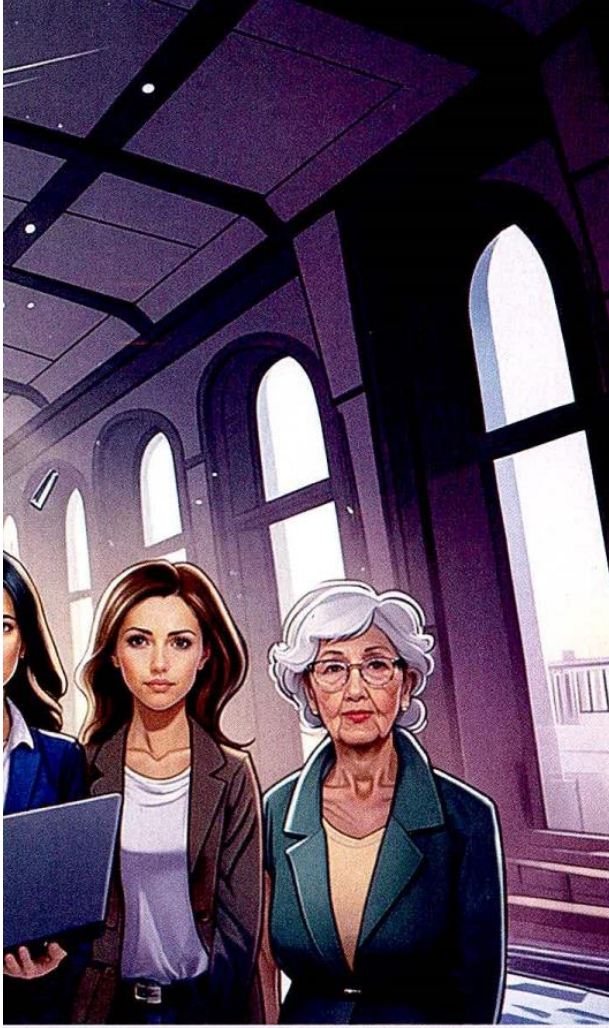




ÖZEL ARAŞTIRMA  
İŞTE KADIN  
GÜCÜ



# 'KRALIÇE KIZ



KADINLARIN EŞİTLİK MÜCADELESİ, UZUN YILLAR BOYUNCA ERKEK EGEMEN YAPININ İÇİNDE VARLIK GÖSTERMEYİ BAŞARMIŞ, 'İSTİSNAİ KADINLARIN' BAŞARI ÖYKÜLERİ ÜZERİNDEN OKUNDU. AMA ARTIK BİREYSEL HİKAYELER YERİNİ, SİSTEMSEL HAREKET EDEN, KURUMSALLAŞMIŞ, ETKİ GÜCÜ YÜKSEK BİR EKOSİSTEME BIRAKMIŞ DURUMDA. INBUSINESS OLARAK BU YIL 6'NCISINI GERÇEKLEŞTİRDİĞİMİZ VE 1,8 MİLYON ÇALIŞANI KAPSAYAN 'İŞ'TE KADIN GÜCÜ' ARAŞTIRMAMIZ, TÜRKİYE'DE EŞİTLİĞİN HARİTASINI VE TRENDLERİ ORTAYA KOYUYOR.

Eyyüp Karagüllü

# ARIDAN KARDEŞLİĞE



## ÖZEL ARASTIRMA İŞTE KADIN GÜCÜ



İş dünyasında kadın temsili, uzun yıllar boyunca 'erkekegemen' yapının içinde varlık göstermeyi başarmış, cam tavanı tek başına delmiş 'istisnai kadınların' başarı öyküleri üzerinden okundu. Bu anlatı, bireysel azmi ve direnci öne çıkarırken ne yazık ki genellikle arkadan gelenlerin önündeki sistematik engelleri görmezden geldi. Üstelik bu bireysel kahramanlık anlatısı, kadınlara, erkeklerin tanımladığı özelliklerin, becerilerin kapsamına girmeyi başardıkları ölçüde yükselebilecekleri, var olabilecekleri mesajını verdi sürekli... 'Kraliçe Arı' anlatısının arka planda kalan bir diğer sorunu da, cam tavanı tek başına delen ama büyük ölçüde 'yalnız' olan bu kadınların açtığı deliklerin, onlar kurumdan ayrıldığında kolayca kapatılabiliyordu.

Kuşkusuz bunlar yıllarca tek başlarına mücadele veren öncü kadınların yaptıklarının önemini azaltmıyor. Zira onlar, arkalarından gelenlerin yürüyebileceği geniş ve güvenli yollar açtı. Ama sadece kadınların değil, herhangi bir şeyin mücadelesi eğer bir yere varacaksa, bu 'yalnız yürümekle değil, birlikte hareket etmekle' oluyor. Ve Türkiye'de kadın hareketi bu gerçeği erken keşfetti. Milenyum sonrası Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ile başlayan çabalar, bugün İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre 2 bin derneğe yaklaşmış durumda (profesyonel/yarı profesyonel hak savunuculuğu yapan)...

Danışmanlık şirketi McKinsey'in 20 yıla yakındır sürdürdüğü "Women Matter" raporları ve bu serinin devamı niteliğindeki "Women in the Workplace" (Çalışma Hayatında Kadınlar) çalışmaları, kadınların ve erkeklerin iş dünyasındaki 'sosyal sermaye' oluşturma biçimle-

**Kadınların ve erkeklerin iş dünyasında 'sosyal sermaye' oluşturma biçimleri arasında bariz farklar var.**

ri arasındaki bariz farklar olduğunu vurguluyor. Kurumun çalışmalarına göre erkeklerin ağırları daha çok statü ve referans, kadınların ise dayanışma, öğrenme ve engelleri birlikte aşma üzerine kurgulanıyor.

### İMZACI SAYISI ARTTI

Türkiye'deki kadın örgütleri de aynen bu şekilde, "kız kardeşlik, mentorluk ve dayanışma" gibi kavramları kurumsal bir enstrüman olarak kullandı ve bireysel başarıyı "çoğaltılabilir bir modele" dönüştürdü. Yürütülen programlar, geliştirilen projeler hem sistemli bir şekilde yetenek havuzunu genişletirken hem de liyakat odaklı atamalarda kadınların şansının artmasına imkan tanıdı. İstatistiklere de yansıyan önemli kazanımlar var. Kadın istihdamı 2010'daki yüzde 24,1 değerinden geçen sene itibarıyla yüzde 35'leri gördü. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu verilerine göre BİST'teki kadın yönetim kurulu üye sayısı hala önerilen yüzde 25 eşliğinin altında olsa da, 2016'daki yüzde 11,5 değerinden geçen yıl yüzde 19,4'e yükseldi. Bugün 408 BİST şirketinde en az bir kadın yönetim kurulu



üyeleri var. Önemli bir göstergesi olan bağımsız yönetim kurulu üyesi sayısı ise sadece bir sene içinde 311'den 330'a çıktı. 2016 sonunda Birleşmiş Milletler Kadınların Güçlendirilmesi Prensipleri'ni (WEPI) imzalayan şirket sayısı sadece 155'di, 2025 sonu itibarıyla bu sayısı 690'a çıktı. Daha dikkat çekici veri ise bu şirketlerin 162'sinin son iki sene içinde imzacı olması.

Bu rakamlar elbette yeterli değil ama gelecek için umut veriyor. Üstelik geçmişin aksine Türkiye iş dünyasındaki kadın hareketi, 2026'nın Dünya Kadınlar Günü'ne bireysel kahramanlık anlatısının yerine kurumsallaşmış bir mücadele şekliyle giriyor. Artık şu bir gerçek ki, iş dünyasındaki kadın hareketi, sistemsel çalışan, büyük bir 'ekosisteme/ağa' dönüşmüş durumda. Bu, Türkiye ekonomisinin rotasını belirleyen şirketlerde karar verici konumda bulunan veya iş sahibi yaklaşık 13-15 bin kadından oluşan, etki/baskı gücü artan ve en önemlisi söylediklerinde 'haklı olan' bir ekosistem...

