

20
25

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE

KADIN ETKİ RAPORU



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE KADIN ETKİ RAPORU

UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu (KLOG)
2025





İçindekiler

Grafikler Listesi

UTİKAD Başkanı'nın Mesajı

KLOG Koordinatörü'nün Mesajı

Temas Edilen SKA'lar

Yönetici Özeti

1. Giriş

1.1. Çalışmanın Amaç ve Kapsamı

1.2. Çalışmanın Metodolojisi

2. Ankete Katılan İşletmelerin Özellikleri

2.1. İşletmelerin Temel Faaliyet Alanları ve Uluslararası Ağ Üyelikleri

2.2. İşletmelerde Çalışan Sayısı ve Kadın İstihdamı

2.3. İşletmelerde Yönetim Yapısı ve Kadın Temsil Oranı

2.3.1. Yönetim Kurulunda Kadın Temsil Oranı

2.3.2. C-Level Yönetiminde Kadın Temsil Oranı

2.3.3. Orta Kademe Yönetimde Kadın Temsil Oranı

3. İş Yerinde Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Uygulamaların Varlığı

3.1. Ücret ve Eşitlik Algısı

3.2. İşe Alım Süreçlerinde Kadınlara Yönelik Yaklaşımlar

4. Cinsiyet Temelli Yargılara Dair Değerlendirmeler

5. Kadın Çalışanların İşletmelere Katkısı ve Algılanan Etkileri

6. Sonuç

Kaynakça

01

03

04

05

07

08

09

10

10

11

11

11

12

12

12

12

13

13

15

20

Grafikler Listesi

Grafik 1. İşletmelerin Temel Faaliyet Alanı	10
Grafik 2. İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı	11
Grafik 3. Operasyonel dayanıklılığımızda kadın çalışan etkisi vardır	15
Grafik 4. Risk yönetimimizde kadın çalışan etkisi vardır	16
Grafik 5. Hizmet kalitemizde kadın çalışan etkisi vardır	16
Grafik 6. Müşteri memnuniyetinde kadın çalışan etkisi vardır	17
Grafik 7. Müşteri sadakatinde kadın çalışan etkisi vardır	17
Grafik 8. Verimlilik oranlarımızda kadın çalışan etkisi vardır	18
Grafik 9. Zaman yönetiminde kadın çalışan etkisi vardır	18
Grafik 10. Kadın çalışan bağlılığımızdan memnunuz	19
Grafik 11. Kadın çalışanların yeniliklere açıklık düzeyi katkı sağlamaktadır	19

UTİKAD Başkanı'nın Mesajı



UTİKAD'dan Eşitlik Odaklı Bir Geleceğe Davet

Taşımacılık ve lojistik sektörü, küresel rekabetin ve teknolojik dönüşümün hızla yaşandığı bir alan olarak, sürekli gelişime ve yenilikçiliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşümün sürdürülebilir şekilde yönetilebilmesi, yalnızca teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda kapsayıcı, adil ve çeşitliliği destekleyen bir yönetim anlayışıyla mümkündür. UTİKAD olarak bizler, sektörel gelişimin ancak tüm paydaşların eşit katılımı ile sağlanabileceğine inanıyor; bu bağlamda toplumsal cinsiyet eşitliğini temel bir ilke olarak benimsiyoruz.

Bu rapor, Türkiye taşımacılık ve lojistik sektöründe kadın çalışanların temsil oranını, katkılarını ve karşılaştıkları yapısal engelleri çok boyutlu bir yaklaşımla incelemektedir. İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Ebru Demirci'nin bilimsel danışmanlığında ve UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu'nun (KLOG) katkılarıyla gerçekleştirilen bu araştırma, sektörel gelişim açısından önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Raporda ortaya konan veriler, kadın çalışanların sadece sayısal olarak değil, niteliksel katkılarıyla da sektörümüze değer kattığını açık biçimde göstermektedir. Operasyonel verimlilikten hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetinden risk yönetimine kadar birçok alanda kadın çalışanların pozitif etkisi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın temsiliyetinin sınırlı kalması ve toplumsal önyargıların belirli ölçüde sürmesi, çözüm üretmemiz gereken önemli konular arasında yer almaktadır.

UTİKAD olarak, kapsayıcı ve eşitlikçi bir sektör yapısının tesisi için yalnızca sektörel değil, aynı zamanda küresel sorumluluklarımızın da bilincindeyiz. Bu bilinçle, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) imzacısı olarak, insan hakları, eşitlik, adalet ve sürdürülebilirlik ilkelerini tüm faaliyetlerimizin temelinde konumlandırıyoruz. Ayrıca, derneğimizin sahip olduğu İş'te Eşit Kadın Sertifikası, iş dünyasında fırsat eşitliğini somut politikalara dönüştürme konusundaki kararlılığımızın bir göstergesidir.

Bu doğrultuda; kadın liderlerin yetişmesini destekleyecek mentörlük programlarının geliştirilmesi, eşit işe eşit ücret prensibinin şeffaf biçimde uygulanması ve kadın istihdamını kolaylaştıracak kurumsal uygulamaların yaygınlaştırılması önceliklerimiz arasında yer almaktadır. Bu alandaki kararlılığımızı yalnızca söylem düzeyinde değil, uygulamada da kararlılıkla sürdürüyoruz.

Bu değerli çalışmada emeği geçen başta bu rapor fikrini ortaya koyarak çalışmalara öncülük eden UTİKAD Başkan Yardımcısı Ayşem Ulusoy, KLOG Koordinatörü Aslı Malay Tuncer ve KLOG İstanbul Bölgesi Başkan Yardımcısı Selin Obdan olmak üzere Prof. Dr. Ebru Demirci'ye, tüm KLOG üyelerine, anketi yanıtlayan sektör paydaşlarına ve UTİKAD İcra Kurulu'na teşekkür ederim. Kadınların lojistik sektöründeki görünürlüğüne ve etkisinin artması adına hep birlikte yürüttüğümüz bu çabanın, sektörümüzün geleceği açısından kalıcı bir dönüşüme öncülük edeceğine inanıyorum.

Saygılarımla,

Bilgehan Engin
UTİKAD Başkanı

KLOG Koordinatörü'nün Mesajı



Kadınların Lojistikteki Etkisi Büyüyor: Şimdi Görünürlük Zamanı

Lojistik sektörü uzun yıllardır erkek egemen bir yapıya sahip olsa da, son yıllarda kadın profesyonellerin sektöre katkısı giderek artıyor. Ancak bu katkının görünürlüğü, ne yazık ki hâlâ potansiyelinin gerisinde. İşte tam da bu nedenle, “Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu” bizim için sadece bir veri setinden ibaret değil; bir farkındalık aracı, bir yol haritası ve bir çağrı niteliği taşıyor.

Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu, Türkiye’de lojistik sektöründe görev yapan kadınların deneyimlerini, karşılaştıkları engelleri ve geliştirdikleri çözümleri ortaya koyarken, aynı zamanda yönetsel pozisyonlara erişim oranlarından maaş eşitliğine kadar birçok göstergede çarpıcı bulgular sunuyor. Örneğin, UTİKAD çatısı altındaki şirketlerde yapılan analizler, karar verici pozisyonlardaki kadın oranının %10’un altında kaldığını gösteriyor. Bu veriler, “nitelikli kadın çalışan var ama üst pozisyonlara geçişte bir tıkanma yaşanıyor” mesajını çok net veriyor.

Kadın Lojistikçiler Odak Grubu (KLOG) olarak biz, yalnızca bu tıkanıklığı tespit etmekle kalmıyor, aynı zamanda çözüm yolları da geliştiriyoruz. Mentörlük programlarımız, görünürlük kampanyalarımız ve sektörel eğitim modüllerimizle hem genç kadınların sektöre cesaretle adım atmasını sağlıyor, hem de mevcut profesyonellere destek oluyoruz. Sektörde kadın varlığı sadece bir çeşitlilik meselesi değil, aynı zamanda verimlilik, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik meselesidir. Kadın bakış açısının süreçlere, ilişkilere ve yönetime kattığı değer artık görmezden gelinemeyecek kadar açık.

Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu, bu değeri ölçmek ve daha görünür kılmak için önemli bir adım. Ancak asıl dönüşüm, bu verilerle ne yaptığımızla ilgili olacak. Şirketlerin işe alım, terfi, ücretlendirme ve liderlik stratejilerinde bu raporu rehber olarak kullanmalarını diliyoruz. Sonuç olarak, lojistik sektöründe gerçek bir eşitlik yaratmak için artık elimizde yeterince veri, örnek uygulama ve motivasyon var. Şimdi, bu dönüşümü kararlılıkla gerçekleştirme zamanı.

Aslı Malay Tuncer
KLOG Koordinatörü

Temas Edilen SKA'lar

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), Birleşmiş Milletler'in 2030'a kadar daha adil, eşit ve yaşanabilir bir dünya için belirlediği 17 küresel hedeftir. Yoksulluğun azaltılmasından toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar ve tüm paydaşların ortak sorumluluğunu vurgular.



YOKSULLUĞA SON

Kadınların ekonomik olarak güçlenmesiyle, hem bireysel hem toplumsal düzeyde yoksulluğun azaltılmasına destek olunmaktadır.



TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Kadınların karar alma süreçlerinde, iş gücünde ve toplumsal yaşamda eşit temsili, bu raporun ana eksenlerinden biridir.



İNSANA YAKIŞIR İŞ VE EKONOMİK BÜYÜME

Kadınların kayıtlı, güvenceli ve üretken işlerde yer almaları desteklenerek ekonomik büyümeye katkı sağlanmaktadır.



EŞİTSİZLİKLERİN AZALTILMASI

Sosyal, ekonomik ve kültürel alandaki cinsiyet temelli eşitsizliklerle mücadele, bu raporun merkezindedir.



AMAÇLAR İÇİN ORTAKLIKLAR

Sivil toplum, kamu ve özel sektör iş birlikleriyle kadın odaklı projelerin yaygınlaştırılması, çok paydaşlı sürdürülebilirlik anlayışını güçlendirmektedir.

Yönetici Özeti

Bu rapor, Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektöründe kadın istihdamının mevcut durumunu, kadın çalışanların sektöre katkılarını ve karşılaştıkları yapısal engelleri analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. UTİKAD tarafından gerçekleştirilen ve İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Ulaştırma ve Lojistik Bölümü, Lojistik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ebru Demirci ile UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu (KLOG) üyelerinin katkılarıyla şekillenen bu çalışma, sektörün farklı düzeylerinde görev yapan çalışanlara uygulanan bir anketin bulgularına dayanmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket soruları; sektör genelinin değerlendirilmesi, katılımcıların kendi şirketlerine yönelik algıları ve iş hayatındaki toplumsal cinsiyet yargılarına ilişkin tutumları olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu yapı sayesinde, kadın istihdamı hem sektörel düzeyde hem kurumsal düzeyde hem de bireysel algılar bağlamında çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

Öne Çıkan Bulgular:

- Kadınların sektöre olan katkısı özellikle müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, operasyonel verimlilik ve zaman yönetimi gibi alanlarda güçlü biçimde hissedilmektedir.
- Sektörde, orta kademe yöneticilikte kadın temsil oranının üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın temsil oranına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.
- Cinsiyete dayalı önyargıların sektörde azaldığı yönünde bulgulara ulaşılmış olmakla birlikte, bu önyargıların tamamen ortadan kalkmadığı anlaşılmaktadır.
- Üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın temsil oranı düşük seviyededir (%17 oranında kadın CEO), buna karşın orta kademe yöneticilikte kadın temsil oranı görece daha yüksektir.
- Sektörde kadınlara yönelik cinsiyet temelli önyargıların azaldığı ancak tamamen ortadan kalkmadığı gözlemlenmiştir.
- Katılımcıların büyük çoğunluğu, kadınların lojistik sektöründe başarılı olabileceğine inanmakta ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın azaltılması gerektiğini savunmaktadır.

Stratejik Öneriler:

- Kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer alması için mentörlük ve liderlik gelişim programlarının hayata geçirilmesi,
- Eşit işe eşit ücret politikalarının uygulanabilirliğinin artırılması ve izlenmesi,
- Cinsiyet eşitliğini destekleyen esnek çalışma modelleri ve aile dostu politikaların teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kurumsal farkındalığı artıracak eğitimlerin tüm paydaşlara sunulması,
- Cinsiyet temelli verilerin düzenli olarak toplanması, raporlanması ve şeffaflık ilkesi doğrultusunda kamuoyu ile paylaşılması yoluyla kurumsal hesap verebilirliğin güçlendirilmesi.

Bu çalışma, taşımacılık ve lojistik sektörünün sadece kadınların eşit katılımını değil, aynı zamanda sektörel verimliliği ve yenilik kapasitesini artırma potansiyelini de ortaya koymaktadır. Sektörde toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifiyle atılacak her adım, rekabet gücü ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından da stratejik bir kazanç sağlayacaktır.

1. Giriş

Toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarının şekillenmesinde bireylerin kimlikleri ve toplumsal rolleri üzerine yürütülen tartışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu tartışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan toplumsal cinsiyet kavramı, günümüzde giderek daha fazla dikkat çeken ve çok yönlü ele alınan bir konu haline gelmiştir. Özellikle cinsiyet eşitliği, sadece sosyal hayatın değil, aynı zamanda iş dünyasının da öncelikli gündem maddelerinden biri olmuştur. Çeşitli sektörlerde bu alana yönelik farkındalığın artması, iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının yaygınlaşmasını sağlamış ve iş gücü piyasasında dönüşümlere yol açmıştır.

