

Şirketler ve Karar Organlarında Kadınlar; Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliğinin Karar Kalitesine Etkisi

25. KALİTE KONGRESİ
15 Kasım 2016

Melsa Ararat, PhD
Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Kurumsal Yönetim Yönetim Forumu



İçerik

Karar Organlarında Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliğinin Rolü ve Muhtemel Etkisi

Dünyada, Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadınlar

Toplumsal Cinsiyet Dengesi İçin Ne Yapmalı ve Nasıl Yapmalı

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR I

Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliği: Eşit Fırsatlar ve Karar Kalitesi

MSCI WI:

- 3'den fazla veya ülke ortalamasının üstünde bir oranda kadın direktörü olan şirketler ROE: 10.1%. Diğerleri ROE: 7.4%
- Şirket Piyasa değeri/Defter değeri Oranları: 1.76 vs 1.56

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR II

Kadın ve Erkek Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar

- Erkekler daha otokratik, rekabetçi, agresiv, hesapsız risk almaya daha meyilli iken kadınlar daha katılımcı, nazik,duyarlı (Javidan, Bullough, Dibble, 2016), daha fazla fakat daha hesaplı risk almaya meyilliler (Adams, 2013)
- Kadınlar daha yüksek bir duygusal zekaya sahip (Mandell & Perhawani,2003)
- Kadınlar daha işbirlikçi, ekip yönelimli ve sosyal ilişkileri geliştirmede daha başarılı (Anderson & Sleaf, 2003)
- Kadınlar diğer insanlarla çalışmaya daha yatkın iken erkekler 'şeylerle' çalışmaya daha yatkın (Su, Rounds and Armstrong, 2009)
- Kadınların kültürlerarası empatisi, diplomasi yetenekleri ve çeşitliliğe olan tutkuları daha yüksek ve daha meraklılar, erkekler ise daha kozmopolit bir bakışa sahipler, daha iyi pazarlıkçılar ve küresel iş ortamını daha iyi anlayacak ilişkiler ağına sahipler (Javidan & Bowen, 2013)
- Kadınlar kendi yetkinlik ve yeterlilikleri daha iyi değerlendirebiliyor

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR III

Kontrol, Gözetimde ve Görev Sorumluluğu Açısından Kadınlar

- 2011-2015 arasında toplumsal cinsiyet çeşitliliği düşük olan şirketler %24 oranında daha fazla Kurumsal Yönetim sorunları yaşadılar (yolsuzluk, rüşvet, yatırımcılar tarafında açılan sorumluluk davaları) (MSCI, 2016)
- Kadınlar daha radikal, daha az gelenekçi, daha sorgulayıcı (Adams, 2014)
- Yönetim Kurullarında kadın oranı arttıkça şirketlerin sosyal sorumluluk performansları yükselmekte (Bear, Rahman & Post, 2010)
- Çeşitliliği yüksek şirketlerde erkek üyeler de daha etkin olarak görev sorumluluklarına sahip çıkıyorlar (Adams & Ferreira, 2014)