Haklı çünkü Türkiye nüfusunun yüzde 49,9'unu kadınlar oluştururken iş gücüne katılma oranı sadece yüzde 35,5. Erkeklerin tam yarısı... Dünya Ekonomik Forumu'na göre Türkiye, cinsiyet eşitliği endeksinde 146 ülke arasında 129'uncu sırada. Özellikle "Ekonomik Katılım ve Fırsat Eşitliği" alt endeksinde mesafe çok büyük... Borsa İstanbul'a (BIST) kayıtlı olan 585 şirketin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ise sadece yüzde 19,4...

## ÜCRET DENGESİZLİĞİ

Konusu sadece sayıların dengesizliği değil. Aşlamayan diğer bir konu ücret eşitsizliği. Danışmanlık şirketi PwC'nin "Çalışma Hayatında Kadınlar 2024" raporuna göre OECD ülkelerinde cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmak için gereken süre 50 yıl. Rapora göre OECD ülkelerinde cinsiyet eşitsizliği kaynaklı ortalama ücret farkı yıllardır yüzde 14 seviyesinde sabit kalmış durumda (son raporda rakam yüzde 13,5). Bu veri, bugün iş hayatına atılan 18 yaşındaki bir kadınının, çalışma hayatı boyunca hiçbir zaman aynı pozisyondaki bir erkekle aynı ücreti alamayacağını ortaya koyuyor.

Ülkenin bir yarısıyla diğeri arasındaki eşitsizlik bu kadar derinken bunu görmezden gelmek bilinçli bir körlük istiyor. Üstelik son yıllarda yayımlanan tüm analizler ve veriler, kadınların karar verici konumlarında olmadığını şirketlerin geleceğinin parlak olmadığını üstüne basa basa söylüyor. Deloitte Global'in sekizinci edisyon "Women in the Boardroom" (Yönetim Kurulunda Kadınlar) raporunda, yatırımcıların artık sadece kadın sayısına değil, kadınların yönetim kurulu komitelerindeki (denetim, risk, aday belirleme) ağırlığına bak-

## KADIN İSTİHDAMININ LİDERLERİ

ŞİRKET	2024 KADIN ÇALIŞAN ORANI
İpekyol Group	82,36
Watsons Türkiye	81,68
Koton (Türkiye)	72,40
Taypa	70,57
Memorial Sağlık Grubu	70,51
Teleperformance Türkiye	67,72
Gelecek Varlık	66,39
Gediz Perakende	66,28
Agesa	65,22
MLP Sağlık Hizmetleri	64,64
P&G	63,25
LC Waikiki	63,17
Ebebek	63,06
Defacto	60,95
Mavi	60,39
Türkiye Hayat Emeklilik	60,35
Allianz Türkiye	60,25
HSBC Türkiye	60,23
Yapı Kredi Bankası	59,30
QNB Türkiye	59,29
A101	59,07
Odeabank	58,54
ŞOK Marketler	58,41
Anadolu Hayat Emeklilik	58,05
TEB	57,29

İşte Kadın sıralamasında oransal olarak eşitliği yakalamış 52 şirket bulunuyor. Listenin zirvesinde bu sıralamanın geçen yıl da, ilk sırasında yer alan İpekyol var. İlk üçü Watsons Türkiye ve Koton tamamlıyor.

**OECD ülkelerinde cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmak için gereken süre 50 yıl.**

tiği vurgulanıyor ve yatırımcıların bu konudaki baskısının bir önceki yıla göre yüzde 15 arttığı bilgisine yer veriliyor. Kurumun aynı adlı önceki raporunda ise yönetim kurullarında çeşitlilik barındırmayan şirketlerin yatırımcı nezdinde 'yüksek riskli' kategorisinde kabul edildiğine işaret ediliyor. PwC'in 2024 tarihli Global Investor (Küresel Yatırımcı Araştırması) araştırması ise yatırımcıların yüzde 70'inin, şirketlerin sürdürülebilirlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık raporlarındaki verilerin doğruluğuna dair bağımsız denetim istediğine dikkat çekiliyor. Özetle 2025 yılına ait küresel yatırımcı analizleri,



## ÖZEL ARAŞTIRMA İŞ'TE KADIN GÜCÜ



kurumsal yatırımcıların yaklaşık dörtte üçünün şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık performansını kurumsal risk yönetiminin merkezinde gördüğüne işaret ediyor. Özellikle Deloitte'un 2025 projeksiyonları, yönetim kurullarında sadece temsilin değil, kadınların karar verici komitelerdeki etkinliğinin yatırımcı güveni için belirleyici olduğunu ortaya koyuyor.

### EŞİTLİK, EKONOMİK BÜYÜME DEMEK

Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü'nün (EIGE) raporları ise eşitliği sadece bir 'insan hakları' meselesi olarak değil, ekonomik büyümenin katalizörü olarak kabul ediyor. EIGE'nin özellikle "Economic Benefits of Gender Equality" (Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Ekonomik Faydaları) başlıklı geniş kapsamlı çalışmasında eşitlik hedeflerine ulaşıldığında, AB'nin kişi başına düşen GSYH'sinin 2050 yılına kadar yüzde 6,1 ile 9,6 arasında artacağını ve 10,5 milyon ek istihdam yaratacağını hesaplıyor. EIGE raporu, kadınların özellikle STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarındaki temsilin artırılmasının AB'nin GSYH'sini 2050'ye kadar yüzde 0,7 ile 2,2 oranında artırma potansiyeline sahip olduğunu tahmin ediyor. EIGE ayrıca yönetim kurullarında cinsiyet dengesi olan şirketlerin, kriz dönemlerine daha dayanıklı olduğu ve öz sermaye karlılığının daha istikrarlı seyrettiğini analiz ediyor. Rapor, şeffaf çeşitlilik politikaları olan şirketlerin uluslararası sermayeye erişiminin daha kolay olduğunu, bunun da şirketin piyasa değerine olumlu yansıtıldığını vurguluyor.

UNDP'nin "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar için Rehber" raporuna göre kadın-erkek eşitliğine duyarlı olan şirketlerin verimliliği artıyor. Çalışanların işe devam sürelerinde yüzde 8, işe bağlılık, performans ve işten alınan tatminde yüzde 14 ar-

**Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü'nün (EIGE) raporları eşitliği ekonomik büyümenin katalizörü olarak kabul ediyor.**

tış sağlanıyor. McKinsey ise çeşitliliğin bir hayır işi değil, bir finansal performans meselesi olduğunu, yönetim kurullarında kadın oranının yüzde 30'u aştığı şirketlerin, öz sermaye karlılığının yüzde 47 daha yüksek olduğunu hesaplıyor.

Tüm bu analizlerin söylediği şey çok net: Pandemi sonrasında ekonomik düzeninin başarı göstergesi olan Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇYS) kriterlerine uyum için 'kadın', şirketlerin 'kırmızı çizgisi' olmak zorunda. Ki şirketlerin bakış açısı da bu yönde evriliyor. SKD Türkiye ve KPMG ortaklığındaki "İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi"ne katılan ve Türkiye GSYH'sinin yüzde 20'sini oluşturan 136 şirketi kapsayan Haziran 2023 tarihli çalışmaya göre katılımcı şirketlerin yüzde 68'i kadın istihdamını kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullanıyor. Benzer şekilde katılımcı şirketlerin yüzde 64'ünde kadın yönetici oranı bir kurumsal performans ölçüm kriteri...

INBUSINESS olarak bu sene altınıcısını gerçekleştirdiğimiz "İş'te Kadın Gücü" araştırması da bu yaklaşımdan besleniyor. Eşitliğin, kurumsal performansın kritik bir göstergesi ve o şirketin geleceğe yönelik potansiyelini ortaya koyan bir veri olduğuna inanıyoruz. 1,81 milyon çalışanı ve 705 bin kadın çalışanı kapsayan "İş'te Kadın Gücü 2025" araştırması da bu anlamda olumlu sinyaller ortaya koyuyor. Araştırma kapsamında incelediğimiz sürdürülebilirlik/entegre faaliyet raporlarında şirketlerin en çok ön plana çıkardığı başlık, son iki yılda olduğu gibi çeşitlilik konusundaki performansları... Kadın istihdamı konusunda yaptıkları en ufak bir çaba altı çizilerek anlatılırken eksik yönleri ise gizlemeye çalışıyorlar. Bunu da olumlu kabul etmek gerekiyor çünkü nihayetinde farkında oldukları anlamına geliyor.



