

► STEM'DEKİ YÜKSEK BAŞARI KADINA İŞ KAPISI AÇMIYOR

► AR-GE'DE ÇALIŞAN KADIN SAYISI 10 YILDA 3,5 KAT ARTTI

► KADIN GİRİŞİMCİNİN KURDUĞU ŞİRKET SAYISI 5 YILDA 3 KAT BÜYÜDÜ

► TÜRK BİLİM KADINLARI PATENT BAŞVURULARINDA DÜNYA ŞAMPİYONU



Yapay zeka kadın çalışanı daha çok tehdit ediyor

Geçen ayın son günlerinde, iş dünyası profesyonellerinin yer aldığı ve genellikle güncel trendler üzerine tartışmaların yapıldığı kapalı bir mesajlaşma platformunda, bir kullanıcı, katıldığı etkinlikte yapay zekanın çalışma hayatına etkileri üzerine dinlediklerini paylaştı. Kullanıcının anlattığına göre etkinlikteki konuşmacı, kuantum teknolojileri üzerine yaptığı sunumunda, "5-6 sene sonra yapay zekayı da konuşmayacağımızı" söyleyerek konuyu kadın istihdamına getirmişti. "Son 10 yılda kadın istihdamı yüzde 28'den 36'ya geldi. Ama yakın gelecekte, yapay zekayla yok olacak çoğu meslekte kadınların ağırlığı var. Eğer kadın istihdamını doğacak yeni meslekler üzerinden desteklemesek yine sıfır noktasına döneceğiz" demişti.

Platformda çoğu ebeveyn de olan profesyonellerin büyük kısmı bu önermeye katılırken bir kullanıcı, çevresinde gözlemediği bir izlenimi paylaştı. "Çoğu annenin ve babanın, kız çocuklarını öğretmen, doktor avukat gibi mesleklerle yönettğini ama teknoloji odaklı işleri önermediğini" söyledi. Odadaki bir kısım profesyonel, bu önermeyi kabul etmekle birlikte kadın hareketinin son 20 yılda çok önemli kazanımlar elde ettiğini, artık fırsat eşitliğinin kurumsal performans ve sürdürülebilir başarı için olmazsa olmaz kabul edildiğini dolayısıyla bazı meslekler yok olsa bile şirketlerin kapsayıcı politikalarından vazgeçemeyeceğini savundu.

Böyle durumlarda her görüşün aklı yatan olması genel temayüllere aykırıdır. Ama burada yorumların hepsinin birden genel kabul görmesi, kadın hareketinin ilginç bir eşikte durduğunu gösteriyor. Şöyle ki, bir taraftan eşitlik şirketlerin gerçekçi haline geliyor, diğer taraftan bu gerçekliğin altı teknolojinin etkisiyle boşaltılıyor. Altının oyulma hikayesi yetkinliklerle ilgili. İşgücü piyasasına yönelik veriler dayalı analiz hizmetleri sunan Light-Case'in 2025 başında yayımladığı "The Speed of Skill" (Becerinin Değişim Hızı) başlıklı araştırma, bir meslek için gerekli becerilerin değişim hızının çok arttığını ortaya koyuyor. Araştırmaya göre 2021 ile 2024 arasında ortalama bir iş için gerekli becerilerin yüzde 32'si değişti. Araştırma şirketi, dijitalleşmeden yoğun olarak etkilenen iş dallarında ise bu oranın yüzde 75'lere çıktığını hesaplıyor. Yani çoğu iş sadece üç sene içinde eski yetkinliklerle yapılamaz hale gelmiş durumda. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2025 tarihli "Future of Jobs" (İşlerin Geleceği) raporu da 2030'a kadar mevcut işlerde gerek duyulan becerilerin yüzde 39'unun değişeceğini öngörüyor.

Bu büyük dalgalay karşı kadınlar fazlasıyla savunmasız. McKinsey & Company ile LeanIn.Org'un Kasım 2025'te yayımladığı Women in the Workplace (Çalışma Hayatında Kadın) raporu, sadece ABD'deki iş dünyasını incelese de bu du-

rumu iyi anlatıyor. Raporda "yapay zeka yetkinliğinin yeni iş gücü piyasasının 'para birimi' haline geldiği bugünlerde kadınların bu alanda geride kalma riski giderek daha görünür hale geliyor" yorumu yapılarak giriş seviyesindeki kadınların, yöneticileri tarafından yapay zeka kullanmaya erkeklerle kıyasla daha az teşvik edildiği bilgisi yer veriliyor. Çalışmaya göre bu oran kadınlarda yüzde 21'de kalırken erkeklerde yüzde 33'e ulaşıyor. Asıl tehlike, yapay zekaya teşvikin yalnızca kullanım oranlarını değil, çalışanların

Ekonomi Gazetesi'nin bu yıl 150 şirket, 500 bini kadın, 1,1 milyon çalışan üzerinden gerçekleştirdiği Fırsat Eşitliğini Destekleyenler Araştırması çarpıcı sonuçlar ortaya koydu.

