

İş Dünyasında Kadınlar 2026

Görünürlüğün Değeri





İçerik

03 Giriş

Bölüm 1
**Cinsiyet Çeşitliliğinin
Ticari Faydaları**

06

Bölüm 2
**Cinsiyet Eşitliğine
Odaklanmak**

09

Bölüm 3
**Üst Yönetimde Kadınlar
– Küresel ve Bölgesel
Görünüm**

13

Bölüm 4
Yetenekler İçin Bir Öncelik

19

Bölüm 5
**Cinsiyet Eşitliği –
Orta Ölçekli Şirket
Performansının Temel
İtici Gücü**

22

24 Referanslar

25 Katkıda Bulunanlar

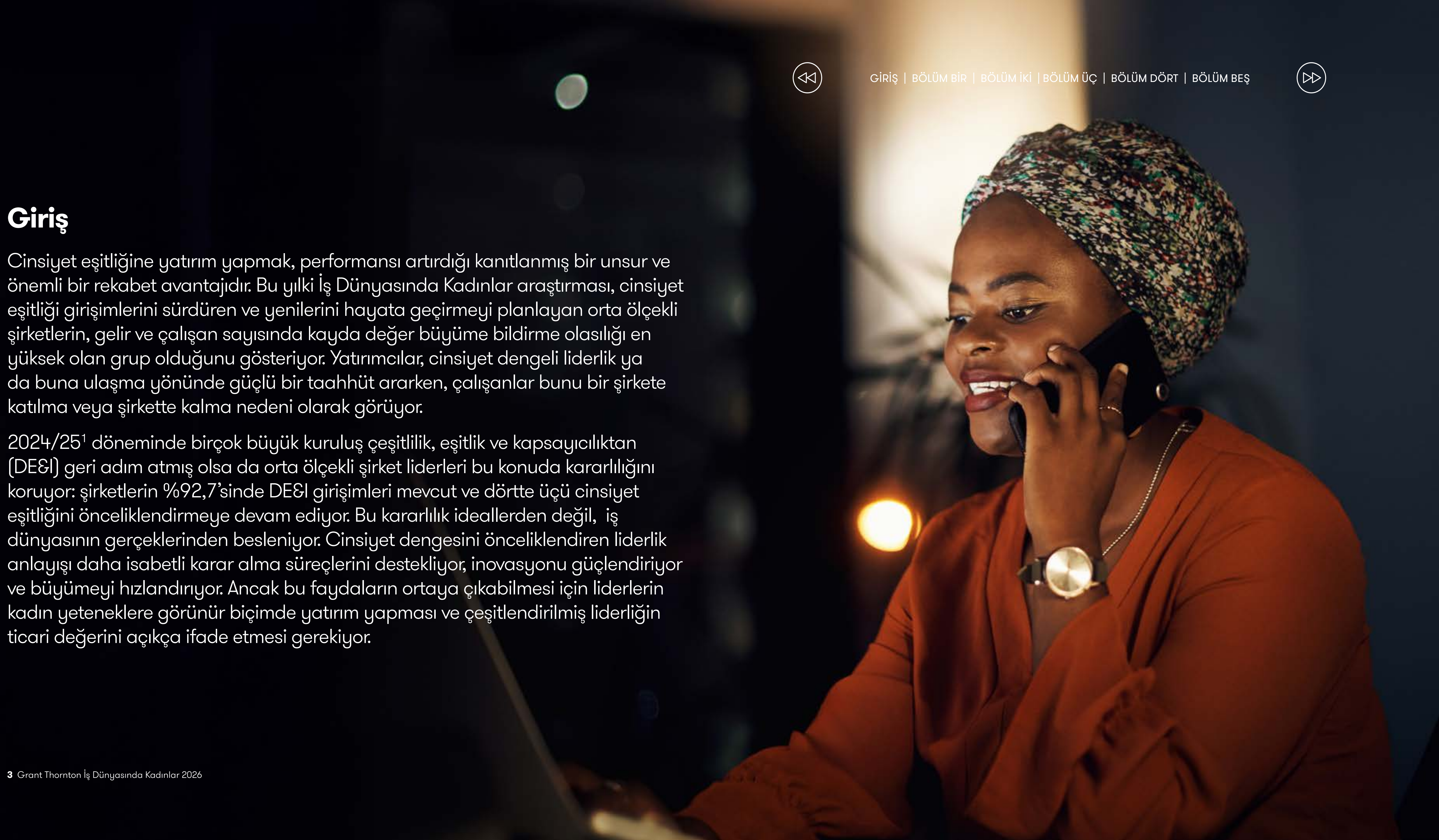
26 Yöntem



Giriş

Cinsiyet eşitliğine yatırım yapmak, performansı artırdığı kanıtlanmış bir unsur ve önemli bir rekabet avantajıdır. Bu yılki İş Dünyasında Kadınlar araştırması, cinsiyet eşitliği girişimlerini sürdüren ve yenilerini hayata geçirmeyi planlayan orta ölçekli şirketlerin, gelir ve çalışan sayısında kayda değer büyüme bildirme olasılığı en yüksek olan grup olduğunu gösteriyor. Yatırımcılar, cinsiyet dengeli liderlik ya da buna ulaşma yönünde güçlü bir taahhüt ararken, çalışanlar bunu bir şirkete katılma veya şirkette kalma nedeni olarak görüyor.