Diğer taraftan geçen sene emarelerini görmeye başladığımız STEM, gelir getirici rollerdeki kadın sayısı ve maaş eşitliği verileri, 2024 raporlarında daha belirgin hale geldi. Hala bu konularda veri açıklayan şirket sayısı sınırlı olsa da, raporlarında özellikle 'eşit işe eşit ücret' verdiğini deklare eden kurum sayısı geçen seneye göre hayli artmış durumda. Ayrıca bu seneki raporlarda dikkat çeken bir diğer veri, şirketlerin 'terfiler eden kadın oranı' rakamlarını açıklamaya başlaması. Henüz anlamlı bir listeleme için veri seti çok sınırlı olsa da, şirketlerin kurum içindeki kadın çalışanlarının gelişimine önem vermeye başladıklarını göstermesi açısından dikkat çekici...

### EŞİTLİKÇİ 250 ŞİRKET

Geçen yıl INBUSINESS olarak editoryal bir karar almış ve İş'te Kadın Gücü listemizi 2023 verileri üstüne kurmuş-tuk. Buradaki amacımız, çoğu şirketin 2024 verileri henüz çıkmadığı için dar bir şirket havuzu yerine daha geniş bir katılımı Türkiye'deki eşitliğin tablosunu ortaya koyabilmektir. Bu sene de aynı yaklaşımla hareket ettik ve veri setimizi 2024 verileriyle hazırladık. Bu sayede listemizi incelerken de, görebileceğiniz üzere sanayiden enerjiye perakendeden holdinglere kadar çok geniş bir sektör katılımı yakaladık.

İş'te Kadın Gücü araştırması kapsamında 350'ye yakın şirketin çeşitlilik verilerini inceledik. Dergimizin sayfalarında ilk 250 şirketin verilerini bulacaksınız. Araştırma toplamda 1,81 milyon çalışanı kapsıyor. Bu rakam Türkiye'de istihdam edilen toplam 32 milyon çalışanın yüzde 5,5'ini oluşturuyor. Çeşitlilik konusunda öncü ilk 250 şirketin toplam kadın çalışan sayısı, geçen seneye göre yüzde 8,9 artmış durumda. Bu 57 bin kişilik bir artış demek... Araştırma kapsamındaki 250 şirket arasında en çok kadın istihdam eden şirket 43,9 bin çalışanla BİM. Onu yine bir indirim market zinciri A101, 41,4 bin çalışanla takip ediyor. Üçüncülükte ise 36,2 bin kadın çalışanla Koç Holding bulunuyor. Anadolu Grubu ve LC Waikiki ilk beşte yer alan diğer kurumlar oldu. İlk 250'nin ortalama kadın çalışan oranı geçen seneki 30,51'lik değerinden 33,92'ye yükseldi. Çalışan sayısında eşitliği yakalamış sadece 52 şirket var. BİST, yönetim kurullarını baz alıyor ama 'yüzde 25' hedefini genel için de kabul edersek 156 şirket barajı geçebilir. Bu sıralamanın zirvesinde, geçen yıl da ilk sırada yer alan İpekyol var. İlk üçü yüzde 81,6 ile Watsons Türkiye ve yüzde 72,4 ile Koton tamamlıyor.

İş'te Kadın Gücü listesinin ortalama kadın yönetici oranı ise yüzde 31,6'dan 32,4'e çıktı. İlk 250 içinde yönetici oranında eşitliği yakalamış sadece 19 şirket var ancak yüzde 25 barajının üstüne çıkabilen şirket sayısı 176'yı gördü. Kadın yönetici oranında yüzde 25 barajını geçen şirket sayısı-

### KADINLARIN YÖNETTİĞİ ŞİRKETLER

ŞİRKET	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)
İpekyol Group	81,0
AstraZeneca	69,23
Aromsa	68,0
P&G	67,03
Memorial Sağlık Grubu	63,7
Gen İlaç	58,0
Watsons Türkiye	57,9
Philips Türkiye	57,14
Pfizer Türkiye	56,06
Akiş GYO	55,56
Agesa	54,0
Koton (Türkiye)	53,69
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	53,0
Saya Holding	53,0
Fiba Grubu	52,0
Söktaş	52,0
Mavi	51,7
AXA Sigorta	51,0
HSBC Türkiye	50,0
Danone	49,81
Anadolu Sigorta	49,04
Gelecek Varlık	48,89
Beymen Group	48,44
Teleperformance Türkiye	48,0
Şekerbank	47,9

İş'te Kadın Gücü araştırmasında 75 şirketin kadın yönetici oranı yüzde 40 ve üzerinde. Yönetim kademelerinde eşitliği yakalamış 19 şirket bulunuyor. Listenin zirvesinde açık ara İpekyol var. İlk üçü AstraZeneca ve Aromsa tamamlıyor.

nın yüksek çıkmasını olumlu okumak mümkün. Zira incelediğimiz raporlarda çoğu şirket, müdür ve üzeri pozisyonlardaki kadın oranını artırmak ve açılan pozisyonları iç kadın adaylarla doldurmak için gelişim programları yürüttüğünü açıklıyor. Bu sıralamanın ilk sırasında da İpekyol var. Yüzde 81 ile açık ara zirvede yer alan şirketi, yüzde 69 ile AstraZeneca ve yüzde 68 ile Aromsa takip ediyor. Yönetim kurulu verilerinde ise geçen yıla göre büyük bir sıçrama var. İlk 250'nin yönetim kurullarındaki ortalama kadın üye oranı geçen yıl yüzde 19,9'du. Bu seneki araştırmamızda ise bu rakam yüzde 24,5'e yükseldi. Listemizde yönetim kurulunda eşitliği yakalayan 24 şirket bulunuyor. SPK'nın yüzde 25 barajının üzerinde ise 130 kurum var. BİST'te 177 şirketin yönetim ku-



rollerinde hiç kadın üye bulunmuyor. InBusiness İş'te Kadın Gücü listesinde ise bu sayı 41. Oransal olarak bakıldığında yönetim kurulunda kadın olmayan şirketler, BİST'in yüzde 30,2'sine denk düşerken İş'te Kadın Gücü araştırmasında bu oran yüzde 16,4. Bu sıralamanın zirvesinde yüzde 80 ile Gürmen Group yer alıyor. İkincilik ise üç şirket tarafından paylaşılıyor: Anadolu Sigorta, Philips Türkiye ve Koton.

### STEM ROLLERİNDEKİ KADINLAR

Şirketlerin çeşitlilik konusundaki mevcut durumlarını iyileştirme çabalarının en önemli göstergelerinden biri yeni işe alımlarda kadınların ne oranda tercih edildiği. Listemizdeki 203 şirket bu verisini paylaşıyor. 2024 yılında listemizdeki şirketlerin toplam 408 bin kişiye yeni istihdam olanağı sağladı. Bu rakamın yüzde 39,6'sını ka-

**İş'te Kadın Gücü araştırması kapsamındaki 250 şirket arasında en çok kadın istihdam eden şirket 43,9 bin çalışanla BİM.**

dın çalışanlar oluşturdu. Bu rakam geçen yıla göre yaklaşık 6 puanlık bir artış demek.

İş'te Kadın Gücü listesinde yer alan 71 şirketin yeni işe alımlarında kadın çalışan tercihi yüzde 50 ve üzerinde. Yüzde 25'in üzerine çıkanlarla beraber bu sayı 157'ye çıkıyor. Bu sıralamada lider, Watsons Türkiye. Onu yüzde 84,1 ile İpekyol ve yüzde 76,4 ile Garanti BBVA izliyor.