EYYÜPKARAGÜLLÜ

Geçen ayın son günlerinde, iş dünyası profesyonellerinin yer aldığı ve genellikle güncel trendler üzerine tartışmaların yapıldığı kapalı bir mesajlaşma platformunda, bir kullanıcı, katıldığı etkinlikte yapay zekanın çalışma hayatına etkileri üzerine dinlediklerini paylaştı. Kullanıcının anlattığına göre etkinlikteki konuşmacı, kuantum teknolojileri üzerine yaptığı sunumunda, "5-6 sene sonra yapay zekayı da konuşmayacağımızı" söyleyerek konuyu kadın istihdamına getirmişti. "Son 10 yılda kadın istihdamı yüzde 28'den 36'ya geldi. Ama yakın gelecekte, yapay zekayla yok olacak çoğu meslekte kadınların ağırlığı var. Eğer kadın istihdamını doğacak yeni meslekler üzerinden desteklemesek yine sıfır noktasına döneceğiz" demişti.

Platformda çoğu ebeveyn de olan profesyonellerin büyük kısmı bu önermeye katılırken bir kullanıcı, çevresinde gözlemediği bir izlenimi paylaştı. "Çoğu annenin ve babanın, kız çocuklarını öğretmen, doktor avukat gibi mesleklerle yönettğini ama teknoloji odaklı işleri önermediğini" söyledi. Odadaki bir kısım profesyonel, bu önermeyi kabul etmekle birlikte kadın hareketinin son 20 yılda çok önemli kazanımlar elde ettiğini, artık fırsat eşitliğinin kurumsal performans ve sürdürülebilir başarı için olmazsa olmaz kabul edildiğini dolayısıyla bazı meslekler yok olsa bile şirketlerin kapsayıcı politikalarından vazgeçemeyeceğini savundu.

Böyle durumlarda her görüşün aklı yatan olması genel temayüllere aykırıdır. Ama burada yorumların hepsinin birden genel kabul görmesi, kadın hareketinin ilginç bir eşikte durduğunu gösteriyor. Şöyle ki, bir taraftan eşitlik şirketlerin gerçekçi haline geliyor, diğer taraftan bu gerçekliğin altı teknolojinin etkisiyle boşaltılıyor. Altının oyulma hikayesi yetkinliklerle ilgili. İşgücü piyasasına yönelik veriler dayalı analiz hizmetleri sunan Light-Case'in 2025 başında yayımladığı "The Speed of Skill" (Becerinin Değişim Hızı) başlıklı araştırma, bir meslek için gerekli becerilerin değişim hızının çok arttığını ortaya koyuyor. Araştırmaya göre 2021 ile 2024 arasında ortalama bir iş için gerekli becerilerin yüzde 32'si değişti. Araştırma şirketi, dijitalleşmeden yoğun olarak etkilenen iş dallarında ise bu oranın yüzde 75'lere çıktığını hesaplıyor. Yani çoğu iş sadece üç sene içinde eski yetkinliklerle yapılamaz hale gelmiş durumda. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2025 tarihli "Future of Jobs" (İşlerin Geleceği) raporu da 2030'a kadar mevcut işlerde gerek duyulan becerilerin yüzde 39'unun değişeceğini öngörüyor.

Bu büyük dalgalay karşı kadınlar fazlasıyla savunmasız. McKinsey & Company ile LeanIn.Org'un Kasım 2025'te yayımladığı Women in the Workplace (Çalışma Hayatında Kadın) raporu, sadece ABD'deki iş dünyasını incelese de bu du-



rumu iyi anlatıyor. Raporda "yapay zeka yetkinliğinin yeni iş gücü piyasasının 'para birimi' haline geldiği bugünlerde kadınların bu alanda geride kalma riski giderek daha görünür hale geliyor" yorumu yapılarak giriş seviyesindeki kadınların, yöneticileri tarafından yapay zeka kullanmaya erkeklerle kıyasla daha az teşvik edildiği bilgisi yer veriliyor. Çalışmaya göre bu oran kadınlarda yüzde 21'de kalırken erkeklerde yüzde 33'e ulaşıyor. Asıl tehlike, yapay zekaya teşvikin yalnızca kullanım oranlarını değil, çalışanların

kariyer beklentilerini de doğrudan şekillendirmesi. Raporda "giriş seviyesindeki kadınların yalnızca yüzde 37'si yapay zeka kullanımının kariyerlerini ileri taşıyacağına inandığı" ifade ediliyor.

Türkiye'deki tablo ise eldeki potansiyelin heba edilmesi nedeniyle daha kötü olarak bile yorumlanabilir. DigitalReport tarafından bu sene başında yayımlanan "Türkiye'de Kadın ve Teknoloji" raporuna göre STEM (fen, teknoloji, mühendislik ve matematik) eğitimini tamamlama oranında Türkiye, dünyada birinci

sırada -yüzde 81 ile OECD ortalamasının 23 puan üzerinde. Üstelik kadınlarda bu oran yüzde 91'e çıkıyor. STEM mezunları arasındaki kadın oranı ise yüzde 37,4. Bu oran da dünya ortalamasından yedi puan fazla.