Bu dönüşüm sürecinde, taşımacılık ve lojistik sektörü de toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden ele alınan alanlardan biri haline gelmiştir. Lojistik ve taşımacılık, hizmet sektörü içinde büyük bir istihdam hacmine sahip olup, sürdürülebilirlik temelli stratejiler çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu daha fazla gündemine almaya başlamıştır. Çalışanlar arasında cinsiyet eşitliği ilkesi doğrultusunda yeni politikalar geliştirilmeye çalışılsa da sektör genelinde bu değişimin yeterli düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği hala tartışmalıdır. Özellikle sürdürülebilirlik çerçevesinde sosyal sorumluluk ilkeleri ele alındığında, kadın istihdamının artırılması ve sektördeki kadın çalışanların desteklenmesi kritik bir konu olarak öne çıkmaktadır.

IMF (2020) tarafından yayınlanan "Women in the Labor Force: The Role of Fiscal Policies" raporuna göre kadınların iş gücüne katılımı, ekonomik büyüme ve kalkınma üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Kadın istihdamının artması, sadece bireysel kariyer gelişimi açısından değil, aynı zamanda hane halkı gelir düzeyinin yükselmesi ve yoksulluğun azaltılması açısından da önemli bir katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığın artmasını sağlamakta ve toplumsal normların değişim sürecine katkıda bulunmaktadır.

Taşımacılık ve lojistik sektörü, tarihsel olarak cinsiyet eşitsizliğinin en belirgin yaşandığı alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar da sektörde toplumsal cinsiyet temelli dengesizliklerin devam ettiğini göstermektedir. Ruel ve Jaegler, (2021) çalışmasında, tedarik zinciri sürecinin kritik faaliyetlerinden olan üretim ve taşımacılık alanlarında cinsiyet çeşitliliğinin halen yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Gartner (2020) tarafından yayımlanan "Women in Supply Chain Survey Reports"a göre, sektördeki faaliyetlerin büyük ölçüde erkek egemen yönetim anlayışıyla sürdürüldüğü belirtilmiş, üst yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının sadece %17, toplam iş gücü içindeki kadın oranının ise %39 olduğu ifade edilmiştir. Aynı raporda, orta düzey yöneticiler arasında kadın temsiline %29 seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler, cinsiyet eşitliğine yönelik belirli gelişmeler kaydedilmiş olsa da sektörde bu alandaki eksikliklerin tamamen giderilemediğini göstermektedir.

Kadınların iş gücüne katılımı ve liderlik pozisyonlarında daha fazla yer almaları, lojistik sektörü açısından yalnızca bir eşitlik meselesi değil, aynı zamanda verimlilik, yenilikçilik ve sektörel gelişim açısından da büyük bir fırsattır. Yapılan akademik çalışmalar, sektörde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan etkisi, ücret eşitsizliği ve toplumsal algılar gibi faktörlerin, kadın iş gücünün sektöre katılımını zorlaştırdığını göstermektedir (Smith ve Johnson, 2020). Öte yandan, kadın çalışanların operasyonel çeviklik, müşteri memnuniyeti ve yeniliklere açıklık gibi alanlarda sektöre önemli katkılar sunduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Lee ve diğerleri, 2018). Bu durum, lojistik sektöründe cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesinin yalnızca bir etik gereklilik değil, aynı zamanda sektörel rekabetçiliği artıran stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektöründe kadın çalışanların etkisinin mevcut durumunun analiz edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, kadın çalışanların sektöre olan katkıları ve sektördeki yöneticilerin cinsiyet eşitliği konusundaki algıları da detaylı bir şekilde incelenecektir. Sektörün mevcut yapısının analiz edilmesi, kadınların lojistik alanındaki temsil oranına yönelik en önemli sorunların belirlenmesi ve cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesine yönelik stratejik önerilerin sunulması çalışmanın temel hedefleri arasında yer almaktadır. Türkiye’de bu alanda gerçekleştirilen araştırmaların sayısının sınırlı olması, çalışmanın temel motivasyon kaynaklarından biridir.

Bu araştırma, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) tarafından İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Ulaştırma ve Lojistik Bölümü, Lojistik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ebru Demirci ve UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu (KLOG) üyelerinin katkılarıyla sektördeki kadın çalışanların mevcut durumunu değerlendirmek ve sektöre sağladıkları katkıları anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1.1. Çalışmanın Amaç ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı, taşımacılık ve lojistik sektöründe kadın istihdamına ilişkin mevcut durumu analiz etmek ve sektördeki kadın çalışanlara yönelik algıyı ölçmektir. Kadınların sektördeki konumları, karşılaştıkları fırsatlar ve engeller ile cinsiyet eşitliği politikalarının işletmeler üzerindeki etkileri araştırmanın ana odak noktaları arasında yer almaktadır.

Çalışma, özellikle lojistik sektöründe faaliyet gösteren kadın çalışanlara yönelik olarak tasarlanmış bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda, taşımacılık ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve UTİKAD’a üye olan işletmeler araştırmanın temel hedef kitlesini oluşturmaktadır. UTİKAD üye şirketlerinde çalışan toplam 181 katılımcıya anket uygulanmış ve elde edilen veriler doğrultusunda sektördeki kadın çalışanların mevcut durumları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu araştırma ile sektör genelinde toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının mevcut durumu değerlendirilecek, kadın istihdamına yönelik mevcut sorunlar ve algılar tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilecektir. Çalışmanın sonuçlarının, sektörde cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesine yönelik atılacak adımlar açısından yol gösterici nitelikte olması hedeflenmektedir.

1.2. Çalışmanın Metodolojisi

Bu rapor, lojistik sektöründe kadın çalışanların etkisini ve rollerini incelemeye yönelik olarak hazırlanan bir anket çalışmasının bulgularına dayanmaktadır. Anket, nicel veri toplama yöntemiyle çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiş ve sektörde çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların katılımıyla uygulanmıştır.

Anket soruları, analiz kolaylığı ve tematik bütünlük sağlamak amacıyla üç ana başlık altında gruplanmıştır:

Lojistik Sektörünün Genel Değerlendirmesi:

Bu bölümde, katılımcıların sektörde kadın çalışanlara yönelik algıları, sektörün kadın istihdamına yaklaşımı ve genel işleyişi hakkındaki görüşleri ölçülmüştür.

Çalışanların Kendi Şirketlerine Yönelik Değerlendirmeleri:

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin kadın çalışanlara yönelik politikaları, fırsat eşitliği uygulamaları ve destekleyici mekanizmalarına ilişkin algıları bu bölümde toplanmıştır.