Kadınların eşitlik mücadelesinde son dönemde ön plana çıkan STEM (bilim, teknoloji, mühendislik, matematik) ile gelir getirici rollerdeki kadın sayısı ile ilgili henüz geniş bir veri seti oluşmuş değil. Bu seneki araştırmamızda bu iki başlığı puanlamaya dahil etmedik çünkü sağlıklı bir veri seti kurmak pek mümkün olmadı. Ancak ana tablomuzda verisini açıklayan şirketlerin rakamlarına yer verdik. 68 şirket STEM rollerindeki kadın oranlarını açıklıyor. Gelir getirici rollerdeki kadın oranını açıklayan 41 kurum bulunuyor.

Bir diğer önemli cephe ise "eşit işe eşit ücret" sloganı altında yükselen maaş eşitliği konusu. İş'te Kadın Gücü araştırmasında yer alan 250 şirket içinde resmi olarak kadınların aldığı ücretlerin erkeklerle oranını (kadın ve erkeklerin aldığı ücretlerin medyanları arasındaki fark) açıklayan 65 şirket var (geçen sene bu rakam 56'ydı). Bunların 34'ünde ya eşitlik var ya da kadınlar, erkeklere göre daha fazla ücret alıyor. Geçen yıl oran açıklamayan ama eşit işe eşit ücret politikası izlediğini deklare eden 90 şirket vardı. Bu seneki araştırmamızda bu sayı 102'ye çıktı. Yani toplamda 167 şirket eşit işe eşit ücret politikasına sahip çıktığını söylüyor, ki bu sayı, İş'te Kadın Gücü listesinin yüzde 66,8'ine denk düşüyor.

### KURUMSAL YÖNETİŞİMİN EŞİTLİKÇİ ŞİRKETLERİ

ŞİRKET	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)
Gürmen Grup	80,0
Anadolu Sigorta	66,67
Phillips Türkiye	66,67
Philip Morris International (PMI)	66,67
Koton (Türkiye)	66,6
AstraZeneca	60,0
P&G	60,0
Vodafone Türkiye	60,0
Etap Plastik	60,0
UPS Türkiye	57,14
Pluxee Türkiye	56,0
Şişecam	55,5
Mavi	50,0
Unilever	50,0
Türk Tuborg	50,0
Mey Diageo	50,0
Karaca Grup	50,0
Ünlü&Co.	50,0
Sun Tekstil - Ekoten	50,0
Logo Yazılım	50,0
Boyner Grubu	50,0
Rönesans Gayrimenkul	50,0
Alarko Carrier	50,0
Bayer	50,0
Alışan Lojistik	50,0
Aydem Yenilenebilir Enerji	50,0

BİST şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı geçen yıl yüzde 19,4 olarak gerçekleşti. İş'te Kadın Gücü araştırmasında bu oranını üzerine çıkımayı başaran 130 kurum var. Eşitliği yakalamış ise 24 şirket bulunuyor. Zirvede Gürmen Group yer alırken ilk üçü Anadolu Sigorta, Philips Türkiye ve PMI tamamlıyor.



INBUSINESS "İşte Kadın Gücü" listesini şirketlerin çalışan sayılarına göre ayrıştırarak hazırlıyoruz (Bkz. Nasıl Hazırladık kutusu). Holdingleri de ayrıca listeliyoruz. Çalışan sayısı sınıflandırmasına göre baktığımızda ise 25 kurumdan oluşan holdingler listenin zirvesinde, çalışan sayısının yüzde 31,2'sini kadınların oluşturduğu Sabancı Holding var. İkincilikte kadın yönetici oranı yüzde 52 olan 5 bin 100 kadın istihdam eden Fiba Grubu bulunuyor. Üçüncülükte ise yönetim kurulunda eşitliği yakalayan ve yeni işe alımlardaki kadın oranı yüzde 55 olan Boyner Grubu yer alıyor. Global Yatırım Holding ile Kazancı Holding ise ilk kez listemizde yer aldı.

INBUSINESS İş'te Kadın Gücü araştırmamızda çalışan sayısı 10 ila 50 bin arasında olan 35 şirket bulunuyor. Bu sınıflandırmanın zirvesinde, geçen yılın ikincisi LC Waikiki bulunuyor. 34,8 bin kadın çalışana istihdam sağlayan hazır giyim devi, kadın yönetici oranında yüzde 47,4 ile eşitliği neredeyse sağlamış durumda. Geçen yılın birincisi MLP Sağlık Hizmetleri ise bu sene ikincilikte. 14,6 bin kadını istihdam eden kurumu, kadın çalışan oranı yüzde 55 olan Garanti BBVA izliyor. İlk beşi ise QNB Türkiye ve Yapı Kredi tamamlıyor. Zaten bu sınıflandırmanın ilk 10'unda bankaların ağırlığı var.

Listemizde çalışan sayısı 5 ila 10 bin aralığında 25 şirket bulunuyor. Bu sıralamanın zirvesinde 5,9 bin kadını istihdam eden ve hem yönetim kurulunda hem de kadın yönetici oranında eşitliği yakalamış Koton var. Geçen yıl üçüncülükte yer alan şirketi, kadın yönetici oranı yüzde 63'ü aşan Memorial Sağlık Grubu takip ediyor. Üçüncülükte ise geçen yılın birincisi Mavi yer alıyor. Şirket hem yönetim kurulunda hem de kadın yönetici oranında eşitliği yakalamış durumda. İlk beşi geçen sene olduğu gibi Teleperformance Türkiye ve TEB izliyor.

### YÖNETİM KURULUNDAKİ KADIN ÜYELER

100 şirketle en kalabalık grubu oluşturan 1 ila 5 bin çalışan sayısına sahip şirketler arasında ise ilk sırada Watsons Türkiye bulunuyor. Çalışanlarının yüzde 82'sini kadınların oluşturduğu şirkette yönetici kadın oranı ise yüzde 57'lerde. Onu, kadın yönetici oranında tüm şirketler arasında zirvede yer alan İpekyol izliyor. Üçüncülükte ise yönetim kurulundaki kadın üye oranı yüzde 40 olan Agesa var. Şirketin gelir getirici rollerdeki kadın oranı yüzde 55'i görmüş durumda.

65 şirketten oluşan bin çalışan altı kategorisinin lideri ise AstraZeneca Türkiye. Kadın yönetici oranı yüzde 69, yönetim kurulu kadın üye oranı ise yüzde 60 olan ilaç şirketini, P&G izliyor. Şirket her başlıkta yüzde 60 ve üzerinde oranlara sahip. Üçüncülük koltuğunda ise

**Araştırmada yer alan 250 kurum içinde kadınların aldığı ücretlerin erkeklerle oranını açıklayan 65 şirket var.**

Aksigorta bulunuyor. İlk beşi Gelecek Varlık ve Philips Türkiye tamamlanıyor.

Kuşkusuz "İşte Kadın Gücü" listesi Türkiye iş dünyasının cinsiyet eşitliği alanında görece 'iyi' bir kısmının resmini çiziyor. Ama ilk 250 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 diğeri arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmadan, diğer yarının potansiyelini harekete geçirmeden 2053 hedefine yol almamız olanaksız...<sup>14</sup>

### İŞE ALIMDA POZİTİF AYRIMCILAR

ŞİRKET	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)
Watsons Türkiye	87,1
İpekyol Group	84,1
Garanti BBVA	76,4
Gelecek Varlık	75,0
AstraZeneca	74,0
Memorial Sağlık Grubu	73,9
Koton (Türkiye)	73,2
Hedef Holding	71,0
Doğuş Oto	70,7
Sarten Ambalaj	70,0
Akış GYO	69,0
LC Waikiki	68,71
Zorluteks	68,2
Defacto	67,7
MLP Sağlık Hizmetleri	67,5
P&G	64,9
Keramika	64,0
Osmangazi Elektrik Dağıtım	63,2
Kervan Gıda	62,5
ŞOK Marketler	62,3
Agesa	61,9
Sanofi Türkiye	61,5
İş Leasing	60,9
Vestel Elektronik	60,7
Mavi	60,6

İş'te Kadın Gücü araştırmasında yer alan 250 şirket arasında 2024 yılında yeni işe alımda yüzde 50 ve üzeri kadın çalışan tercih eden 71 kurum bulunuyor. Listenin lideri Watsons Türkiye. Onu İpekyol ve Garanti BBVA takip ediyor.



