

KADIN DOSTU ŞİRKETLER

Dünya Ekonomik Forumu'na göre küresel cinsiyet eşitliğinde yolun yalnızca yüzde 68,5'i tamamlandı. Mevcut hızla tam eşitliğe ulaşmak 134 yıl alacak. Bu tablo, iş dünyasında "kadın kotası" tartışmalarını yeniden alevlendiriyor. Norveç ve Fransa kotalarda hızlı yol alırken Türkiye'de yönetim kurullarında kadın oranı hala yüzde 20'nin altında. Şirketler de ikiye ayrılmış durumda: Kimi kotaları dönüşüm aracı olarak görüyor kimi eşitlik kültürüyle doğal dengeyi kurmaya çalışıyor. 2030 sürdürülebilirlik hedefleriyle beraber Türkiye'de de kadın kotası uygulamalarının yaygınlaşması bekleniyor.

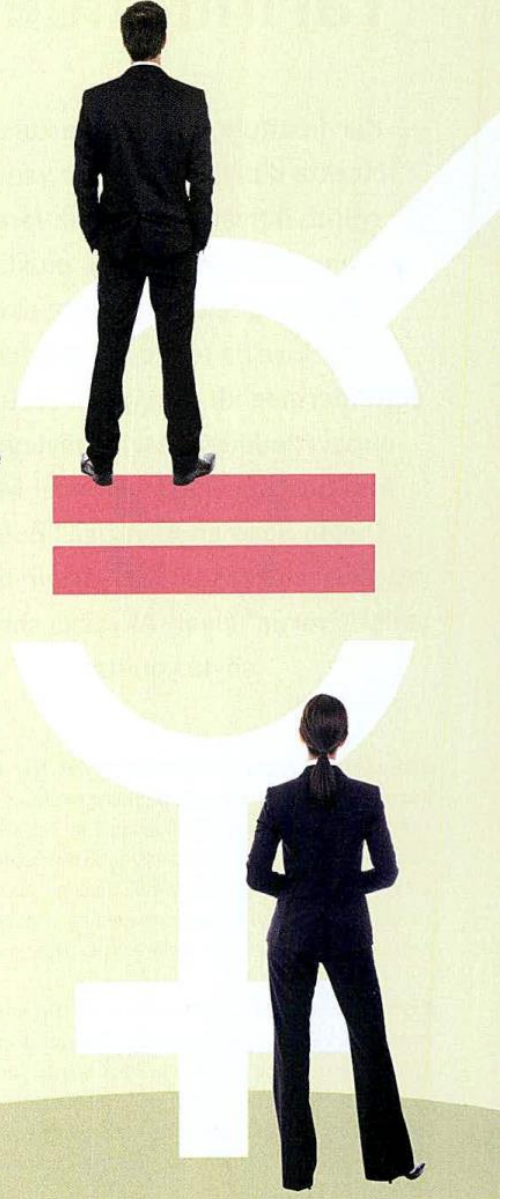
ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

EŞİTLİK 134 YIL UZAKTA

Dünya Ekonomik Forumu'nun raporuna göre tüm dünyada küresel cinsiyet eşitliği yalnızca yüzde 68,5 oranında sağlanmış durumda. Kadınlar hala erkeklerle aynı düzeyde fırsat, gelir ve temsile erişemiyor. Mevcut hızla tam eşitliğe ulaşmak için 134 yıl daha gerekli. Bugünün genç kuşağının değil birkaç nesil sonrasının ancak deneyim-

leyebileceği bir adalet söz konusu. Kadınların dünya genelinde iş gücüne katılım oranı erkeklerin yaklaşık yüzde 60'ı düzeyinde, yönetim kademelerinde ise kadın oranı ortalama yüzde 28. Bu yavaş ilerleyiş, "kota" tartışmasını alevlendiriyor.

Kadın kotası sadece sayısal eşitliği değil fırsat eşitliğini ve temsilin niteliğini de tartışmaya açıyor. Eleştiriler, liyakat ilkesinin zedelenebileceği yönünde





Kadın çalışan dostu 100 şirket

(2024 yıl sonuna göre)

