

ÖZEL ARAŞTIRMA
İŞTE KADININ
YÜKSELİŞİ



Orta KADEME ZİRVEYİ ZORL

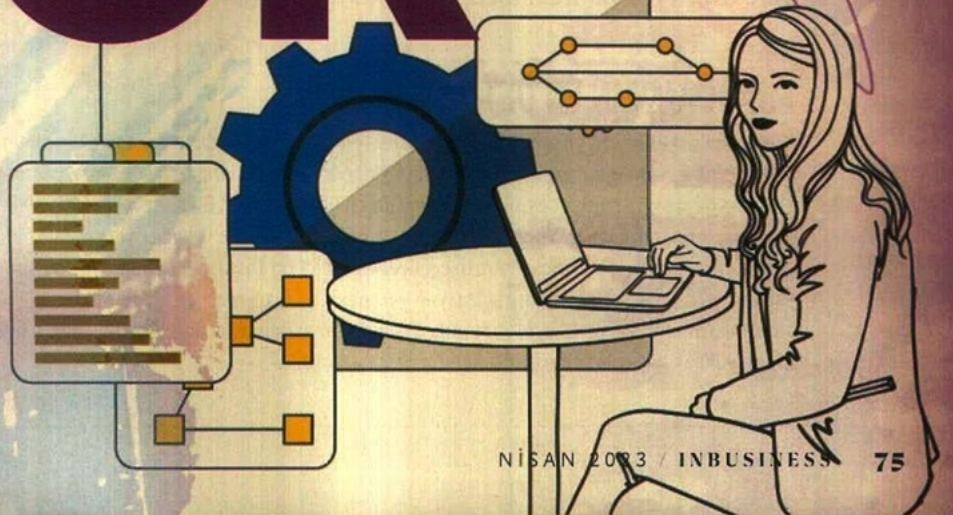


TÜRKİYE İŞ DÜNYASINDAKİ EŞİTLİK KAVRAMINA AYNA TUTAN 2023 İŞTE KADIN ARAŞTIRMASI'NIN BU SENEKİ ÇIKTILARI UMUT VERİYOR. SON ÜÇ YILDIR 2 MİLYONA YAKIN ÇALIŞAN VERİSİNİ İŞLEYEREK ELDE ETTİĞİMİZ SONUÇLAR HEDEFLENEN YOLDA ALDIĞIMIZ MESAFİYİ ORTAYA KOYUYOR. ORTA, ÜST VE YÖNETİM KURULUNA KADAR TÜM KADEMELERDE KADININ GÜCÜ DALGA DALGA YAYILIYOR.

İpek Alpkökin Olgunsoy

DOĞANLAR
HOLDİNG

UYOR



NİSAN 2023 / INBUSINESS 75



ÖZEL ARAŞTIRMA İŞ'TE KADININ YÜKSELİŞİ

Inbusiness Dergisi olarak ilk günden bu yana iş dünyasının da ana gündem maddelerinden biri olan toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat çekmeyi odağımıza aldık. Üç yıl önce başlattığımız İş'te Kadın Gücü Araştırması ile şimdiye kadar Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde görev yapan yaklaşık 2 milyon kişinin verisini işledik ve eşitlik öncüsü 100 şirketi listeledik.

Her yıl daha çok katılımcıyla büyüyen araştırmanın metodolojisini geliştirerek yeni bir kategori ekledik. Böylece katılımcı şirketlerin bu konuda kendini ne kadar geliştirdiğini hem de sürdürülebilirliğini inceledik. Elimizdeki veriler, son üç yılki büyük resmi görme şansı sağladı. Öncelikle şunu söylemekten mutluluk duyuyoruz ki 2023 İş'te Kadın Gücü Listesi son üç yılın en iyi tablolarını bizlere sunuyor.

Yaklaşık 700 bin çalışanın katıldığı bu yılki araştırmamızda şimdiye kadarki en yüksek kadın çalışan oranı ile karşı karşıyız. İyi haberi verelim; 2021 yılında yüzde 40 olan orta, üst, yönetim kurulu dahil tüm kadın çalışan sayısı son iki yılda yüzde 5 artarak yüzde 45'in üzerine çıktı. Geride bıraktığımız pandemi dönemi, Büyük İstifa hareketi gibi insan kaynaklarını sarsan dalgalar düşünüldüğünde sevindirici bir tablo.

