşitliği konusunda çalışanlardan geri bildirim/fikir/öneri almak adına aktiviteler düzenlenmesi ve çalışanların görüşlerinin daha etkin bir şekilde alınmasının gelişim alanı olduğu gözlemleniyor.
- Uluslararası kuruluşlarda çalışanların geri bildirim/ öneri/anket ile fikirleri alınırken yerel kurum ve yerel aile kuruluşlarında bu oranın daha düşük olduğu gözlemleniyor.



## Bulgular



Katılımcıların **%40**'ı kurumlarının cinsiyet eşitliği konusunda, eğitimler, workshoplar, konuk konuşmacılar gibi çalışanların farkındalığını artıracak çalışmalar yürüttüğünü söylüyor.



Katılımcıların **%33**'ü şirketlerinde cinsiyet eşitliği konusunda çalışanlardan geri bildirim/fikir/öneri almak için anketler, odak grup çalışmaları vs. düzenlendiğini söylüyor.



Katılımcıların **%32**'si şirketlerindeki yöneticilerin cinsiyet eşitliği perspektifinin gelişmesi için farkındalık eğitimleri düzenlediğini belirtiyor. Bu veriyi kurum kırılımında incelediğimizde bu eğitimlerin düzenlendiğini ileten kurumlar sırasıyla; uluslararası kurum (%64), yerel kurum (%20) ve yerel aile kuruluşu (%7).

Sonuçlara bakıldığında, cinsiyet eşitliği perspektifini geliştirmeye yönelik farkındalık eğitimlerinin çalışanlardan çok yöneticilere yönelik düzenlendiği ve cinsiyet eşitliği konusunda çalışanlardan geri bildirim/fikir/öneri almak adına aktiviteler düzenlenmesi konusunda gelişim alanı olduğu görülüyor. Çalışanların da cinsiyet eşitliği stratejisini sahiplenmesi, kurumun bu konudaki taahhüdünü benimsemesi için bu tip aktivitelerin önemli olduğu ve önceliklendirilmesi gerektiği gözlemleniyor.





## 5 Ölçüm ve Raporlama

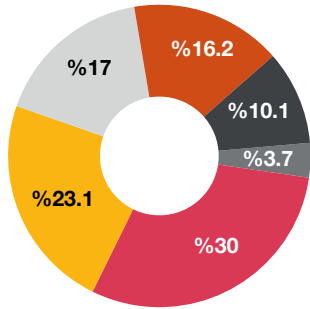
Beş boyutu kapsayan “Çeşitlilik ve Kapsayıcılık modelinin” son boyutu olan ölçüm ve raporlama, temel verilerin düzenli ölçümünü, temel verilere sebep olan süreç bazlı göstergelerin de ölçümünü ve sadece çeşitliliğin değil kapsayıcılığın da doğru yöntemler ile ölçülmesini içeriyor.

### Öne Çıkan Bilgiler

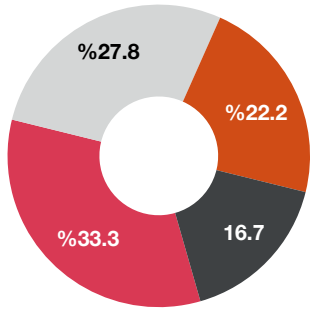
- Kritik performans göstergelerini cinsiyet kırılımında tüm çalışanlarla paylaştığını söyleyen katılımcı oranı %45.
- Cinsiyet eşitliğini gözeten kritik performanslarının tanımlı olduğunu söyleyen İK profesyonellerinin oranı %55.
- Cinsiyet eşitliğini gözeten kritik performans göstergelerinin tanımlı olması konusunda %28 ile ilk sırada olan uluslararası kurumlar yer alırken yerel kurumlar, yerel aile kuruluşları ikinci ve üçüncü sırada yer alıyor.
- Şirket genelindeki kadın çalışan oranı %40 ve üstü olarak tahmin edilirken üst yönetimdeki kadın çalışan oranı %10 ve altı olarak tahmin ediliyor.



## Bulgular



Araştırmaya katılan katılımcıların **%39**'u şirketlerinde kritik performans göstergelerine (KPI) dair raporların cinsiyet kırılımında tüm çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşıldığını söylüyor. Bu raporların paylaşılarda ilk sırayı %58'i uluslararası kurumlar, ikinci sırayı %20 ile yerel kurumlar ve üçüncü sırayı %11 ile yerel aile kuruluşları alıyor.