Şirket	Çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)	Şirket	Çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)
1 BİM	95.630	45.490	47,6	51 Yunus Market İşletmeleri	3.365	2.069	61,5
2 A101	69.477	40.999	59,0	52 DHL Ecommerce	11.258	2.044	18,2
3 LC Waikiki	55.000	34.650	63,0	53 Şekerbank	3.719	2.001	53,8
4 Şok Marketler	49.297	28.828	58,5	54 Dardanel	3.074	1.999	65,0
5 Migros	52.024	23.691	45,5	55 English Home	2.487	1.967	79,1
6 ISS	44.035	22.478	51,0	56 Sodexo	3.714	1.821	49,0
7 Acıbadem Sağlık Hizmetleri	27.060	17.545	64,8	57 Beymen Grup	4.157	1.812	43,6
8 Arçelik	53.019	15.440	29,1	58 Abdi İbrahim İlaç	5.172	1.777	34,4
9 Sofra/Compass Group Türkiye	32.128	13.815	43,0	59 Vakko	3.479	1.741	50,0
10 Bahçeşehir Koleji	15.450	11.096	71,8	60 Hayat Kimya	11.566	1.700	14,7
11 Garanti BBVA	19.810	10.824	54,6	61 Coca-Cola İçecek	9.439	1.566	16,6
12 Ziraat Bankası	26.011	10.433	40,1	62 Allianz Türkiye	2.591	1.561	60,2
13 Türkiye İş Bankası	20.560	10.313	50,2	63 Ülker	5.410	1.555	28,7
14 Halk Bankası	21.520	10.136	47,1	64 Metro Türkiye	4.060	1.543	38,0
15 Vakıflar Bankası	18.209	9.435	51,8	65 Ceva Lojistik	6.090	1.526	25,1
16 Yapı Kredi	14.402	9.024	62,7	66 BSH Türkiye	8.345	1.485	17,8
17 Tepe Servis	13.246	7.757	58,6	67 MediaMarkt Türkiye	3.877	1.416	36,5
18 Ford Otosan	25.718	7.701	29,9	68 Eti Gıda	7.952	1.413	17,8
19 Defacto	12.599	7.686	61,0	69 AgeSA	2.099	1.369	65,2
20 Netlog	16.500	7.200	43,6	70 Vodafone	3.062	1.331	43,5
21 QNB Bank	11.949	7.084	59,3	71 Unilever	4.108	1.288	31,4
22 Denizbank	12.334	6.834	55,4	72 Kervan Gıda	2.163	1.251	57,8
23 TAB Gıda	15.162	6.813	44,9	73 BCC Catering	2.379	1.232	51,8
24 Akbank	12.778	6.740	52,7	74 Hepsiburada	2.291	1.182	51,6
25 M Plus	8.985	6.732	74,9	75 Havaş	5.144	1.175	22,8
26 Flo Mağazacılık	13.693	6.471	47,3	76 ING Bank	1.924	1.135	59,0
27 Medicana Sağlık Grubu	12.005	6.381	53,2	77 Nobel İlaç	2.471	1.046	42,3
28 Bilfen	8.310	6.066	73,0	78 Abaloğlu Lezita Gıda	2.795	1.032	36,9
29 CarrefourSA	15.000	6.000	40,0	79 BTA	2.500	1.014	40,6
30 Şişecam	23.805	5.451	22,9	80 Roketsan Roket Sanayi	5.423	999	18,4
31 TK Tarım Kredi Paz. ve Market.	11.617	5.078	43,7	81 ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.118	997	47,1
32 TGS Yer Hizmetleri	21.346	4.627	21,7	82 Otokoç	3.526	967	27,4
33 TEB	8.047	4.619	57,4	83 Anadolu Sigorta	1.790	939	52,5
34 Memorial Sağlık Grubu	6.498	4.003	61,6	84 Sarten Ambalaj	3.473	934	26,9
35 Colin's	5.514	3.750	68,0	85 Polifarma İlaç	1.722	926	53,8
36 Penti Çorap	4.275	3.597	84,1	86 Teknosa	2.989	920	30,8
37 Mavi Giyim	5.872	3.546	60,4	87 Süttaş	5.101	897	17,6
38 Bosch Türkiye	10.741	3.120	29,0	88 Odeon Turizm	1.650	893	54,1
39 Galeri Kristal Turizm İnşaat	9.396	3.009	32,0	89 Fibabanka	1.684	878	52,1
40 Pegasus Hava Taşımacılığı	8.482	2.955	34,8	90 HSBC	1.409	849	60,3
41 Watsons Türkiye	3.482	2.845	81,7	91 Port Kargo ve Lojistik	4.605	831	18,0
42 Aydınli Hazır Giyim	5.856	2.693	46,0	92 Gürmen Group	1.593	825	51,8
43 İGA Havalimanı İşletmesi	8.851	2.564	29,0	93 Şölen	3.007	815	27,1
44 Özilek AVM ve Tekstil	5.220	2.555	48,9	94 Toyota Otomotiv	5.068	802	15,8
45 Aunde Teknik Tekstil	3.530	2.551	72,3	95 Anadolu Efes	3.646	789	21,6
46 TUSAŞ	15.768	2.527	16,0	96 Mercedes-Benz Türk	7.000	787	11,2
47 Banvit	5.134	2.320	45,2	97 Daikin	2.019	777	38,5
48 İpekyol	2.646	2.170	82,0	98 DHL Supply Chain Türkiye	2.148	723	33,7
49 Karaca Grup	4.000	2.131	53,3	99 İçtaş İnşaat	12.911	711	5,5
50 Almaxtex Tekstil	4.148	2.069	49,9	100 Ereğli Demir Çelik	12.366	699	5,7

Not: Tablo kadın çalışan sayısına göre sıralandı.



