

# Türkiye'nin fırsat eşitliğini

EKONOMİ olarak bu yıl ilk kez hazırladığımız ve 639 bin çalışmanı kapsayan "Fırsat Eşitliği Destekleyen Şirketler" araştırması, kadınların iş dünyasındaki ve birçok varlığının yüzde 50 barajına doğru hızla ilerlediğini gösteriyor. İlk 100 şirket içindeki 59 şirkette, kadın çalışan oranı yüzde 50 ve üstü olarak ortaya çıkıyor.

## FIRSAT EŞİTLİĞİNİ DESTEKLEYEN İLK 100 ŞİRKET

EKONOMİ gazetesini olarak ilk kez gerçekleştirdiğimiz "Fırsat Eşitliği Destekleyen Şirketler" araştırması toplamda 639 bin çalışmanı kapsıyor. Bu rakam Türkiye'de istihdam edilen toplam 32 milyon çalışmanın yüzde 2'sini oluşturuyor; araştırmaya katılan şirketlerin ağırlığının beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu düşünüldüğünde örneklem kümesi, toplam beyaz yakalı çalışanların yüz-

de 6,8'ine denk düşüyor.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) küresel çapta en fazla kadın istihdamına sahip olan meslekleri belirlemek için yaptığı bir araştırmaya göre yüzde 60 ve üzeri oranda kadın hizmet, bakım ve destek rollerinde karşımıza çıkıyor. ILO bu durumu, "kadınların yoğunlukta olduğu bu meslek grupları birbirleriyle aynı olmasalar da toplum tarafından kadına yüklenen rollerin (temizlik, yemek, vb.) gerektirdiği yetkinliklerle nere-

deyse aynı yetkinlikleri gerektiren meslekler" şeklinde yorumluyor. Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler listesi de bu yorumu kısmen doğruluyor. Sağlık/ilaç, hazır giyim, hizmet, perakende sektörleri listenin ağırlığını oluşturuyor. Finans sektörü ise belirgin bir şekilde görünürlüğünü artırmış durumda, ki bu da bir sürpriz değil zira finans alanında 1963'te yüzde 27 olan kadın çalışan oranı Eylül 2022'de ilk kez yüzde 50'yi aşmıştı. Sektör bazında

en dikkat çekici veri, Listeye 16. sıradan giren kimya şirketi Flokser ile 31. sıradan yer alan teknoloji şirketi Logo. Sanayi ve üretim sektörlerinde kadın çalışan oranları 'anlaşılabilir nedenlerle' hala düşük ama araştırmaya katılan bu şirketlerin çoğunun kadın çalışan sayısını artırmaya yönelik hedef ve taahhüdü var. Örneğin Anadolu Efes, 2030 yılına kadar kadın çalışan oranını yüzde 51'e çıkarmayı hedefliyor. Şirket ayrıca FMCG sektöründe İşte Eşit Kadın Sertifikası'nı alan ilk şirket oldu. Bosch Türkiye ve Kordsa ise yönetim kurulunda yüzde 30 oranını yakalamış durumda. İki şirket de kadınların güçlendirilmesine yönelik birçok projeyi eş zamanlı olarak yürütüyorlar.



## YÜZDE 50'YE YAKLAŞMAK

"Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" listesinde yer alan 100 şirketin büyük çoğunluğu "toplam kadın çalışan sayısı" ve "orta kademe kadın yönetici sayısı" başlıklarında yüzde 50 barajını ya aşıyor ya da yakınlarda geziniyor. Araştırmaya katılan şirketlerin toplam kadın çalışan sayısı 281 bin 710. Bu rakam, toplam çalışan sayısının yüzde 44,08'ine denk düşüyor. Araştırmada yer alan 59 şirket bu oranı aşıyor. Yüzde 50 barajını aşan ise 42 şirket var. Bu alanın birin-

cisi ise listenin de ilk sırasında yer alan kadın hazır giyim markası İpekyol Group. Şirketin toplam çalışanlarının yüzde 82,9'u kadın -2085 kişi. Ayaydın Grubu, 2008'de İtalya'nın global tekstil ve hazır giyim grubu

## Ülkelerin toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri

Dünya Bankası'nın "Kadınlar, İş Dünyası ve Hukuk 2023" projesinin sonuç raporuna göre son 53 yılda, Türkiye, Orta Asya'da toplumsal cinsiyet eşitliği alanında en iyi reform yapan ekonomiler arasında gösteriliyor. Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki yasal düzenlemelerinin ortalaması ise 82,5 puan olarak hesaplanmış. Bu oranla Türkiye'nin 190 ülke içinde 20'nci sırada yer alıyor.