Pozisyon bazlı bakıldığında da son üç yılda yükselen grafikler dikkat çekiyor. Yönetici pozisyonlarında kadın oranları artarken, yönetim kurulundaki sandalyeleri de kadınlar hızla doldurmaya başlıyor.



Özellikle holdinglerdeki kadın çalışan sayısındaki artış göze çarpıyor. En büyük değişim ise orta kademe kadın yönetici oranlarında yaşanıyor. 2021'de yüzde 34 olan kadın yönetici oranı 2023 yılında yüzde 42,98'e yükselmiş durumda. Üst düzey kadın yönetici oranında da ciddi değişimler var. 2021'de yüzde 31,87 olan üst düzey kadın yönetici oranının yüzde 38,60'a çıktığını görüyoruz.

AJANDAMIZIN EN ÜST SIRASINDA

Kurumsal şirketler son yıllarda kadının potansiyelini keşfetti. Kadının zekasını, disiplinini, özverisini ve kendine güvendiğinde neler başarabileceğini gördü. Kadınların önü açıldıkça, başarı yükseliyor. Çalışma hayatında cinsiyet eşitliği ajandamızın en üst sırasında. Bu konuyu iş yapış biçimimizin bir parçası olarak görüyoruz. Yönetici pozisyonlarında danışmanlık şirketleriyle yapmış olduğumuz dış aday havuzu değerlendirmelerimizde cinsiyet eşitliğini ön koşul olarak bildiriyoruz. Kadınlar güçlü yapıları, ayrıntılı çalışmaları, organizasyon yetenekleri ve azimleriyle dokundukları her işi sadece güzelleştirmekle kalmıyor aynı zamanda o işin doğru yapılmasını da mümkün kılıyorlar. Her biri kendi işinde yüksek başarılar elde etmiş kadınlarla çalışıyoruz.



Davut Doğan,
Doğanlar Holding
Yönetim Kurulu Başkanı



YÖNETİMDE DAHA FAZLA KADIN



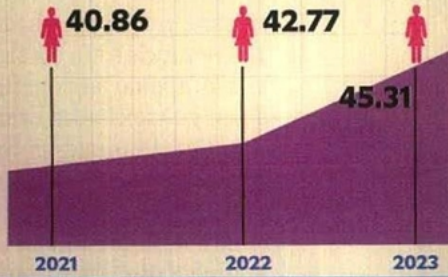
INBUSINESS İş'te Kadın Gücü araştırması üçüncü yılını doldurdu. Üç yılın çalışmasıyla oluşturduğumuz bilgi bankası sayesinde Türk İş dünyasında her kademe yer alan kadın çalışanlar ile ilgili çeşitli trendler belirlemek artık mümkün. Üç yıl içinde **İş'te Kadın Gücü** araştırmamıza toplamda **300'e yakın şirket** bilgilerini paylaşarak katılım sağladı.

Verileri değerlendirdiğimizde kadın çalışan sayısı, orta ve üst kademe yönetici sayısı ile yönetim kurullarındaki kadın sayısının **üç yıllık dönemde önemli oranlarda artış sağladığı** görülüyor. Türk İş dünyası özellikle yönetim kurulu seviyesinde kadınlara artık daha fazla görev verme yolunda. Her ne kadar oranlar artış sağlasa da hızın, daha yüksek olması gerektiği de önemli bir gerçek.

İş'te Kadın Gücü Araştırması'nda 3 Yılda:

Toplam 1 milyon 908 bin 41 kişi değerlendirildi. Bu rakamın 820 bin 945'ini kadın çalışanlar oluşturdu.

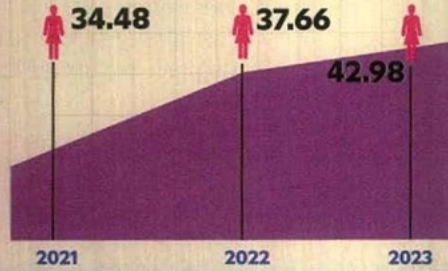
Şirketlerdeki Toplam Çalışan Kadın Oranı (%)



2023 toplam kadın çalışan oranı **yüzde 45.31**

Araştırmamızda Üç Yılda Orta Kademe Yönetici Sayısı toplamda **209 bin 260** oldu. Sayının sadece **82 bin 879'u** Orta Kademe Kadın Yöneticiydi.