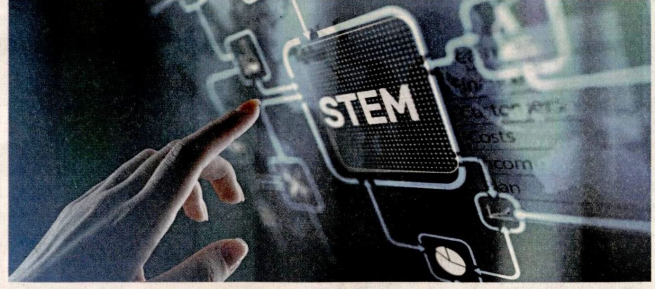
Eğitim istihdama dönüşmüyor

Ancak eğitimdeki bu parlak tablo istihdama yansımıyor. Rapora göre her 100 STEM mezunu kadından sadece 27'si kendi alanlarında istihdam ediliyor. Bunun sonucu olarak Türkiye'de teknoloji

alanında çalışan 245 bin kişinin sadece yüzde 10'u kadın, üstelik yüzde 18'e yaklaşıyor. Türkiye, STEM alanındaki kadın mezunlarını istihdama taşıyamazken dünyada ise tam tersi oluyor. Oransal olarak daha az mezun verilmesine rağmen dünyada, teknoloji alanında çalışan kadın ortalaması yüzde 27, Ortadoğu genelinde ise yüzde 20. DigitalReport, "Türk paradoksu" olarak tanımladığı bu durumu, "Türkiye'nin eğitime yaptığı yatırımın

DEVAMI SAYFA 2'DE

Eşitliğin öncü şirketleri



BAŞTARAFI SAYFA 1'DE

büyük bölümünün boşta geçtiği anlamına geldiğini ve her yıl binlerce STEM mezunu kadının başka sektörlerle kaymasına ya da işgücünden tamamen çıkmasına "yol açtığını" söylüyor.

Teknolojide Kadın Derneği verileri de bu durumu teyit ediyor. Kurum, STEM rollerindeki (mühendisler, yazılımcılar, veri bilimciler, araştırmacılar, teknoloji uzmanları ve matematikçiler gibi teknik disiplinlerdeki roller) kadın temsil oranının yüzde 10'un altında olmasının yalnızca işe alım süreçlerinde değil, kariyer gelişiminde de destek mekanizmalarının eksikliğinden kaynaklandığını vurgu yapıyor.

Ama bu karamsar görünümün içinde 10 yıl öncesiyle karşılaştırıldığında kusm olumlu sayılabilecekler anlar var. Yaklaşık 20 yıldır şirketlere Ar-Ge ve inovasyon danışmaları veren SER tarafından hazırlanan 2025 tarihli "Ar-Ge ve İnovasyon Kadın Gücü" raporuna göre doğrudan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde istihdam edilenler içinde kadın oranı yüzde 37, 2024 verileriyle hazırlanan rapor, temel eczacılık ürünleri alanında kadın Ar-Ge çalışanı oranı yüzde 62,4 olarak hesaplıyor. Bilgisayar ve elektronikte bu oran yüzde 22, havacılık ve uzay araçlarında ise yüzde 21,6. Bu üç alanda toplam istihdam edilen kadın Ar-Ge personeli sayısı 7 bin 993 ve bu rakam 10 yıl öncesine göre 3,56 kat artışa denk geliyor.

Kadın buluşçuda dünya liderliği

Bu artış, patent başvuruları da yansımsı durumda. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün (WIPO) 2024 verilerine göre uluslararası patent başvuruları içindeki kadın buluşçu oranında Türkiye, yüzde 26,1 ile dünya lideri. Benzer bir etki kadın girişimci sayısına da yansımış durumda. 2025'te bir önceki yıla göre 0,5 puanlık düşüğe kesintiyi uğramış olsa da kadın girişimci sayısı 2017'den bu yana kesintisiz artıyor. DigitalReport da bu artışa onaylıyor. Yayıncı şirketin "Türkiye'de Kadın ve Teknoloji" raporunda kadın kuruculu girişim sayısının son beş yılda üç kat arttığı, sadece 2025'te yüzde 12,9'dan yüzde 19'a yükseldiği bilgisine yer veriliyor. DigitalReport girişimci ekosistemindeki kadın çalışan oranını ise yüzde 31 olarak hesaplıyor.