2024/25¹ döneminde birçok büyük kuruluş çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıktan (DE&I) geri adım atmış olsa da orta ölçekli şirket liderleri bu konuda kararlılığını koruyor: şirketlerin %92,7'sinde DE&I girişimleri mevcut ve dörtte üçü cinsiyet eşitliğini önceliklendirmeye devam ediyor. Bu kararlılık ideallerden değil, iş dünyasının gerçeklerinden besleniyor. Cinsiyet dengesini önceliklendiren liderlik anlayışı daha isabetli karar alma süreçlerini destekliyor, inovasyonu güçlendiriyor ve büyümeyi hızlandırıyor. Ancak bu faydaların ortaya çıkabilmesi için liderlerin kadın yeteneklere görünür biçimde yatırım yapması ve çeşitlendirilmiş liderliğin ticari değerini açıkça ifade etmesi gerekiyor.





Ve görünürlük gerçekten önemli. Kadınlar kendilerine benzeyen liderleri gördüklerinde ilerlemenin mümkün olduğuna inanıyor. Geleceğin yetenekleri, cinsiyet eşitliğinin stratejiye entegre edildiğini gördüğünde, o şirkete katılmayı ve orada kalmayı tercih ediyor. Veriler, cinsiyet eşitliği girişimlerine yatırım yapan şirketlerin rakiplerinden daha iyi performans gösterdiğini açıkça ortaya koyduğunda ise, bundan küresel ekonomi de fayda sağlıyor.

Buna rağmen süregelen temel sorun, değişimin hâlâ yavaş ilerlemesi. Bu yılki rapor verileri, üst düzey yönetimdeki kadın oranının 1,1 puanlık küçük bir düşüşle %32,9'a gerilediğini gösteriyor. Önceki yıllarda da bu oranın düşüp tekrar yükseldiğini gördük; ancak ne şirketlerin ne de bu şirketlerde çalışan kadınların yeni bir düşüşü göze alacak lüksü var.

Cinsiyet çeşitliliğine yatırım yapmak, büyümeye yatırım yapmaktır. Bu doğrultuda şirketlere şu önerilerde bulunuyoruz:

- Etkiyi kullanarak cinsiyet eşitliğini ve iş başarısını hızlandırmak
- Farklı sesleri öne çıkararak cinsiyet eşitliğini ilerletmek
- Fırsatları açığa çıkarmak ve yetenekleri çekmek için görünürlüğü artırmak



66

Orta ölçekli şirketler, güçlü liderlerin yönlendirmesiyle DE&I ve cinsiyet eşitliğine yaptıkları yatırımları kararlılıkla sürdürdü. Olumlu olan şu ki hem ticari performans hem de yetenek çekme açısından bunun net faydalarını görüyorlar. Bunun daha geniş etkileri de var: Orta ölçekli şirketler küresel ekonominin itici gücüdür. Bu nedenle, çeşitlendirilmiş bir liderlik yapısının oluşturulması ve bunun performansta sağladığı artış, daha geniş küresel ekonomi için somut ve olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Greg Keith

CEO, Grant Thornton International





GİRİŞ | BÖLÜM BİR | BÖLÜM İKİ | BÖLÜM ÜÇ | BÖLÜM DÖRT | BÖLÜM BEŞ



Bölüm 1: Cinsiyet Çeşitliliğinin Ticari Faydaları

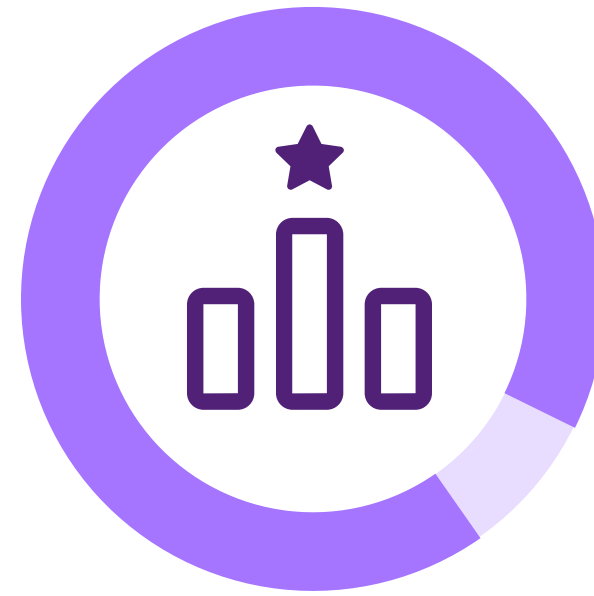


2026 yılında, küresel olumsuzluklara rağmen orta ölçekli şirketlerin cinsiyet çeşitliliğini artırma yönündeki çabalarını sürdürdüğü görülüyor. Orta ölçekli şirketlerin %92,7'sinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DE&I) girişimleri bulunurken, %75,8'i cinsiyet eşitliği girişimlerine bağlı olduklarını ifade ediyor. Şirketlerin üçte birinden fazlası (%36,8) ise yeni önlemler hayata geçirmeyi planlıyor.

Daha önce, yeni cinsiyet eşitliği uygulamalarını devreye almayı planladığını belirten şirketler arasında; %73,0'ı gelirlerini %5'in üzerinde artırmış, %56,2'lik bir kesimi çalışan sayısında %5'ten fazla büyüme sağlamış ve %48,8'i 2025 yılında ihracatını %5'in üzerinde artırmıştır. Bu veriler, cinsiyet eşitliğine yönelik olumlu bir yaklaşımın, şirketlerin faaliyet gösterdiği ekonomilerde artan performans ve istihdam yaratımıyla doğrudan ilişkili olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

DE&I ve toplumsal cinsiyet eşitliği girişimlerine bağlılık

%92.7



'sinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DE&I) girişimleri bulunurken, %75,8'i cinsiyet eşitliği girişimlerine bağlı olduklarını ifade ediyor.