Kadın Çalışanlara Yönelik Algılar ve Toplumsal Yargıların Değerlendirmesi:

Bu bölümde ise iş hayatında kadınlara yönelik yaygın yargılar, önyargılar ve tespitler katılımcılara sunulmuştur. Böylece, sektördeki kadın çalışanların bu yargılara ne ölçüde katıldıkları ya da bunlara nasıl yaklaştıkları ölçülerek, toplumsal algılar ile bireysel deneyimler arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

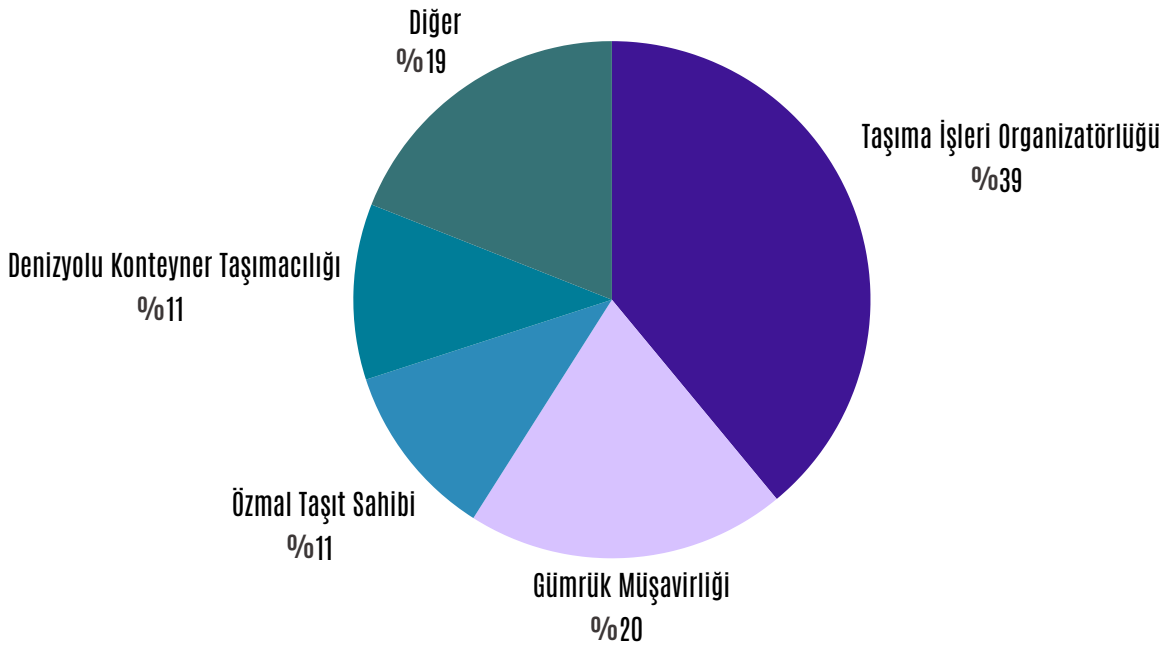
Bu yapısal ayırım, sektörün kadın istihdamına yönelik tutumunu hem kurumsal hem de bireysel düzeyde daha derinlemesine anlamamıza olanak sağlamaktadır.

2. Ankete Katılan İşletmelerin Özellikleri

2.1. İşletmelerin Temel Faaliyet Alanları ve Uluslararası Ağ Üyelikleri

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde, en büyük payı taşıma işleri organizatörlüğü (yaklaşık %39) alırken, bunu gümrük müşavirliği (yaklaşık %20) ve özmal taşıt sahibi nakliyecilik (yaklaşık %11) takip etmektedir. Denizyolu konteyner taşımacılığı (yaklaşık %11) ve gemi acenteliği, havayolu işletmeciliği gibi anket katılımcılarının geri kalan faaliyet alanları diğer bölümünü oluşturmaktadır.

Grafik 1. İşletmelerin Temel Faaliyet Alanı

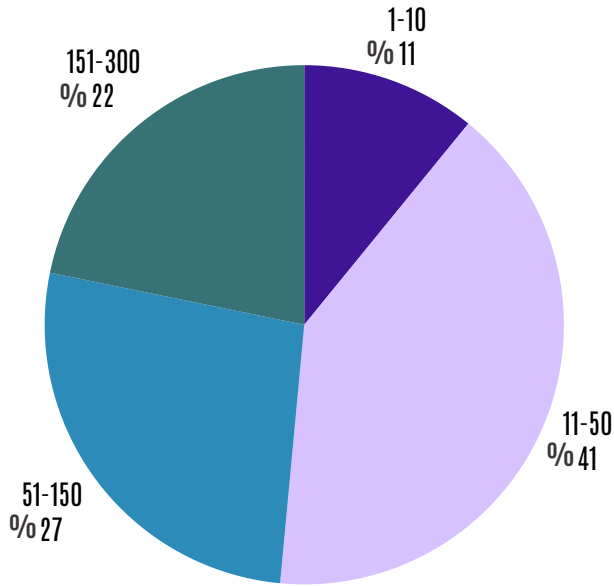


Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı uluslararası ağlara üyedir. Ankete katılan işletmelerin üye olduğu kuruluşlardaki kadın temsilci oranları şu şekilde sıralanmaktadır: WCA (%37,6), IATA (%36,6), FIATA (%30,1), IFA (%8,6), GLPN (%7,5). Bunun dışında birçok diğer uluslararası ağda üyeliklerin bulunduğu görülmüştür.

2.2. İşletmelerde Çalışan Sayısı ve Kadın İstihdamı

İşletmelerdeki çalışan sayısının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu rapor özelinde, 300 ve altında çalışana sahip firmalar KOBİ, 301 ve üzeri çalışana sahip firmalar ise büyük ölçekli firmalar olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda ankete yanıt veren firmaların yaklaşık %88'ini KOBİ'ler, yaklaşık %12'sini ise büyük ölçekli firmalar oluşturmaktadır. KOBİ'lerin çalışan sayısı kırılımına baktığımızda işletmelerin yaklaşık %9,5'inde 1-10 kişi, yaklaşık %41'inde 11-50 kişi, yaklaşık %27'sinde 51-150 kişi, yaklaşık %22,5'inde 151-300 kişi çalışana sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 2. İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı



Sektördeki kadın istihdam oranları dikkat çekici bir çeşitlilik göstermektedir. Ankete katılan işletmelerin %23'ü 51-100 arasında kadın çalışana sahipken, %20,8'i 21-50 kadın çalışan istihdam etmektedir.

2.3. İşletmelerde Yönetim Yapısı ve Kadın Temsil Oranı

2.3.1. Yönetim Kurulunda Kadın Temsil Oranı

Ankete katılan işletmelerin yönetim kurulu yapıları incelendiğinde, yönetim kurulu üye sayısının 0 ile 10 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcı işletmelerin %25,9'u üç üyeli, %23'ü iki üyeli, %18,5'i dört üyeli yönetim kurullarına sahiptir. Tek üyeli yönetim kurulu yapısına sahip işletme oranı ise %10,4 olarak belirlenmiştir. Yönetim kurullarındaki kadın temsil oranı açısından bakıldığında, ankete katılan işletmelerin yaklaşık %65'inde kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

2.3.2. C-Level Yönetiminde Kadın Temsil Oranı

CEO pozisyonlarında erkeklerin büyük bir çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. İşletmelerin %72'sinde CEO erkek iken, kadın CEO oranı sadece %17 seviyesindedir. Anket katılımcılarının yaklaşık %11'i bu soruya yanıt vermemiştir.

C-Level yöneticilik (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Koordinatör vb.) pozisyonlarında kadın temsil oranı incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %47'sinde C-Level yönetiminde kadın yönetici bulunmadığı görülmektedir. %53'lük oranda ise şirketlerde C-Level kadın yönetici bulunmaktadır.