Bir iyi haber de şirketlerin yaklaşımlarının değişmesi. İki sene öncesine kadar "STEM rollerindeki kadın oranı" verisine, sadece bazı büyük şirketlerin sürdürülebilirlik/entegre raporlarında rastlayabiliyordunuz. Artık daha fazla kurum bu bilgiyi sosyal performans göstergeleri arasında paylaşıyor. Birçok şirket de bu rollerdeki kadın sayısını artırma konusunda orta ve uzun vadeli hedefler belirlemiş durumda ve kurum içinde projeler yürütüyor. Ekonomi Gazetesi olarak bu sene üçüncüsünü hazırladığımız Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler araştırmasında da bu veriyi paylaşıyoruz 108 şirket var. Geçen yılki çalışmamızda bu veriyi paylaşabilen sadece 41 şirket olduğuna düşünürsek ilerleme dikkate değer. Üstelik bu şirketlerin 14'ü bu alanda eşitliği yakalamış STEM rollerindeki kadın oranı yüzde 40 ve üzerinde 33 kurum var.

20 yılın hikayesi

Bu veriler gelecek için umut verici bir zemin teşkil ediyor. Çünkü kadın hareketinin gelişimine bakıldığında hiçbir şey birdenbire olmadı. 20 yıl önce istihdamdaki kadın oranı 19,4 seviyesindeydi. KAGİDER kurulalı da sadece üç yıl olmuştu. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 5'inci de henüz ortada yoktu. Dolayısıyla argümanlar "haklı" olsa da karışık bulmak kolay değildi. Dil hala tam düzelmedi ama iş dünyasında "kadın" kelimesini kullanana pek rastlanmıyordu. Danışmanlık şirketleri bugünkü gibi rapor üstüne rapor hazırlamıyordu. Rol model eksikliği vardı. Uzun yıllar boyunca

STEM (fen, teknoloji, mühendislik ve matematik) eğitimini tamamlama oranında Türkiye, dünyada birinci sırada yüzde 81 ile OECD ortalamasının 23 puan üzerinde. Ancak eğitimdeki bu parlak tablo istihdamda yansımıyor. Her 100 STEM mezunu kadından sadece 27'si kendi alanlarında istihdam ediliyor. Yani Türkiye eğitime yaptığı yatırımın büyük bölümü boşta gidiyor. Her yıl binlerce STEM mezunu kadın ya başka sektörlerle kayıyor ya da işgücünden tamamen çıkıyor.

DÖNÜŞÜMÜN ÖNCÜLERİ

2025'te bir önceki yıla göre kadın çalışan sayısını oransal olarak en çok artıran şirketler sıralamasının zirvesinde Aksa Akritik yer alıyor. Kadın çalışan sayısını neredeyse iki katına çıkaran şirketi, Sinpaş YTS izliyor. Üçüncüye yine bir üretici var: Tat Gıda. Bu sıralamadaki tek holding ise altıncıdaki Yıldız.

ŞİRKET	KADIN ÇALIŞAN ARTIŞ ORANI (%)
Aksa Akritik	85,17
Sinpaş Yapı Tasarruf Sandığı	65,18
Tat Gıda	54,71
Sapro	48,15
Epsan	39,13
Yıldız Holding	28,69
Bayegan	25,56
Unilever Türkiye	21,59
ATU Turizm İşletmeciliği	20,66
Dünya Katılım Bankası	19,75
Bosch Türkiye	17,18
Index Grup	17,10
Türk Tuborg	16,62
Zurich Sigorta Grubu Türkiye	16,43
Burgan Bank	14,85
Odeabank	13,27
Memorial Sağlık Grubu	12,77
AXA Türkiye	11,25
Mediamarkt Türkiye	10,81
LAV	10,10

erkek egemen yapının içinde varlık göstermeyi başarmış 'istisnai kadınların' sahiplenmesi ve onların kariyer yollarıculuklarının hikayesi üzerinden bir anlatı kurulabiliyordu ancak...

20 senenin sonunda kadın hareketi artık eski gibi örgütsüz değil. İçişleri Bakanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre profesyonel/ya-ri profesyonel hak savunuculuğu yapan yaklaşık 2 bin kadın derneği bulunuyor. İş dünyasındaki kadın hareketi de sistemsel çalışan büyük bir 'ekosisteme' / ağa dönüşmüş durumda. Bu, Türkiye ekonomisinin rotasını belirleyen şirketlerde karar verici konumda bulunan veya iş sahibi yaklaşık 15-15 bin kadından oluşan, etki/baskı gücü artan bir ekosistem.

Diğer taraftan bugün kapsayıcılık, fırsat eşitliğini gözlemekten gelmeye cesaret edebilecek tek bir şirket bile yok. Kadın çalışan sayısını artırmak Türkiye'deki ağır sanayi şirketlerinin bile hedeflerinden biri. Şirketler bünyelerinde sistemati-ki dönüşüm programları uyguluyor; kapsayıcılık taahhütlerinde bulunuyor, eşitlik performanslarını düzenli olarak ölçüyor ve raporluyor. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu verilerine göre BIST'teki kadın yönetim kurulu üye sayısı hala önerilen yüzde 25 eşişinin altında olsa da 2016'daki yüzde 11,5'den geçen yıl yüzde 19,4'e yükseldi. Bugün 408 BIST şirketinde en az bir kadın yönetim kurulu üyesi var. Önemli bir gösterge olan bağımız yönetim kurulu üye sayısı ise sadece bir senede 311'den 330'a çıktı.