Grant Thornton İngiltere'de Kapsayıcılık ve Çeşitlilik Direktörü ile ESG, Kültür ve Marka'dan Sorumlu olan Jenn Barnett şunları söylüyor: “Cinsiyet eşitliği artık yalnızca değer odaklı bir girişim değil. Çeşitlendirilmiş bir üst yönetim, psikolojik güvenliğin sağlandığı ortamlarda kör noktaları azaltabilir, müşteri etkileşimi ile risk yönetiminde daha yüksek performans gösterebilir. Kapsayıcılık gündemlerinin genişleyerek süreçlere entegre olduğu ve özellikle ücret şeffaflığı konusunda düzenleme ve raporlama gerekliliklerinin arttığı bu dönemde, bu durum kritik öneme sahiptir.”

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kararlı olan ve 2025 yılında yeni önlemler hayata geçirmeyi planlayan işletmeler arasında:



%73.0'ı gelirlerini
%5'in üzerinde artırdı



%56.2'lik bir kesimi çalışan sayısında
%5'ten fazla büyüme sağladı



%48.8'i ihracatını
%5'in üzerinde artırdı



Buna ek olarak, orta ölçekli şirket liderleri, cinsiyet çeşitliliğine sahip liderlik ekiplerinin; şirketlerinin daha yenilikçi olmasına (%22,1), ekiplerin daha iyi kararlar almasına (%19,5) ve finansal performansın artmasına (%18,8) katkı sağladığını düşünüyor. Bu faydalar, hızla değişen bir dünyada şirketlerin büyümesine yardımcı olan stratejik zorunluluklar olarak öne çıkıyor.

Grant Thornton İtalya'da Ortak ve KDV Bölüm Başkanı Simonetta La Grutta ise şunu ifade ediyor:

“İş dünyasında cinsiyet eşitliği, sorunları anlama kapasitesinin artmasına, pazara daha etkin şekilde erişilmesine ve müşteriler için çözüm üretme olasılığının yükselmesine katkı sağlar. Ayrıca, farklı bakış açılarını bir araya getirmek ve kadınların yapay zekâ kullanımını insan zekâsıyla uyumlu hâle getirme potansiyeli gibi, daha az bilinen faydalar da bulunmaktadır.”

Cinsiyet dengeli bir liderlik yapısına sahip olmak, yatırım çekmek açısından da büyük önem taşımaktadır. Potansiyel yeni yatırımcılar, bir şirketin üst yönetim ekibindeki cinsiyet dengesini ya da cinsiyet çeşitliliğini geliştirmeye yönelik taahhüdünü görmek isteyen en olası dış paydaşlar arasında yer almaktadır. Şirketlerin %26,5'i, son on iki ay içinde bu kaynaktan böyle bir talep aldığını belirtmiştir.

Yatırım çekmek, işletmelerin büyümesini desteklemek için hayati öneme sahiptir. Orta ölçekli şirketlerin %47,6'sı finansman yetersizliğini büyümenin önünde bir kısıt olarak görürken, şirketler cinsiyet eşitliği girişimlerini öne çıkararak yatırımcılar nezdindeki cazibelerini artırabilirler.²

Şirketlerin uygulamaya aldığı cinsiyet eşitliği stratejilerinin yarattığı etki

%22.1

İşimiz daha yenilikçi

%19.5

Ekiplerimiz daha iyi kararlar alıyor

%18.8

Finansal performansımız arttı



GİRİŞ | BÖLÜM BİR | BÖLÜM İKİ | BÖLÜM ÜÇ | BÖLÜM DÖRT | BÖLÜM BEŞ



Bölüm 2:

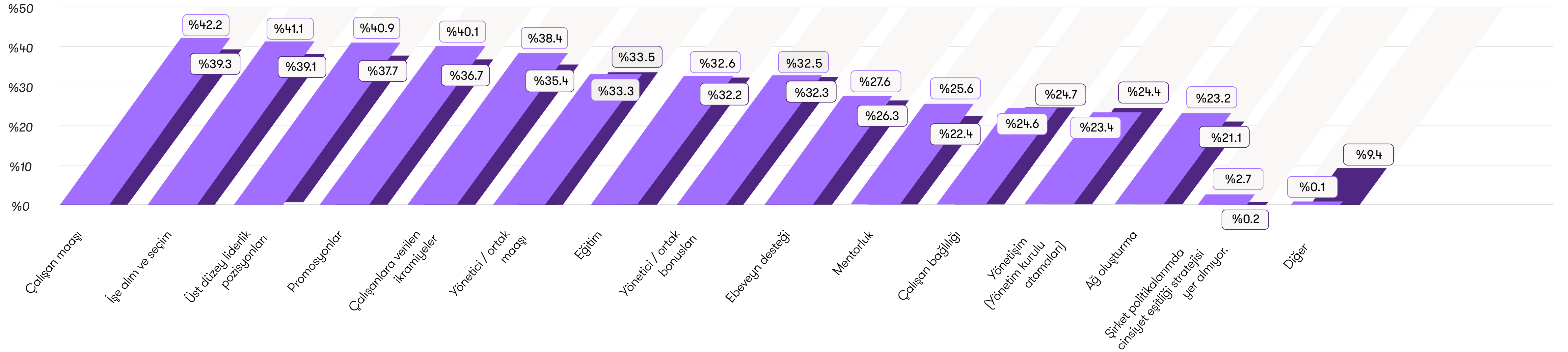
Cinsiyet Eşitliğine Odaklanmak



Bu yıl, araştırmamızın izlediği neredeyse tüm alanlarda cinsiyet eşitliği stratejilerine sahip olduğunu belirten orta ölçekli şirketlerin oranı artmıştır. Çalışan ücretlerine yönelik cinsiyet eşitliği stratejisine sahip olanların oranı %42,2'ye yükselmiştir (2,9 puan artış). İşe alım ve seçme süreçlerine ilişkin stratejiler %41,1'e çıkarken (2,0 puan artış), üst yönetim pozisyonlarına yönelik stratejiler ise %40,9'a ulaşmıştır (3,2 puan artış). Orta ölçekli şirketler, cinsiyet çeşitliliğinin yarattığı değerin farkındadır ve bu yaklaşımın şirket genelinde kalıcı hâle gelmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Cinsiyet eşitliği stratejileri – 2025 ile karşılaştırma grafiği

2025 2026



Kaynak: Grant Thornton International Business Report (IBR)



66

Cinsiyet eşitliği, tek başına ele alınan bir proje olarak değil, bir kültür dönüşümü olarak görülmelidir. Bu hedefe ulaşmaya yönelik stratejiler; günlük karar alma süreçlerine, liderlik davranışlarına ve iş yapış biçimlerine entegre edilmelidir.