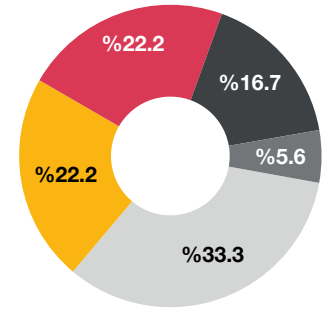


Araştırmaya katılan İK profesyonellerinin **%55**'i şirketlerinin hedeflerinde cinsiyet eşitliğini gözetilen kritik performans göstergelerinin tanımlı olduğunu söylüyor. Kurum çeşitleri bazında incelendiğinde tanımlı olduğunu belirtenlerin %68'i uluslararası kurum, %21'i yerel kurum olarak karşımıza çıkıyor.

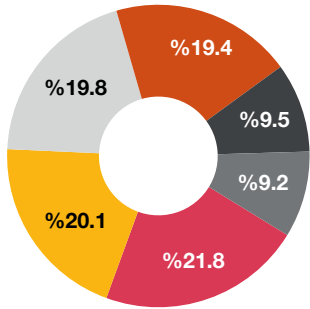
Ankete katılan İK profesyonellerinin **%44**'ü şirketlerindeki, işten ayrılma oranları, işe alım oranları, yönetici oranları gibi kritik performans göstergelerinin cinsiyet kırılımında ölçülüp raporlandığını söylüyor.

Ankete katılan İK profesyonellerine, çalışanlarla kritik performans göstergelerinin cinsiyet kırılımında paylaşılıp paylaşılmadığını sorduğumuzda %47'si paylaşıldığını iletirken %32'si paylaşılmadığını belirtti. Kurum tipleri kırılımında incelendiğinde sivil toplum kuruluşları ve start-up'lar için paylaşılmadığı ya da bilinmediği gözlemleniyor.

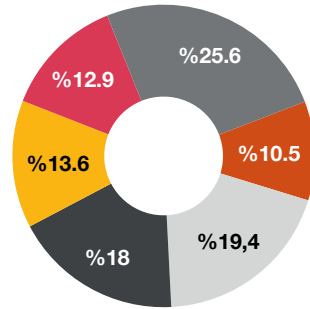
Öte yandan iki soruda da yüksek oranda çekimser cevap bulunması cinsiyet eşitliğine dair kritik performans göstergelerine dair farkındalığın düşük olabileceğine veya ilgili verilerin çalışanlarla şeffaf paylaşılmadığına işaret ediyor.



### Toplam Kadın Çalışan Oranı



### Üst Yönetimde Kadın Çalışan Oranı



■ %40 - 50 ■ %30 - 40 ■ %20 - 30 ■ %50 ve üstü ■ %10 - 20 ■ %10 ve altı

Şirketlerindeki toplam kadın çalışan oranını ve yönetimdeki kadın çalışan oranlarını tahmin etmelerini istediğimizde; katılımcıların çoğunluğu (%22) kadın çalışan oranını %40 ve üzeri olarak değerlendirirken, yönetim kadrosundaki kadın çalışan oranını %10 ve altı arasında değerlendirdi.

Endüstriyel üretim ve otomotiv sektörlerindeki katılımcılar şirketlerindeki kadın çalışan oranını %20 ve üzeri arasında değerlendirirken, yönetim kadrosundaki kadın çalışan oranını %10 ve altı arasında değerlendirdi.

Perakende ve tüketici ürünleri sektöründeki katılımcılar hem genelinde hem de yönetim kadrosundaki kadın çalışan oranını %50 ve üzeri olarak değerlendiriyor.



# Geleceğin Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği



## 1 Uzun vadeli stratejilerde çeşitlilik ve kapsayıcılık

Çeşitlilik ve kapsayıcılık geleceğin çalışma hayatında kritik öneme sahip. Kurumlar uzun vadeli stratejilerinde değişen dünya ve trendler doğrultusunda çeşitlilik ve kapsayıcılığa daha fazla yer veriyor. PwC'nin [25. Küresel CEO Araştırması](#), CEO'larının teşvik ödemelerini cinsiyet çeşitliliği ve çalışan bağlılığı skoru gibi finansal olmayan hedeflere bağlayan şirketlerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğunu gösteriyor. 25. Küresel CEO Araştırması sonuçlarına göre uzun vadeli kurumsal stratejilerinde cinsiyet temsil oranı bulunan şirketlerin globaldeki oranı %38,<sup>9</sup> bu oran Türkiye'deki şirketler için %68.<sup>10</sup>

Araştırmamız kapsamında katılımcılara şirketlerinin uzun vadeli stratejik planlarında çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemli bir yeri olup olmadığını sorduk.

