

TÜRKİYE'DE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE KADIN İSTİHDAMI

Doç. Dr. Kadir Tuna

TÜRKİYE'DE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE KADIN İSTİHDAMI



FİLİZ KİTABEVİ
İSTANBUL
2022

TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN İSTİHDAMI

ŞUBAT 2022

ISBN: 978-975-368-729-4

BASKI - CİLT

Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Ticaret Anonim Şirketi
Matbaacı Sertifika Numarası: 46519

YAZAR

Doç. Dr. Kadir TUNA

YAYINLAYAN



Filiz Kitabevi Basım Yayın Dağıtım
Petrol Ürünleri Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.
Cemal Yener Tosyalı Cad. No: 57/A (113)
Vefa-Fatih/İSTANBUL
Tel: (212) 527 0 718
(850)441 0 359
Faks: (212) 519 20 71

www.filizkitabevi.com
bilgi@filizkitabevi.com
Yayıncı Sertifika Numarası: 48596

Copyright© Bu kitabın Türkiye’deki yayım hakları Filiz Kitabevi Basım Yayın Dağıtım Petrol Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.’ne aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

OECD ve Basel Bankacılık Komitesi'nin şirket ve bankalara yönelik tavsiye niteliğinde açıkladığı iyi uygulamalarda yönetim kurulu önemli bir yere sahiptir. OECD'nin 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri yönetim kurullarına şirketler liyakate dayalı çalışma sistemi kurmalarını önermektedir. Söz konusu ilkeler yönetim kurulu üyelerinin seçiminde ve çalışmasına yönelik bir dizi iyi uygulamaları tavsiye etmektedir. Bu kapsamda yönetim kurullarının, şirketin hedeflere ulaşmasında daha başarılı olduğu ve şirket değerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinden oluşmaktadır. Şirketler, paydaşlarına karşı birince dereceden sorumludur. Bahsi geçen paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, tahvil yatırımcıları, hissedarlar, kamu ve çalışanlardır. Çalışanların beklentileri, işe alım, yükselme, ödüllendirme, maaş ve yan haklarda, adil ve şeffaf olunmasıdır. Kurumsal yapının oluşumundan yönetim kurulu sorumludur. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin seçiminde ve yönetim kurullarının çalışmasında önerilen iyi uygulamaları dikkate almak zorunluluk haline gelmiştir.

Bu kapsamda şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında dikkat etmesi gereken konulardan biri de cinsiyet eşitliğidir. Halen birçok ülkede ve sektörde her kademe de kadın çalışanlar büyük engellerle karşılaşmaktadır. Çalışma hayatında engellemeler farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bazı şirketlerde işe alım süreçlerinde kadın istihdamı konusunda istekli davranmazken, bazı şirketler ise hızlı oranda kadın çalışan oranına rağmen yükselme ve atamalarda eşit davranmamaktadır.

Bu çalışmada ülkemizde çok önemli sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe kadın istihdamın mevcut görünümü incelenmiş ve cinsiyet eşitliğine ilişkin analiz yapılmıştır. Çalışmada bankacılık sektörünün seçilmesinde birçok neden bulunmaktadır. Türk bankacılık sektörü, yüksek rekabet gücüne sahip, teknoloji değişim ve dönüşümün yüksek olduğu bir sektördür. Söz konusu sektörün öne çıkan en önemli özelliği ise iyi eğitilmiş ve nitelikli insan kaynağını istihdam ediyor olmasıdır. Aynı zamanda söz konusu sektörün düzenleyici kurumlar tarafından sıkı denetleniyor olması, sektör verilerinin belirli aralıklarla yayınlanmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu yönüyle sektörün şeffaf yapısı, analiz ve değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.

Çalışma, altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kadın istihdamının kavramsal çerçevesi ele alınarak kadın istihdamının ekonomi ve kurumsal yönetim boyutu analiz edilmiştir. İkinci bölümde Türkiye’de iş gücü piyasasının yaş, cinsiyet ve iş kollarına göre mevcut durumu değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, bankacılık sektöründe kadın istihdamına yönelik yapılmış çalışmaların sonuçları incelenerek, sektörde kadın istihdamındaki değişim analiz edilmiştir. Dördüncü bölümde Bankacılık Kanunu kapsamında kurumsal yönetim de yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının atanma süreçleri değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde ise yapılan araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda görev yapan, yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcılıklarındaki kadınların oranı sektör ortalaması ile karşılaştırılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulgular çerçevesinde öneriler sunulmuştur.

Son yıllarda cinsiyet eşitliği konusunda tavsiye niteliğindeki önerilere rağmen birçok sektörde beklenen ilerlemenin kaydedilmediği gözlenmektedir. İşe alım, atama ve ödüllendirme de cinsiyete ayrımcılığı kurumsal yönetim ilkelerine aykırıdır. Bir yandan kadınların çalışma hayatında daha fazla rol oynaması desteklenirken, diğer yandan çalışma hayatında uğradıkları haksızlıklara yönelik çok sayıda örnekler bulunmaktadır.