Neşe Kılıç

Muhasebe ve Finansal Raporlama Hizmetleri Başkanı
Grant Thornton Türkiye



Verilerimiz, şirketlerin kendileri için fayda sağlayan stratejileri düzenli olarak değerlendirdiğini ortaya koyuyor. 2025 yılında şirketlerin %74,8'i DE&I girişimlerini gözden geçirmiştir. %48,4'lük bir kesim bu değerlendirmeyi, yapılandırılmış bir yıllık sürecin parçası olarak gerçekleştirmiştir. Bu süreç güçlü bir yönetim anlayışına ve olgun bir DE&I yaklaşımına işaret etmektedir. Diğer şirketler ise mevcut üst yönetimin yönlendirmesi (%41,5) ve DE&I konusundaki küresel söylemin değişmesi (%39,4) nedeniyle bu süreci başlatmıştır.

Bu gözden geçirmeler olumsuz bir adım olarak görülme de orta ölçekli şirketlerin %21,9'u cinsiyet eşitliği girişimlerinin bir kısmını gevşetmeyi planladığını ya da hâlihazırda gevşettiğini belirtmiştir. Bu adımların en sık üst yönetim pozisyonlarına ilişkin olduğu (%35,6) görülmektedir. Bu durum, üst yönetimdeki kadın oranına ilişkin temel göstergeleri doğrudan etkileyebilecek bir değişimdir.

Bu yıl karşılaştığımız dış faktörler göz önüne alındığında, kuruluşların girişimlerini gözden geçirmesi şaşırtıcı değil. Bu değerlendirmeler, kuruluşların uygulamalarının ne kadar etkili olduğunu ölçmelerine ve daha büyük etki yaratabilecek alanları tespit etmelerine olanak tanır; aynı zamanda diğer kuruluşlardan öğrenmelerini ve stratejilerini geliştirmelerini sağlar.”³

Agnes Dire

Yönetim Kurulu Başkanı ve Direktör,
SNG Grant Thornton (Güney Afrika)





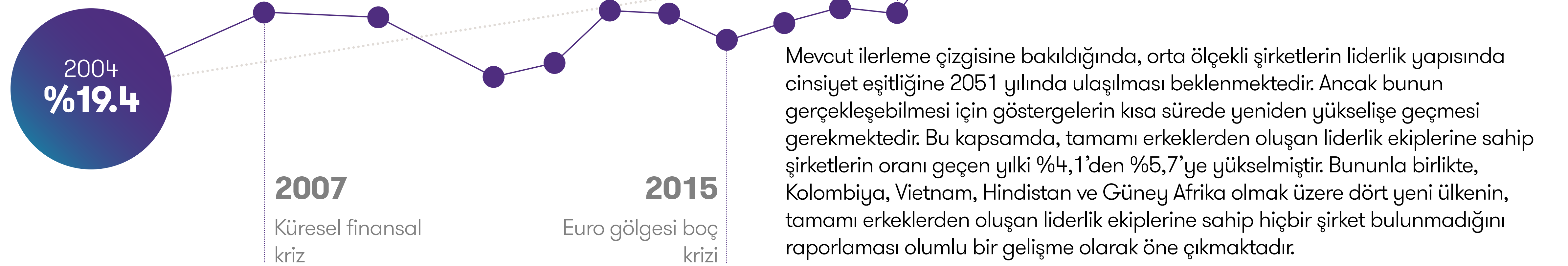
Bölüm 3:

Üst Yönetimde Kadınlar – Küresel ve Bölgesel Görünüm



Elde edilen tüm faydalara rağmen, orta ölçekli şirketlerde üst yönetim pozisyonlarında yer alan kadınların küresel oranında bir düşüş görülmüştür. Bu oran %32,9'a gerilemiştir. Geçen yılki %34,0 seviyesine kıyasla 1,1 puanlık bu düşüş, ilerleme yolunda zaman zaman yaşanan dalgalanmalar açısından olağandışı değildir. Son 22 yıl içinde, bu tür geçici gerilemelere rağmen, kadınların üst yönetimdeki temsili toplamda 13,4 puan artmıştır.

Kadınların üst düzey yönetim rollerindeki küresel oranı:



Kaynak: Grant Thornton International Business Report (IBR)

Mevcut ilerleme çizgisine bakıldığında, orta ölçekli şirketlerin liderlik yapısında cinsiyet eşitliğine 2051 yılında ulaşılması beklenmektedir. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için göstergelerin kısa sürede yeniden yükselişe geçmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, tamamı erkeklerden oluşan liderlik ekiplerine sahip şirketlerin oranı geçen yılki %4,1'den %5,7'ye yükselmiştir. Bununla birlikte, Kolombiya, Vietnam, Hindistan ve Güney Afrika olmak üzere dört yeni ülkenin, tamamı erkeklerden oluşan liderlik ekiplerine sahip hiçbir şirket bulunmadığını raporlaması olumlu bir gelişme olarak öne çıkmaktadır.