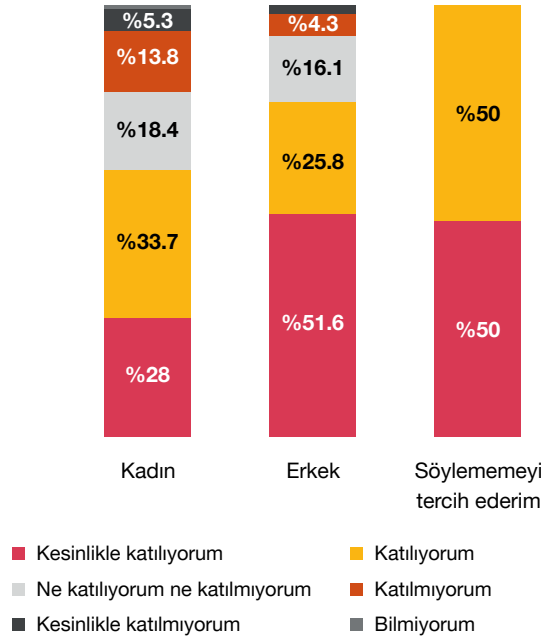
### Öne Çıkan Bilgiler



Katılımcılar, şirketlerinin hedeflerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın stratejik olarak önemli bir yeri olduğunu düşünüyor.