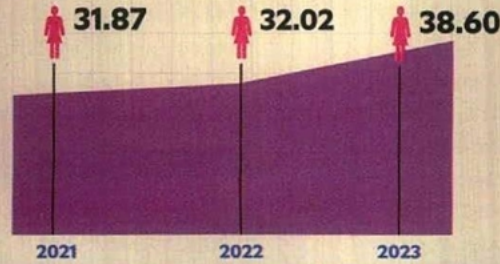
Orta Kademe Kadın Yönetici Oranı (%)



Son 3 yılda orta düzey kadın yönetici sayısı toplamda **yüzde 8** arttı.

Üst Kademe Yönetici Sayısı ise üç yılın toplamında **33 bin 493** olurken bu kişilerin **11 bin 988'i** kadındı.

Üst Kademe Kadın Yönetici Oranı (%)



Son 3 yılda üst düzey kadın yönetici sayısı toplamda **yüzde 7** arttı.

Yönetim kurullarındaki kadın sayısı da artış trendine devam etti. Üç yılın toplamında **2 bin 997** yönetim kurulu üyesinin **799'u** kadın olarak kayıtlarımıza geçti.



Hürşit Zorlu,
Anadolu Grubu
İcra Başkanı

SORUN ÇÖZÜLENE KADAR ÇALIŞMAYA DEVAM EDECEĞİZ

Ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda pek çok sorunla mücadele ettiğimiz günümüz dünyası, artık dayanışmanın ve gelişimin önünde duran hiçbir ayrımcılığı kabul etmiyor. Cinsiyet eşitsizliği başta olmak üzere; tüm dünyanın çözmek için yollar aradığı ayrımcılık problemleri yaşamsal birçok olguyu doğrudan etkiliyor. Anadolu Grubu'nda bizler eşitliğe ve kapsayıcılığa büyük önem veriyoruz. Kadın gücünün katma değeri konusundaki çalışmalarını her zaman odağımızda tutuyoruz. Kadın istihdamını artırmaya ve fırsat eşitliğine yönelik çalışmalarımızı en ileriye taşımaya stratejilerimiz arasında önemli bir yer veriyoruz. Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında İnsanın Yarını değer alanımız için kadın yönetici oranımızı 2030 yılında yüzde 35'e, 2050 yılına kadar da yüzde 50'ye çıkarma yönünde bir vizyoner hedef koyduk. Ekonomik katılım ve fırsatlar uçurumunu azaltmak amacı ile dur durak bilmeden çalışıyoruz ve sorun çözülene kadar çalışmaya devam edeceğiz.

Yönetim kurullarında da hareketliliği gözlemlediğimiz araştırmanın sonuçlarına göre cam tavanı kıran kadın sayısı artıyor. 2021'de 100 şirketin yönetim kurulu koltuğunda 226 kadın oturuyordu. Bu rakam bu sene 291'e ulaşmış durumda. Yaşanan bu yüzde 4'lük artış iş dünyasının en eril alanlarından olan bu koltukların yönünün eşitliğe döndüğünü göstermesi açısından ümit verici. Sevindirici olan ise kadın oranı yüzde 50 ve üzerinde olan yönetim kurullarındaki artış.

Türkiye'nin en büyük şirketlerinden start up'lara kadar çok geniş yelpazede tuttuğumuz araştırmamızın Türkiye'nin eşitlik yaklaşımına ayna tutacağını düşünüyoruz. Bine yakın özel sektör şirketlerinin kapısını çalarak istihdam verilerini talep ettik. Araştırmamızı gönüllü olarak katılan 300'ü aşkın şirketin ve-

rilerini inceleyerek hazırladık. Bu yılki sonuçlardan çıkan çarpıcı rakamlara bakar ise yönetim kurulunda en yüksek kadın oranına sahip şirketler ilham verici türden veriler sunuyor. Çalışan sayısı 10 binin üzerinde olan kurumlara baktığımızda Tab Gıda'nın yönetim kurulunun yüzde 50'sini kadınlar oluşturuyor. MLP Care yüzde 33, Zorlu Holding yüzde 30, LC Waikiki ve TAV yüzde 27 ile listenin devamında yer alıyor.