2.3.3. Orta Kademe Yönetimde Kadın Temsil Oranı

Ankete katılan firmalarda kadınların orta kademe yöneticilikteki temsili şu şekildedir:

%11'inde dört kadın yönetici, %18'inde üç kadın yönetici, %24'ünde iki kadın yönetici, %12'sinde bir kadın yönetici yer alırken %8'inde hiç kadın yönetici bulunmamaktadır.

Bu veriler, orta kademe yönetimde kadın temsil oranının C-Level'a kıyasla biraz daha yüksek olduğunu göstermektedir.

3. İş Yerinde Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Uygulamaların Varlığı

Bu bölümde, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret eşitliği ile işe alım süreçlerinde cinsiyete dayalı tercihlerin olup olmadığına dair sektörel algı ve işletme bazlı uygulamaların nasıl değerlendirildiği ele alınmaktadır. Anket katılımcılarına ücret ve eşitlik algısı ile işe alım süreçlerindeki yaklaşımlara ilişkin sorulan sorularda öncelikle kendi işletmelerinden bağımsız olarak sektördeki genel algıyı değerlendirmeleri, ardından kendi işletmelerinin bu konulardaki yaklaşımına dair algılarını değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece, algı ile uygulama arasındaki olası farklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Ücret ve Eşitlik Algısı

Sektörde kadın ve erkek çalışanlara yönelik ücret ve eşitlik algısı sorulduğunda, anket katılımcılarının yaklaşık %52'si eşit ücret uygulandığını düşündüklerini belirtirken, yaklaşık %40'ı kadın çalışanların erkeklerden daha düşük maaş aldığını düşündüklerini ifade etmiş ve %8'i soruya yanıt vermemiştir.

Katılımcıların kendi işletmelerinde kadın ve erkek çalışanlara aynı veya benzer işlerde eşit ücret uygulandığını düşünenlerin oranı yaklaşık %77 iken, kadınların daha düşük ücret aldığını düşünenlerin oranı yaklaşık %12'dir.

Yukarıda sunulan veriler, sektörde algı ve uygulamada ücret eşitliği konusunda farklılıkların olduğunu göstermektedir. Sektörde kadınların erkeklere göre daha düşük ücret aldığı algısı varken, ankete katılan çalışanlar kendi işletmelerinde eşit ücret alındığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

3.2. İşe Alım Süreçlerinde Kadınlara Yönelik Yaklaşımlar

Lojistik sektörüne bakıldığında işe alımlarda cinsiyete dayalı bir ayrım gözlemlenemediklerini belirten anket katılımcılarının oranı yaklaşık %52 iken, yaklaşık %38'i sektörde kadın adayların işe alımlarda daha az tercih edildiğini düşündüklerini ifade etmiştir.

Katılımcıların kendi işletmelerindeki işe alım süreçleri sorulduğunda, %78'i kendi işe alım süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapılmadığını, %13'ü ise kadın adayları tercih etmediğini düşündüklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar, sektörel algı ile işletmelerin kendi politikaları arasında bir fark bulunduğunu göstermektedir.

4. Cinsiyet Temelli Yargılara Dair Değerlendirmeler

Bu bölümde, anket katılımcılarının toplumsal cinsiyet rollerine ve sektörel cinsiyet önyargılarına yönelik tutumlarını değerlendirmek amacıyla çeşitli yargı cümlelerine yer verilmiştir. Bu cümleler, özellikle iş yaşamında kadın ve erkeklere atfedilen roller, kariyer beklentileri ve fırsat eşitliği gibi temalara odaklanmaktadır. Katılımcılardan, anketin bu bölümünde yer alan her bir ifadeye ne düzeyde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda, "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" olmak üzere beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Analiz aşamasında, verilerin daha anlaşılır sunulabilmesi amacıyla benzer yanıtlar birleştirilmiş ve üçlü bir kategorileme yapılmıştır. Bu kapsamda, "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" yanıtları olumlu görüş olarak, "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" yanıtları ise olumsuz görüş olarak birleştirilmiş; "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" yanıtları ise tarafsız görüş olarak ayrı bir kategoride "Kararsız kalanlar" olarak değerlendirilmiştir.

1. “Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir” ifadesi toplum genelinde yaygın olan iş/meslek sahibi olmanın asli olarak erkeklerin görevi olduğuna dair inanışın yaygınlığını ölçmek için kullanılmıştır. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı %49, kararsız kalanların oranı %25, katılıyorum diyenlerin ise %26’dır.
2. “Kadınlar sorunları sezgileriyle çözerken, erkekler mantıksal analizle çözerler” ifadesi toplum genelinde yaygın olan erkekler daha mantıksal yaklaşıma sahiptir görüşünün katılımcılar arasındaki yaygınlığını ölçmek için kullanılmıştır. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı %44, kararsız kalanların oranı %27, katılıyorum diyenlerin oranı ise %29’dur.
3. “Lojistik sorunların çözümü, tipik bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir” ifadesi toplum genelinde yaygın olan lojistik sorunların çözümünde etkin ve güçlü yaklaşımların erkekler tarafından sağlanabileceğine dair görüşün katılımcılar arasındaki yaygınlığını ölçmek için kullanılmıştır. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı %75, kararsız kalanların oranı %17, katılıyorum diyenlerin oranı ise %8’dır.
4. “Lojistik erkeklerin kadınlara kıyasla daha iyi işler yaptığı bir sektördür” ifadesi lojistik sektöründe erkeklerin kadınlara göre daha yetkin ve başarılı olduğuna dair yaygın bir toplumsal algının katılımcılar arasındaki kabul düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı %74, kararsız kalanların oranı %18, katılıyorum diyenlerin oranı ise %8’dır.
5. “Kadınlar iş hayatında cinselliklerini ön plana çıkararak ayrıcalık sağlamaya çalışmaktadır” ifadesi kadınların iş yaşamındaki başarısını cinsellik üzerinden elde ettiğine dair toplumda zaman zaman dile getirilen önyargılı görüşün katılımcılar arasında ne derece benimsendiğini görmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ifadeye, katılmıyorum diyenlerin oranı %64, kararsız kalanların oranı yaklaşık %27, katılıyorum diyenlerin ise oranı yaklaşık %9’dur.
6. “Kadınlar duygularına göre davrandıkları için, lojistik operasyonları sırasında ortaya çıkan sorunları çözemezler” ifadesi kadınların duygusal yapılarının karar alma süreçlerinde engel oluşturduğu yönündeki yaygın toplumsal önyargının katılımcılar tarafından ne ölçüde benimsendiğini ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır. Bu ifadeye, katılmıyorum diyenlerin oranı yaklaşık %81, kararsız kalanların oranı yaklaşık %13, katılıyorum diyenlerin ise oranı yaklaşık %6’dır.
7. “Kadınların iş hayatına girmesi, erkekler arasında işsizliğe yol açacağı için sakıncalıdır” ifadesi kadın istihdamının erkeklerin iş bulma olasılığına zarar verdiği yönündeki toplumsal kaygı ve önyargıların katılımcılar arasında ne kadar destek gördüğünü ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ifadeye, katılmıyorum diyenlerin oranı %87, kararsız kalanların oranı yaklaşık %8, katılıyorum diyenlerin ise oranı yaklaşık %5’tir.