Bu yıl kadınların liderlik rollerindeki oranının gerilemesi, ilerlemenin nadiren doğrusal olduğunu bir kez daha hatırlatmaktadır. Ancak ilerlemenin duraksadığı her yıl, orta ölçekli şirketler için kaçırılmış ticari fırsatlar ve kadınların liderlik üstlenme şanslarının azalması anlamına gelmektedir.



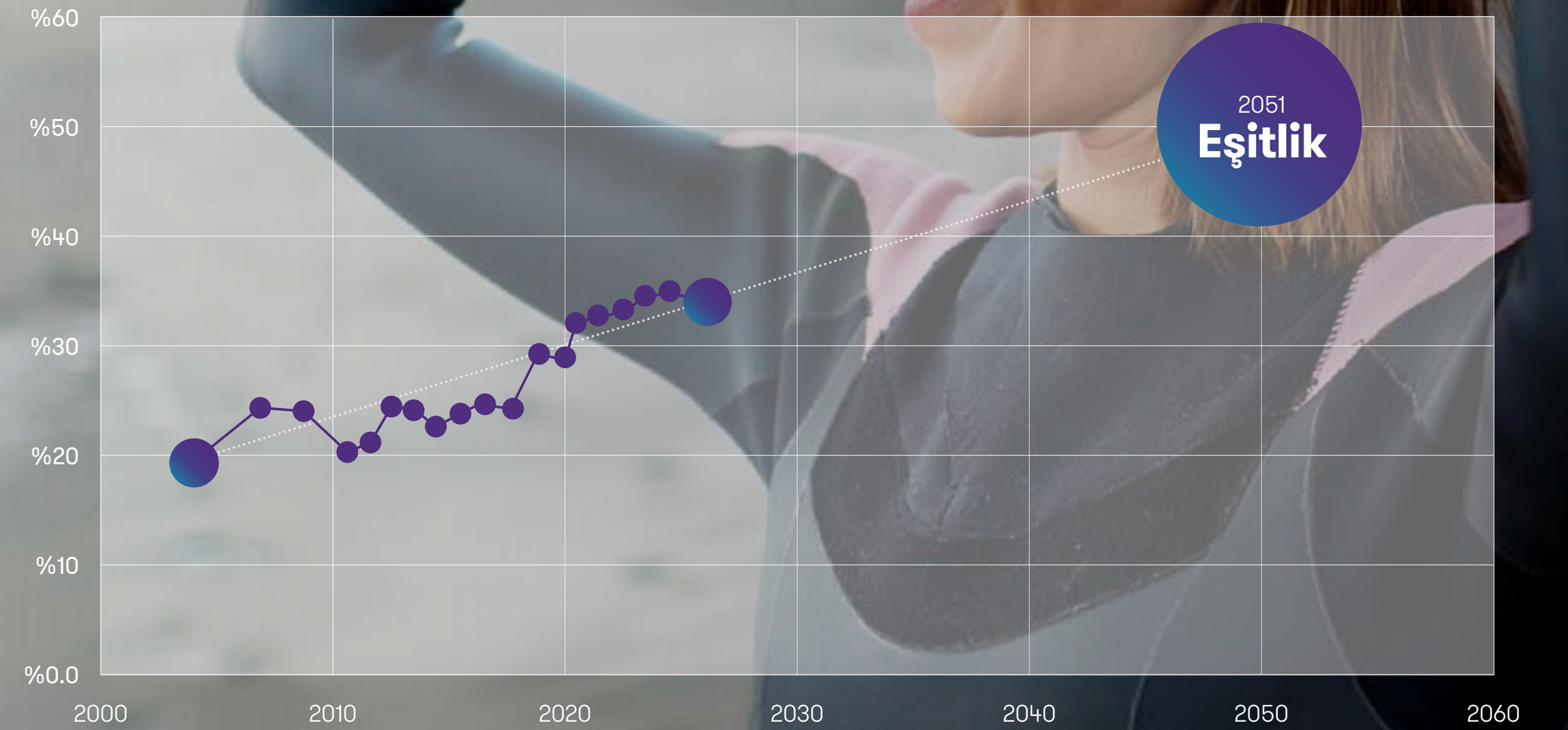
66

22 yılı aşkın süredir, orta ölçekli şirketlerde üst düzey liderlikte kadın temsili artırmanın somut iş değerini ortaya koyuyoruz. Çeşitlendirilmiş liderlik ekipleri yalnızca adaleti yansıtmakla kalmaz; daha güçlü performans sağlar, inovasyonu teşvik eder ve dayanıklılığı artırır. İlerleme kaydedilmiş olsa da, son dönemde küresel ölçekte yaşanan gerilemeler bu kazanımları riske atmaktadır. Orta ölçekli şirket liderleri artık kritik bir eşikte duruyor: kararlılıkla harekete geçmek ve cinsiyet çeşitliliğini temel bir iş stratejisi olarak kurumsallaştırmak. Bu sadece eşitlikle ilgili değil; rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme ile ilgilidir. Şimdi daha geniş bir perspektifle bakmanın ve elde edilen ilerlemeyi korumanın tam zamanıdır.”

Hilary Haynes

Grant Thornton International İnsan Kaynakları Direktörü

Kadınlar tarafından üstlenilen üst yönetim pozisyonlarının küresel oranı
(Öngörülen cinsiyet eşitliği)



Kaynak: Grant Thornton International Business Report (IBR)

Bölgesel Görünüm – Düşüşten Kaçabilen Tek Bölge Avrupa

2026 yılında, Avrupa hariç tüm bölgelerde üst düzey kadın liderlerin oranında düşüş yaşanmıştır. Avrupa’da bu oran yalnızca 0,1 puanlık sınırlı bir artış göstermiştir. Buna karşılık Afrika ve Kuzey Amerika’da düşüş 2,0 puanın üzerine çıkmıştır.