KADIN DOSTU ŞİRKETLER

olsa da rakamlar kotaların kısa vadedeki müthiş etkisini net şekilde gösteriyor. Nitekim Norveç, 2003 yılında halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadın oranını yüzde 40 olarak zorunlu kıldı ve 5 yıl

Yönetim kurulunda
kadın oranı en yüksek şirketler (2024)

Şirket	Yönetim kurulu üye sayısı	Kadın yönetim kurulu üye sayısı	Yönetim kurulunda kadın oranı (%)
1 Anadolu Sigorta	9	6	66,7
2 Kardemir	3	2	66,7
3 P&G Türkiye	5	3	60,0
4 Vodafone	10	6	60,0
5 ŞA-RA Enerji İnşaat	5	3	60,0
6 AbbVie	14	8	57,1
7 AstraZeneca Türkiye	9	5	55,6
8 Unilever Türkiye	10	5	50,0
9 Lenovo	12	6	50,0
10 Sanofi Sağlık Ürünleri	10	5	50,0
11 Altur Turizm	8	4	50,0
12 Mavi Giyim	6	3	50,0
13 Mondi Turkey	6	3	50,0
14 Sun Tekstil	6	3	50,0
15 Autorola Motorlu Araçlar	6	3	50,0
16 Bahçeşehir Koleji	4	2	50,0
17 Memorial Sağlık Grubu	4	2	50,0
18 Kipaş Mensucat	4	2	50,0
19 Kipaş Kağıt	4	2	50,0
20 Likit Kimya	4	2	50,0
21 Şok Marketler	4	2	50,0
22 Mondelez Türkiye	4	2	50,0
23 İnci Holding	8	4	50,0

Not: Tabloda yönetim kurulunda kadın oranı en az yüzde 50 olan şirketler orana göre büyükten küçüğe sıralandı.

içinde bu hedefe ulaştı. Fransa 2011'de kadın kota-sında düzenleme yaptı ve 10 yıl içinde kadın yönetici oranı yüzde 8'den 45'e yükseldi. İzlanda hem kamu-sal hem özel sektörde benzer adımlar atarak bugün yüzde 90'ın üzerinde cinsiyet eşitliği endeksiyle dün-yanın en dengeli ülkesi konumuna geldi. Uzmanla-ra göre kota bulunmayan ülkelerde eşitliğe ulaşmak 1,5 asır sürecektir. Kota uygulayan ülkelerde ise bu fark 20-30 yıl içinde kapanabiliyor. Türkiye'de belirli bir zorunluluk yok. Ancak iş dünyasının en güçlü tem-silcisi TUSİAD, 2024'te yaptığı çağrıyla şirketlerden yönetim kurullarındaki kadın oranını iki yılda yüzde 25'e, beş yılda yüzde 33'e yükseltmelerini istedi.

Capital Dergisi'nin 13'üncü "Kadın Dostu Şir-ketler" araştırması ise bu tartışmaların ortasında özel bir tablo sunuyor. Kadın istihdamı ve yöneticilikte öne çıkan 100 şirketin kadın temsili konusunda kü-resel ortalamanın üzerinde performans sergilediğini gösteriyor. İlk 100'de kadın çalışan oranı ortalama yüzde 43,6, kadın yönetici oranı ise yüzde 37. LC Waikiki, Migros, ISS, Acıbadem, İş Bankası, Arçe-lik ve Defacto gibi markalar, yönetim kademelerinde kadın oranını yüzde 40'ın üzerine taşıyarak dikkat çekiyor.

KALICI DÖNÜŞÜM İÇİN YETERLİ Mİ?