2016'da Dünyada Yönetim Kurullarında Kadın Üye Oranları

ABD

- S&P 500 kadın üye oranı: % 19.9
- S&P 500 yeni atamalarda kadın oranı: %26.9

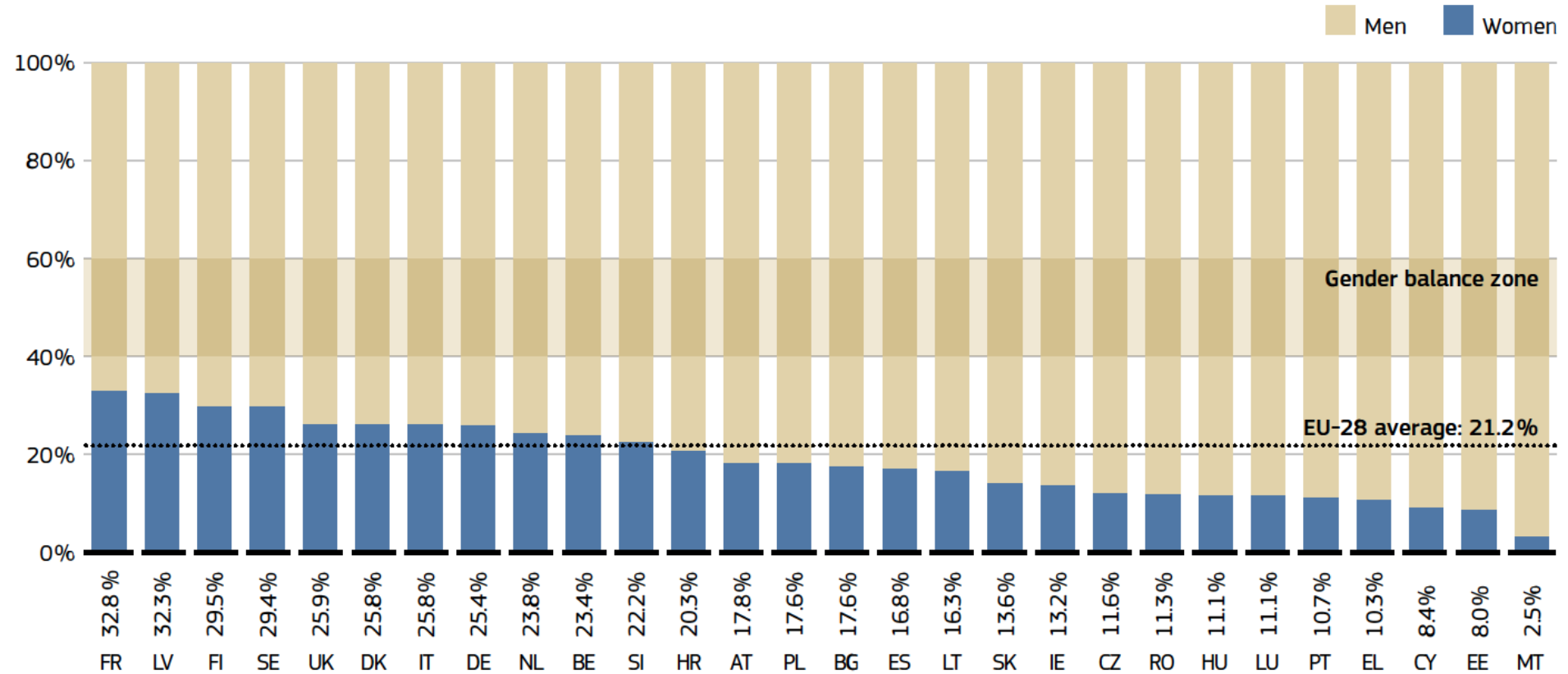
AB

- STOXX 600 kadın üye oranı: %23
- STOXX 600 yeni atamalarında kadın: 28.1%



Avrupa Birliği Ülkelerinde Durum

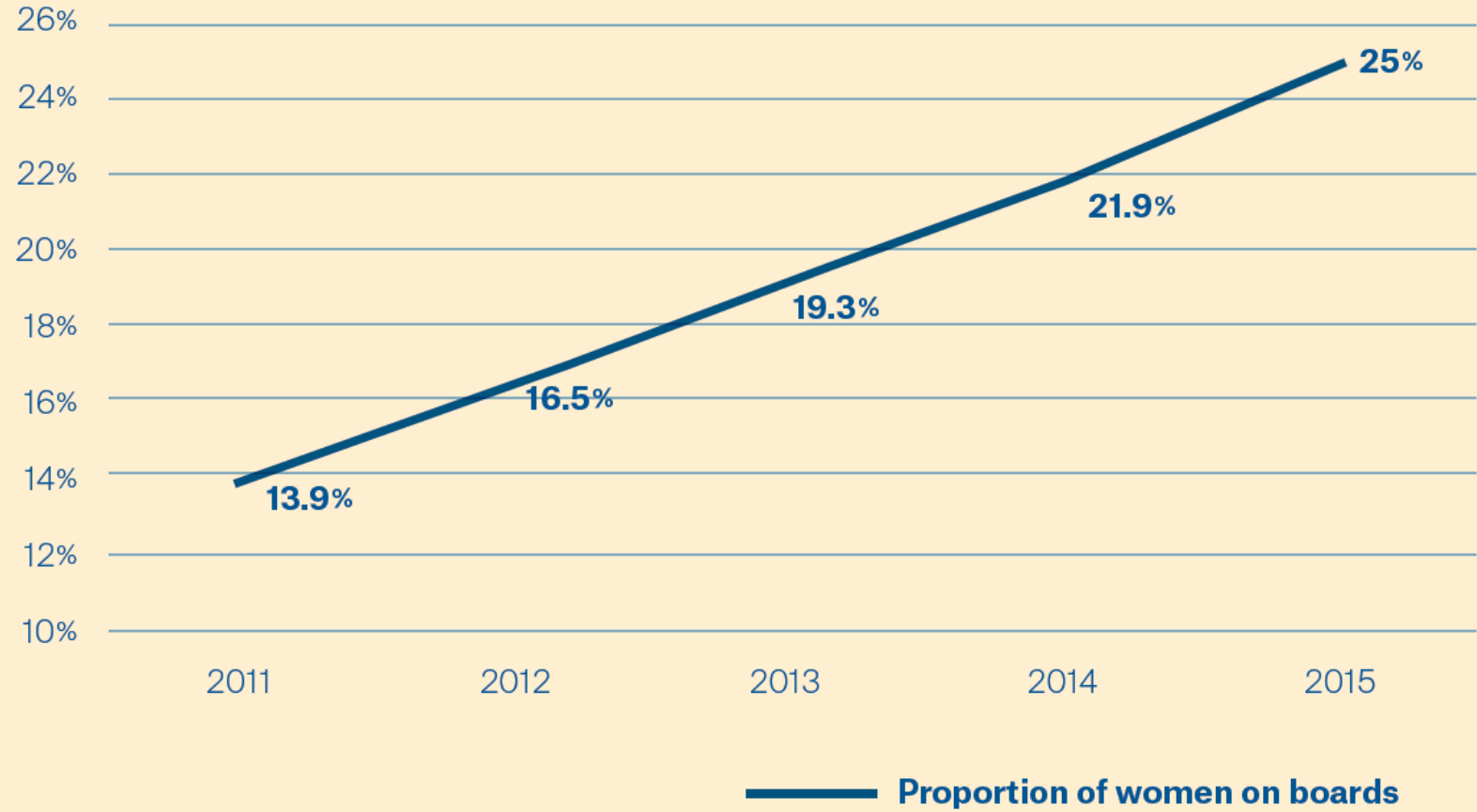
■ Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU, April 2015