Güney Amerika, bu yıl 0,2 puanlık küçük bir gerilemeye rağmen, %37,0 ile üst yönetimde kadın oranının en yüksek olduğu bölge olmaya devam etmektedir. Bölgede son dönemde açıklanan politika adımları, cinsiyet eşitliğine olan bağlılığı ortaya koymaktadır. Nitekim 2025 yılında Şili, şirket yönetim kurullarında⁴ cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden bir yasa tasarısını kabul etmiş; Brezilya ise eşit ücrete⁵ odaklanan cinsiyet eşitliği düzenlemeleri kapsamında İş Kanunu’nda değişiklikler yapmıştır.

Grant Thornton Brezilya Denetim Ortağı Élica Martins şu değerlendirmeyi yapıyor: “Brezilya’da önemli ilerlemeler kaydettik; ancak bu noktada durmamak büyük önem taşıyor. Daha fazla çalışma yapmamız ve yeni hedefler belirlememiz gerekiyor, aksi takdirde elde edilen kazanımlar sürdürülemez ve kırılgan hâle gelebilir.”

Asya-Pasifik bölgesi, %31,8 ile kadın liderlerin genel oranının en düşük olduğu bölge olmaya devam etmektedir. Filipinler ve Tayland gibi yüksek performans gösteren ülkeleri barındırmasına rağmen, en düşük oranlara sahip iki ülke olan Güney Kore ve Japonya da bu bölge içinde yer almaktadır. Bununla birlikte olumlu bir gelişme olarak, Japonya’daki oran 3,1 puan artarak ilk kez %20 seviyesinin üzerine çıkmıştır.

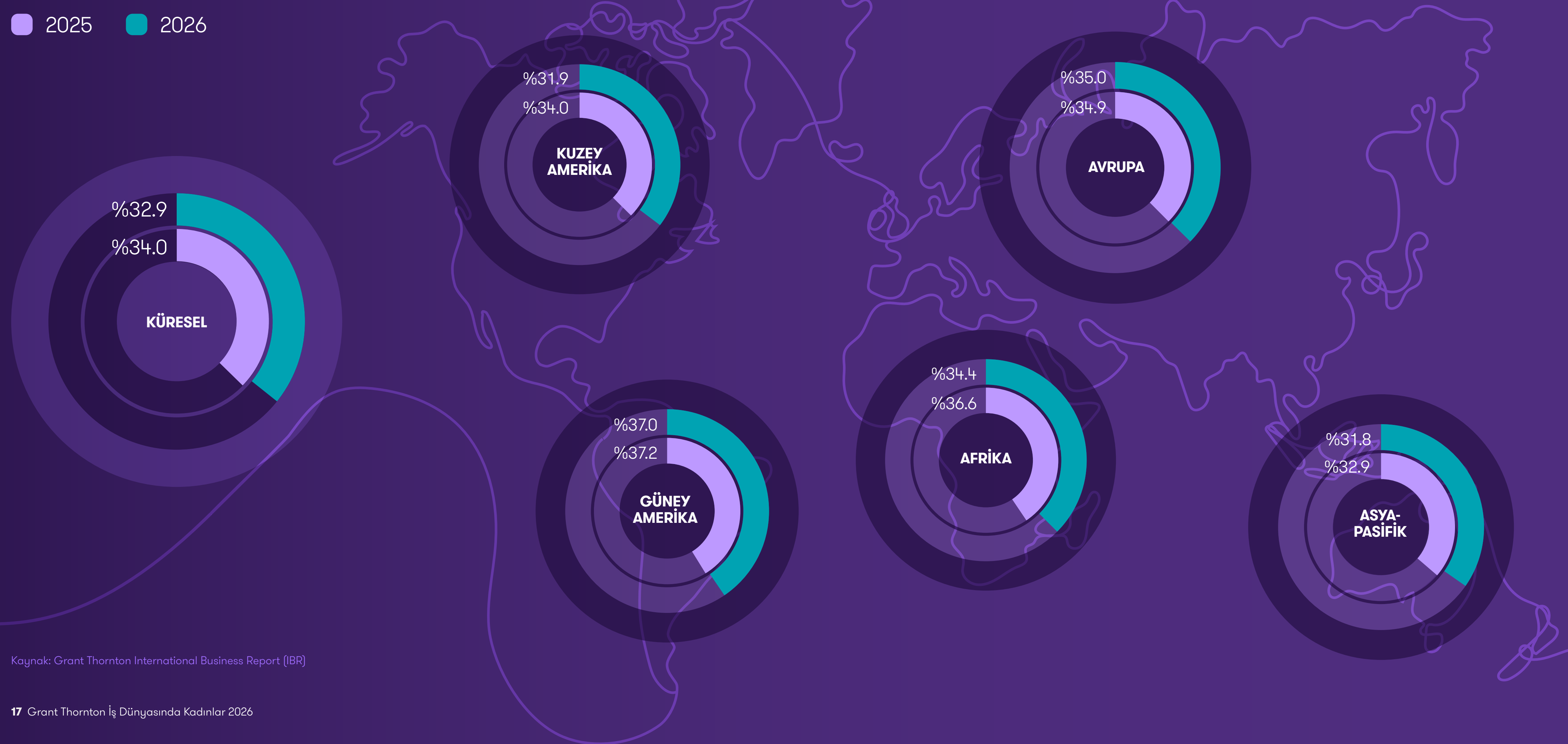




Bölgesel görünüm

Coğrafi bölgelere göre kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki oranı

2025 2026



Kaynak: Grant Thornton International Business Report (IBR)

Roller - Daha Nüanslı Bir Tablo

Üst düzey liderlikte kadınların genel oranı hafif bir düşüş göstermiş olsa da araştırmamız C-seviye pek çok rolde — İcra Kurulu Başkanı (CEO) dâhil — kadın liderlerin oranında artış olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel ölçekte CEO pozisyonlarının %23,8'i artık kadınlar tarafından yürütülmektedir. Bu oran, 2025'e kıyasla 2,1 puanlık bir artışı temsil etmekte ve yüksek etki gücüne sahip bu pozisyonun değişim için önemli bir katalizör olabileceğine işaret etmektedir.