2016 sonunda Birleşmiş Milletler Kadınların Güçlendirilmesi Prensipleri'ni

(WEFPs) imzalayan şirket sayısı sadece 155 idi, 2025'te son itibarıyla bu sayısı 690'a çıktı. Daha dikkat çekici veri bu şirketlerin 162'sinin son iki sene içinde imzacı olması. Diğer taraftan 25 sektörde 74 kurum KAGİDER'in Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) sertifikasını alırken Head Hunter Dergisi'nin araştırmasına göre yaklaşık 180 şirket sürdürülebilirlik raporlarında "eşit işe eşit ücret" politikası izlediklerini yazarak "kadınların aldığı maaşın erkeklerle oranını" feffir bir şekilde paylaşıyor şirket sayısı 70'e ulaştı.

Türkiye'nin GS-YIH'nin yüzde 20'sini oluşturan 136 şirket kapsayan SKD Türkiye ve KPMG imzalı "İşin Geleceği ve Kadın İstihdam Projesi" başlıklı çalışmada ise katılımcı şirketlerin yüzde 68'i kadın istihdamını kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullandıklarını belirtiyor. Benzer şekilde katılımcı şirketlerin yüzde 64'ünde kadın yöneticiler oranı bir kurumsal performans kriteri. "Bu sürecin en büyük kazanımı sayısal artışların ötesinde, zihniyet dönüşümü oldu" diyor KAGİDER Yönetim Kurulu Başkanı Esra Bezircioğlu, "Bugün artık fırsat eşitliği, yalnızca kadınların hak mücadelesi olarak değil, ekonominin büyümesini, kurumsal verimliliğini ve toplumsal refahın temel unsurlarından biri olarak kabul ediliyor."

Eşitliğin değeri 300 milyar dolar

Gerçekten de öyle. Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü'nün (EIGE) raporları eşitliği Bireyciçiliği'nun söylediği gibi ekonomik büyümenin katalizörü olarak görüyor. Kurumun "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'nin Ekonomik Faydaları" başlıklı çalışmasında, eşitlik hedeflerine ulaşıldığında, AB'nin kişi başına düşen GS-YIH'sinin 2050'ye kadar yüzde 6,1 ile 9,6 arasında artacağı ve 10,5 milyon ek istihdam yaratılacağı öngörülüyor.

EIGE raporu, STEM alanındaki kadın temsilinin artırılmasını ise AB'nin GS-YIH'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 dönemlerinde daha dayanıklı olduğu ve özsermaye karlılığının daha istikrarlı seyrettiği analiz ediyor ve şeffaflık politikaları olan şirketlerin uluslararası sermayeye erişiminin daha kolay olduğunu, bunun da şirketin piyasa değeri ve olumlu yansımaları vurguluyor. McKinsey ise yönetim kurullarında kadın oranının yüzde 30'u aşmış şirketlerin özsermaye karlılığının yüzde 47 daha yüksek olduğu hesaplıyor. Biz-

İŞE ALIMDA POZİTİF AYRIMCILAR

Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler araştırmasında yer alan 150 şirket arasında 2025 yılında yeni işe alımda yüzde 50 ve üzeri kadın çalışanları tercih eden 57 kurum bulunuyor. Bu alanda lider Suwen. Onu İpekyol ve Watsons Türkiye takip ediyor.

ŞİRKET	YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLAR İÇİNDE KADIN ORANI (%)
Suwen	95,7
İpekyol Group	87,1
Watsons Türkiye	87,0
ŞOK Marketler	81,4
Akış GYO	77,7
QNB Sigorta	77,0
Haleon Türkiye	75,0
Groupe SEB Türkiye	74,7
Trakya Elektrik Perakende	73,0
Bristol Myers Squibb (BMS)	73,0
TP Türkiye	73,0
AON Türkiye	72,0
Estee Lauder Türkiye	71,0
Memorial Sağlık Grubu	71,0
Gelecek Varlık	71,0
LC Waikiki	69,7
Sigortam.Net	69,0
Astellas İlaç	68,3
Enpara Bank	68,3
MLP Care	67,0

zât Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek iki yıl önce yaptığı bir açıklamada, kadınların iş gücüne katılım oranının OECD ortalamalarına ulaşması (yüzde 66) durumunda, Türkiye'nin milli gelirinin yüzde 20 daha yüksek olacağını ifade etti. Bu oran 2025 itibarıyla 328 milyar dolara denk düşüyor.