## EŞİTLİK ÖNCÜSÜ 250 ŞİRKET

	ŞİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAŞ EŞİTLİK ORANI
<b>HOLDİNGLER</b>													
1	Sabancı Holding	54.339	15.969	16.988	31,26	6,38	41,0	44,0	44,0	42,3	33,0	45,0	1,00
2	Fiba Grubu	11.598	5.084	5.100	43,97	0,31	39,0	52,0	23,0	54,6	-	43,74	1,00
3	Boyner Grubu	6.849	3.239	3.240	47,31	0,03	32,0	35,0	50,0	50,8	32,8	-	-
4	Anadolu Grubu	73.990	34.928	35.925	48,55	2,85	33,7	33,7	16,6	-	14,99	33,42	1,04
5	Koç Holding	117.998	31.692	36.203	30,68	14,23	30,4	30,57	25,0	31,5	-	23,3	0,99
6	Alarko Holding	4.262	622	1.494	35,05	140,19	26,0	27,0	33,0	60,3	-	-	-
7	Deva Holding	3.169	1.164	1.305	41,18	12,11	40,0	43,5	40,0	44,0	-	-	-
8	Yıldız Holding	54.876	26.405	30.133	54,91	14,12	17,5	16,57	0,0	50,0	-	-	1,00
9	Zorlu Holding	26.828	8.663	8.714	32,48	0,59	30,2	32,78	33,3	-	30,0	-	-
10	Akkök Holding	6.039	1.032	1.103	18,26	6,88	30,0	38,32	44,4	26,5	-	-	1,00
11	Yaşar Holding	5.747	1.184	1.188	20,67	0,34	29,4	28,2	42,85	-	49,2	-	-
12	Eczacıbaşı Holding	9.829	2.322	2.371	24,12	2,11	36,4	35,0	20,0	28,0	46,0	35,0	1,00
13	Global Yatırım Holding	1.671	370	375	22,44	1,35	-	38,0	28,6	25,8	-	-	-
14	Rönesans Holding	4.801	619	1.010	21,04	63,17	15,0	20,57	38,0	179	-	-	-
15	Borusan Grubu	7.283	1.502	1.522	20,9	1,33	24,5	29,00	33,3	26,0	-	-	-
16	Akfen Holding	5.189	403	518	9,98	28,54	-	35,0	33,0	-	-	-	-
17	Doğan Holding	7.093	1.480	1.351	19,05	-8,72	18,6	21,96	41,67	23,5	31,0	-	-
18	Saya Holding	1.992	622	564	28,31	-9,32	68,0	53,0	0,0	21,9	-	-	1,08
19	İnci Holding	3.180	307	310	9,75	0,98	32,9	30,27	38,0	12,5	-	-	-
20	Beyçelik Holding	5.554	496	1.070	19,27	115,73	14,9	21,5	25,0	-	-	-	-
21	Limak Holding	11.421	1.507	1.605	14,05	6,5	20,0	19,0	25,0	-	-	-	-
22	Sanko Holding	13.997	-	2.843	20,31	-	-	25,25	9,09	27,1	-	-	-
23	Kibar Holding	3.897	539	535	13,73	-0,74	22,3	23,2	16,6	-	-	-	1,00
24	Kazancı Holding	11.922	1.977	1.857	15,58	-6,07	14,0	14,0	8,0	27,0	-	-	-
25	Enka İnşaat	23.099	2.238	2.058	8,91	-8,04	13,7	13,27	20,0	-	-	-	-
<b>ÇALIŞAN SAYISI 10-50 BİN</b>													
1	LC Waikiki	55.241	33.400	34.898	63,17	4,49	48,2	47,4	22,2	68,71	-	-	-
2	MLP Sağlık Hizmetleri	22.626	12.800	14.626	64,64	14,27	43,0	42,0	33,3	67,5	-	-	-
3	Garanti BBVA	22.664	12.263	12.579	55,5	2,58	39,0	40,17	27,2	76,4	39,4	64,3	0,8
4	QNB Türkiye	11.949	6.913	7.084	59,29	2,47	46,5	46,79	27,3	59,9	36,69	44,0	0,76
5	Yapı Kredi Bankası	15.217	9.354	9.024	59,3	-3,53	61,6	47,5	20,0	58,3	38,7	69,3	0,758
6	Arçelik	53.019	11.135	15.440	29,12	38,66	23,0	26,0	25,0	39,0	21,54	27,41	0,995
7	Migros	52.024	22.182	23.691	45,54	6,80	33,0	32,5	8,3	52,5	42,0	34,0	0,99
8	Defacto	11.955	7.798	7.287	60,95	-6,55	43,0	43,0	12,5	67,7	28,27	31,0	-
9	Türkiye İş Bankası	20.560	10.307	10.313	50,16	0,06	40,3	41,32	18,18	50,8	-	-	-
10	Akbank	12.778	6.733	6.740	52,75	0,10	37,0	38,46	10,0	-	41,60	57,28	0,85
11	ŞOK Marketler	49.393	25.248	28.851	58,41	14,27	8,3	8,88	25,0	62,3	-	-	-
12	ISS Türkiye	45.000	22.309	22.950	51,0	2,87	40,8	38,0	33,3	51,0	-	-	-
13	Denizbank	12.207	6.877	6.718	55,03	-2,31	34,0	38,0	10,0	56,5	-	-	-
14	Bosch Türkiye	10.741	1.030	3.120	29,05	202,91	26,6	28,7	40,0	-	-	-	-
15	BİM	87.343	40.217	43.987	50,36	9,37	14,2	16,56	0,0	55,7	-	-	-
16	Şişecam	22.770	5.671	5.451	23,94	-3,88	21,3	26,12	55,5	22,3	-	-	0,89
17	THY	34.974	15.101	15.837	45,28	4,87	27,0	27,0	11,1	46,0	42,4	47,6	-
18	Vestel Elektronik	18.962	6.477	6.688	35,27	3,26	34,0	27,03	14,28	60,7	27,93	31,19	0,8

	SİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI(%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI(%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI(%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI(%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI(%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI(%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAŞ EŞİTLİK ORANI
<b>ÇALIŞAN SAYISI 10-50 BİN</b>													
19	Türkiye Halk Bankası	21.520	10.354	10.136	47,10	-2,11	11,6	23,5	22,20	-	-	-	0,99
20	FLO Group	13.711	6.865	6.479	47,25	-5,62	32,4	34,06	0,0	55,9	28,0	52,63	-
21	Ford Otosan	19.130	3.914	4.652	24,32	18,86	24,2	25,48	25,0	25,9	29,2	22,8	0,97
22	Enerjisa Enerji	10.384	1.351	1.343	12,93	-0,59	27,5	28,85	37,5	37,8	25,68	31,9	1,00
23	TAB Gıda	15.162	5.635	6.813	44,93	20,91	21,8	18,96	16,6	42,0	-	-	-
24	A101	70.138	39.936	41.428	59,07	3,74	6,25	6,25	0,0	-	-	-	-
25	Carrefoursa	10.672	4.188	4.269	40,0	1,93	27,0	28,0	8,33	46,0	-	-	0,96
26	VakıfBank	18.209	8.799	9.435	51,82	7,23	23,5	22,31	0,0	53,9	-	-	-
27	Türk Telekom	36.607	15.539	15.652	42,76	0,73	18,6	29,0	0,0	32,1	-	-	-
28	DHL eCommerce	11.186	-	2.031	18,16	-	-	32,53	33,33	11,69	-	-	-
29	Ziraat Bankası	26.011	10.138	10.433	40,11	2,91	-	20,15	0,0	-	-	-	-
30	Securitas	21.293	-	4.111	19,31	-	-	30,66	25,0	24,3	-	-	-
31	Aselsan	11.900	2.234	2.487	20,90	11,32	16,5	16,4	11,0	19,1	-	-	1,00
32	Turkish Technic	11.502	741	865	7,52	16,73	4,17	3,36	16,7	7,6	-	-	1,00
33	TUSAŞ	15.524	2.473	2.479	15,97	0,24	19,7	20,0	0,0	-	25,76	-	-
34	Tepe Savunma	15.447	1.414	1.691	10,95	19,59	-	-	0,0	-	-	-	-
35	Erdemir (OYAK Maden Metalürji)	12.366	706	699	5,65	-0,99	-	-	11,1	4,3	-	-	-
<b>ÇALIŞAN SAYISI 5-10 BİN</b>													
1	Koton (Türkiye)	8.169	5.651	5.914	72,4	4,65	52,0	53,69	66,6	73,2	-	-	-
2	Memorial Sağlık Grubu	5.720	3.673	4.033	70,51	9,8	64,6	63,7	40,0	73,9	-	-	-
3	Mavi	5.872	3.747	3.546	60,39	-5,36	53,0	51,7	50,0	60,6	45,58	58,88	1,01
4	Teleperformance Türkiye	9.450	6.186	6.400	67,72	3,46	41,0	48,0	25,0	40,0	-	-	-
5	TEB	7.918	4.664	4.536	57,29	-2,74	38,0	44,0	12,5	60,0	-	-	-
6	Anadolu Efes	8.918	2.493	2.733	30,65	9,63	40,0	40,3	27,3	33,4	20,82	29,08	0,98
7	Pegasus Hava Yolları	8.473	2.675	2.953	34,85	10,39	29,7	32,5	25,0	34,4	29,1	-	0,989
8	Ülker	5.410	1.593	1.555	28,74	-2,39	31,0	40,0	25,0	37,9	73,2	71,79	-
9	Teklas	7.499	3.184	3.375	45,01	6,0	16,0	11,0	40,0	42,0	-	-	-
10	BSH Türkiye	8.345	1.482	1.485	17,8	0,2	28,9	33,3	33,3	-	-	-	-
11	Coca-Cola İçecek	9.750	1.413	1.597	16,38	13,02	22,0	25,3	10,0	28,0	11,6	-	-
12	SOCAR Türkiye	5.688	791	833	14,64	5,31	27,2	26,79	16,6	23,1	-	-	1,00
13	Vestel Beyaz Eşya	9.628	2.857	3.110	32,3	8,86	17,6	18,3	14,28	38,2	22,0	25,0	0,83
14	Türkcell	5.489	1.895	1.934	35,23	2,06	24,2	24,4	22,2	36,7	34,0	-	-
15	Çelebi Hava Servisi	5.105	-	1.454	28,48	-	-	34,13	30,0	27,0	-	-	-
16	Barsan Global Lojistik	5.000	1.080	1.621	32,42	50,09	45,0	31,0	-	-	-	-	-
17	Eti Gıda	7.952	1.376	1.453	18,27	5,6	22,7	26,0	36,3	-	-	-	-
18	Yapı Merkezi	8.057	580	852	10,57	46,9	5,9	14,3	16,6	7,34	-	-	-
19	Sütaş	5.779	847	985	17,04	16,29	17,0	20,0	30,0	-	-	-	-
20	TÜPRAS	6.062	720	749	12,36	4,03	27,0	30,49	9,37	15,8	27,14	13,43	0,93



	ŞİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN KADIN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAŞ EŞİTLİK ORANI
<b>ÇALIŞAN SAYISI 5-10 BİN</b>													
21	İGA Havalimanı İşletmesi	8.988	2.293	2.631	29,27	14,74	15,0	16,88	0,0	-	-	-	-
22	TEİAŞ	7.721	1.064	1.078	13,96	1,32	11,5	12,94	20,0	25,3	0,0	-	-
23	Kuveyt Türk	6.112	1.145	1.267	20,73	10,66	0,0	0,0	0,0	31,2	-	-	-
24	Eti Bakır	5.531	181	227	4,1	25,41	-	7,2	0,0	6,56	-	-	-
25	Selçuk Eczza Deposu	6.157	-	1.126	18,29	-	-	-	0,0	15,61	-	-	-
<b>ÇALIŞAN SAYISI 1-5 BİN</b>													
1	Watsons Türkiye	3.318	2.549	2.710	81,68	6,32	57,4	57,9	42,86	87,1	-	-	-
2	İpekyol Group	2.636	1.957	2.171	82,36	10,94	82,4	81,0	12,5	84,1	-	-	-
3	Agesa	2.099	1.216	1.369	65,22	12,58	51,0	54,0	40,0	61,9	41,0	55,0	1,00
4	Karaca Grup	4.008	1.992	2.154	53,74	8,13	38,7	42,07	50,0	58,4	-	-	-
5	Anadolu Sigorta	1.790	907	939	52,46	3,53	48,7	49,04	66,67	53,6	-	-	-
6	Beymen Group	4.157	1.658	1.812	43,59	9,29	43,8	48,44	30,0	50,0	36,19	41,68	-
7	Allianz Türkiye	2.591	1.496	1.561	60,25	4,34	42,3	46,15	25,0	58,6	-	-	1,00
8	HSBC Türkiye	1.451	951	874	60,23	-8,1	52,8	50,0	42,9	55,0	-	-	-
9	Vodafone Türkiye	3.069	1.364	1.308	42,62	-4,11	41,0	44,4	60,0	41,9	-	-	-
10	ING Bank Türkiye	2.653	1.602	1.416	53,37	-11,61	42,6	47,0	33,3	53,0	-	-	-
11	AXA Sigorta	1.098	551	539	49,09	-2,18	50,5	51,0	42,0	58,0	-	-	-
12	Şekerbank	3.719	1.991	2.007	53,97	0,8	45,5	47,9	8,3	49,0	37,7	-	-
13	MeylDiageo	1.007	232	301	29,89	29,74	45,2	42,59	50,0	53,3	-	-	-
14	Unilever	2.297	1.564	806	35,09	-48,47	48,8	47,44	50,0	55,0	-	-	-
15	Hepsiburada	3.594	1.385	1.580	43,96	14,08	36,0	38,97	20,0	46,5	36,9	34,88	-
16	Anadolu Hayat Emeklilik	1.037	623	602	58,05	-3,37	47,2	47,22	27,3	53,9	-	-	0,82
17	Keramika	1.475	576	643	43,59	11,63	50,0	46,15	28,57	64,0	-	-	-
18	Polifarma İlaç	1.722	-	926	53,77	-	-	32,7	40,0	55,0	-	-	-
19	Odeabank	1.112	749	651	58,54	-13,08	45,0	35,27	22,2	57,3	41,54	51,42	1,00
20	Gürmen Grup	1.638	1.378	838	51,16	-39,19	-	17,6	80,0	32,0	-	-	-
21	Sanofi Türkiye	1.461	441	471	32,24	6,8	51,0	41,67	40,0	61,5	-	-	-
22	Ebebek	4.634	2.758	2.922	63,06	5,95	33,6	28,57	16,6	-	-	-	-
23	Taypa	2.898	1.982	2.045	70,57	3,18	28,2	29,83	0,0	57,4	-	-	-
24	Danone	1.686	-	594	35,23	-	-	49,81	33,33	49,0	-	-	-
25	Teknosa	2.989	816	920	30,78	12,75	35,0	38,0	33,3	34,7	58,0	23,0	-
26	Türkuvaz Medya	4.577	2.147	2.012	43,96	-6,29	32,00	31,70	23,00	56,00	-	-	-
27	Trendyol	4.493	1.485	1.585	35,28	6,73	37,5	37,33	20,0	38,6	32,4	-	-
28	Logo Yazılım	1.479	715	700	47,33	-2,1	35,0	35,0	50,0	-	32,8	-	-
29	Osmangazi Elektrik Dağıtım	1.153	162	208	18,04	28,4	33,0	40,0	33,3	63,2	-	-	-
30	Mediamarkt Türkiye	3.877	1.307	1.416	36,52	8,34	25,5	25,1	40,0	42,0	-	-	-
31	Metro Türkiye	4.018	1.317	1.518	37,78	15,26	40,0	23,67	25,0	41,0	13,3	18,3	-
32	Türk Tuborg	1.768	314	349	19,74	11,15	43,0	43,0	50,0	28,9	-	-	-
33	Zorluteks	2.476	1.172	1.129	45,6	-3,67	47,7	43,82	0,0	68,2	17,33	-	-
34	Derimod	1.094	195	256	23,4	31,28	-	45,0	43,0	-	-	-	-
35	Bayer	1.068	409	403	37,73	-1,47	-	27,36	50,0	49,0	-	-	-
36	Türkiye Sigorta	1.568	829	848	54,08	2,29	32,0	36,0	14,28	50,3	-	-	-

ŞİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAS EŞİTLİK ORANI
<b>ÇALIŞAN SAYISI 1- 5 BİN</b>												
37	Doğuş Oto	1.122	205	213	18,98	3,9	34,4	32,5	33,3	70,7	-	0,957
38	Besler	1.869	521	602	32,21	15,55	24,0	27,2	33,3	37,0	41,0	25,0
39	Kervan Gıda	2.081	1.210	1.191	57,23	-1,57	25,0	28,47	6,0	62,5	-	-
40	Colin's Türkiye	2.376	1.096	1.236	52,02	12,77	30,4	29,38	0,0	50,9	-	-
41	Sun Tekstil - Ekoten	1.325	918	558	42,11	-39,22	55,4	39,8	50,0	-	-	-
42	Sahibinden	1.063	394	433	40,73	9,90	38,0	40,5	25,0	-	-	1,00
43	LAV	1.460	258	287	19,66	11,24	42,1	46,34	25,0	29,0	29,7	1,00
44	Siemens Türkiye	2.902	708	705	24,29	-0,42	28,8	43,00	42,86	-	-	-
45	Arkasline	1.594	563	555	34,82	-1,42	31,7	34,25	37,5	33,0	-	-
46	Smart Güneş Teknolojileri	1.164	559	491	42,18	-12,16	30,0	24,70	45,4	32,5	-	-
47	MR. DIY Türkiye	1.458	-	719	49,31	-	-	32,9	40,0	-	-	-
48	Gensenta (EİS Eczacıbaşı İlaç)	1.307	522	451	34,51	-13,6	41,2	35,0	16,6	38,46	18,8	25,84
49	Martur Fompak Türkiye	4.267	1.355	1.495	35,04	10,33	20,8	22,9	25,0	21,9	24,7	-
50	Zorlu Enerji	2.048	523	418	20,41	-20,08	31,0	31,73	28,57	50,0	23,65	18,23
51	Türkiye Finans	3.279	1.568	1.345	41,02	-14,22	28,6	11,34	28,57	47,9	-	-
52	Kale Seramik	2.838	867	758	26,71	-12,57	33,0	27,6	44,4	14,3	24,0	0,89
53	Vitra (Eczacıbaşı Yapı Ürünleri)	1.570	395	415	26,43	5,06	20,0	21,0	29,0	50,68	38,55	34,08
54	Sanovel Türkiye	1.495	-	414	27,69	-	-	39,07	23,08	40,0	-	-
55	Çimsa	1.980	151	282	14,24	86,75	23,0	20,14	33,3	19,0	25,0	30,0
56	Softtech	1.768	-	676	38,24	-	-	43,0	12,5	24,09	-	-
57	Divan Grubu	1.971	692	672	34,09	-2,89	32,5	32,11	16,6	42,7	13,3	-
58	Koroza Grup	1.550	244	215	13,87	-11,89	29,0	33,0	22,0	58,16	-	1,00
59	Aksa Akriilik	1.418	203	236	16,64	16,26	22,0	30,32	44,4	20,5	-	-
60	Kalyon Enerji Yatırımları	1.488	134	480	32,26	258,21	62,1	17,48	20,0	14,4	-	-
61	Tat Gıda	1.010	407	446	44,16	9,58	40,5	26,5	22,2	26,0	-	-
62	Lezita	2.685	1.126	993	36,98	-11,81	20,3	21,1	33,3	-	-	1,00
63	Odelo Otomotiv Aydınlatma	2.784	1.287	1.202	43,18	-6,6	28,0	26,44	0,0	49,8	-	-
64	Erak Denim	1.154	630	573	49,65	-9,05	32,0	27,7	0,0	40,7	32,0	67,85
65	Türkiye Hayat Emeklilik	1.140	694	688	60,35	-0,86	21,0	10,0	14,28	54,8	-	-
66	Sarten Ambalaj	2.768	890	721	26,05	-18,99	14,6	17,85	16,6	70,0	-	-
67	Kordsa	4.316	716	676	15,66	-5,59	31,0	31,1	33,3	12,3	34,39	-
68	TürkTraktör	2.571	441	395	15,36	-10,43	35,0	28,04	25,0	36,6	33,92	11,76
69	Aışan Lojistik	1.493	177	202	13,53	14,12	21,0	20,96	50,0	14,5	19,27	-
70	Doğanlar Mobilya Grubu	2.553	907	867	33,96	-4,41	19,0	17,0	28,0	34,7	29,91	-
71	Ziraat Katılım	3.158	901	1.136	35,97	26,08	10,0	9,0	0,0	49,6	10,0	-
72	Yataş	3.161	739	679	21,48	-8,12	-	36,8	36,3	-	-	-
73	Temsa	1.828	159	202	11,05	27,04	17,8	32,0	16,7	19,7	20,77	18,18
74	Kocaeli Çelik	1.149	52	73	6,35	40,38	23,4	23,63	37,5	5,3	-	-
75	Hayat	4.243	650	732	17,25	12,62	39,1	40,67	0,0	17,9	-	-
76	UPS Türkiye	1.920	-	267	13,91	-	-	20,37	57,14	14,45	-	-



ŞİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAŞ EŞİTLİK ORANI
<b>ÇALIŞAN SAYISI 1- 5 BİN</b>												
77	Borsa İstanbul Grubu	1.495	430	459	30,7	6,74	14,1	13,04	22,2	27,4	-	0,94
78	Yorglass	1.191	210	197	16,54	-6,19	29,1	32,14	33,3	-	40,0	1,00
79	BAT Türkiye	1.049	-	175	16,68	-	-	36,02	30,0	14,0	-	-
80	Enerjisa Üretim	1.291	225	261	20,22	16,0	20,0	21,95	16,6	31,5	-	-
81	Brisa	3.529	229	243	6,89	6,11	24,3	23,52	27,0	21,1	32,0	16,1
82	Yeşilova Holding	1.612	230	234	14,52	1,74	21,48	21,36	25,0	53,3	-	-
83	Ekol Lojistik	3.924	977	1.055	26,89	7,98	29,8	23,89	0,0	31,4	-	-
84	Çalık Enerji	3.437	242	342	9,95	41,32	-	37,6	0,0	6,58	-	-
85	NG Kütahya Seramik	1.366	199	217	15,89	9,05	16,6	22,47	33,3	13,1	-	-
86	Beycelik Gestamp	4.513	703	894	19,81	27,17	10,5	12,38	16,6	16,6	-	-
87	Humanis Sağlık	1.085	408	375	34,56	-8,09	23,1	30,2	0,0	32,9	-	-
88	Lila Kağıt	1.026	190	183	17,84	-3,68	34,0	30,0	14,0	30,0	-	-
89	Limak Çimento	2.017	155	188	9,32	21,29	17,0	19,0	17,0	13,1	21,6	1,00
90	Otokoç Otomotiv	2.925	842	766	26,19	-9,03	22,5	23,37	0,00	30,0	-	-
91	Bizim Toptan	2.663	466	507	19,04	8,8	11,0	13,04	12,5	25,8	-	0,94
92	Netaş	1.358	521	394	29,01	-24,38	25,0	27,0	0,0	22,0	-	0,93
93	GDZ Elektrik	1.020	250	261	25,59	4,4	19,0	20,4	16,6	30,4	-	-
94	PETKİM	2.423	209	231	9,53	10,53	22,4	22,05	22,2	25,5	-	-
95	Esan Eczacıbaşı	1.819	181	167	9,18	-7,73	-	16,0	20,0	40,68	28,6	-
96	Borusan Boru	2.421	174	235	9,71	35,06	14,28	23,4	14,3	-	-	-
97	TOFAŞ	4.409	694	511	11,59	-26,37	12,2	15,7	10,0	31,6	-	-
98	Aygaz	1.256	280	166	13,22	-40,71	20,6	17,1	25,0	11,8	23,72	0,99
99	Horoz Lojistik	1.998	457	473	23,67	3,50	15,0	26,0	0,0	26,71	-	-
100	Eren Perakende ve Tekstil	2.886	1.341	1.442	49,97	7,53	-	-	0,0	-	-	-
<b>ÇALIŞAN SAYISI BİN ALTI</b>												
1	AstraZeneca	501	265	248	49,5	-6,42	-	69,23	60,0	74,0	-	-
2	P&G	283	-	179	63,25	-	62,0	67,03	60,0	64,9	-	-
3	Aksigorta	839	407	469	55,9	15,23	37,0	41,84	40,0	52,3	29,0	25,0
4	Gelecek Varlık	598	365	397	66,39	8,77	-	48,89	33,33	75,0	-	-
5	Philips Türkiye	245	98	109	44,49	11,22	-	57,14	66,67	56	-	-
6	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	795	213	406	51,07	90,61	52,0	53,0	36,0	-	-	0,95
7	Pfizer Türkiye	568	268	273	48,06	1,87	-	56,06	38,89	57,0	-	-
8	Akiş GYO	277	144	154	55,6	6,94	50,0	55,56	33,3	69,0	-	1,00
9	Forvis Mazars Türkiye	439	212	234	53,3	10,38	48,7	47,6	40,0	52,8	-	0,98
10	Ünlü&Co.	483	271	244	50,52	-9,96	45,0	40,4	50,0	48,9	41,0	-
11	Pluxee Türkiye	280	115	125	46,3	9,65	-	46,5	56,0	39,0	29,0	-
12	İş Yatırım	627	274	289	46,09	5,47	-	45,0	33,3	45,0	-	-
13	Sanipak	956	313	310	32,43	-0,96	32,0	39,0	33,3	51,7	65,0	54,6
14	Aktifbank	686	333	338	49,27	1,5	39,3	44,0	12,5	54,9	-	-
15	Doğuş Teknoloji	695	257	281	40,43	9,34	46,0	43,0	25,0	42,3	-	1,00
16	Esas Gayrimenkul	196	66	80	40,82	21,21	38,0	37,0	11,1	27,0	-	-
17	Gediz Perakende	430	307	285	66,28	-7,17	46,8	40,74	25,0	28,1	-	-
18	Magdeburger Sigorta	256	92	124	48,44	34,78	37,7	36,2	20,0	50,4	0,0	-
19	Shell Türkiye	802	274	280	34,91	2,19	43,9	34,71	28,57	53,0	-	-