Çalışan sayısı 5 ila 10 bin arasında değişen kurumlar kategorisinin-

YÖNETİM KURULUNDA KADIN ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER (Çalışan Sayıları)

10 Binin Üzerinde	(%)	5 Bin-10 Bin Arası	(%)	Bin-5 Bin Arası	(%)	Bin Kişiyeye Kadar	(%)
Tab Gıda	50,00	Boyrer Grup	50,00	Metro Türkiye	60,00	Phillips Türkiye	87,50
MLP Care	33,33	Akkök Holding	50,00	Porland Porselen San.	60,00	Kellogg	80,00
Zorlu Holding	30,00	Sinpaş Holding	26,47	Kütahya Porselen	60,00	MSD ilaç	78,57
LC Waikiki	27,27	Borusan Holding	21,74	ING Türkiye	50,00	Baycan Elektrik	66,67
TAV	27,27	Eczacıbaşı Topluluğu	18,75	Nestle Türkiye	50,00	TD Synnex Türkiye	66,67
Webhelp	27,27	Teleperformans	50,00	Anadolu Sigorta	44,44	A1 Capital	57,14
QNB Finansbank	27,08	Anadolu Efes	33,33	Tat Gıda	44,44	AstraZeneca Türkiye	55,56
Fiba Grubu	21,05	Doğanlar Holding	33,33	Alternatif Bank	44,44	TAV İşletme Hizmetleri	50,00
Yıldız Holding	18,46	Mavi	33,33	Türkiye Finans Katılım Bankası	42,86	Türk Prysmian Kablo	50,00
Garanti BBVA	18,18	Mercedes Benz Türk	25,00	Siemens	40,00	Odea Bank	50,00
Yapı Kredi	16,67	Doğa Koleji	12,00	Watsons Türkiye	37,50	Avon Kozmetik	40,00
Carrefoursa	16,67	-	-	HSBC	36,00	Siemens Healthineers	33,33
İş Bankası	10,00	-	-	Media Markt	33,33	Gelecek Varlık	33,33
Akbank	10,00	-	-	Teknosa	33,33	Sodexo	33,33
Anadolu Grubu	8,33	-	-	Çelebi Hizmet Gıda San.	33,33	Mercer Türkiye	33,33

ÖZEL ARAŞTIRMA
İŞ'TE KADININ
YÜKSELİŞİ

Ayşecan Özyeğin
Oktay, Fiba Grubu
Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı

SOSYAL KALKINMANIN VAZGEÇİLMEZİ

Türkiye'nin kadın çalışan ve yönetici oranı en yüksek gruplarından biri olarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin ekonomik ve sosyal kalkınmanın vazgeçilmez unsurlarından biri olduğunu düşünüyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmesi ve kalıcı bir kurum kültürü haline gelmesi amacıyla Fiba İşimiz Eşitlik Platformu çatısı altında çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Eşitlik Elçilerimiz ile toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı istihdam, kariyer gelişimi, çalışan destek mekanizmaları gibi konularda projeler yürütüyoruz.

de Boyner Grup ve Akkök Holding yüzde 50'lik kadın oranlarıyla öne çıkıyor. Listede üst sıralarda olan diğer kurumlar ise Sinpaş Holding, Borusan Holding ve Eczacıbaşı Topluluğu olarak listeleniyor.

YÜKSELİŞTEKİLER İLHAM VERİYOR

Çalışan sayısı bin ila 5 bin kategorisinde ise rekoru elinde tutan Metro Türkiye yüzde 60'lık YK kadın oranı ile listenin başını çekiyor. Onu yine yüzde 60'lık dilim ile Porland Porselen ve Kütahya Porselen takip ediyor. Ing Türkiye ve Nestle Türkiye'nin de yönetim kurulu koltuklarının yüzde 50'sini kadınlar oluşturuyor. Toplam çalışan sayısı bin ve altı şirketler kategorisinde ise Philips Türkiye yüzde 87,50 ile liste-

nin ilk sırasında geliyor. Onu yüzde 80'lik oranı ile Kellogg ve MSD ilaç takip ediyor.

2021 yılında yüzde 31,87 olan üst kademe kadın yönetici oranı 2023 itibarıyla 38,60'a yükselmiş durumda. 2022 yılında sadece yüzde 1'lik bir artış yaşayan bu dilimin 2023'te yüzde 7 yükselmesi ise gerçekten umut verici. Kadınların üst kademe önünün en açık olduğu şirketlere baktığımızda ise 10 bin üzeri çalışanı olan kurumlar arasında Fiba Grubu ilk sırada geliyor. Fiba Grubu yüzde 57,66 üst düzey kadın yönetici oranı ile listede ilk sırada yer alıyor. LC Waikiki yüzde 44, QNB Finansbank yüzde 43, Turkcell Global Bilgi ise yüzde 38 ile üst düzey kadın çalışan oranıyla öne çıkan diğer kurumlar arasında yer alıyor.