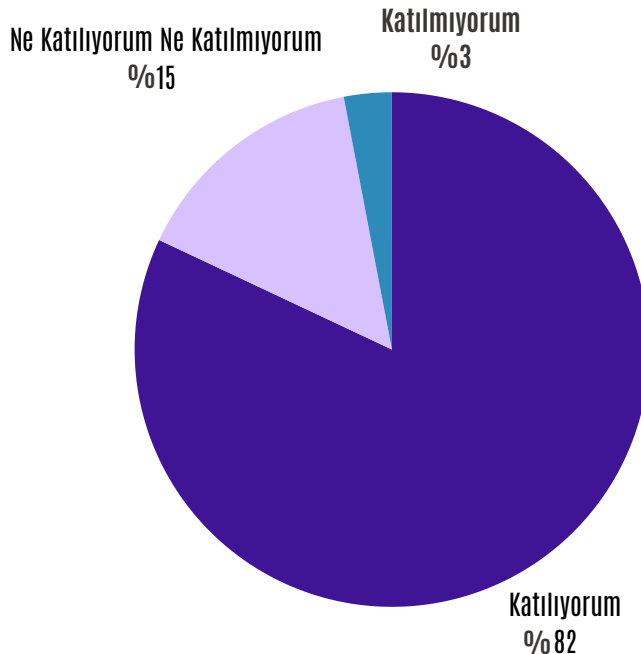
5. Kadın Çalışanların İşletmelere Katkısı ve Algılanan Etkileri

Bu bölümde, kadın çalışanların işletmelerdeki varlığının operasyonel süreçlere, kurumsal esnekliğe, hizmet kalitesine ve genel organizasyonel performansa olan katkılarına ilişkin algılar incelenmiştir. Katılımcılara, kadın çalışanların operasyonel dayanıklılık, hizmet kalitesi, risk yönetimi, zaman yönetimi, müşteri memnuniyeti & sadakati, verimlilik, çalışan bağlılığı ve yeniliklere açıklık gibi alanlardaki etkisini değerlendirmeye yönelik ifadeler sunulmuştur. Beşli Likert ölçeği ile yanıtlanan bu sorular, hem kadın çalışanların işletmelere sağladığı somut ve algısal katkıların boyutlarını hem de toplumsal cinsiyet rollerine dair kurumsal farkındalık düzeyini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

Katılımcılardan, anketin bu bölümünde yer alan her bir ifadeye ne düzeyde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda, "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" olmak üzere beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Analiz aşamasında, verilerin daha anlaşılır sunulabilmesi amacıyla benzer yanıtlar birleştirilmiş ve üçlü bir kategorileme yapılmıştır. Bu kapsamda, "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" yanıtları olumlu görüş olarak, "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" yanıtları ise olumsuz görüş olarak birleştirilmiş; "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" yanıtları ise tarafsız görüş olarak ayrı bir kategoride "Kararsız kalanlar" olarak değerlendirilmiştir.

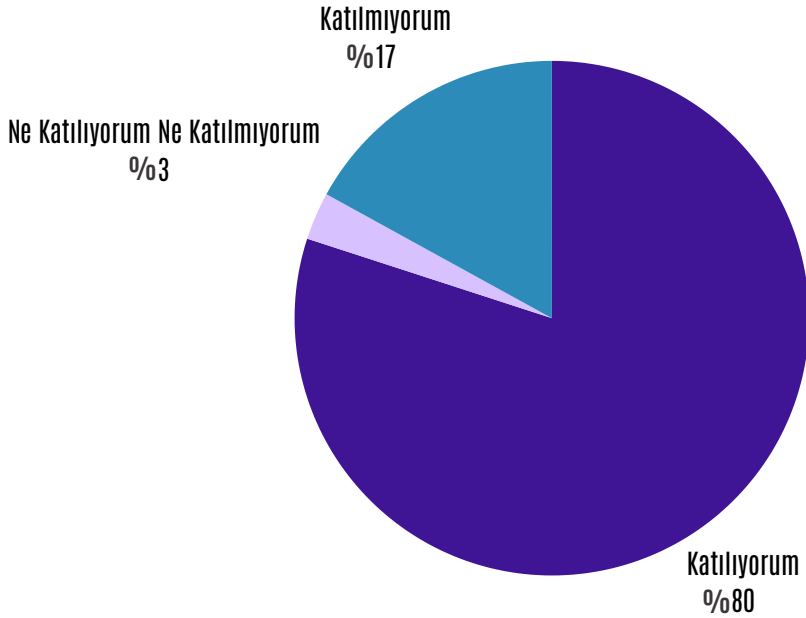
Operasyonel Dayanıklılık: Ankete katılanların %82'si "Operasyonel dayanıklılığımızda kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %15'i bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %3'ü ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Bu sonuç, kadın çalışanların işletmelerdeki esnekliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Grafik 3. Operasyonel dayanıklılığımızda kadın çalışan etkisi vardır.



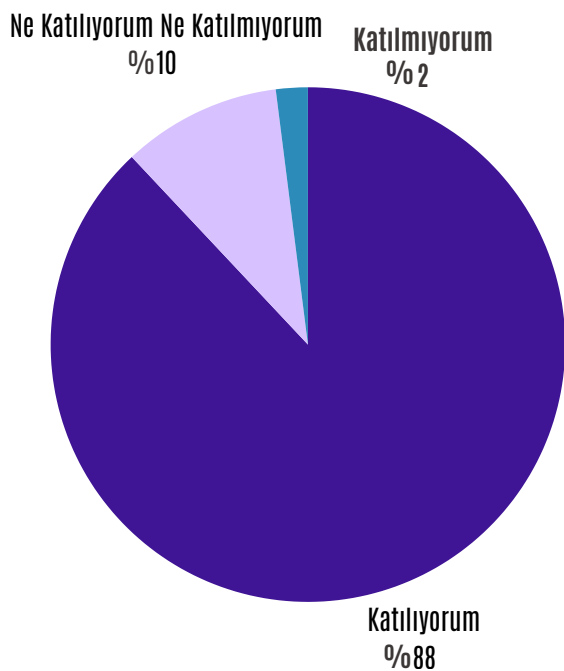
Risk Yönetimi: Risk yönetimi konusunda da kadın çalışanların işletmelerde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanların %80'i "Risk yönetimimizde kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %3'ü bu ifadeye katılımımda kararsız kalmıştır. %17'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 4. Risk yönetimimizde kadın çalışan etkisi vardır.