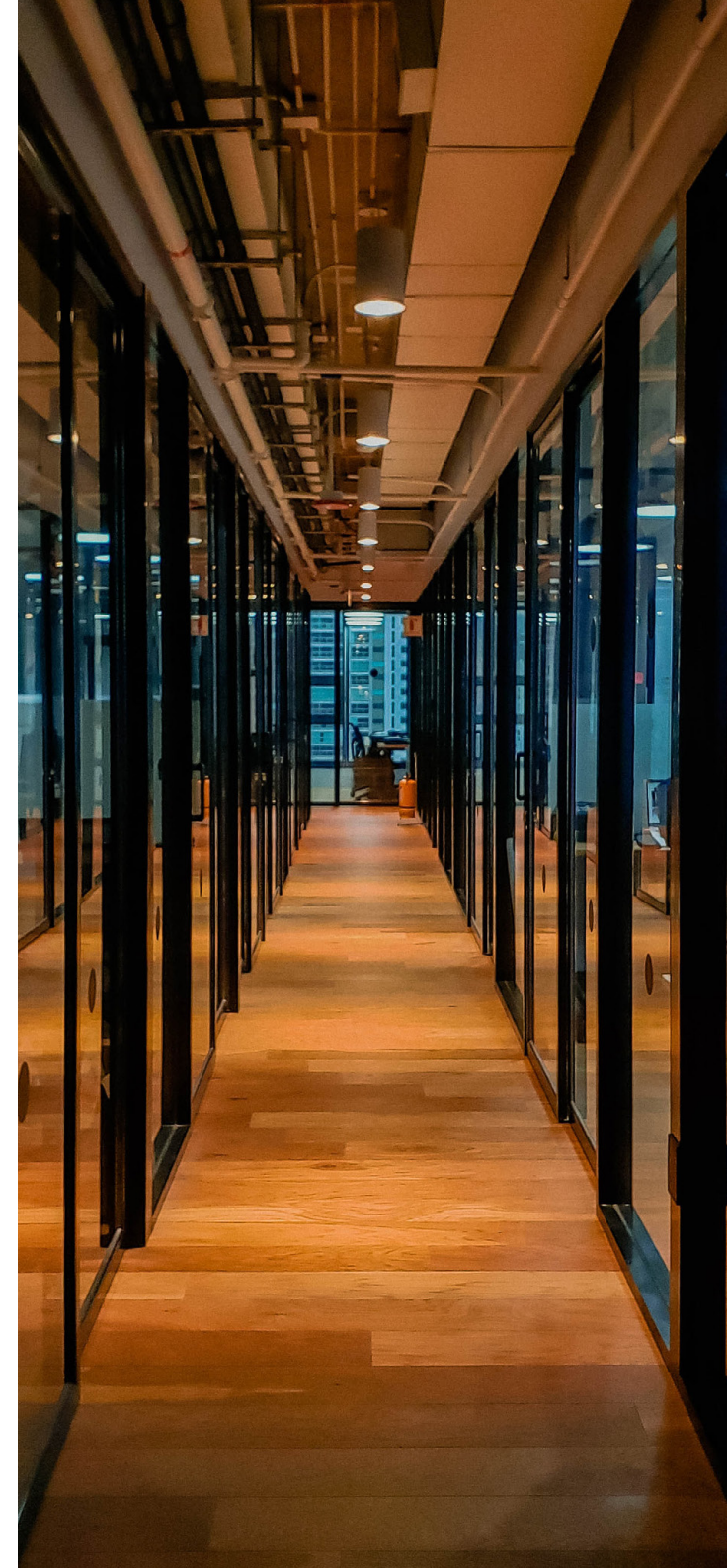
### Bulgular

Şirketlerinin uzun vadeli stratejik planlarında çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemli bir yeri olduğunu söyleyen katılımcıların oranı %66 oldu.



<sup>9</sup> 25th CEO Survey, PwC

<sup>10</sup> 25. CEO Araştırması, PwC Türkiye



## 2 Uzaktan Çalışma

Araştırma kapsamında hedefimiz bugünün çalışma hayatında cinsiyet eşitliği lensinden çeşitlilik ve kapsayıcılık modeli doğrultusunda çalışanların algılarını ölçerken aynı zamanda dönüşen çalışma hayatına dair algıları da aynı lensten okuyabilmek.

Mart 2021'de yayınlanan [Women in Work](#) araştırması, mevcutta kadın erkek arasında eşit dağılmayan ev içi iş yükünün COVID-19'un etkisiyle kadınlar için daha da arttığı ve bu nedenle kadınların iş gücüne dahil olma oranlarının düştüğünü gösteriyor. Buna ek olarak, mevcut hızda ilerlendiğinde 22 yılda kapanacak olan kadın erkek iş gücüne katılım farkının COVID-19'un etkisiyle daha uzun süreceği öngörülüyor.<sup>11</sup>

Bu doğrultuda, katılımcılara COVID-19'un etkisiyle artan uzaktan/hibrit çalışma modelinde bazı kritik İnsan Kaynakları süreçlerine ve geleceğe dair algılarını sorduk.

### Öne Çıkan Bilgiler

- Kadın katılımcılar, uzaktan/hibrit çalışma modelinde performans, terfi ve eğitim gibi İK süreçlerinin adil/eşit uygulanmayabileceğine erkek katılımcılara kıyasla daha çok katılıyor.
- Erkek katılımcılar, evden çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik şirketlerinden aldıkları desteği kadın katılımcılara kıyasla daha iyi değerlendiriyor.



<sup>11</sup> [Women in Work, PwC](#)





## Bulgular

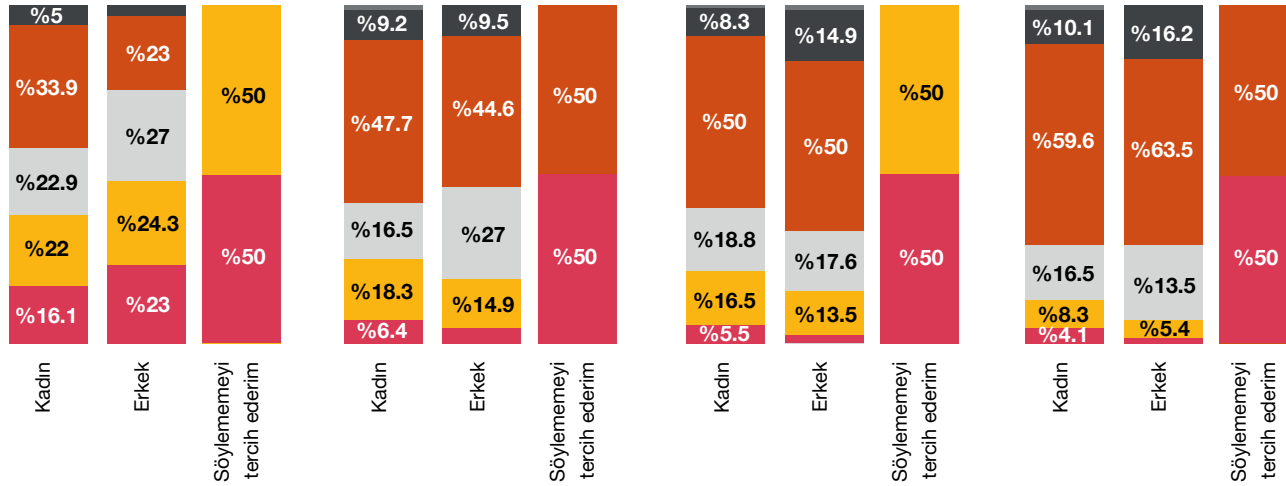
Araştırmaya katılanların %78'i uzaktan/hibrit çalışma modelinde çalışırken %22'si bu modelle çalışmadığını belirtiyor.