Rakamların da söylediği gibi aslında herşey çok net: Eşitlik, ülkelerin, şirketlerin geleceği için bir zorunluluk. Evet, Türkiye'de kadın hareketi de son 20 yılda bir 'case study' olabilecek kadar önemli bir ivme yakaladı ve iş dünyasında büyük bir "zihniyet dönüşümü" gerçekleştirildi. Ama bu hızla ülke olarak OECD ortalamasını yakalamamız için 2064 yılını beklememiz gerekiyor.

Bazı şeyler zamanla olur kuşkusuz ama neredeyse 40 yıldan söz ediyoruz. Bu süre için 'insani' taraflar bir kenara, ülke olarak daha refah düzeyimizi etkileyecek büyük bir maddi açığa neden oluyor. Üstelik hala karar alma mekanizmalarındaki temsiliyet sorununu aşamamışken yapay zeka ve peşi sıra gelecek yeni teknolojilerin baskısı altında elde edilen kazanımların bile kaybedilme tehlikesi var. UN Global Compact Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanı Güliz Öztürk'ün şu tespiti bu durumu çok iyi anlatıyor: "Artık temel soru, 'kadın var' değil, 'kadınlar hangi kararları alıyor ve hangi ekonomik değeri yönetiyor' olmalı."

Fırsat eşitliğini destekleyenler

Ekonomi Gazetesi olarak bu sene üçüncüsü gerçekleştirdiğimiz "Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırması bu bakış açısına dayanıyor ve şirketlerin "kadın çalışanı sahip olduğuna" değil, yönetim kademelerindeki ve yeni işe alımlardaki kadın ağırlığı üzerine inşa edildi. 2024'te hazırladığımız ilk "Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırması toplamda 639 bin çalışan kapsıyordu. Bu seneki araştırmamız ise toplamda 1,1 milyon çalışanı sahip 150 şirketi içeriyor. Bu rakam Türkiye'de istihdam edilen toplam 32,1 milyon çalışanın yüzde 3,42'sini oluşturuyor. Listemizde konu olan şirketlerin toplam kadın çalışan sayısı ise 491 bin. Listemizde yer alan 150 şirket arasında çalışan sayısında eşitliği yakalamış sadece 55 şirket var. Yüzde 40 ve üzerinde kadın istihdam eden ise 89 şirket bulunuyor.

Kişi sayısı bazında en çok kadın istihdam eden şirket BIM. Kurum 47 bin kadına iş olanağı sağlıyor. Perakende devini 38,7 binle Yıldız Holding ve 37,2 binle Koç Holding takip ediyor.

Oransal olarak kadınların egemen olduğu şirketler listenin zirvesinde ise yüzde 90 gibi çok yüksek bir orana Suwen bulunuyor. Son üç listenin zirvesinde yer alan İpekyol ise yüzde 83 ile ikincilikte... Üçüncülük koltuğunda ise yine geçen yıl olduğu gibi Watsons Türkiye var.

Bu parlak görünüm konu yönetici seviyesine gelince tuzla buz oluyor. Güliz Öztürk'ün vurguladığı "kadınlar hangi kararları alıyor ve hangi ekonomik değeri yönetiyor" sorusunun iş dünyasında karşılığı hala yazmı. Listemizde yönetici seviyesinde eşitliği yakalamış sadece 30 şirket var. Ama kısmen iyi kabul edilebilecek veri, bu oran 40'a yaklaştığında 37 şirketin daha eklenmesi. Bu sıralamamız zirvesinde de yine Suwen yer alıyor. Kadın iş gücünü markasını yüzde 82 ile İpekyol Group ve yüzde 72,5 ile Watsons Türkiye takip ediyor.

METODOLOJİ/ NASIL HAZIRLADIK?

Ekonomi Gazetesi "Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler" araştırması kuşkusuz bir sıralama veriyor ve bu konuda en başanlı kurumları belirlemeyi amaçlıyor. Ama sıralamadaki yerlerinden bağımsız olarak listede yer alan şirketlerin bir "kurumsal performans göstergesi" olarak "fırsat eşitliğini" verdikleri önemi gösteriyor.

Araştırma 2025 verileri baz alınarak şu beş başlık altında verileri bir araya getirdi: "Kadın çalışan sayısı, kadın çalışan oranı, kadın yönetici oranı, yönetim kurulu kadın oranı, yeni işe alınan çalışanlar içinde kadın oranı", "STEM rollerindeki kadın oranı" ve iş terfilerindeki kadın oranı" ise karşılaştırmalı bir veri seti henüz oluşmadığı için puanlamaya dahil edilmeli.

Öncelikle şirketler çalışan sayılarına göre ayrıştırıldı (Holdingler, 10 bin üstü 1-10 bin ve bin altı). Buna göre sınıflandıran şirketler için kendi aralarında beş veri setine göre büyükten küçüğe doğru bir sıralama yapıldı. Bu sıralamaya göre 100 üzerinden bir puanlama verildi. Ardından her bir başlık için ağırlıklı olarak puan oluşturuldu ve bu ağırlıklı puanlar üzerinden şirketlerin sıralamada yeni belirlendi.