Kadın Dostu Şirketler araştırmasında çıkan sonuç-lar bu anlamda başarılı şirketleri ortaya koyduğu için oranlar ortalamaların üzerinde. Diğer şirketlerde kota uygulamasının gerekli olduğu görüşü halen ha-kim. Yine de araştırmalar bu düzenlemelerin tek ba-şına kalıcı dönüşüm yaratmakta sınırlı kaldığını, ger-çek eşitliğin yalnızca sayısal hedeflerle değil kurum kültürünün dönüşümüyle mümkün olduğunu gös-

“UYGULAMADA
TÜRKİYE'DE
ÖNCÜYÜZ”

YEŞİM ÖZLALE ÖNEN

SABANCI HOLDİNG İK VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
GRUP BAŞKANI

ÜÇ TEMEL EKSEN

Kadın kotası uygulamalarımızı üç temel eksenle hayata geçiriyoruz: Liderlik, gelişim programları ve gelir yaratan roller. Üst yönetim

pozisyonları için işe alım listelerinde minimum yüzde 30 kadın temsili hedefi uygulanıyor. Kadın liderlerin oranını 2030 yılına kadar yüzde 32'lik bir artışla yüzde 50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz. Tüm gelişim programlarında yüzde 50 kadın kotası uyguluyoruz. STEM alanlarında ve gelir yaratıcı pozisyonlarda kadın temsil oranını 2030 yılına kadar yüzde 50'ye çıkarmayı taahhüt ettik.

PAYDAŞLARA ENTEGRE

Kadın kotası uygulamalarımız Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri (WEPs) çerçevesine dayanıyor. Bu konuda Türkiye'de öncü şirketlerden

biri olmanın sorumluluğunu taşımaktayız. Uygulamalarımız hem iç süreçlere hem tedarik zinciri, paydaş yönetimi ve kurumsal vatandaşlık yaklaşımımıza entegre ediliyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yalnızca KSS başlığı altında değerlendirilen bir konu olmaktan çıktı. Yatırımcı güveni, rekabet gücü ve uzun vadeli değer yaratımı için bir gereklilik haline geldi. Sabancı Holding olarak kadın kotası uygulamalarını yalnızca bir eşitlik politikası değil sürdürülebilir büyüme, kapsayıcı liderlik ve kurumsal dayanıklılık stratejimizin önemli bir bileşeni olarak konumlandırıyoruz.



Kadın yönetici dostu 100 şirket

(2024 yıl sonuna göre)