Erkek katılımcıların %47'si şirketlerinin evden çalışma ortamını iyileştirecek politikalar (ebeveynleri destekleyici, fiziksel ortamı iyileştirici politikalar vs.) geliştirdiğini söylerken bu oran kadınlarda %38.

Erkek katılımcıların %19'u uzaktan çalışma/hibrit çalışma modelini uygulayan çalışanlar ile ofisten çalışanlara performans değerlendirme sürecinde eşit davranılmayabileceğini düşünürken bu oran kadın katılımcılar için %25.

Erkek katılımcıların %16'sı uzaktan çalışma/hibrit çalışma modelini uygulayan çalışanlar ile ofisten çalışanlara terfi sürecinde eşit davranılmayacağını düşünürken bu oran kadın katılımcılar için %22.

Erkek katılımcıların %12'si uzaktan çalışma/hibrit çalışma modelini uygulayan çalışanlar ile ofisten çalışanlara eşit eğitim fırsatları verilmeyeceğini düşünürken bu oran kadın katılımcılar için %7.



■ Kesinlikle katılıyorum ■ Katılıyorum ■ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ■ Katılmıyorum ■ Kesinlikle katılmıyorum ■ Bilmiyorum

Sonuçlara bakıldığında, kadınlar uzaktan çalışma/hibrit çalışma modelinde evden çalışma ortamlarını iyileştirme konusunda aldıkları desteği erkeklere oranla daha düşük bulduğu görülüyor. Süreç açısından değerlendirildiğinde, kadınlar uzaktan çalışma modelinde performans ve terfi süreçlerinde daha fazla ayrımcılığa uğrayabileceklerini düşünüyorlar. Bu görüşün nedeni, kadınların ev ortamındaki iş yüklerinin fazla olması nedeniyle evden çalışırken daha dezavantajlı olduklarını düşünmeleri veya yönetici tarafından bu gözle değerlendirilmeleri yönündeki endişe olarak yorumlanabilir.

Ocak 2022'de yayınladığımız [Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması](#)'nda tamamen sanal veya çoğunlukla sanal çalışmayı tercih eden kadın katılımcı oranı %40 iken bu oran erkek katılımcılar için %27. Bu da kadınların uzaktan/hibrit çalışma modelini erkeklere kıyasla daha fazla istediğini, ama aynı zamanda performans, terfi ve eğitim gibi İK süreçlerinin adil/eşit uygulanmayabileceğini düşündüklerini gösteriyor.

### 3 Otomasyon

Geleceğin çalışma hayatına yönelik beklentilerde 2030'a kadar mevcut işlerin yaklaşık %30'unun otomasyonla yapılacağı öngörülüyor.<sup>12</sup> Otomasyon CEO'ların stratejilerinde de önemli bir kalem olarak yer alıyor.<sup>13</sup> Bu doğrultuda katılımcılara geleceğin çalışma hayatında otomasyonun etkisi hakkında ne düşündüklerini sorduk.

#### Öne Çıkan Bilgiler



Kadın katılımcılar iş dünyasının geleceği ve otomasyonun etkileri konusunda erkek katılımcılara göre daha endişeli.