KADINLARIN YÖNETTİĞİ ŞİRKETLER

Yönetim kademelerinde eşitliği yakalamış 30 şirket var. Yüzde 25 barajının üzerine çıkabilmiş ise 118 şirket bulunuyor. Listenin zirvesinde Suwen yer alıyor. Onu geçen yılın ilk sırasındaki İpekyol Group izliyor. Üçüncülükte ise Watsons Türkiye var.

ŞİRKET	2025 KADIN YÖNETİCİ ORANI (%)
Suwen	83,85
İpekyol Group	82,32
Watsons Türkiye	72,55
Estee Lauder Türkiye	69,31
AON Türkiye	66,67
Astellas İlaç	66,67
Haleon Türkiye	66,07
Memorial Sağlık Grubu	61,82
Bilkom	60,61
Akış GYO	60,61
Gelecek Varlık	58,95
Lilly Türkiye	58,82
X Eroğlu Holding	57,80
Koton	56,05
Fiba Grubu	55,66
Groupe SEB Türkiye	54,55
Takeda	54,55
Philips Türkiye	54,55
Mavi	54,18
TSKB	53,00

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN EŞİTLİKÇİ ŞİRKETLERİ

BIST şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı geçen yıl yüzde 19,4 olarak gerçekleşti. Araştırmamızda bu oranın üzerine çıkmayı başaran 103 kurum var. Eşitliği yakalamış ise 31 şirket bulunuyor. Zirvede Astellas İlaç, Groupe SEB Türkiye ve Haleon Türkiye yer alıyor.

ŞİRKET	YÖNETİM KURULU KADIN ORANI (%)
Astellas İlaç	86,67
Groupe SEB Türkiye	83,33
Haleon Türkiye	77,78
Koton	66,67
Anadolu Sigorta	66,67
AstraZeneca Türkiye	66,67
TD Synnex Türkiye	66,67
Philips Türkiye	66,67
Kutes	66,67
MR. DIY Türkiye	63,64
Lilly Türkiye	63,64
AbbVie Türkiye	61,90
Takeda	61,54
Novartis Türkiye	60,71
Bristol Myers Squibb (BMS)	60,00
Gürmen Group	60,00
Unilever Türkiye	60,00
Vodafone Türkiye	60,00
Estee Lauder Türkiye	58,33
Pluxee Türkiye	55,56
Index Grup	55,56

EŞİTLİĞİ YAKALANLAR

Araştırmada oransal olarak eşitliği yakalamış 55 şirket var. 114 şirket ise yüzde 25 barajını aşmış durumda. Listenin zirvesinde Suwen bulunuyor. Son üç listenin zirvesinde yer alan İpekyol ise ikincilikte... Üçüncülüktü koltuğunda ise Watsons Türkiye var.

ŞİRKET	KADIN ÇALIŞAN ORANI (%)
Suwen	90,19
İpekyol Group	83,09
Watsons Türkiye	81,43
Estee Lauder Türkiye	76,01
Groupe SEB Türkiye	74,06
Koton	73,90
TP Türkiye	71,01
QNB Sigorta	70,73
Memorial Sağlık Grubu	70,51
Enpara Bank	70,19
AON Türkiye	69,96
Gelecek Varlık	67,35
hCommerce	66,15
Agesa	65,60
LC Waikiki	63,98
Sigortam.Net	63,49
MLP Care	63,45
Yapı Kredi Bankası	60,94
Mavi	60,80
ŞOK Marketler	60,53

BIST şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı geçen yıl yüzde 19,4 olarak gerçekleşti. Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler Araştırmasında bu oranın üzerine çıkmayı başaran 103 kurum var. BIST'in yüzde 25 barajını aşan 84 şirket bulunurken eşitliği yakalayanların sayısı 31'de kaldı. Zirvede Astellas İlaç yer alırken ilk üçü Groupe SEB Türkiye ve Haleon Türkiye tamamlıyor.

Yeni işe alımlarda kadınların ne oranda tercih edildiği, şirketlerin kapsayıcılık görünümlerini ne ölçüde iyileştirmeye çalıştıklarını göstermesi açısından önemli. Bu başlıkta araştırmaya katılan 150 şirketin 57'sinin 2025 yılı içinde yeni işe alımlarda kadın çalışan tercihi yüzde 50 ve üzerinde. Yüzde 40'un üzerine çıkanlarla beraber bu sayı 89'a çıkıyor. Bu alanın lideri Suwen. Onu İpekyol ve Watsons Türkiye takip ediyor. STEM rollerindeki tabloda eşitliğe ulaşan sadece 10 firma var. Zirvedekiler AON Türkiye, Abbvie Türkiye ve Ülker. İç terfilerde ise 57

şirket dengeli bir yapı kurmayı başarmış durumda. İlk üç Teknosa, Estee Lauder Türkiye ve Watson Türkiye'den oluşuyor.