Ülkelerin gelişiminde nitelikli işgücünün istihdamı büyük önem taşımaktadır. İyi eğitilmiş, yetenekli ve yeterli iş becerisine sahip iş gücünün istihdamına katılabilmesinde liyakate dayalı iş gücü piyasasının varlığı son derece önemlidir. Bugüne kadar süregelen tartışmalardan başında iş gücü piyasasında adil olmayan uygulamalar gelmektedir. Çalışma hayatında birçok sektörde işe alım, atama ve yükselmelerde cinsiyete dayalı uygulamaların olduğu gözlenmektedir. Birçok çalışma kadınların çalışma hayatında haksızlığa uğradığını ortaya koymaktadır. Son yıllarda kadın ve erkeklerin eşit şartlarda eğitim hizmetleri alabilmesinde önemli aşama kaydedilmiştir. Kadınların eğitim şartlarının iyileşmesine rağmen çalışma hayatında birçok sektörde işe alım süreçlerinde ve yükselmelerde erkek çalışanlar lehine uygulamalar dikkat çekmektedir.

Kadınların çalışma hayatında daha fazla rol almasının ötesinde karar alıcı pozisyonlarda yer almaları da daha da büyük önem taşımaktadır.

Ancak uygulamalar böyle olmadığını göstermektedir. Kurumsal olarak tanımlanan birçok sektörde yada şirketlerde dahi kadınların yönetici pozisyonlarına atanmalarında karar vericilerin kadınların aleyhine davrandıkları gözlenmektedir.

Bir şirketin kurumsal yönetim düzeyini belirleyen kriterlerinde başında paydaşlarına eşit ve adil davranmasıdır. İşletmelerin en büyük paydaşı ise çalışanlarıdır. OECD tarafından 1999 yılında uygulamaya konulan kurumsal yönetim ilkelerinin kapsayıcı düzenlemelerinin başında paydaşlarla ilişkiler gelmektedir. Şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin eksiz olarak uygulanmasında birinci derece sorumlu olan yönetim kurulumudur. Yönetim kurulları, şirketlerde işe alım, atama, yükselme ve ödüllendirme sisteminin doğru olarak uygulandığını denetlemekle sorumludur. Yönetim kurullarından uygulama da gördüğü aksaklıkları belirleyip gerekli önlemlerin alınması ve takibini yapması beklenmektedir.

Bu amaçla bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat, kalkınma ve yatırım ve katılım bankalarından oluşan 54 banka analize dahil edilmiştir. Analiz kapsamında Türkiye Bankalar Birliği'nin 3'er aylık yayımladığı çalışanların verilerinde yararlanılmıştır. TBB'nin yayımladığı içeriğini bankalarda cinsiyete göre çalışan sayısı ve eğitim durumlarını içermektedir. Katılım bankalarına ilişkin olarak çalışanların eğitim ve cinsiyete ilişkin veri olmadığında çalışma dışı tutulmuştur. Ancak katılım bankaları yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yatırımcıları düzeyinde ele alınmıştır.

Çalışmada son derece önemli sonuçlar elde edilmiştir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Bu sektörün başında bankacılık gelmektedir. Bankacılık sektöründe toplam çalışan sayısının yarısından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır. Türk bankacılık sektörünün dünyada rekabetçi hale gelmesinde kadın çalışanların büyük katkısı bulunmaktadır. Sektörde kadın çalışan sayısının daha fazla olmasının ötesinde, daha eğitilmiş olması da son derece önemlidir. Ancak mevcut bu tabloya rağmen kadınların bankacılık sektöründe üst yönetim kadrolarında yeterince yer almadığı gözlenmektedir. Burada üst yönetim olarak ifade edilen, yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulu başkanlığı, genel müdür ve genel müdür yardımcılığıdır. Mevcut veriler, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı seviyelerinde kadınların yeterli ölçüde görev

verilmediği gör÷lmektedir. Bazı bankalarda kadın yöneticilerin sayısı yüksek olsa da sektöründe genelinde kadınlar yöneticilere görev verilmediği gör÷lmektedir. Mevcut tablonun bu şekilde olması birçok yönüyle inceleme konusudur.

Şubat, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	5
İÇİNDEKİLER	9
TABLO LİSTESİ.....	11
ŞEKİL LİSTESİ.....	12
GRAFİK LİSTESİ	13
KISALTMALAR.....	14
1. KADIN İSTİHDAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	15
2. CİNSİYETE GÖRE İŞ GÜCÜ PİYASASININ GÖRÜNÜMÜ	18
2.1. Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Nüfus	18
2.2. Cinsiyete ve Eğitim Durumuna Göre İşgücü.....	20
2.3. İstihdamın Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı	23
3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN İSTİHDAMI.....	28
3.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü.....	28
3.2. Çalışan Sayısının Gelişimi	31
3.3. Cinsiyet Durumuna Göre Çalışanlar	33
3.4. Eğitim Durumuna Göre Çalışanlar	35
4. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM.....	42
4.1. Yönetim Kurulu.....	42
4.2. Genel Müdür	46
4.3. Genel Müdür Yardımcıları	48
5. BANKALARDA KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	50
5.1. Araştırmanın Amacı.....	50
5.2. Araştırmanın Kapsamı	51
5.3. Araştırmanın Yöntemi	52
5.4. Araştırmanın Bulguları	52
5.4.1. Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı	52