ÜST KADEMEDE HIZLI ARTIŞ

Çalışan sayısı 5 ila 10 bin arasında olan gruba baktığımızda ise yüzde 51 ile Mavi, yüzde 48 ile Doğa Koleji, bin-5 bin çalışan sayısına baktığımızda ise Watsons Türkiye yüzde

ÜST KADEMEDE KADIN ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER (Çalışan Sayıları)

10 Binin Üzerinde	(%)	5 Bin-10 Bin Arası	(%)	Bin-5 Bin Arası	(%)	Bin Kişiyeye Kadar	(%)
Fiba Grubu	57,66	Mavi	51,15	Watsons Türkiye	57,45	Mercer Türkiye	83,33
LC Waikiki	44,01	Doğa Koleji	48,00	Tat Gıda	54,55	MSD İlaç	75,31
QNB Finansbank	43,52	Teleperformans	42,62	DHL	50,00	Kellogg	71,43
Turkcell Global Bilgi	38,00	Anadolu Efes	36,02	Beymen Grup	47,84	Lilly İlaç Ticaret	70,00
Tab Gıda	37,82	Mercedes Benz Türk	30,43	HSBC	47,37	Avon Kozmetik	66,67
Carrefoursa	37,50	Boyner	29,44	ING Türkiye	47,06	Oriflame Kozmetik	62,50
Garanti BBVA	36,36	Borusan Holding	25,00	Çelebi Hizmet Gıda San.	42,86	Baycan Elektrik	60,34
Akbank	35,14	Akkök Holding	22,73	Nestle Türkiye	42,22	Milli Reasürans	60,00
Anadolu Grubu	33,46	Sinpaş Holding	22,64	Alternatif Bank	39,22	Odea Bank	59,26
Flo Mağazacılık	30,86	Doğanlar Holding	16,98	D&R	36,36	AbbVie Türkiye	58,33
MLP Care	29,28	-	-	Anadolu Sigorta	36,36	AstraZeneca Türkiye	55,56
Webhelp	28,57	-	-	PWC Türkiye	35,80	Loreal Türkiye	50,00
Yıldız Holding	24,31	-	-	Mondl Corrugated Türkiye	34,29	Öksüt Madencilik	50,00
Zorlu Holding	23,88	-	-	Anadolu Bank	34,23	Cigna Sağlık	50,00
Defacto	23,08	-	-	AgeSA Hayat Emeklilik	33,33	Sigortam.net	45,45



Begüm Mutuş
Yıldız Holding Kadın
Platformu Elçisi

TEMSİL HAKKI ARTSIN DİYE ÇALIŞIYORUZ

Türkiye'nin her alanda sürdürülebilir büyümesine katkı sağlama hedefini tüm faaliyetlerimizin odak noktasında tutuyoruz. Bu anlayıştan yola çıkarak Yıldız Holding şirketlerindeki insan kaynakları politikalarımızı belirliyor, kadınların iş hayatında daha fazla temsil edilmesine, üst yönetimde ve kritik noktalarda daha fazla kadının görev almasına liderlik etmeyi sorumluluğumuz olarak görüyoruz. Bu kapsamda tüm şirketlerimizde fırsat eşitliği kültürünü daha güçlü bir yapıya dönüştürecek önemli bir adım attık fırsat eşitliği çalışmalarının tek bir çatı altında toplanması amacıyla 2021 yılında Yıldız Holding Kadın Platformu'nu hayata geçirdik.

HOLDİNGLERDE ÜST KADEME ATAĞI

	Yönetim Kurulunda Kadın Oranı (%)	Üst Kademe Kadın Çalışan Oranı (%)	Orta Kademe Kadın Çalışan Oranı (%)
ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ÜZERİNDE			
Fiba Grubu	49,62	53,12	21,05
Yıldız Holding	44,58	23,17	18,46
Anadolu Grubu	34,64	33,65	8,33
Zorlu Holding	30,84	25,29	30,00
ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ALTINDA			
Boyner	45,58	49,49	50,00
Eczacıbaşı Topluluğu	38,15	36,12	18,75
Doğanlar Holding	33,33	16,98	29,14
Sinpaş Holding	24,59	16,33	26,47
Borusan Holding	22,35	23,00	21,74
Akkök Holding	14,92	30,51	50,00
Hayat Holding	12,50	31,25	36,70

57, Tat Gıda ise yüzde 54 ile listede yerini alıyor.