Zirvedekiler

Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler listesini kurumları çalışan sayılarına göre ayrıştıranak hazırlıyoruz (Nasıl Hazırladık kutusuna bkz). Buradaki amacımız kaba tabirle elmayla armudu karıştırmak ama aynı zamanda istatistikî yanlışların önüne geçmek.

Çünkü 10 bin ve üstü çalışan sahip bir şirketle bin veya daha az kişiye istihdam sağlayan şirketlerin aynı potada değerlendirilmesi istatistiksel açıdan doğru bir analiz çıkmasına imkan tanımaz. Bu yaklaşımla listemizdeki 150 şirketi, "holdingler, 10 bin üstü, 1-10 bin ve 1.000 altı" olarak dört kategoriye ayırdık.

Bu nedenle Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketler listemizin tek değil dört zirvesi var. 11 holdingin yer aldığı sınıflandırmanın zirvesinde Yıldız Holding yer

alıyor. İlk üçü ise Fiba ve Koç Holding tamamlıyor. Holdingler sıralamasında en fazla kadın çalışan sayısına sahip kurum Yıldız Holding. "Kadın çalışan oranı" en yüksek holding ise listenin ikincisi Fiba. Bu başlıkta eşitliği yakalan üç holding var: Fiba, Yıldız ve X Eroğlu. "Kadın yönetici" oranında ise holdingler arasında bu başlıkta eşitliğe ulaşmış iki grup bulunuyor: Fiba ve X Eroğlu. Yönetim kurulunda eşitliği yakalamış bir holding yok ama holdingler sıralamasının dördüncüsü Boyner yüzde 47,7 ile eşitliğin kıyısında. Yeni işe alımlarda ise yüzde 50 barajını aşan üç holding var. Zirvede Yıldız yer alırken onu Fiba ve Boyner takip ediyor.

Listemizde çalışan sayısı 10 binin üzerinde olan 22 şirket bulunuyor. Bu sınıflandırmanın zirvesinde ise LC Waikiki var. Hazır giyim devini QNB Türkiye ve ISS Türkiye izliyor.

Bu sınıfta kadın çalışan sayısı en yüksek şirket BIM. Şirket bünyesinde 2024 yıl sonu itibarıyla 47,3 bin kadın çalış-

ıyor. Kadın çalışan oranında eşitliği yakalamış 13 şirket bulunuyor. Bu sıralamanın zirvesinde toplam çalışanlarının yüzde 71'i kadın olan TP Türkiye bulunuyor. Kadın yönetici oranında eşitliği yakalayan yok ama LC Waikiki, Akbank ve Yapı Kredi Bankası kıyasında geziyor. Yönetim kurulunda da benzer bir durum var. Bu segmentin zirvesinde yüzde 40 ile QNB Türkiye bulunuyor. Yeni işe alımlarda ise yüzde 81 gibi yüksek bir oranla Şok Marketler ilk sırada. Bu sınıfta STEM rollerindeki kadın oranının ilk sırasında THY var. İç terfilerdeki kadın oranı en yüksek kurum ise yüzde 63,8 ile Yapı Kredi.

1-10 bin arasında çalışan sahip 57 şirketten oluşan sınıfta ise zirvede geçen sene olduğu gibi Koton yer alıyor. Watsons Türkiye, Memorial Sağlık Grubu, Mavi ve Suwen ilk beşi tamamlıyor.

Bu sınıfta kadın çalışan sayısı en yüksek şirket Koton. Şirket bünyesinde 5,7 bin kadın istihdam ediliyor. Bu sınıfta kadın çalışan oranında eşitliği yakalamış 22

şirket var. Kadın yönetici oranında bu sayı 10'a gerilerken yönetim kurulunda dengeliyi sağlamış 12 kurum bulunuyor. Yeni işe alımlarda eşitliği gözetilen 19 şirket varken bu kategorinin lideri Mr. DIY Türkiye. Bu sınıfta STEM rollerinde eşitliğe ulaşan sadece dört şirket bulunurken zirvedeki kurum yüzde 72 ile Ülker. İç terfilerin lideri ise yüzde 85 ile Teknosa.

Bin ve altı çalışan sayısına sahip şirketler listesinde 50 kurum yer alıyor. Bu sınıflandırmanın birincisi geçen sene olduğu gibi Estee Lauder Türkiye. Onu yine geçen seneki gibi Groupe SEB Türkiye izliyor. Üçüncü ise değişti: Astellas İlaç.

Kadın çalışan oranında 17 şirket eşitliği yakalarken yönetim kademelerinde bu sayı 18. Bu iki segmentin de lideri Estee Lauder Türkiye. Yönetim katında ise 19 şirkette kadın-erkek oranı eşit. Bu sıralamada lider Astellas İlaç. 23 şirketin yüzde 50 barajının üzerinde olduğu yeni işe alımlarda zirve iki kurum arasında bölünmüş oluyor. Akış GYO ve QNB Sigorta.