Ülkeler	Seyahat özgürlüğü	Çalışma hayatında fırsat eşitliği	Eşit işe ücret	Evlilik ve boşanma ile ilgili yasal kısıtlamalar	Ebeveyn izinleri	Girişimcilik	Miras hakkı	Emeklilik hakları	Toplam puan
TAYVAN	100	100	100	100	80	75	100	75	91,3
ARNAVUTLUK	100	100	100	100	80	100	100	50	91,3
BAE	100	100	100	60	60	100	40	100	82,5
TUNUS	100	75	25	60	40	75	40	100	64,4
TÜRKİYE	100	100	75	80	80	75	100	50	82,5
BİRLEŞİK KRALLIK	100	100	100	100	80	100	100	100	97,5
ABD	100	100	75	100	80	100	100	75	91,3
UGANDA	100	100	100	80	40	75	80	75	81,3
URUGUAY	100	100	75	80	80	75	100	100	88,8
VENEZUELA	100	100	75	100	80	75	100	50	85
YUNANISTAN	100	100	100	100	100	100	100	100	100

## Toplam ve kadın işgücüne katılım oranı



## Kadınların yönettiği şirketler

Üst kademe yöneticilerin ağırlığının kadınlarda olduğu şirketler

Sıra	Şirket	Toplam üst kademe kadın yönetici sayısı	Üst kademe kadın çalışan oranı (%)
1	ASTELLAS TÜRKİYE	9	81,8
2	LILLY TÜRKİYE	11	78,6
3	MSD TÜRKİYE İNSAN SAĞLIĞI	61	77,2
4	İPEKYOL	86	71,7
5	WATSONS	255	68,9
6	AbbVie	56	67,5
7	BAD BEAR	2	66,7
8	DIGITAL TURBINE	2	66,7
9	FLOKSER KİMYA	2	66,7
10	NIVEA BEIERSDORF TÜRKİYE	4	66,7
11	P&G TÜRKİYE	*	63,0
12	EPSAN	3	60,0
13	KOLEKTİF HOUSE	6	60,0
14	MİLLİ REASÜRANS	3	60,0
15	FDN GRUBU	8	57,1
16	SEPHORA	4	57,1
17	PUBLICIS GROUPE	25	56,8
18	PFİZER TÜRKİYE	23	56,1
19	ASTRA ZENECA	5	55,6
20	PHILIPS TÜRKİYE	20	55,6
21	GELECEK VARLIK	6	54,5
22	MAMI	87	53,7
23	MERCK TÜRKİYE	24	53,3
24	FİBA SİGORTA GRUBU	1	50,0
25	KOÇ FİNANS	1	50,0
26	MEDIAMARKT	3	50,0
27	PLUXEE TÜRKİYE	4	50,0
28	QNB SİGORTA	4	50,0
29	SIEMENS TÜRKİYE	9	50,0
30	SİGORTAM.NET	11	50,0

# destekleyen 100 şirketi

Miroglio ile birleşerek Ayayın-Miroglio Grup'u kurmuştu. 2023'te adını İpekyol Group olarak değiştiren şirket, üst kademe yöneticisi sayısında da ilk dört içinde yer alıyor. Yönetim kurulunda ise yüzde 46,67 gibi kadın oranı yakalamış durumda. Listeminizin ikinci sırasında ise P&G Türkiye var. Şirket tüm alanlarda (toplam, üst ve yönetim kurulu) yüzde 60'ın üzerinde kadın çalışan sayısına sahip. Üçüncü sırada ise kozmetik perakende zinciri Watsons yer alıyor.

**ÜST KADEMELERDE YÜZDE 30 AŞILDI**  
Kadın çalışan sayısının, 'erkeklerden daha yüksek' olması pek fazla bir şey ifade etmiyor aslında. Sonuçta şirketlerin geleceğine karar verenler, yolunu çizenler üst kademe yöneticileri ve yönetim kurulları. Şu anda Türkiye ortalaması üst kademe yöneticilerde yüzde 21, yönetim kurullarında ise BİST'e göre yüzde 17,9. "Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" listesinin ortalaması ise üst

kademede yüzde 38'e çıkıyor. Bu oranı aşan 53 şirket var. Yüzde 50 barajını yakalan veya aşan ise 30 şirket bulunuyor. Bu alanın lideri ise 2008'de Türkiye'deki operasyonlarına başlayan İngiltere merkezli ilaç şirketi Astellas. Bu sıralamanın dikkat çeken üyeleri ise Plastik Üreticisi Epsan ile hazır ofis şirketi Kolektif House.