Benzer ilerlemeler; Ticari İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Commercial Officer – CCO), Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Information Officer – CIO) ve Sürdürülebilirlikten Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Sustainability Officer – CSO) gibi yüksek görünürlüğe sahip diğer roller için de gözlemlenmiştir.

Grant Thornton İrlanda, Denetim Ortağı ve Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yürütme Grubu Başkanı olan Dan Holland şu yorumu yapıyor:

“Kilit stratejik üst düzey rollerde başarılı kadın rol modellerinin varlığı, cinsiyet dengesi sağlanmış liderlik yapılarının tüm kuruluşları daha başarılı kıldığını orta ölçekli şirketlere açıkça gösterecektir. Bu artışların etkisi, üst yönetimde kadınların daha geniş temsili açısından da olumlu olacaktır.”

İnsan Kaynaklarından Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Human Resources Officer – HRO) pozisyonu, %43,0 ile kadınlar tarafından en yüksek oranda temsil edilen üst yönetim rolü olmaya devam etmektedir. Bunu %39,0 ile Mali İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Financial Officer – CFO) ve %29,7 ile Pazarlamadan Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Marketing Officer – CMO) izlemektedir.

66

CEO, CCO ve CIO gibi üst düzey rollerde kadınların artışı son derece önemli ve olumlu bir gelişmedir. Bu pozisyonlar stratejik karar alma ve inovasyonun merkezinde yer alır; burada kadın temsiliyetinin artması, kurum kültürü ve performansı üzerinde dönüştürücü bir etki yaratabilir. Bu ilerleme, yalnızca yükselmeyi hedefleyen kadın liderler için görünür rol modeller sunmakla kalmaz, aynı zamanda çeşitliliğin kurumların DNA'sına yerleşmesine de katkı sağlar.”

Alexandra Will

Ortak, Risk Danışmanlığı – Finansal Suçlarla Mücadele Uyum Hizmetleri,
Grant Thornton Birleşik Arap Emirlikleri

Küresel
ölçekte CEO
pozisyonlarının

%23.8

'i artık kadınlar tarafından yürütülüyor; bu oran 2025'e göre %2,1'lik bir artış anlamına geliyor.



GİRİŞ | BÖLÜM BİR | BÖLÜM İKİ | BÖLÜM ÜÇ | BÖLÜM DÖRT | BÖLÜM BEŞ



Bölüm 4: Yetenekler İçin Bir Öncelik

Üst yönetimde kadınların genel oranı birçok rolde düşüş göstermiş olsa da cinsiyet eşitliğinin iş dünyası liderleri için bir öncelik olması, bu eğilimin tersine çevrilebileceğine dair olumlu sinyaller vermektedir. Bu yaklaşım, orta ölçekli şirketlerde yetenek çekme ve elde tutma açısından önemli faydalar sağlayacaktır.

Orta ölçekli şirket liderlerinin %91,9'u, yeni bir pozisyona başvururken bir şirketin cinsiyet eşitliği girişimlerini kişisel olarak dikkate aldığını, %66,6'sı ise bunu bir öncelik olarak gördüğünü belirtmektedir. Liderler bu önceliği kendi kurumlarında hayata geçirdiklerinde, kurum kültürünü şekillendirme ve değişimi hızlandırma konusunda benzersiz bir fırsata sahip olurlar. Bu da kadın lider sayısındaki son düşüşün tersine çevrilmesine ve daha güçlü bir liderlik yetenek havuzunun oluşturulmasına katkı sağlar.

Aday beklentileri hızla değişmektedir. Orta ölçekli şirketlerin neredeyse dörtte biri (%23,0), potansiyel adayların şirketteki cinsiyet dengesi hakkında soru sorduğunu bildirmektedir. Bu oran, geçen yıla kıyasla 14,3 puanlık artışla tüm dış paydaşlar arasında en yüksek yükselişi göstermektedir. Taahhütlerini net bir şekilde ortaya koyan şirketler, bu soruları yanıtlamakla kalmaz; büyümeyi destekleyen yetenekleri de bünyelerine katar.

Bu eğilim şimdiden somut sonuçlar doğurmaktadır. Son altı ay içinde orta ölçekli bir şirkete katılan üst düzey kadın yöneticilerin %43,5'i, 500'den fazla çalışanı olan şirketlerden gelmiştir. Bu oran, uzun dönem ortalaması olan %38,4'ün üzerindedir. Büyük ölçekli kuruluşların DE&I girişimlerini geri çektiği bir dönemde, taahhütlerini sürdüren orta ölçekli şirketler üst düzey liderler için giderek daha cazip birer adres hâline gelmektedir.

Orta ölçekli şirket liderlerinin **%91.9**'u, yeni bir pozisyona başvururken bir şirketin cinsiyet eşitliği girişimlerini kişisel olarak dikkate aldıklarını söylüyor.

%66.6 için bu bir önceliktir.

Son altı ay içinde orta ölçekli bir şirkete katılan üst düzey kadın yöneticilerin **%43,5**'i, 500'den fazla çalışanı olan şirketlerden gelmiştir.