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making

Avrupa Ülkelerinde Değişim (2011-2015)

**Graph 1:
Proportion
of women
on European
boards
(2011-2015)**



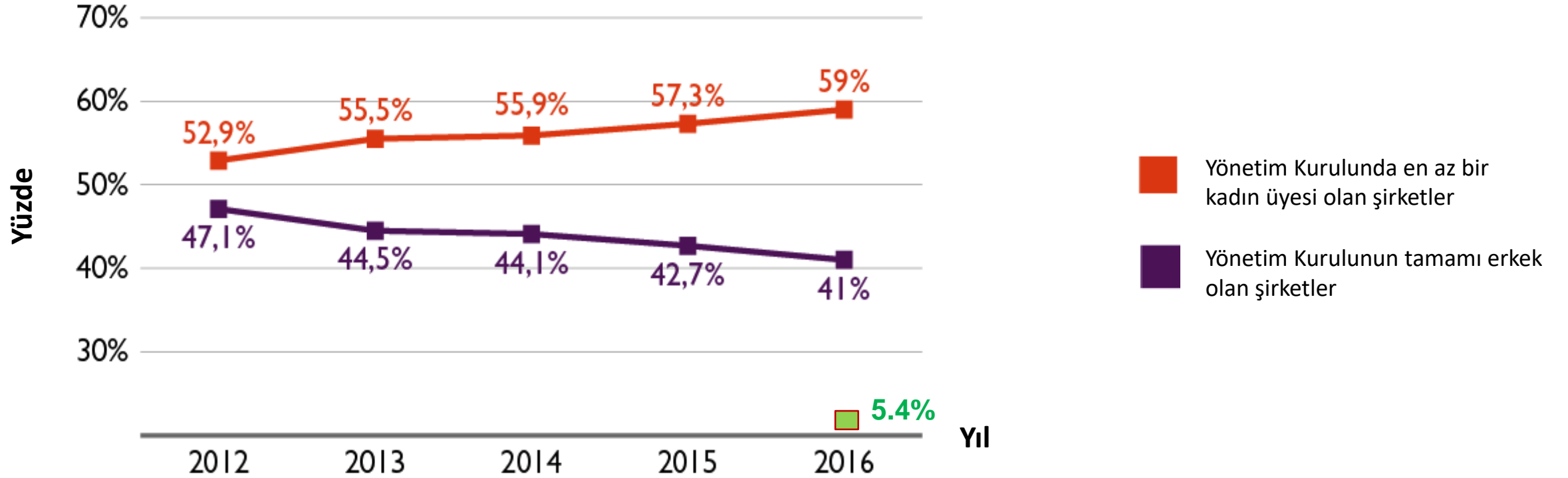
TÜRKİYE'de BÜYÜK RESİM

'Gender Gap'