Şirket	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)	Şirket	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)
1 LC Waikiki	5.925	2.820	47,6	51 Tiryaki Agro Gıda	399	108	27,1
2 Migros	7.523	2.441	32,4	52 İçtaş İnşaat	714	107	15,0
3 ISS	3.958	1.649	41,7	53 Roketsan Roket Sanayi	471	107	22,7
4 TAB Gıda	3.280	1.386	42,3	54 Pegasus Hava Taşımacılığı	306	99	32,4
5 Türkiye İş Bankası	3.209	1.326	41,3	55 Anadolu Efes	311	98	31,5
6 Sofra/Compass Group Türkiye	2.868	1.290	45,0	56 A101	682	95	13,9
7 Arçelik	3.086	789	25,6	57 TGS Yer Hizmetleri	583	94	16,1
8 Defacto	1.619	709	43,8	58 Doğuş Otomotiv	285	93	32,6
9 Medicana Sağlık Grubu	1.024	630	61,5	59 İGA Havalimanı İşletmesi	526	88	16,7
10 Mavi	1.199	620	51,7	60 Çimsa Çimento	427	86	20,1
11 Denizbank	1.710	599	35,0	61 Ford Otosan	336	86	25,6
12 QNB Türkiye	1.270	575	45,3	62 Sun Tekstil	136	86	63,2
13 CarrefourSA	2.055	570	27,7	63 Borusan Cat	344	84	24,4
14 Bilfen	634	448	70,7	64 Vakko	163	83	50,9
15 Penti	541	427	78,9	65 Nobel İlaç	284	82	28,9
16 Acıbadem Sağlık Hizmetleri	802	403	50,2	66 Aksigorta	179	81	45,3
17 Hayat Kimya	1.243	397	31,9	67 Ceva Lojistik	340	80	23,5
18 Şişecam	1.413	379	26,8	68 HDİ Sigorta	172	78	45,3
19 Watsons Türkiye	547	379	69,3	69 Karaca Grup	231	76	32,9
20 Akbank	1.132	352	31,1	70 MediaMarkt Türkiye	271	76	28,0
21 Flo Mağazacılık	1.159	339	29,2	71 Ülker	190	76	40,0
22 DHL Ecommerce	1.038	338	32,6	72 Otokoç	370	75	20,3
23 Garanti BBVA	824	331	40,2	73 Softtech	182	74	40,7
24 Galeri Kristal Turizm İnşaat	886	321	36,2	74 Mercedes-Benz Türk	293	69	23,5
25 Memorial Sağlık Grubu	541	321	59,3	75 Gülermak Ağır Sanayi	374	65	17,4
26 Abdi İbrahim İlaç	725	304	41,9	76 Axa Sigorta	143	62	43,4
27 Beymen Grup	545	264	48,4	77 Kordsa	194	61	31,4
28 Bahçeşehir Koleji	492	262	53,3	78 BMC Otomotiv	403	60	14,9
29 Netlog	500	250	50,0	79 P&G Türkiye	90	60	66,7
30 ING Türkiye	527	247	46,9	80 Şölen	265	60	22,6
31 İpekyol	251	196	78,1	81 Gen İlaç	106	59	55,7
32 English Home	323	194	60,1	82 Mars Lojistik	209	59	28,2
33 Aydınli Hazır Giyim	676	170	25,1	83 Sanofi Sağlık Ürünleri	133	59	44,4
34 Vodafone	443	168	37,9	84 Süttaş	231	58	25,1
35 Kervan Gıda	308	157	51,0	85 Mondı Turkey	159	57	35,8
36 Sodexo	377	157	41,6	86 PSA BDP & Alışan Lojistik	233	57	24,5
37 Eti Gıda	581	151	26,0	87 Akkim Kimya	151	56	37,1
38 BİM	888	148	16,7	88 Evolog Nakliyat ve Lojistik	136	56	41,2
39 Teknosa	300	148	49,3	89 Türkerler İnşaat	215	56	26,0
40 Unilever Türkiye	312	148	47,4	90 TürkTraktör	189	53	28,0
41 Allianz Türkiye	321	144	44,9	91 Polifarma İlaç	159	52	32,7
42 Hepsiburada	331	133	40,2	92 Borusan Tedarik Zinciri	159	51	32,1
43 Anadolu Sigorta	264	129	48,9	93 Almaxtex Tekstil	83	49	59,0
44 AgeSA	238	128	53,8	94 İlko İlaç	135	49	36,3
45 TUSAŞ	605	124	20,5	95 Metro Türkiye	155	49	31,6
46 Coca-Cola İçecek	410	123	30,0	96 Aksa Doğalgaz	349	48	13,8
47 BSH Ev Aletleri	351	117	33,3	97 Aktif Bank	98	48	49,0
48 Yataş	307	113	36,8	98 Enerjisa Üretim	261	48	18,4
49 Colin's	335	112	33,4	99 AbbVie	98	47	48,0
50 Bosch Türkiye	383	110	28,7	100 DHL Express Türkiye	118	46	39,0

Not: Tablo kadın yönetici sayısına göre sıralandı.



KADIN DOSTU ŞİRKETLER

“KEŞKE İHTİYAÇ
OLMASA”

ALPER ŞENGÜL

BSH TÜRKİYE CEO'SU

AMAÇ KAPSAYICI ORTAM

Kadın çalışan kotalarının temel amacı, fırsat eşitliği yaratarak sürdürülebilir cinsiyet dengesini sağlamak. Böylece şirketlerin kapsayıcılığı artar, karar süreçlerinde farklı bakış açıları yer bulur ve kolektif aklın kalitesi yükselir. Ancak burada en kritik nokta, kadın kotasının sembolik bir temsiliyetten ibaret olmaması.

Gerçek eşitlik, sayısal dengeyle birlikte kültürel dönüşüm, mentorluk ve gelişim fırsatlarıyla desteklenmeli. Nihai amacımızın kotalara ihtiyaç duymadığımız kapsayıcı ortamları sağlamak olduğunun altını çizmek isterim.

WE POWER İLE YALNIZ KADINLAR

Beş yıldır yürüttüğümüz genç yetenek programımız We Power ile kadın öğrencileri istihdam ederek özellikle kadın temsiliyetinin düşük olduğu üretim ve satış gibi alanlarda fırsat eşitliği yaratmayı hedefliyoruz. Buradaki amaç yalnızca kadın-erkek sayısını dengelemek değil kadın yeteneklerin gelişimini destekleyerek

onları iş hayatına güçlü bir başlangıç yapmaya teşvik etmek. Katılımcıların bir kısmı program sonrasında kalıcı kadrolarla kariyerlerine BSH'de devam ediyor.