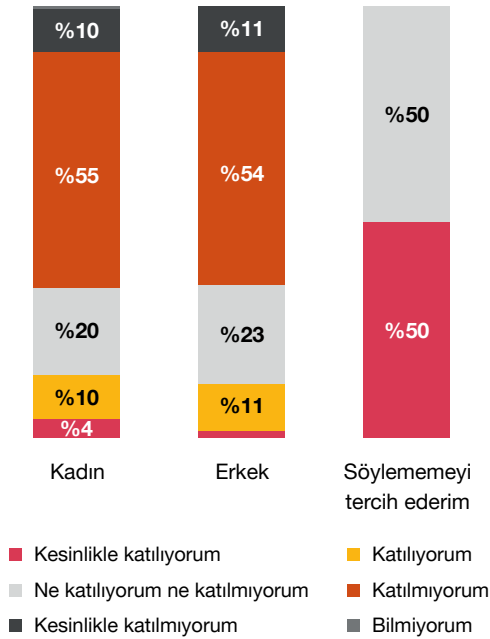


<sup>12</sup> [Will Robots Steal Our Jobs?, PwC](#)

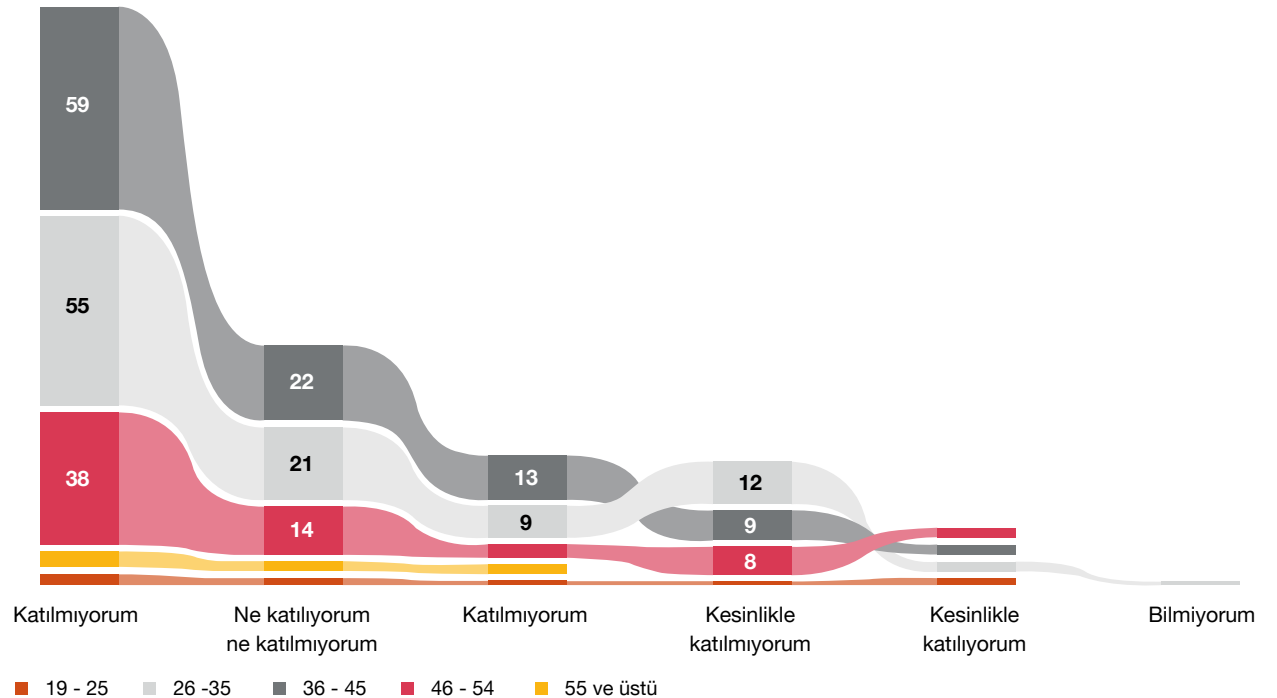
<sup>13</sup> [25. CEO Araştırması, PwC Türkiye](#)

## Bulgular

Erkek katılımcıların %12'si otomasyonun, kendi iş alanındaki işleri riske atmasından endişelenirken bu oran kadınlar için %14.



Bu sonuçların Ocak 2022'de yayınladığımız [“Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması”](#) sonuçları ile uyumlu olduğunu görüyoruz. Bu araştırmada “İş dünyasının geleceğini ve “size” etkilerini düşündüğünüzde nasıl hissediyorsunuz?” sorusuna kadın katılımcılar %26 “güvenli” ve %49 “endişeli” cevabı verirken erkek katılımcılar için bu oranların ikisi de %36 oldu. Yine aynı araştırmaya göre, katılımcıların %23’ü otomasyonun kendi iş alanlarındaki işleri riske atmasından endişeleniyordu; bu oran kadın katılımcılar için %24 iken erkek katılımcılar için %22 idi.<sup>14</sup> Bu sonuçlara bakıldığında, iki ankette de paralel bir fark ile kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla geleceğin çalışma hayatı ve otomasyonun etkileri konusunda erkeklere göre daha endişeli ve daha az güvenli hissettiğini belirtiyor.