2021 yılında yüzde 34 olan orta kademe kadın yönetici oranı bu sene yüzde 42'ye yükseldi. Geçen yıl sadece yüzde 3 artış yaşayan bu kategorideki yüzde 5'lik pay da İK'nın yaptığı çalışmaların şirket akışı içindeki en önemli göstergesi. Orta düzey yönetici oranını en yüksek kurumlara bakacak olur isek; 10 binin üzerindeki şirketlerde QNB Finansbank yüzde 56, Fiba Grubu yüzde 53,12 ile ilk sıralarda geliyor. Beş ila 10 bin arasında Doğa Koleji, Boyner ve Mavi ilk sırada geliyor. Özel bir parantez de Holdingler için açmak gerekiyor. Bu sene tüm kademelerde yönetici atağına kalkan holdingler üst düzey yönetici oranları yüzde 50 ila 25 arasında değişim gösteriyor. ■

ORTA KADEMEDE KADIN ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER

10 Binin Üzerinde	(%)	5 Bin-10 Bin Arası	(%)	Bin-5 Bin Arası	(%)	Bin Kişiyeye Kadar	(%)
QNB Finansbank	56,99	Doğa Koleji	52,52	Watsons Türkiye	62,28	Suwen Tekstil	96,73
Fiba Grubu	53,12	Boyner	49,49	HSBC	62,24	Avon Kozmetik	80,68
Turkcell Global Bilgi	48,00	Mavi	46,59	Alternatif Bank	54,20	Baycan Elektrik	80,02
TAV	47,18	Teleperformans	45,98	Anadolu Hayat Emeklilik	50,00	Marsh Sigorta	67,13
Akbank	47,14	Anadolu Efes	39,96	Anadolu Bank	48,22	Sodexo	66,67
Flo Mağazacılık	43,97	Akkök Holding	30,51	AgeSA Hayat Emeklilik	46,24	Mercer Türkiye	66,67
Defacto	42,91	Doğanlar Holding	29,14	Anadolu Sigorta	46,10	Turkuaz Sağlık Hizm.	65,31
İş Bankası	42,48	Borusan Holding	23,00	PWC Türkiye	45,83	Milli Reasürans	62,86
Yapı Kredi	41,91	Mercedes Benz Türk	22,00	Türkiye Finans Katılım Bankası	44,02	TAV İşletme Hizmetleri	62,66
Tab Gıda	41,01	Sinpaş Holding	16,33	ING Türkiye	43,39	MSD İlaç	58,99
Garanti BBVA	39,65	-	-	Kütahya Porselen	43,24	Loreal Türkiye	56,60
Webhelp	39,27	-	-	Beymen Grup	43,07	Odea Bank	56,07
Anadolu Grubu	33,65	-	-	Borusan Otomotiv	40,57	Lilly İlaç Ticaret	56,00
Carrefoursa	32,88	-	-	Nestle Türkiye	40,45	Gelecek Varlık	53,33
Migros	30,34	-	-	Metro Türkiye	38,00	HDI Fiba Emeklilik ve Hayat	53,33