Yönetim kurulu sıralamasında ise listenin ortalaması yüzde 31. Bu oranının üzerine çıkan 56 şirket var. Yüzde 50 barajı aşan ise 25 şirket bulunuyor. Finans sektörü, yönetim kurulu sıralamasında diğer alanlara göre daha görünür hale geliyor. Bu alanın en dikkat çekici şirketleri ise Goodyear ve Sabancı Holding.

Araştırmaya katılan holdingler, birçok farklı sektördeki operasyonlarını konsolide ettikleri için üst sıralarda pek görünmediler. Holdingler sıralamasının zirvesinde Sabancı var. İkinci sırada Fiba Grubu yer alıyor. Onu Yıldız, Zorlu, TAV, Akfen ve Borusan takip ediyor.

## Orta kademe yöneticilerin ağırlığının kadınlarda olduğu 25 şirket

Sıra	Şirket	Toplam orta kademe kadın çalışan sayısı	Orta kademe kadın çalışan oranı
1	İPEKYOL	1829	83,9
2	WATSONS	347	77,8
3	SEPHORA	19	73,1
4	ASTRA ZENCA	39	66,1
5	MSD TÜRKİYE İNSAN SAĞLIĞI	145	65,9
6	MILLI REASÜRANS	17	65,4
7	P&G TÜRKİYE	*	62,0
8	L'ORÉAL TÜRKİYE	29	60,4
9	QNB FİNANSBANK	6464	60,0
10	PUBLICIS GROUPE	71	57,7
11	KOTON	393	57,7
12	KOÇ FİNANS	8	57,1
13	FİBA PERAKENDE	104	55,6
14	DİGİTAL TÜRBİNE	45	55,6
15	ESTEWORLD PLAS. CER. SAĞLIK GRUBU	10	55,6
16	AMGEN TÜRKİYE	27	55,1
17	İNFÖ YATIRIM	22	55,0
18	NİVEA BEIERSDORF TÜRKİYE	6	54,5
19	ACİBADEM SAĞLIK GRUBU *	1025	54,4
20	QNB SİGORTA	89	52,0
21	VAKKO	1698	51,6
22	PHILIPS TÜRKİYE	38	50,7
23	TSKB	104	50,0
24	BAYER	183	49,7
25	FİBA GRUBU	828	49,6

## 30 yaş altı çalışan oranı en yüksek ilk 30 şirket

Sıra	Şirket	30 yaş altı çalışan oranı (%)
1	TEMPO BPO	71
2	EY TÜRKİYE	70
3	KOTON	64
4	WATSONS	62
5	TELEPERFORMANCE TÜRKİYE	57,3
6	YILDIZ HOLDİNG	56
7	SİGORTAM.NET	55
8	PUBLICIS GROUPE	54
9	LCW	53,7
10	ESTEWORLD PLASTİK CERRAHI SAĞLIK GRUBU	52,09
11	KOLEKTİF HOUSE	49,1
12	FİBA PERAKENDE	48
13	ATP	46
14	MİGROS	45
15	MEDİAMARKT	43,13
16	İPEKYOL	43
17	ACİBADEM SAĞLIK GRUBU *	42
18	FDN GRUBU	40
19	TEKNOSA	39,4
20	PEGASUS HAVA YOLLARI	39,2
21	BOYNER GRUP	39
22	QNB SİGORTA	39
23	GELECEK VARLIK	38,61
24	BSH	38,5
25	QNB FİNANSBANK	36,4
26	ÖNLÜ&CO	36
27	MASTERCARD *	35,11
28	UPT	35,1
29	MOMENTO	35
30	ŞÖLEN	35

## METODOLOJİ / NASIL HAZIRLANDI?

"Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırması, kuşkusuz bir sıralama veriyor ve bu konuda en başarılı şirketleri belirlemeyi amaçlıyor. Ama sıralamadaki yerlerinden bağımsız olarak araştırmaya veri göndermek bu şirketlerin bir "kurumsal performans göstergesi" olarak 'fırsat eşitliğine' verdikleri

