

Yönetimde Kadınların Eşit Temsili

İş Dünyası için Öncelikli Göstergeler

Ölç, İzle, Dönüştür



TUSIAD



Yönetimde kadınlarla güçlenen kurumlar, toplumu da güçlendirir

Yönetim Kurullarında kadınların eşit temsili, **kurumların adil ve etkin yönetimi** için temel unsurlardan biri.

Yetkinlik ve deneyim çeşitliliğinin yanı sıra iyi yönetişimin, kurumsal sorumluluğun ve sürdürülebilirliğin **ayrılmaz bir parçası**.

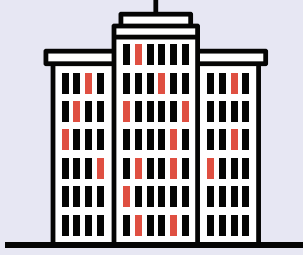
Riskleri daha iyi öngören ve daha sağlıklı kararlar üretebilen yönetim kurulları, **kadınların yönetimde eşit temsilini sağlayarak mümkün**.

Bu hedefe ulaşmak için **iş hayatının her kademesinde ve yönetimde kadınların eşit temsilini** gözeten bir **kurum kültürü** gerekiyor.

Mevcut durumu ölçmek, somut hedefler koymak ve verilerle düzenli izlemek; iş dünyasında dönüşümü hızlandıran ve kalıcı etki yaratan temel araç.

TÜSİAD olarak 13 Mart 2024 tarihinde iş dünyasına yaptığımız çağrıda, **başta halka açık şirketler** olmak üzere **tüm şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranını;**

- İki yıl içinde %25'e,
- Beş yıl içinde %33'e çıkarmaya,
- Güncel verilerini düzenli açıklamaya davet ettik.



%25

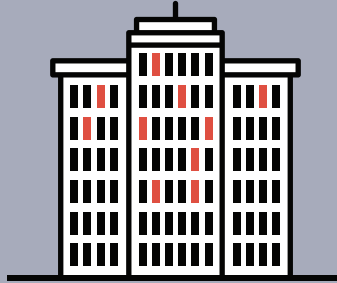
SPK'nın "uy ya da açıkla" prensibiyle tavsiye ettiği oran

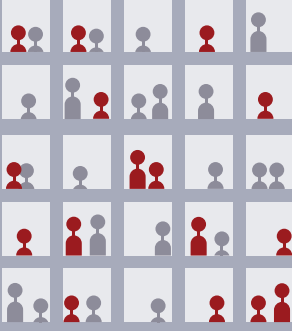


%33

AB'nin üye ülkelerde zorunlu tuttuğu oran

Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı hâlen %25'in altında.



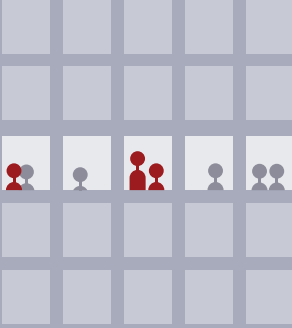


**(KADIN Çalışan Sayısı /
TOPLAM Çalışan Sayısı)
X 100**

1) Toplam Kadın Çalışan Oranı

Kurumunuzdaki cinsiyet dengesinin temel göstergesidir. Yönetimde eşit temsile ilerleme potansiyelini belirler.

- ! Sektörel verilerle beraber izlenmeli, kadınların eşit temsili için düzenli artış hedeflenmelidir.
- 👁️ Belirlenen referans tarih itibarıyla şirket bordrosunda yer alan tüm tam ve yarı zamanlı çalışanların toplamı içinde kadın çalışan oranıdır. *(Merkez ve tüm lokasyonlar dahil)*



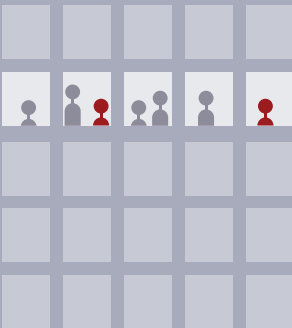
N-2

**(N-2 KADIN Yönetici Sayısı /
N-2 TOPLAM Yönetici Sayısı)
X 100**

2) Orta Düzey Yönetim Pozisyonlarında (N-2) Kadın Oranı

Liderlik havuzunuzun genişliği burada başlar.

- ! Toplam kadın çalışan oranınızdan düşük olmaması hedeflenmelidir.
- 👁️ **Orta Düzey Yönetim (N-2):** Üst düzey yönetime (N-1) raporlama yapan yönetim kademesindeki kadın yönetici oranıdır. *(Müdür, Müdür yardımcıları ile ekip yöneten supervisor ve şef pozisyonları)*



N-1

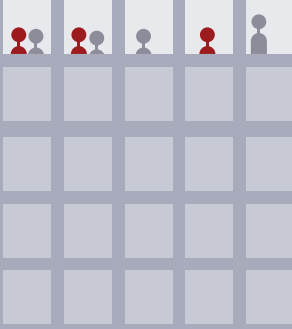
**(N-1 KADIN Yönetici Sayısı /
N-1 TOPLAM Yönetici Sayısı)
X 100**

3) Üst Düzey Yönetim Pozisyonlarında (N-1) Kadın Oranı

Cam tavan bu kademede görünür hale gelir.