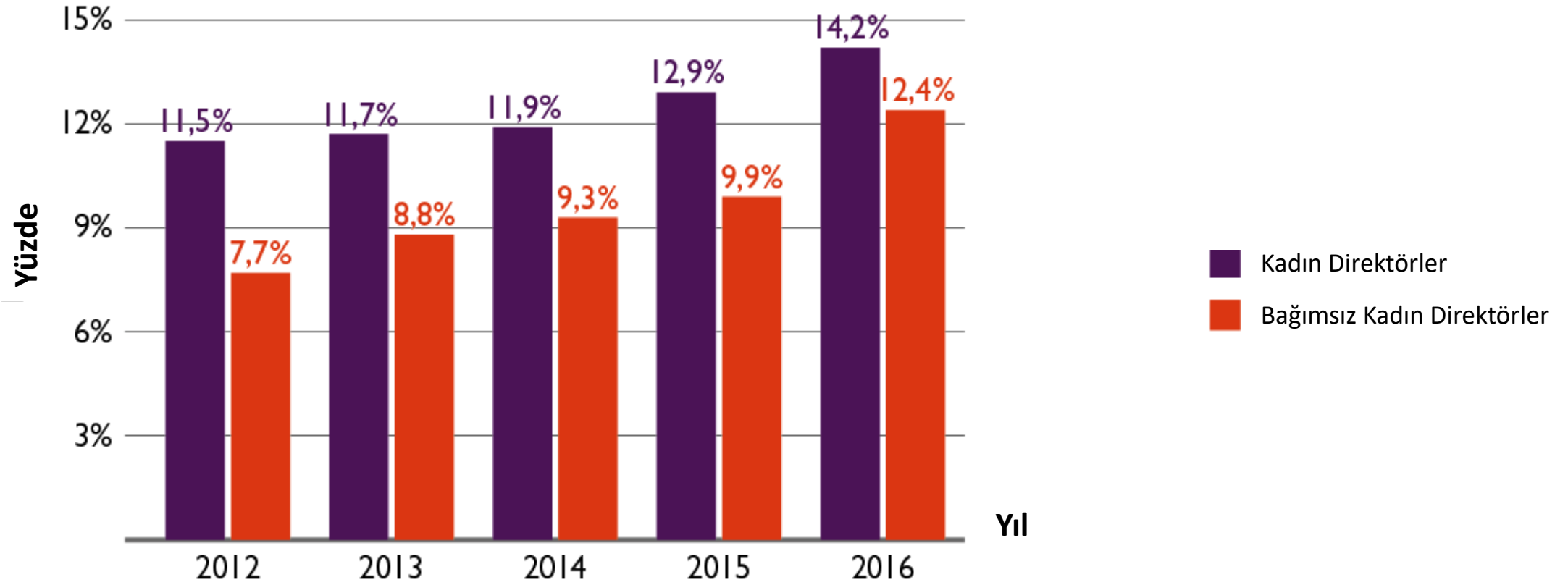
(WEF, 2016-144 ülke)

Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Genel Sıralaması : 130 (130)	Kadınların Ekonomiye Katılımı ve Fırsatlar Sıralaması: 129 (131)	Kadınların Politik Gücü Sıralaması: 113(105)
---	--	--

BIST'de Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Olan ve Olmayan Şirketler



Yıllar İtibarıyla Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri (2012-2016)



Pay Sahibi Kadın Direktörler ve Profesyonel Kadın Direktörler

	Profesyonel Direktörler					
	Kadın	Erkek	%	Total	%	
2016	208	1770	62.9	1978	70.3	
2015	184	1882	64.6	2066	70.9	
2014	173	1933	65.4	2106	71.3	
2013	173	1996	66.5	2169	72.3	

2015 Proportion per country	Representation of women on boards	Proportion of boards without women	Representation of women on audit committee	Representation of women on remuneration committee	Proportion of women as board chair	Proportion of women as CEO	Proportion of newly elected directors that are women
Belgium	27.0%	0.0%	34.0%	34.0%	7.1%	7.1%	40.0%
Denmark	26.5%	0.0%	23.7%	18.4%	0.0%	5.3%	37.5%
Finland	31.6%	0.0%	37.2%	20.5%	6.7%	0.0%	37.5%
France	34.4%	1.2%	38.9%	32.4%	2.5%	1.2%	54.0%
Germany	22.6%	9.4%	17.4%	14.0%	4.7%	0.0%	36.2%
Italy	24.6%	3.4%	35.5%	30.2%	10.3%	0.0%	10.0%
Netherlands	24.4%	18.8%	26.4%	19.8%	0.0%	10.0%	30.8%
Norway	38.7%	0.0%	29.0%	37.9%	10.0%	0.0%	75.0%
Spain	18.8%	0.0%	17.0%	21.4%	3.1%	3.3%	25.9%
Sweden	34.6%	0.0%	41.3%	24.2%	6.9%	5.3%	60.0%
Switzerland	16.1%	21.3%	15.2%	15.3%	7.9%	2.1%	28.9%
United Kingdom	23.2%	1.1%	32.6%	32.0%	2.1%	4.9%	29.7%



30% Club

GROWTH THROUGH DIVERSITY

Ne Yapmalı ve Nasıl Yapmalı?

Gönüllü Girişimler 30% Kulübü

Yasa ve Düzenlemeler

Kurumsal Altyapı

**BAĞIMSIZ
KADIN
DİREKTÖRLER**

*"Karar Kalitesi için Yönetim
Kurullarında Daha Fazla Kadın"*

2021
2020
2019
2018
2017
2016