KISA LİSTEDE EŞİTLİK

Bir diğer uygulamamız ise işe alım süreçlerinde kısa listelerde kadın ve erkek aday sayısının eşitlenmesi. Bu yaklaşımın temel amacı, bilinçdışı önyargıların önüne geçmek ve adaylara eşit değerlendirme imkanı sunmak. Böylece adaylar cinsiyetlerine göre değil nitelikleri ve potansiyelleri temelinde değerlendirilmiş olur. Sonuçta adil, şeffaf ve fırsat eşitliğine dayalı bir işe alım süreci sağlanmış olur.

teriyor. August Leadership Ortağı ve Global Kadın Zirvesi İstanbul 2026 Eş Başkanı Ümrân Beba bu kapsamdaki düşüncelerini, “Kadın çalışan ve kadın yönetici oranlarının artırılması şirketlerin toplumu ve tüketiciyi doğru şekilde temsil etmesi açısından da stratejik bir gereklilik. Toplumun yarısını oluşturan kadınların karar mekanizmalarında yer alması, ürün ve hizmetlerin daha kapsayıcı ve yenilikçi hale gelmesini sağlar. Bu nedenle kadın temsili bir kota değil ölçülebilir ve sürdürülebilir bir hedef olmalı. Şirketler bu hedefi stratejik planlarına entegre ettiğinde hem kurumsal kültür hem finansal performans açısından kalıcı değer yaratır” diye ifade ediyor.

UN Global Compact Türkiye temsilcileri ise toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmak için kadın kotası gibi geçici önlemlerin büyük önem taşıdığını söylüyor ve “Bu tür uygulamalar, yapısal eşitsizlikleri gidermeye ve kadınların karar alma mekanizmalarına eşit katılımını hızlandırmaya yardımcı olur. Eşit fırsatlar sağlandığında ise bu önlemler doğal biçimde yerini kalıcı eşitlik kültürüne bırakacaktır” diyor.

CEREN
ERTEM
ÇİMEN

OLMALI MI OLMAMALI MI?

Peki, kota gerçekten gerekli mi, yoksa eşitlik kültürü kendi dinamikleriyle mi gelişmeli? Kota uygulamasıyla önemli kazanım elde eden şirketlerden biri TürkTraktör. TürkTraktör İnsan, Kültür ve Dönüşüm İş Lideri Ceren Ertem Çimen, şöyle anlatıyor: “Kadın kotasını fırsat eşitliğini hızlandıran bir pozitif eylem aracı olarak görüyoruz. 2016 yılında başlattı-

Kadın çalışan dostu gruplar

Grup/Holding	Toplam çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)
1 Koç	130.760	41.113	31,4
2 Yıldız	76.559	38.008	49,6
3 Anadolu	73.990	28.681	38,8
4 Sabancı	55.878	17.698	31,7
5 TAV Havalimanları	39.917	10.613	26,6
6 Zorlu	28.431	9.427	33,2
7 Fiba	12.923	5.827	45,1
8 Doğan	12.156	3.309	27,2
9 Boyner	6.849	3.240	47,3
10 Sanko	14.000	2.836	20,3
11 CCN	5.468	2.650	48,5
12 Limak	16.989	2.431	14,3
13 Eczacıbaşı	9.359	2.332	24,9
14 Yeşim	3.096	1.512	48,8
15 Yaşar	7.000	1.491	21,3
16 Akkök	6.462	1.171	18,1
17 Kale	5.180	1.108	21,4
18 Kibar	4.638	668	14,4
19 Akfen	4.142	426	10,3
20 İnci	3.200	310	9,7

Not: Tablo kadın çalışan sayısına göre büyüken küçüğe sıralandı.



KADIN DOSTU ŞİRKETLER

ğımız Filizlerin Mucizeleri projesiyle kadın saha çalışan oranında 0'dan yüzde 10'lara ulaştık, konuyu dönemsel olarak ele alan bir yaklaşımla değil sürdürülebilir aksiyonları hayata geçirerek canlı tutuyoruz. Projemizle STEM alanında bulunan kadın ofis çalışan oranımızın en az yüzde 50 olmasını ve STEM alanı olup olmamasından bağımsız yürüttüğümüz istihdam süreçlerinde de en az yüzde 50 kadın istihdamını taahhüt ettik."

Bosch Türkiye, Orta Doğu ve Afrika İnsan Kaynakları Direktörü Umut Güvenç Sonnenberg de kadın temsiliğini artırmanın kendileri için önemli olduğunu söylüyor ve bu yolda kotadan nasıl faydalandıklarını şöyle açıklıyor: "Bosch'ta kadın temsiline ilişkin oranları düzenli olarak takip ediyoruz. Gerektiğinde belirli alanlarda kota yerine hedef belirleme yaklaşımını benimsiyoruz yani sayısal zorunluluklardan ziyade gelişim hedefleri koyarak bu yönde ilerliyoruz."