<sup>14</sup> Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması 2021, PwC Türkiye

## 4 Geleceğin Becerileri

Geleceğin çalışma hayatında öne çıkan kritik önceliklerden biri de iş gücünü gelecekte öne çıkacak beceriler konusunda hazırlamak. COVID-19, kuruluşların şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyulan beceriler hakkında düşünme şeklini ve bu becerilere nasıl erişebileceklerini değiştirdi.

Kuruluşların ihtiyaç duyduğu aktarılabilir beceriler (yaratıcılık, problem çözme, dijital zeka ve liderlik vb.) çalışanlarının daha öngörülemeyen ve hızla dijitalleşen bir dünyada düşünmesine, hareket etmesine ve gelişmesine yardımcı olan becerilerdir. Dijital beceriler hikayenin sadece bir kısmı.<sup>15</sup> Bu doğrultuda katılımcılara “Geleceğin Becerileri” olarak nitelendirilen becerilerde aldıkları eğitimleri sorduk.

### Öne Çıkan Bilgiler



Geleceğin çalışma hayatı için kritik olan liderlik ve dijital beceriler gibi yetenekleri geliştirecek eğitimler kadın katılımcılara, erkek katılımcılara kıyasla daha az oranda sağlanıyor.

<sup>15</sup> [New World, New Skills, PwC](#)



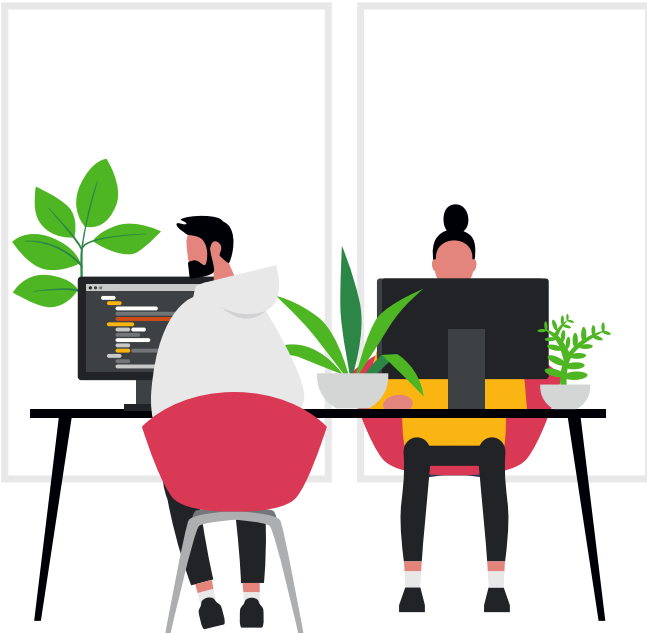
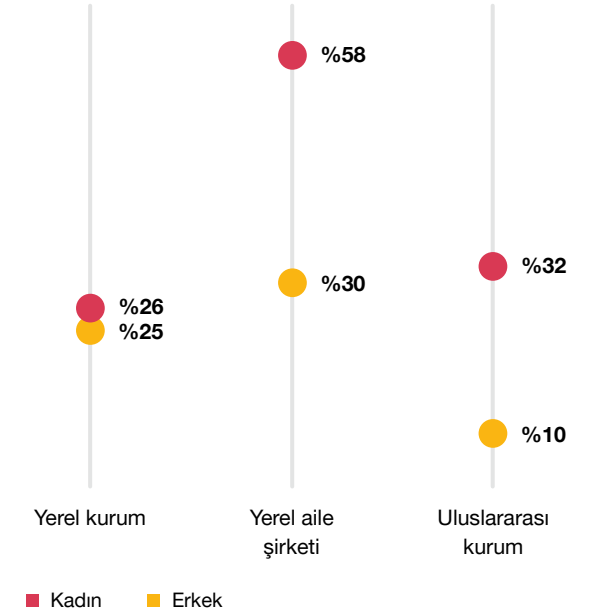
## Bulgular

Erkek katılımcıların %21'i bu becerilerini geliştirmeye yönelik hiçbir eğitim almadığını belirtirken bu oran kadın katılımcılarda %35.