önemi gösteriyor. Bu çok değerli çünkü araştırma hazırlanırken 350'yi aşkın şirkete ulaşıldı ancak aldığımız geri dönüş oranı yüzde 30'u biraz geçti; çoğu büyük ölçekli şirket listede alt sıralarda yer alabileceklere endişesiyle verilerini paylaşmaktan çekindi. Veri gönderen şirketler arasından en yüksek endeks puanına ulaşan ilk 100 şirket seçildi. Araştırmada her üç başlık (toplam kadın çalışan, üst kademe ve yönetim kurulu)

için oranlar hesaplandı. Bu oranlara göre 100 üzerinden bir puanlama yapıldı. Ardından yönetim kurulu yüzde 45, üst yönetimi yüzde 35, toplam çalışan sayısı ise yüzde 20 ile ağırlıklandırıldı. Ardından şirketler, çalışan sayısının büyüklüğüne göre ayrıntı olarak tekrar ağırlıklandırıldı. Çıkan sonuçta, kurumların kadınların güçlendirilmesi konusunda verdikleri taahhüt veya imzacı oldukları kurum bulunuyorsa +1 puan eklendi.

## Kadın çalışan oranı en yüksek 25 şirket

Sıra	Şirket	Toplam kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı
1	İPEKYOL	2.085	82,9
2	WATSONS	2.549	80,8
3	SEPHORA	403	74,9
4	TEMPO BPO	2.989	74,4
5	KOTON	5.757	71,6
6	ESTEWORLD PLASTİK CERRAHI SAĞLIK GRUBU	367	69,8
7	MSD TÜRKİYE İNSAN SAĞLIĞI	207	69,2
8	FİBA PERAKENDE	770	68,0
9	QNB SİGORTA	510	67,5
10	AGESA	1.235	66,1
11	L'Oréal TÜRKİYE	530	66,1
12	ACİBADEM SAĞLIK GRUBU *	16.267	65,5
13	GELECEK VARLIK	365	64,9
14	TELEPERFORMANCE TÜRKİYE	6.186	63,7
15	PUBLICIS GROUPE	249	62,1
16	P&G TÜRKİYE	*	62,0
17	LCW	33.400	61,9
18	SİGORTAM.NET	316	61,2
19	ALLIANZ TÜRKİYE	1.496	59,6
20	KOLEKTİF HOUSE	70	59,3
21	QNB FİNANSBANK	6.913	58,8
22	GÜRMEEN GROUP	1.378	57,4
23	MAVİ	3.514	56,7
24	MILLI REASÜRANS	92	56,1
25	GARANTI BBVA	12.290	55,7

## Yönetim kurulunda kadın oranının en yüksek olduğu 25 şirket

Sıra	Şirket	Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı	Yönetim kurulunda kadın çalışan oranı (%)
1	ASTELLAS TÜRKİYE	9	90,0
2	BRISTOL MYERS SQUIBB (BMS)	8	88,9
3	PHILIPS TÜRKİYE	6	75,0
4	FLOKSER KİMYA	2	66,7
5	MSD TÜRKİYE İNSAN SAĞLIĞI	6	66,7
6	NİVEA BEIERSDORF TÜRKİYE	2	66,7
7	MERCK TÜRKİYE	10	62,5
8	AbbVie	15	60,0
9	GÜRMEEN GROUP	3	60,0
10	METRO TÜRKİYE	3	60,0
11	P&G TÜRKİYE	3	60,0
12	GOODYEAR	*	58,0
13	SEPHORA	4	57,1
14	ANADOLU SİGORTA	5	55,6
15	ASTRA ZENCA	5	55,6
16	MEY DIAGEO	5	55,6
17	BAYER	4	50,0
18	BOYNER GRUP	4	50,0
19	ESTEWORLD PLASTİK CERRAHI SAĞLIK GRUBU	2	50,0
20	ING	3	50,0
21	LOGO YAZILIM	3	50,0
22	ÖNLÜ&CO	3	50,0
23	BAD BEAR	2	50,0
24	İPEKYOL	7	46,7
25	SABANCI HOLDİNG	4	44,4

# 50 yıl

OECD ÜLKELERİ'NDE CİNSİYETE DAYALI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİNİ ORTADAN KALDIRMAK İÇİN GEREKEN SÜRE 50 YILI AŞIYOR