SANAYİCİ YAKLAŞIMI

Türkiye'de sanayi sektörü, bu zamana kadar kadınların kendine daha az yer bulduğu bir alan olarak ön plandaydı. Ancak yeni dönemde sanayici büyük grup ve şirketlerin yaklaşımıyla işler değişiyor. Kibar Holding İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Şennur Kuru, kadınların iş hayatındaki temsiliğini artırmayı topluluğun insan kaynağı stratejisinin ve sürdürülebilir büyümenin temel unsurlarından biri olarak gördüklerini ifade ediyor ve şöyle açıklıyor: "Ağır sanayi alanında faaliyet göstermemize rağmen toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda öncü uygulamalar hayata geçiriyoruz. Kadın çalışanlarımızın her alanda güçlenmesi için somut adımlar atıyoruz. Bugün Assan Alüminyum'da forklift operatörlerimiz, Assan Hanil'in üretim tesislerinde kadın operatörlerimiz ve Assan Lojistik'te kadın saha ekiplerimiz



ŞENNUR KURU

Kadın yönetici dostu gruplar

Grup/Holding	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)
1 Anadolu	11.940	4.018	33,7
2 Sabancı	9.939	3.887	39,1
3 Koç	5.539	1.707	30,8
4 Fiba	2.016	1.045	51,8
5 Yıldız	1.531	430	28,1
6 Limak	1.717	343	20,0
7 Doğan	1.043	337	32,3
8 TAV Havalimanları	921	229	24,9
9 Akkök	652	224	34,4
10 Zorlu	673	197	29,3
11 Boyner	340	177	52,1
12 Eczacıbaşı	311	108	34,7
13 Sanko	323	93	28,8
14 Yaşar	272	77	28,3
15 İnci	218	66	30,3
16 Kibar	239	58	24,3
17 Akfen	206	49	23,8
18 Kale	188	43	22,9
19 CCN	107	37	34,6
20 Yeşim	67	28	41,8

Not: Tablo kadın yönetici sayısına göre büyükten küçüğe sıralandı.

bulunuyor. Çeşitliliği destekleyen, kapsayıcı bir iş kültürünün hem çalışan deneyimini hem kurumsal başarıyı güçlendirdiğine inanıyoruz."

Mondelez International Türkiye ve Avrasya İnsan Kaynakları Lideri Pınar Caymaz ise kota uygulamalarının olduğunu söylüyor ve şöyle anlatıyor: "Yönetim kurulunda minimum yüzde 50, müdür ve üstü seviyeler için minimum yüzde 50 ve satışta minimum yüzde 30 oranlarında kadın hedefimiz var. Herhangi bir pozisyona işe alım yaparken iki aynı yetkinlikte aday varsa ve 1'i kadınsa onu seçiyoruz. Özellikle satışta kadın kotası mutlaka olmalı. Bizim için satışta kadın yüzdesi oldukça düşük ve bu konuda bilinçli adımlar atıyoruz."

FIRSAT EŞİTLİĞİ

İş yerinde eşitliği yakalayan şirketler kota uygulamasına doğal olarak ihtiyaç duymuyor. Bu şirketlerden biri LC Waikiki. LC Waikiki Mağazacılık Genel Müdürü ve YK Üyesi Berna Akyüz Ögüt, kota konusunda şöyle düşünüyor: "Fırsat eşitliğini kurum kültürümüzün doğal bir parçası olarak görüyoruz. Kota uygulamasına ihtiyaç duymadan kadın istihdamını yüksek oranda sağlayabilen bir şirket olarak bu alandaki kararlılığımızdan gurur duyuyoruz. Bununla birlikte toplumsal ölçekte fırsat eşitliğini hızlandırmak ve sistematik bariyerleri aşmak adına kadın ko-



KADIN DOSTU ŞİRKETLER

“KOTA
GEREKLİ”

AHMET ERDEM

SHELL TÜRKİYE
ÜLKE BAŞKANI VE
SHELL VE TURCAS
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

EŞİTLİĞİN KATKISI

McKinsey Global Institute'in raporu kadınların iş gücünde erkeklerle tamamen eşit rol üstlenmesi durumunda küresel GSYİH'nin yüzde 26 artabileceğini ortaya koyuyor. Kadın çalışan ve yöneticilerin, şirketlerinin performansına getirdiği olumlu katkı çok sayıda analiz ve raporla ispatlanmış

durumda. Bu katkıların anlaşılacağı, kadın çalışan ve yöneticilerin de dahil edilmesinin doğal bir akış içinde gerçekleşeceği noktaya kadar olan süreçte kota uygulamalarının gerekli olduğunu düşünüyorum.

NASIL FIRSATLAR?