ÖZEL ARAŞTIRMA
İŞ'TE KADININ
YÜKSELİŞİ

KADINLARIN YÜKSELEBİLECEĞİ EŞİTLİK ÖNCÜSÜ 100 ŞİRKET

Kurum Adı	Toplam Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan %	Orta Kademe Kadın Yön. %	Üst Kademe Kadın %	YK Genel Sayısı	YK Kadın Sayısı	YK Kadın %
HOLDİNGLER (ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ÜZERİNDE)								
Fiba Grubu	13.169	6.535	49,62	53,12	57,66	95	20	21,05
Yıldız Holding	61.920	27.602	44,58	23,17	24,31	65	12	18,46
Anadolu Grubu	65.699	22.758	34,64	33,65	33,46	12	1	8,33
Zorlu Holding	31.792	9.806	30,84	25,29	23,88	10	3	30,00
HOLDİNGLER (ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ALTINDA)								
Boyner Grup	6.468	2.948	45,58	49,49	29,44	8	4	50,00
Borusan Holding	7.785	1.740	22,35	23,00	25,00	23	5	21,74
Eczacıbaşı Topluluğu	3.942	1.504	38,15	36,12	27,96	48	9	18,75
Doğanlar Holding	3.528	1.029	29,17	29,14	16,98	18	6	33,33
Akkök Holding	6.321	943	14,92	30,51	22,73	8	4	50,00
Hayat Holding	3.943	775	19,66	36,70	31,25	8	1	12,50
Sinpaş Holding	1.509	371	24,59	16,33	22,64	34	9	26,47
ŞİRKETLER (ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ÜZERİNDE)								
Turkcell Global Bilgi	15.907	10.980	69,03	48,00	38,00	-	-	-
Webhelp	13.561	8.725	64,34	39,27	28,57	11	3	27,27
MLP Care	18.426	11.670	63,33	14,93	29,28	6	2	33,33
Yapı Kredi	15.798	9.857	62,39	41,91	20,59	12	2	16,67
Defacto	13.517	8.110	60,00	42,91	23,08	5	-	-
LC Waikiki	57.000	33.600	58,95	-	44,01	11	3	27,27
QNB Finansbank	13.889	7.809	56,22	56,99	43,52	48	13	27,08
Garanti BBVA	21.684	12.156	56,06	39,65	36,36	11	2	18,18
İş Bankası	21.425	11.744	54,81	42,48	-	10	1	10,00
Akbank	12.717	6.624	52,09	47,14	35,14	10	1	10,00
Flo Mağazacılık	14.513	6.356	43,80	43,97	30,86	6	-	-
Migros	45.046	18.170	40,34	30,34	19,67	12	1	8,33
Tab Gıda	13.398	5.388	40,21	41,01	37,82	4	2	50,00
Carrefoursa	10.663	4.161	39,02	32,88	37,50	12	2	16,67
TAV	36.819	8.868	24,09	47,18	19,91	11	3	27,27
ŞİRKETLER (ÇALIŞAN SAYISI 5.000-10.000 ARASINDA)								
Teleperformans	7.577	4.572	60,34	45,98	42,62	2	1	50,00
Doğa Koleji	7.786	4.649	59,71	52,52	48,00	25	3	12,00
Mavi	5.670	3.316	58,48	46,59	51,15	6	2	33,33
Anadolu Efes	8.302	2.521	30,37	39,96	36,02	6	2	33,33
Mercedes Benz Türk	7.000	650	9,29	22,00	30,43	4	1	25,00
ŞİRKETLER (ÇALIŞAN SAYISI 1.000-5.000 ARASINDA)								
Watsons Türkiye	3.159	2.478	78,44	62,28	57,45	8	3	37,50
TAYEKS	3.156	2.230	70,66	37,04	26,32	3	-	-
AgeSA Hayat Emeklilik	1.733	1.130	65,20	46,24	33,33	10	3	30,00
HSBC	1.860	1.152	61,94	62,24	47,37	25	9	36,00
Anadolu Hayat Emeklilik	1.051	621	59,09	50,00	22,22	11	2	18,18
ING Türkiye	3.014	1.662	55,14	43,39	47,06	6	3	50,00
Kervan Gıda	2.500	1.315	52,60	21,31	24,32	8	-	-
D&R	2.042	1.067	52,25	29,61	36,36	3	-	-
PWC Türkiye	2.246	1.172	52,18	45,83	35,80	72	20	27,78
Alternatif Bank	1.012	523	51,68	54,20	39,22	9	4	44,44
Anadolu Sigorta	1.652	842	50,97	46,10	36,36	9	4	44,44
Portland Porselen San.	1.469	737	50,17	35,14	32,56	10	6	60,00
Boyner Büyük Mağazacılık	4.260	2.017	47,35	48,03	32,63	54	20	37,04
Beymen Grup	3.565	1.587	44,52	43,07	47,84	8	2	25,00
Anadolu Bank	1.671	739	44,23	48,22	34,23	7	1	14,29
Tat Gıda	1.096	483	44,07	27,03	54,55	9	4	44,44
Nestle Türkiye	1.435	614	42,79	40,45	42,22	18	9	50,00