5.4.2.	Kadın Yönetim Kurulu Başkanı Oranı	59
5.4.3.	Kadın Genel Müdür Oranı	60
5.4.4.	Kadın Genel Müdür Yardımcısı Oranı	61
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
	KAYNAKLAR	72
	EKLER.....	75
	EK-1 Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması(Milyon TL, 2020)-I....	76
	EK-2 Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması(Milyon TL, 2020) -II. ..	77
	EK-3 Bankalarda Kadın Çalışan Oranı ve Kadın Genel Müdür Yardımcısı Karşılaştırması	78
	EK-4 Bankalarda Kadın Çalışan ve Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Oranı Karşılaştırması	79
	EK-5 Bankalarda Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı ile Kadın Genel Müdür Yardımcısı Oranı.....	80

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler, 2019.....	21
Tablo 2 Temel İşgücü Göstergeleri, 15+ yaş (Bin kişi)	24
Tablo 3 Temel İşgücü Göstergeleri, 15-24 yaş (%).....	24
Tablo 4 İstihdamın İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı, 2020 (%).....	25
Tablo 5 İstihdamının Sektörel Cinsiyete Göre Dağılımı.....	27
Tablo 6 Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Finansal Sektörü İçinde Payı	29
Tablo 7 Türkiye'de Finansal Sistemde Düzenleme ve Denetimi	30
Tablo 8 Fonksiyonlarına Göre Bankalarda Çalışanlar (Eylül, 2020).....	31
Tablo 9 Kadın Çalışanların Gelişimi (Eylül, 2020).....	35
Tablo 10 Eğitim Durumuna Göre Bankalarda Çalışanların Oranı.....	36
Tablo 11 Kadın Çalışanların Ağırlığına Göre Sektör Ortalaması Üzerindeki Bankalar(I).....	37
Tablo 12 Kadın Çalışanların Ağırlığına Göre Sektör Ortalaması Altı Bankalar (II)	38
Tablo 13 Bankalarda Kadın Çalışanların Dağılımı (I).....	40
Tablo 14 Bankalarda Kadın Çalışanların Dağılımı (II).....	41
Tablo 15 Bankalarda Yönetim Kurulu Üyelerinin Atanma Şartları	45
Tablo 16 Bankalarda Genel Müdürün Atanma Şartları	47
Tablo 17 Genel Müdür Yardımcılarının Atanma Şartları	49
Tablo 18 Bankaların Fonksiyonlarına Göre Dağılımı.....	51
Tablo 19 Bankacılık Sektöründe Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı	53
Tablo 20 Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı Sektör Ortalaması Üzerinde Olan Bankalar.....	54
Tablo 21 Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı Sektör Ortalaması Altında Olan Bankalar.....	55
Tablo 22 Bankaların Fonksiyonlarına ve Sermaye Yapılarına Göre Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Oranı(I)	56
Tablo 23 Bankaların Fonksiyonlarına ve Sermaye Yapılarına Göre Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Oranı (II).....	57
Tablo 24 Halka Açık Bankalarda Kadın YK Üyesi Oranı	58
Tablo 25 Bankacılık Sektöründe Kadın Yönetim Kurulu Başkanı Oranı	59
Tablo 26 Bankacılık Sektöründe Kadın Genel Müdür Oranı	60
Tablo 27 Bankacılık Sektöründe Kadın Genel Müdür Yardımcısı Oranı	62
Tablo 28 Kadın Genel Müdür Yardımcısı Sektör Ortalaması Üzerinde Olan Bankalar (I).....	63
Tablo 29 Genel Müdür Yardımcısı Sektör Ortalamasının Altında Olan Bankalar (II)	64
Tablo 30 Halka Açık Bankalarda Kadın Genel Müdür Yardımcısı Oranı	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Nüfus Oranı, 2020	18
Şekil 2 Ülkelerin Demografik Profili (Yüzde, 2019).....	19
Şekil 3 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı, 2020	34
Şekil 4 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumu (Eylül, 2020).....	36

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 Cinsiyete Göre En Az Bir Eğitim Düzeyini Tamamlayanların Oranı, 2008-2019	20
Grafik 2 Çalışma Hayatı Süresi, 2013-2019	22
Grafik 3 Eğitim Durumuna Göre İş Gücüne Katılım Oranı, 2020.....	23
Grafik 4 Bankacılık Sektöründe Çalışan Sayısı	32
Grafik 5 Bankacılık Sektöründe Kadın ve Erkek Çalışanların Gelişimi	34
Grafik 6 Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısı	52
Grafik 7 Bankalarda Yönetim Kurulu Başkanları	59
Grafik 8 Kadın Genel Müdür Sayısı	60
Grafik 9 Kadın Genel Müdür Yardımcısı Sayısı	61

KISALTMALAR

ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
GMV	: Genel Müdür Yardımcısı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
YK	: Yönetim Kurulu
YKÜ	: Yönetim Kurulu Üyesi