İşe alım süreçlerinde, eğitim ve gelişim imkanlarında, terfilerde ve liderlik pozisyonlarında kadınlara eşit fırsatlar sunulmalı. Kadınların kariyer gelişimlerini destekleyecek mentorluk ve koçluk programları hayata geçirilmeli. İş yaşam dengesini sağlamaya yardımcı olacak esnek çalışma modelleri ve kreş desteği gibi uygulamaların genişlemesi de önemli.

uygulamalarımız sayesinde doğal biçimde eşit temsile ulaşmayı sürdürüyoruz” diyor.

Kervan Gıda İcra Kurulu Üyesi Mustafa Başar, kotaya karşı ancak kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmasını destekliyor. Başar, “Asıl olan liyakattir; bir işi kim daha iyi yapabiliyorsa, kim daha yetenekliyse o yapmalı. Yaşı, inancı ya da cinsiyeti farketmez. Fırsat eşitliğinden yanayız” diyor.

LİYAKAT ENGELLERİNE KARŞI

Öte yandan kotaya dair liyakat etrafında dönen bir tartışma da var. Erkmen Executive Kurucusu Cana Erkmen kota uygulamasında liyakata uymayan sonuçların oluşabileceğine dikkat çekiyor ve “İşe alım süreçlerinde daha donanımlı, yetkin ve işe daha uygun erkek liderler yerine işe daha az uygun kadın liderler alınırsa başka bir adaletsizliğe neden olunabiliyor, böyle olmamalı” diyor.

TAB Gıda Eş CEO'SU Gökhan Asok ise kadın kotasının yalnızca eşitlik açısından değil ekonomik, sosyal ve toplumsal gelişim açısından da önemli bir gereklilik olduğunu düşünüyor. “Ancak bu uygulama liyakat dışı bir avantaj olarak değil var olan liyakat engellerini ortadan kaldırmaya yardımcı bir araç olarak görülmeli. Bu sayede kadınlara potansiyelini gösterebileceği, yeteneğini sergileyebileceği alanlar açılıyor.

Her ne kadar fırsatlar kağıt üzerinde eşit görünse de pratikte her zaman aynı koşulların geçerli olmadığını gözlemliyoruz. Özellikle gıda gibi sahada fiziksel emek gerektiren sektörlerde, kadınların bazı pozisyonlarda daha az tercih edildiğini ya da öncelikli görülmediğini görüyoruz. Bu nedenle kota kadınlara avantaj sağlamak için değil eşit koşullarda bir başlangıç yapabilmeleri için bir denge aracı olarak değerlendirilmeli. Eşitliğin kendi kendine oluşmadığını biliyoruz. Bu nedenle bazı durumlarda sistemi destekleyici adımlar atmak gerekebiliyor” diyor.

FLO Group CEO'su Yenal Gökyıldırım ise kadın kotası uygulamadıklarını söyleyerek bakış açısını şöyle özetliyor: “Eşit işe eşit ücret uygulamalarımızı düzenli olarak denetleyerek adil ücret politikamızı doğruladık. İşe alım süreçlerimizi gözden geçirerek perakende sektöründe kadın istihdamında güçlü bir konumda olmamıza rağmen bazı mesleklerde bilinçsiz önyargıların başvuru dağılımını etkilediğini belirledik. 2030 yılında ulaşmayı hedeflediğimiz yüzde 50 kadın çalışan hedefimize Ekim 2025'te ulaşarak kadın çalışan oranımızı tarihimizdeki en yüksek seviye olan yüzde 50'ye çıkardık. 2030 yılına kadar kadın yönetici oranını ve genel müdürlük üst düzey pozisyonlarındaki kadın temsiliyi daha da artırmayı hedefliyoruz.”

tasının, özellikle temsilin düşük olduğu sektörlerde, eşitlik yolunda bir geçiş aracı olarak önemli bir işlev görebileceğine inanıyorum.”

P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Yönetim Kurulu Üyesi ve Kıdemli İnsan Kaynakları Direktörü Mısra Meriçten, “P&G Türkiye olarak kadın kotası uygulamasına sayısal bir zorunluluk olarak değil kültürel bir dönüşüm aracı olarak yaklaşıyoruz. İş kültürümüzün temelini fırsat eşitliği oluşturuyor; ‘Eşit Görüyoruz’ anlayışımız, her bireyin potansiyelini cinsiyetten bağımsız olarak ortaya koyabileceği kapsayıcı bir ortam yaratma hedefimizi yansıtıyor. Kadın istihdamını destekleyen programlarımız, eşit işe eşit ücret politikamız ve ebeveynlikte eşit destek

MISRA
MERİÇTENYENAL
GÖKYILDIRIM