KADINLARIN YÜKSELEBİLECEĞİ EŞİTLİK ÖNCÜSÜ 100 ŞİRKET

Kurum Adı	Toplam Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan %	Orta Kademe Kadın Yön. %	Üst Kademe Kadın %	YK Genel Sayısı	YK Kadın Sayısı	YK Kadın %
NTT Data Bus. Solutions	2.114	891	42,15	37,17	31,25	-	-	-
Türkiye Finans Katılım Bankası	3.713	1.499	40,37	44,02	11,69	7	3	42,86
Çelebi Hizmet Gıda San.	2.000	761	38,05	25,77	42,86	3	1	33,33
Metro Türkiye	3.942	1.357	34,42	38,00	29,17	5	3	60,00
Media Markt	3.226	1.098	34,04	33,44	26,94	6	2	33,33
Kütahya Porselen	1.373	424	30,88	43,24	-	5	3	60,00
Borusan Otomotiv	1.029	290	28,18	40,57	22,22	8	1	12,50
Teknosa	2.555	682	26,69	20,39	11,11	6	2	33,33
Orge Enerji	2.864	749	26,15	20,90	11,11	5	-	-
Siemens	2.969	734	24,72	26,61	32,00	5	2	40,00
DHL	1.099	264	24,02	37,84	50,00	9	3	33,33
Mondi Corrugated Türkiye	1.583	175	11,05	33,75	34,29	6	2	33,33
ŞİRKETLER (ÇALIŞAN SAYISI 1.000'İN ALTINDA)								
Suwen Tekstil	890	799	89,78	96,73	30,00	6	1	16,67
Baycan Elektrik	954	763	79,98	80,02	60,34	3	2	66,67
Avon Kozmetik	252	190	75,40	80,68	66,67	10	4	40,00
Oriflame Kozmetik	133	97	72,93	25,00	62,50	-	-	-
Cigna Sağlık	682	454	66,57	50,67	50,00	7	1	14,29
Mercer Türkiye	68	45	66,18	66,67	83,33	3	1	33,33
Gelecek Varlık	535	353	65,98	53,33	44,44	6	2	33,33
MSD İlaç	273	175	64,10	58,99	75,31	14	11	78,57
TAV İşletme Hizmetleri	687	430	62,59	62,66	-	4	2	50,00
Loreal Türkiye	856	535	62,50	56,60	50,00	-	-	-
Turkuaz Sağlık Hizm.	170	106	62,35	65,31	43,48	5	-	-
Marsh Sigorta	388	235	60,57	67,13	38,95	4	1	25,00
P&G	700	420	60,00	-	-	-	-	-
PNG	700	-	60,00	-	-	-	-	-
Sigortam.net	649	387	59,63	45,83	45,45	3	-	-
Karlyer.net	507	298	58,78	47,83	42,86	-	-	-
HDI Fiba Emeklilik ve Hayat	129	72	55,81	53,33	12,50	9	2	22,22
Groupama Sigorta	361	199	55,12	50,43	37,50	8	-	-
Lilly İlaç Ticaret	107	58	54,21	56,00	70,00	-	-	-
Tchibo Türkiye	437	227	51,95	45,45	-	-	-	-
Milli Reasürans	196	101	51,53	62,86	60,00	9	1	11,11
Fiba CP	74	36	48,65	48,00	28,57	4	1	25,00
A1 Capital	234	113	48,29	49,33	27,27	7	4	57,14
Sodexo	208	99	47,60	66,67	42,11	9	3	33,33
Siemens Healthineers	565	267	47,26	39,29	33,33	3	1	33,33
AbbVie Türkiye	448	211	47,10	47,57	58,33	-	-	-
TD Synnex Türkiye	119	56	47,06	50,00	29,41	3	2	66,67
Papara	452	211	46,68	23,31	31,58	-	-	-
Günsan Elektrik	390	173	44,36	34,57	28,13	7	2	28,57
AstraZeneca Türkiye	516	224	43,41	44,74	55,56	9	5	55,56
Phillips Türkiye	252	108	42,86	-	43,24	8	7	87,50
Obase	242	97	40,08	40,08	40,00	6	1	16,67
Epsan Plastik	204	46	22,55	46,27	42,11	4	1	25,00
Kellogg	102	22	21,57	45,45	71,43	5	4	80,00
BISU	140	30	21,43	22,22	33,33	5	1	20,00
Arta Tekstil	530	110	20,75	21,62	15,28	4	1	25,00
Odea Bank	530	108	20,38	56,07	59,26	4	2	50,00
Öksüt Madencilik	301	45	14,95	14,58	50,00	2	-	-
Bambi Yatak	940	117	12,45	8,29	33,33	3	-	-
Türk Prysmian Kablo	600	58	9,67	30,00	37,50	8	4	50,00
TOPLAM	645.205	292.312	45,31	42,98	38,60	1030	291	28,25