- ! Üst yönetimde dengeli temsil için liderlik havuzunuz bu düzeyde güçlenmelidir.
- 👁️ **Üst Düzey Yönetim (N-1):** Üst yönetime (N) raporlama yapan yönetim kademesinde kadın yönetici oranıdır. *(Direktörler, Koordinatörler)*

N



**(N KADIN Yönetici Sayısı /
N TOPLAM Yönetici Sayısı)
X 100**

4) Üst Yönetimde (N) Kadın Oranı

Kurumun stratejisini hayata geçiren, operasyonları yöneten ve hedefleri gerçekleştiren icracı ekip içindeki dengeyi gösterir.

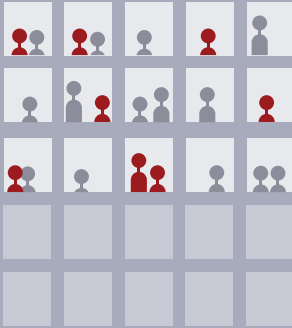
! Yönetim Kurulu için belirlediğiniz kadın üye oranı hedefiniz ile uyumlu olmalıdır.

👁️ Üst Yönetim (N): Organizasyon şemasında en üst düzey icracı yönetim seviyesinde yer alan yönetim kademesindeki kadın yönetici oranıdır. (CEO / Genel Müdür ile CFO, COO, CMO, CIO, CTO, CLO, CHRO / Genel Müdür Yardımcıları)

N

N-1

N-2



**(N + N-1 + N-2 KADIN
Yönetici Sayısı /
N + N-1 + N-2 TOPLAM
Yönetici Sayısı)
X 100**

5) Tüm Yönetici Düzeyindeki Rollerde (N, N-1, N-2) Kadın Oranı

Yönetim hattınız boyunca kadın temsil oranlarının dengeli ilerlemesini gösterir.

! Toplam kadın çalışan oranınızdan düşük olmaması hedeflenmelidir.

👁️ Tüm yönetim kademelerindeki yöneticiler arasında kadın yönetici oranıdır.



**(KADIN YK Üyesi Sayısı /
TOPLAM YK Üyesi Sayısı)
X 100**

6. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı

Kurumun stratejisini belirleyen en üst karar mekanizmasındaki sağlıklı işleyişi ve dayanıklılığı kapsayıcılık ve eşit temsil üzerinden gösterir.

! Her yıl kademeli hedefler belirlenmeli ve izlenmelidir.

👁️ Yönetim Kurulundaki (YK) toplam üyeler içinde kadın üyelerin oranıdır.



Yönetim Kurulunuzu Detaylı Göstergelerle Takip Edin

Temsil yalnızca sayı değil, rol ve etki meselesidir.

6.1 Aileden/Hissedar Kadın YK Üyesi Oranı

Sürdürülebilir yönetim için dengeli bir dağılım önemlidir.

👁️ Şirketin aile mensubu veya hissedarı olan kadın YK üyesi oranıdır.

(Aileden veya Hissedar KADIN YK Üyesi Sayısı / TOPLAM YK Üyesi Sayısı) X 100

6.2 Bağımsız Kadın YK Üyesi Oranı

Bağımsız kadın üyeler, karar süreçlerine çeşitlilik ve objektif bakış açısı kazandırır.

👁️ Şirket yönetimi veya hissedar yapısından bağımsız görev yapan kadın YK üyesi oranıdır.

(Bağımsız KADIN YK Üyesi Sayısı / TOPLAM YK Üyesi Sayısı) X 100

6.3 İcraçı Kadın Üye Oranı

İcraçı kadın üyeler, strateji ile uygulama arasındaki köprüde eşit temsili sağlar.

👁️ Şirkette aynı zamanda icraçı görev üstlenen (CEO, GM vb.) kadın YK üyesi oranıdır.

(İcrada Görevli KADIN YK Üyesi Sayısı / TOPLAM YK Üyesi Sayısı) X 100

6.4 CEO/Genel Müdür Kadın mı?

Kurumun liderlik kültürünü ve fırsat eşitliği düzeyini yansıtır.

👁️ Kurumunuzun tarihinde bu rolü üstlenmiş olan kadın yönetici sayısı ayrıca izlenebilir.

EVET / HAYIR

6.5 Yönetim Kurulu Başkanı Kadın mı?

Yönetim Kurulunun en üst karar makamındaki temsil, yönetişimde önyargılardan bağımsız gerçek güç dengesini gösterir.

👁️ Kurumunuzun tarihinde bu rolü üstlenmiş olan kadın YK Başkanı sayısı ayrıca izlenebilir.

EVET / HAYIR

7) Terfi Alan Kadın Çalışan Oranı

Terfi süreçlerinde cinsiyet dengesi, kariyer fırsatlarının eşitliği açısından önemlidir.