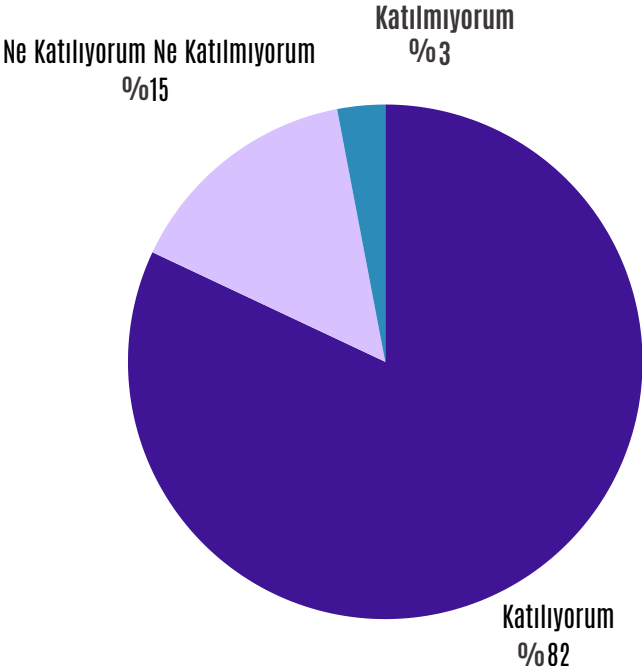
Hizmet kalitesi: Ankete katılanların %88'i "Hizmet kalitemizde kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %10'u bu ifadeye katılımımda kararsız kalmıştır. %2'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 5. Hizmet kalitemizde kadın çalışan etkisi vardır.



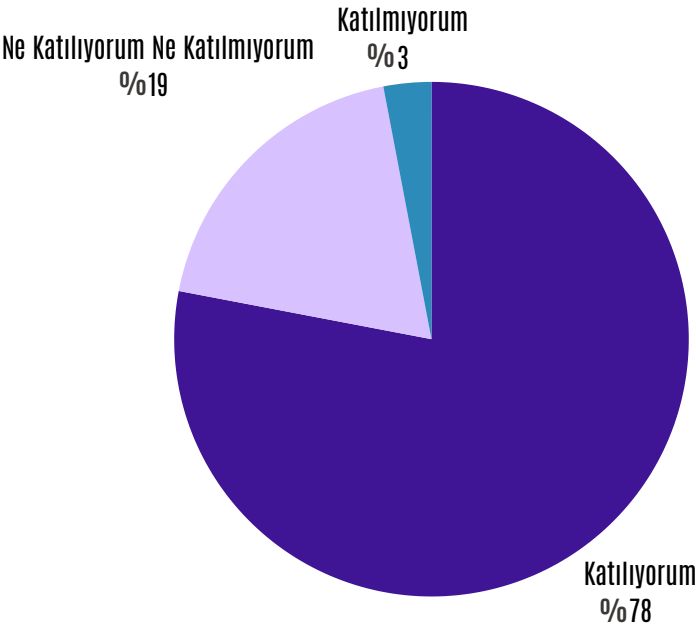
Müşteri Memnuniyeti: Ankete katılanların %86'sı "Müşteri memnuniyetinde kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %12'si bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %2'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 6. Müşteri memnuniyetinde kadın çalışan etkisi vardır.



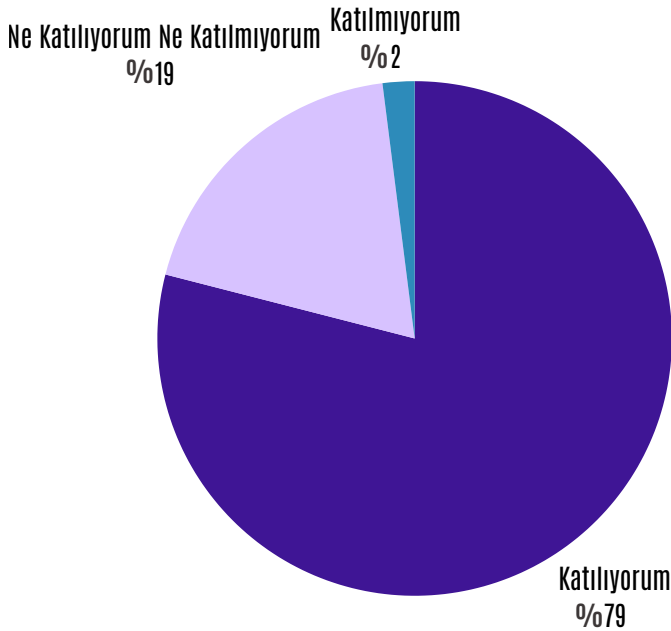
Müşteri Sadakati: Ankete katılanların %78'i "Müşteri sadakatinde kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %19'u bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %3'ü ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 7. Müşteri sadakatinde kadın çalışan etkisi vardır.



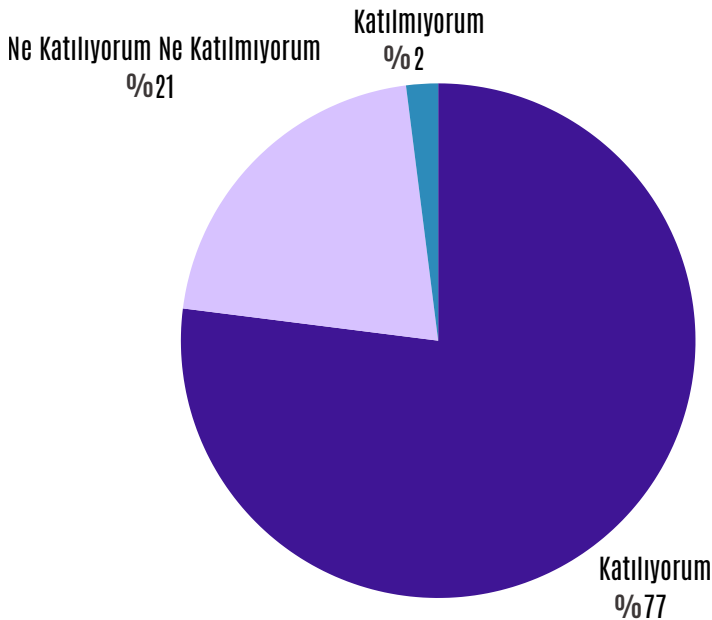
Operasyonel Verimlilik: Ankete katılanların %79'u "Verimlilik oranlarımızda kadın çalışan etkisi vardır" ifadesine katılırken, %19'u bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %2'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 8. Verimlilik oranlarımızda kadın çalışan etkisi vardır.



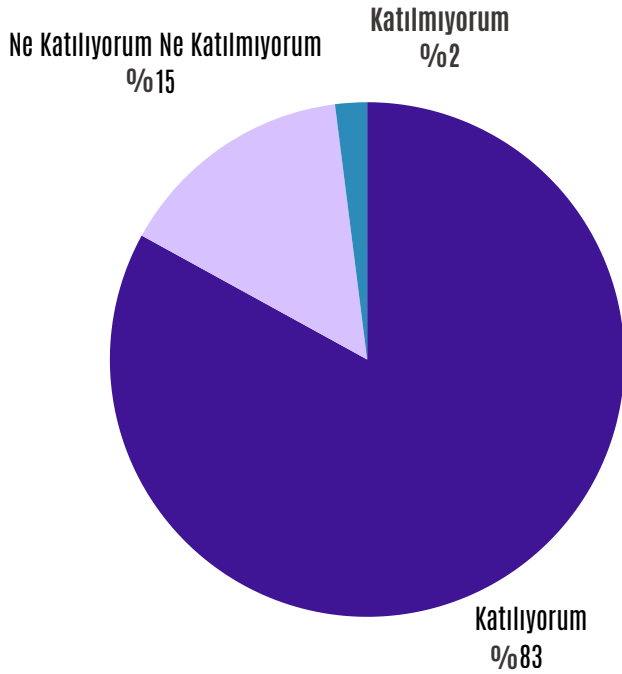
Zaman Yönetimi: Ankete katılanların %77'si "Zaman yönetiminde kadın çalışan etkisi vardır." ifadesine katılırken, %21'i bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %2'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 9. Zaman yönetiminde kadın çalışan etkisi vardır.