	ŞİRKET	2024 ÇALIŞAN SAYISI	2023 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	2024 KADIN ÇALIŞAN SAYISI	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)	2023 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	2024 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)	STEM ROLLERİNDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)	GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ KADIN ORANI	MAAŞ EŞİTLİK ORANI
<b>ÇALIŞAN SAYISI BİN ALTI</b>													
20	Rönesans Gayrimenkul	338	93	106	31,36	13,98	31,8	30,9	50,0	44,4	-	-	0,98
21	Kalkınma Yatırım Bankası	348	136	148	42,53	8,82	33,3	40,54	14,2	41,0	-	-	-
22	Sinpaş Yapı Tasarruf Sandığı	694	-	382	55,04	-	-	24,00	33,33	55,0	-	-	-
23	Söktaş	708	259	258	36,44	-0,39	-	52,0	44,4	-	-	-	-
24	Gen İlaç	619	279	284	45,88	1,79	46,0	58,0	20,0	-	-	-	-
25	Hedef Holding	574	-	230	40,07	-	-	22,31	35,0	71,0	-	-	-
26	Eureko Sigorta	666	-	380	57,06	-	-	40,0	12,5	-	-	-	1,00
27	Doğuş Otomotiv	774	255	258	33,33	1,18	36,5	35,8	33,3	25,0	-	-	0,937
28	İş Leasing	141	64	72	51,06	12,5	39,2	30,76	22,2	60,9	-	-	-
29	Adel Kalemcilik	351	104	117	33,33	12,5	30,0	40,0	8,3	55,0	50,0	-	1,03
30	Aydem Perakende	218	127	119	54,59	-6,3	33,3	36,4	25,0	43,0	-	-	-
31	Index Grup	480	-	193	40,21	-	-	36,67	30,77	32,0	-	-	-
32	Aromsa	393	173	180	45,8	4,05	-	68,0	-	-	-	-	-
33	Türk Eximbank	873	286	319	36,54	11,54	-	16,6	14,28	39,1	14,0	5,0	-
34	Alarko Carrier	584	-	122	20,89	-	-	28,9	50,0	34,0	-	-	-
35	Arzum	166	72	77	46,39	6,94	62,1	45,24	33,0	-	-	-	-
36	FDN Grup	650	162	216	33,23	33,33	-	25,61	16,67	20,0	-	-	-
37	Tam Finans	807	-	417	51,67	-	-	27,95	0,0	-	-	-	-
38	Süper Film Ambalaj	772	41	94	12,18	129,27	17,0	7,0	28,57	31,9	-	-	1,00
39	Bak Ambalaj	704	93	103	14,63	10,75	45,0	41,66	16,6	21,1	-	-	0,97
40	Akcoat	450	57	66	14,67	15,79	35,8	35,1	33,3	24,71	-	-	-
41	Dimes	923	169	201	21,78	18,93	-	31,48	16,67	22,0	-	-	-
42	Petrol Ofisi	880	231	236	26,82	2,16	20,89	21,8	0,0	39,24	-	-	1,00
43	Ray Sigorta	433	-	214	49,42	-	-	36,58	0,0	-	29,0	-	-
44	Fiba Yenilenebilir Enerji	167	29	34	20,36	17,24	50,0	27,5	25,0	39,1	-	-	-
45	Kalekim	587	73	90	15,33	23,29	18,8	15,4	28,57	15,8	2,3	5,0	1,17
46	Mesa Mesken	238	95	63	26,47	-33,68	52,3	40,0	0,0	50,0	-	-	-
47	Akenerji	283	52	51	18,02	-1,92	37,5	36,06	25,0	31,3	-	-	-
48	Arena Bilgisayar	379	164	155	40,9	-5,49	34,0	33,0	20,0	-	-	-	-
49	Torun Metal	916	97	146	15,94	50,52	20,0	6,0	25,0	25,1	-	-	-
50	Folkart	188	87	67	35,64	-22,99	29,0	31,0	0,0	31,3	-	-	1,08
51	Yünsa	805	316	282	35,03	-10,76	30,0	35,5	0,0	-	-	-	-
52	Beta Enerji	529	52	74	13,99	42,31	27,6	40,0	0,0	15,7	-	-	-
53	Türk Prysmian Kablo	579	59	64	11,05	8,47	22,0	13,0	37,5	39,0	-	-	-
54	Polat Enerji	179	30	32	17,88	6,67	37,8	37,1	16,6	23,3	-	-	-
55	Biotrend Enerji	717	166	149	20,78	-10,24	14,5	13,0	33,3	23,2	-	-	-
56	Aydem Yenilenebilir Enerji	553	55	61	11,03	10,91	18,4	20,0	50,0	-	-	-	-
57	Kimteks Poliüretan	333	63	66	19,82	4,76	32,0	38,0	20,0	-	-	-	-
58	Creavit	928	157	159	17,13	1,27	42,9	42,53	0,0	6,2	-	-	-
59	Pharmavision	436	69	68	15,6	-1,45	44,7	42,5	0,0	18,18	-	-	-
60	Entek Elektrik	266	45	53	19,92	17,78	26,8	30,0	0,0	22,9	-	-	-
61	Akfen Yenilenebilir Enerji	234	17	20	8,55	17,65	18,8	23,52	20,0	30,8	-	-	-
62	Mega Metal	692	55	52	7,51	-5,45	18,75	25,0	20,0	26,08	-	-	-
63	Polisan Holding	517	134	64	12,38	-52,24	31,5	26,0	16,6	-	33,0	-	0,99
64	Atakey	226	25	29	12,83	16,00	10,0	33,3	16,6	-	-	-	-
65	Alfa Solar Enerji	709	116	130	18,34	12,07	-	35,0	0,0	-	-	-	-