## GENÇLERE FIRSAT SUNANLAR

"Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırmasında ana sıralamayı etkilemese de, kurumlardan 30 yaş altı çalışan oranlarını da paylaşmalarını istedik. Amacımız gençlere en fazla fırsat veren veya gençlerin en hızlı yükselebileceği şirketleri belirlemektir. Bu listenin zirvesinde yüzde 71 ile çağrı merkezli şirketi Tempo BPO yer alıyor. Onu danışmanlık şirketi EY Türkiye ile Koton takip ediyor. Bu listenin en çarpıcı kurumu ise çalışanlarının yüzde 56'sını 30 yaş altında olan Yıldız Holding. Kuşkusuz "Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" listesi Türkiye iş dünyasının cinsiyet eşitliği alanında görece 'iyi' bir kısmının resminin çiziyor. Ama ilk 100 şirket arasında yer almak artık bir hedef olmak zorunda. Çünkü, her bir sürdürülebilir Kalkınma Amacı elbette çok önemli ama 5. Amaç, bir anlamda hepsinin nüvesini oluşturuyor. Çünkü dünyanın bir yarısıyla diğer arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmadan, diğer yarının potansiyelini harekete geçirmeden 2053 hedefine yol almamız olanaksız...





## NASIL BAŞARDILAR?

Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler listesinde yer alan 100 şirketin kapsayıcılığı, kurum kültürünün bir parçası haline getirmek için hayata geçirdikleri uygulamalar, bu konuda adım atmak isteyen şirketler için de aslında çok önemli bir pusula niteliği taşıyor.

Listede yer alan şirketlerin attığı ilk adım, kurum içinde cinsiyete dayalı her türlü ayrımcılığın önlenmesini sağlayan politikalar oluşturmak. Ardından bu politikaları başta şirket yönetiminin benimsemesini sağlayarak tüm çalışanlara net bir şekilde aktarmak... Kadınların iş gücüne katılımı ve sonrasında kadın istihdamının sürdürülebilirliğinin sağlanması, birbirini tamamlayıcı iki önemli unsur. Listedeki şirketler sadece çalışan sayısını ve

üst yönetimde kadın sayısını artırmaya odaklanmıyor aynı zamanda kadın çalışanların organizasyon içinde daha verimli ve mutlu çalışabilmesi için fırsat eşitliğine dayalı aksiyonlar da geliştiriyor. Kadınların kariyer fırsatlarının artırılması, kariyerlerini destekleyen çeşitli programların uygulanması, ücret eşitliği sağlamak için gerekli önlemlerin alınması ve cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılan çalışma ortamlarının ortadan tamamen kaldırılması listemizde yer alan şirketlerin hayata geçirdikleri ortak uygulamalar. Ayrıca belirlenen yıl bazlı ve ara hedefler ile bu çalışmaların etkisi mutlaka ölçülüyor.

"Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırmasına katılan kurumların yöneticileri, başarıya getiren stratejilerini anlatıyor.



## METE HÜSEMOĞLU

AbbVie Türkiye  
Genel Müdürü

# Saha pozisyonlarında dengeyi yakalamak

Türkiye’de birçok farklı sosyokültürel sebepten kaynaklı olarak ilaç sektöründe saha pozisyonlarında kadın oranı yüzde 20 gibi düşük bir paya sahip. Bu oran, AbbVie Türkiye’de dört yıl önce yüzde 24 seviyesindeydi. Bunu değiştirmek için yaklaşık dört yıl önce bir dizi çalışma ve teşvikler başlattık. Örneğin işe alım süreçlerimizde aday havuzunda kadın-erkek eşitliğini sağlamaya ve süreçlerimizde son aşamaya gelen kısa liste adaylarının da en az yarısının kadın adaylardan oluşmasına özen gösteriyoruz. Ayrıca “Yetenek Kazandırma Ödülü” tutarını, saha rollerinde işe alınan adayın kadın olması halinde, diğer alımlara göre yüzde 50 daha yüksek olacak şekilde düzenledik. Aldığımız bu inisiyatiflerle dengeli dağılıma doğru önemli bir yol kat ettik ve kadın saha çalışanı oranımızı bugün yüzde 32’ye yükselttik. Yılda iki kez tüm yöneticilerin katıldığı “Liderlik Forumu” buluşmalarında, çeşitlilik verilerinin kapsamlı şekilde üzerinden geçerek alınması beklenen aksiyonları belirliyoruz. Yine yılda iki kez global/bölge liderlerinin katıldığı “Business Exchange” toplantılarında ise demografik verileri raporlayarak AbbVie Türkiye olarak global Çeşitlilik ve Kapsayıcılık hedeflerine sağladığımız katkıyı paylaşıyoruz. Bu yakın takip sayesinde yaş ve cinsiyet çeşitliliği odak noktalarında son yıllarda önemli yol kat ettik. GPTW tarafından 2017’de “Fırsat Eşitliği ve Kadınların Desteklenmesi” özel ödülünü, 2020, 2021 ve 2023’te ise “Kadınlar için En İyi İşyeri” özel ödülünü kazandık.