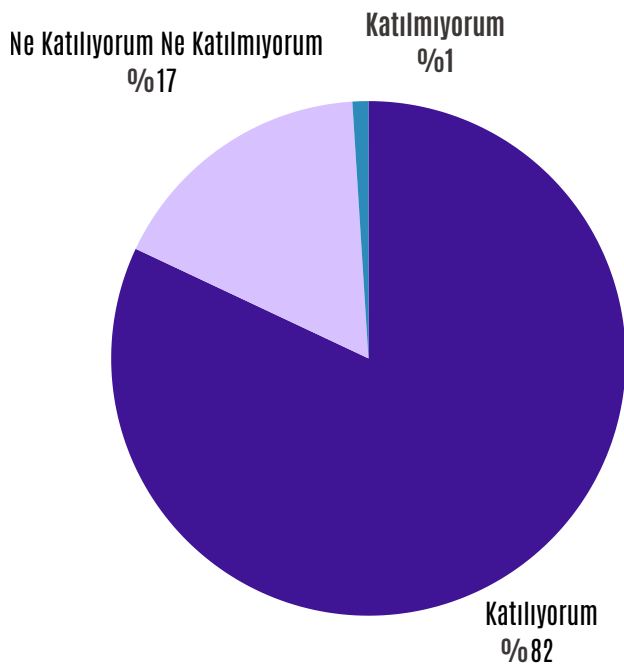
Kadın Çalışanların Kurumsal Bağlılığı: Ankete katılanların %83'ü "Kadın çalışan bağlılığımızdan memnunuz." ifadesine katılırken, %15'i bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %2'si ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 10. Kadın çalışan bağlılığımızdan memnunuz.



Yeniliklere Açıklık Düzeyi: Ankete katılanların %82'si "Kadın çalışanların yeniliklere açıklık düzeyi katkı sağlamaktadır." ifadesine katılırken, %17'si bu ifadeye katılımda kararsız kalmıştır. %1'i ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Grafik 11. Kadın çalışanların yeniliklere açıklık düzeyi katkı sağlamaktadır.



6. Sonuç ve Değerlendirme

Taşımacılık ve lojistik sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığın artmasına rağmen, kadın çalışanların sektördeki temsil oranı ve üst düzey pozisyonlardaki varlığı hala sınırlı düzeydedir. Bu raporda yer alan anket bulguları, sektörde kadınların özellikle operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti, risk yönetimi ve hizmet kalitesi gibi birçok alanda kayda değer katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Kadın çalışanların etkisi, sadece işletme içi performansla sınırlı kalmayıp aynı zamanda sektörel yenilikçilik ve sürdürülebilir büyüme açısından da önemli bir potansiyel sunmaktadır.

Raporda öne çıkan bulgular değerlendirildiğinde, kadın çalışanların iş gücüne etkin katılımının hem işletmelerin performansına katkı sağladığını hem de sektör genelinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle orta kademe yöneticilikte kadın temsili, üst düzey yönetime kıyasla daha yüksek olsa da CEO ve C-Level yönetim pozisyonlarında kadın oranlarının düşük kalması, sektörün halen erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadın çalışanların liderlik potansiyellerinin kurumsal yapılar içerisinde yeterince fırsata dönüştürülemediğini göstermektedir.

Anketin toplumsal önyargılara dair bulguları, kadınların lojistik gibi geleneksel olarak erkek egemen kabul edilen bir sektörde karşılaştıkları önyargıların azalmaya başladığını, ancak hala belirli düzeyde devam ettiğini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, lojistikte erkeklerin daha başarılı olduğuna dair geleneksel söylemleri reddetmektedir. Söz konusu gelişme, sektörde toplumsal cinsiyet algılarının dönüşmeye başladığını göstermesi açısından dikkate değerdir.

Sektörde kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında daha fazla yer alabilmesi için şu adımların atılması büyük önem taşımaktadır:

- Kadın liderlik gelişim programlarının yaygınlaştırılması ve bu alandaki mentörlük mekanizmalarının kurumsallaştırılması,
- Eşit işe eşit ücret politikalarının denetlenebilir ve şeffaf şekilde uygulanması,
- Cinsiyete duyarlı işe alım ve terfi süreçlerinin teşvik edilmesi,
- Kadınların kariyer planlamasında esneklik sağlayan uygulamaların (uzaktan çalışma, ebeveyn izinleri, kreş destekleri vb.) artırılması,
- Erkek egemen yönetim kültürünün kırılması adına kurum içi eğitimlerle toplumsal cinsiyet farkındalığının artırılması,

- Cinsiyet temelli verilerin düzenli olarak toplanması, raporlanması ve şeffaflık ilkesi doğrultusunda kamuoyu ile paylaşılması yoluyla kurumsal hesap verebilirliğin güçlendirilmesi.

Geleceğe yönelik vizyonda, lojistik sektörünün rekabetçiliğini artırması ve sürdürülebilir bir büyüme sağlaması için toplumsal cinsiyet eşitliğini merkezine alan politikaları benimsemesi bir zorunluluk olarak görülmelidir. Kadınların yalnızca sayı olarak değil, karar alma mekanizmalarında etkin roller üstlendiği bir sektör yapısı, lojistik alanında yenilikçiliği, verimliliği ve kurumsal çeşitliliği güçlendirecektir.

Bu bağlamda, sektörün tüm paydaşlarına düşen sorumluluk, mevcut eşitsizliklerin sadece tespit edilmesi değil, aynı zamanda bu eşitsizlikleri dönüştürmeye yönelik kararlı ve somut adımların atılmasıdır. Kadınların sektöre kattığı değerin görünür hale getirilmesi, sadece bireysel başarıları değil, kolektif kalkınmayı da beraberinde getirecektir.

Kaynakça

- 1.Gartner. (2020). Women in Supply Chain Survey Reports.
- 2.IMF. (2020). Women in the Labor Force: The Role of Fiscal Policies.
- 3.Lee, J., Chen, Y., & Wang, H. (2018). Women in Logistics: Impact on Innovation and Customer Satisfaction. Journal of Supply Chain Management.
- 4.Ruel, S. & Jaegler, A. (2021). Gender Diversity in Supply Chain Management: A Comparative Analysis. European Journal of Logistics.
- 5.Smith, A., & Johnson, R. (2020). Breaking the Glass Ceiling: Gender Inequality in Transport and Logistics. Global Gender Studies Journal.



www.utikad.org.tr