- ! Kadın yönetici oranını artırmak isteyen şirketler bu göstergeyi takip ederek, belirlediği hedeflerle alınan kararların uyumunu gözden geçirmelidir.
- 👁️ Son 1 yıl içinde (dikey) terfi alan çalışanlar arasında kadın çalışan oranıdır.

(Terfi Alan KADIN Çalışan Sayısı /
Terfi Alan TOPLAM Çalışan Sayısı)
X 100

8) Cinsiyet Bazında İşe Alım Oranı

İşe alımda cinsiyet dengesi, gelecekteki yönetici havuzunun şekillenmesinde belirleyicidir.

- ! Kadın çalışan sayısını artırmak isteyen şirketler, sektörel veriler ve çalışan devir (turnover) oranları ile beraber takip etmelidir.
- 👁️ Belirlenen dönemde işe alımı yapılan tüm çalışanların kadın ve erkek çalışanlar açısından karşılaştırılmasıdır.

(İşe Alınan KADIN Çalışan Sayısı /
İşe Alınan TOPLAM Çalışan Sayısı)
X 100

9) Cinsiyet Bazında Çalışan Devir (Turnover) Oranı

Kadın ve erkek çalışanların kurumda kalma sürelerindeki farklar, kariyer ve çalışma koşullarındaki eşitsizliklere işaret edebilir.

- ! İşten çıkış anketleri ve görüşmeler de dikkate alınarak, deneyim yılı ve pozisyon bazında da izlenmelidir.
- 👁️ Çalışan devir oranının kadın ve erkek çalışanlar açısından karşılaştırılmasıdır.

İşten Ayrılan KADIN Çalışan Sayısı /
İşten Ayrılan TOPLAM Çalışan Sayısı
X 100

10) Cinsiyet Bazında Çalışan Ücret Farkı

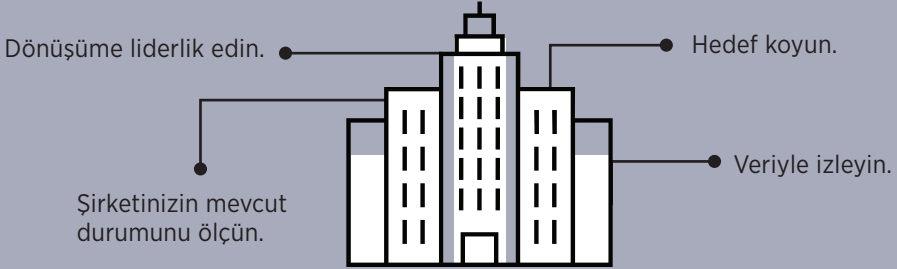


(ERKEK - KADIN Çalışan Ortalama Ücret / ERKEK Çalışan Ortalama Ücret) X 100

Kurum içinde eşit işe eşit ücret ilkesinin ne ölçüde sağlandığını gösterir.

- ! Ortalama ücret sabit ücretler üzerinden hesaplanmalı, prim ve yan haklar ayrıca ele alınmalıdır.
- 👁️ Aynı seviye, aynı ünvan ya da benzer iş tanımına/kıdem yılına sahip kadın ve erkek çalışanların medyan maaşları arasındaki yüzdesel farkı ifade eder.

Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Öncelikli Anahtar Performans Göstergeleri



N 
N-1 
N-2 
N-3 

HEDEF BELİRLEYİN

Her yıl her kademe için kadın çalışan oranı hedefleri belirleyin.



HAZIRLAYIN

Orta ve üst düzey kadın yöneticilerin gelişimi için mentorluk ve eğitim programları başlatın.



ŞEFFAF OLUN

Yıllık sürdürülebilirlik raporlarında kadın çalışan oranlarını paylaşın.



RAPORLAYIN

İnsan Kaynakları sisteminizde cinsiyet bazlı raporlamayı aktif hale getirin.



KOLAYLAŞTIRIN

İş- özel yaşam dengesini ve sorumlulukları kadın ve erkek tüm çalışanlarınızın farklı ihtiyaçlarına göre kolaylaştıran mekanizmalar geliştirin.



FARKINDALIK YARATIN

Şirketinizin tüm marka ve iletişim çalışmalarında eşit temsili önemseyin, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen rol modelleri öne çıkarın.



Yönetimde kadınların eşit temsili **karar kalitesini artırır.**

Eşit temsil için kurumsal kararlılığın en net göstergesi,
açık ve takip edilebilir hedeflerdir.

Ölçülebilir hedefler belirlemeden ilerleme
sağlanamaz ya da kalıcı olmaz.

Verilerle **düzenli ölçüm ve takip** sürdürülebilirliğin
de anahtarıdır.

Yönetimde
kadınlarla güçlenen kurumlar,
toplumu da güçlendirir.

Bu gücü görünür kılmak elinizde!

**Hedef belirleyin,
ölçün ve ilerlemeyi düzenli olarak paylaşın.**

Yönetimde eşit temsile ulaşmak için öncelikli olan anahtar performans göstergelerinin tamamı için **Takip Listesi ve Ölçüm Formuna** [buradan](#) göz atınız.



TÜSİAD'ın "Yönetimde Kadınların Eşit Temsili" projesi kapsamında yürüttüğü çalışmalara [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