Beceri geliştirme konusunda iki cinsiyetin de benzerlik gösterdiği göze çarpıyor, kadın katılımcıların %98'i gelecekte becerilerini geliştirmek istediğini belirtirken erkek katılımcılar için bu oran %94.

Şirket türü kırılımında bakıldığında:

- Uluslararası kurumlarda kadın katılımcıların %32'si bu becerilerini geliştirecek bir eğitim almamışken bu oran, erkek katılımcılarda %10.
- Yerel aile şirketlerinde kadın katılımcıların %58'i bu becerilerini geliştirecek bir eğitim almamışken bu oran, erkek katılımcılarda %30.
- Yerel kurumlarda kadın katılımcıların %26'sı bu becerilerini geliştirecek bir eğitim almamışken bu oran, erkek katılımcılarda %25.
- Sektörel açıdan bakıldığında endüstriyel üretim sektöründe kadın katılımcıların %30'u bu becerilerini geliştirecek bir eğitim almamışken bu oran, erkekler katılımcılarda %10.
- Perakende ve tüketici ürünleri sektöründe ise kadın katılımcıların %29'u bu becerilerini geliştirecek bir eğitim almamışken bu oran, erkekler katılımcılarda %8.





Bugün		Kadın	Gelecek	
Liderlik becerileri	%36.5	1	Dijital beceriler	%49.3
Dijital beceriler	%23.8	2	Liderlik becerileri	%48.9
Problem çözme	%23	3	Kendini motive etme (bir işe başlama ve sürdürülebilir inisiyatif)	%38.7
Kendini motive etme (bir işe başlama ve sürdürülebilir inisiyatif)	%20.2	4	Yaratıcılık ve inovasyon	%37.9
Yaratıcılık ve inovasyon	%19.1	5	Hızlı bir şekilde yeni beceriler öğrenilebilir	%30.9



Katılımcılarımıza son iki sene içerisinde hangi becerilerinin geliştirmek için eğitim aldıklarını sorduğumuzda kadın ve erkek katılımcılar için **liderlik ve dijital beceriler** eğitimlerinin **ilk iki sırada** olduğu gözlemleniyor.

Bugün		Erkek	Gelecek	
Liderlik becerileri	%57.7	1	Yaratıcılık ve inovasyon	%46.2
Dijital beceriler	%36.6	2	Liderlik becerileri	%38.7
İşbirliği becerileri	%26.9	3	Dijital beceriler	%37.6
Kendini motive etme (bir işe başlama ve sürdürülebilir inisiyatif)	%26.9	4	Kendini motive etme (bir işe başlama ve sürdürülebilir inisiyatif)	%34.4
Problem çözme/ Yaratıcılık ve inovasyon	%22.6	5	Hızlı bir şekilde yeni beceriler öğrenilebilir	%28

Kadınların **%36**'sı liderlik becerilerini geliştirmek için eğitim almışken bu oran erkeklerde **%53**.

Kadınların **%24**'ü dijital becerilerini geliştirmek için eğitim almışken bu oran erkeklerde **%37**.

Ocak 2022'de yayınladığımız Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması'nda katılımcılara bu becerilerin hangilerinin ileride önemli olacağını düşündüklerini sorduğumuzda, dijital becerilerin ilk sırada yer aldığını gördük. Bu açıdan bakıldığında mevcut anketteki katılımcılar arasındaki kadınların erkeklerden daha düşük oranda dijital ve liderlik becerilerini geliştirecek eğitimler almaları geleceğin çalışma hayatında gelişim odaklı bakıldığında eşitsizliğe sebep olacak bir unsur olabilir.

## İletişim



### Ülker Day

İnsan Yönetimi ve Organizasyon  
Danışmanlığı, Direktör  
0212 326 6369  
ulker.day@pwc.com



### Cansu Çilingir Berke

İnsan Yönetimi ve Organizasyon  
Danışmanlığı, Müdür  
0212 326 6369  
cansu.cilingir@pwc.com



### İrem Bilir

İnsan Yönetimi ve Organizasyon  
Danışmanlığı, Danışman  
0212 326 6369  
irem.bilir@pwc.com



### Begüm Ateşsaçan

İnsan Yönetimi ve Organizasyon  
Danışmanlığı, Danışman  
0212 326 6369  
begum.atesacan@pwc.com