66

Geleceğin çalışanları; liderlik yapısına, politikalara ve bunların uygulamada nasıl ele alındığına dair somut kanıtlar görmek istiyor. Orta ölçekli şirketler için bu durum, DE&I yaklaşımlarını yetenek çekiminde rekabetçi bir farklılaştırıcı hâline getirecektir. Duruşunu net biçimde ifade edemeyen ve gerçek ilerleme gösteremeyen şirketler, nitelikli adayları giderek daha fazla kaybedecektir.

Ratna Wright

Ortak, Grant Thornton Tayland

Yetenekleri elde tutmak da en az çekmek kadar önemlidir. Orta ölçekli şirketlerde yakın dönemde göreve başlayan üst düzey kadın yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi kurum içinden atanmıştır. Girişimlerin geri çekilmesi, bu liderlerin kaybedilmesine ve yetenek havuzunun zayıflamasına yol açma riski taşımaktadır. Rol modellerinin görünürlüğü ve net kariyer ilerleme yolları kritik önemini korumaktadır. Grant Thornton Bharat (Hindistan)’da Ortak ve İnsan Sermayesi Danışmanlığı Lideri olan Priyanka Gulati’nin de ifade ettiği gibi: “Özellikle yeni nesil çalışanlar, kurumları içinde görünür kadın rol modelleri görmek istiyor. Kendilerine benzeyen üst düzey liderleri gördüklerinde ilham alıyor ve ilerleme fırsatlarının gerçek olduğuna dair güvence bekliyorlar.”



GİRİŞ | BÖLÜM BİR | BÖLÜM İKİ | BÖLÜM ÜÇ | BÖLÜM DÖRT | BÖLÜM BEŞ





Bölüm 5:

Cinsiyet Eşitliği – Orta Ölçekli Şirket Performansının Temel İtici Gücü





Üst yönetim pozisyonlarında yer alan kadınların oranındaki 1,1 puanlık düşüş, şirketlerin liderlik seviyesinde kadın temsiliini artırma konusundaki kararlılığını sürdürmemesi hâlinde nelerin riske gireceğini açıkça hatırlatmaktadır.

Cinsiyet çeşitliliği sağlayan ekipler uzun vadeli başarı sağlar. Cinsiyet eşitliğini destekleyen yeni girişimlere yatırım yapan şirketler, aslında büyümeye yatırım yapmaktadır. Bu girişimlerin hayata geçirilmesi ve hem kurum içinde hem de kurum dışında görünür kılınması, bir ideal meselesi değil; iş başarısı açısından pragmatik ve stratejik bir gerekliliktir.

Basitçe ifade etmek gerekirse: Küresel ekonomi, sağlıklı bir orta ölçekli şirketler ekosisteminden fayda sağlar; orta ölçekli şirketler ise cinsiyet dengeli liderliğin faydalarına yatırım yaptıklarında daha güçlü hâle gelir. Orta ölçekli şirketler, liderlik yapıları hizmet verdikleri dünyayı yansıttığında en iyi performansı gösterir — buna kadınların eşit temsili de dahildir.

Orta ölçekli şirketlerin bu hedefe ulaşmasını desteklemek amacıyla, şirketlere ve liderlerine şu önerilerde bulunuyoruz:

1

Etkiyi kullanarak cinsiyet eşitliğini ve iş başarısını hızlandırın.

Cinsiyet dengeli liderliğin daha güçlü büyümeyi nasıl desteklediğini somut biçimde ortaya koymak, bağlılığı artırır ve yeni fırsatların önünü açar. Ekipler, kapsayıcılığın sonuçları iyileştirdiğine dair net kanıtlar gördüğünde, cinsiyet eşitliğini ilerletmek ve daha iyi iş sonuçları elde etmek kolaylaşır.

2

Cinsiyet eşitliğini ilerletmek için farklı sesleri öne çıkarın.

Daha geniş bir perspektif yelpazesine alan açmak, cinsiyet eşitliğinde yaşanabilecek gerilemeleri önlemeye yardımcı olurken, kuruluşunuzu kapsayıcı büyümede lider bir konuma taşır. İş ortakları ve tedarikçilerin de bu taahhütleri benimsemesini teşvik etmek, daha güçlü bir ekosistem yaratır ve dayanıklı performansı destekler.

3

Fırsatları açığa çıkarmak ve yetenek çekmek için görünürlüğü artırın.

Girişimler görünür olduğunda; yetenekleri cezbeder, yatırımı güvence altına alır ve rekabetçi pazarlarda şirketinizi farklılaştırır.



Referanslar

1. Forbes - DEI programlarını geri çeken tüm şirketler
2. Grant Thornton International Business Report, 2025 3. Çeyrek
3. İlerlemeye Güç Veren Kadınlar – Agnes Dire – SNG Grant Thornton (Güney Afrika)
4. Şili, şirket yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden yasa tasarısını onayladı / DLA Piper
5. Brezilya: İstihdam ve Yan Haklar – 2024 Öne Çıkanlar ve 2025 Görünümü / İçgörüler / Mayer Brown

Katkıda Bulunanlar

Greg Keith

CEO
Grant Thornton International

Hilary Haynes

İnsan Kaynakları Direktörü
Grant Thornton International

Agnes Dire

Yönetim Kurulu Başkanı ve Direktör,
SNG Grant Thornton (Güney Afrika)

Jenn Barnett

I&D Direktörü,
ve ESG, Kültür ve Marka Direktörü
Grant Thornton İngiltere

Priyanka Gulati

Ortak ve İnsan Sermayesi Danışmanlığı Lideri
Grant Thornton Bharat (Hindistan)

Dan Holland

Kurumsal Denetim Ortağı, Eşitlik, Çeşitlilik,
Kapsayıcılık Yönlendirme Grubu Başkanı
Grant Thornton İrlanda

Neşe Kılıç

Muhasebe ve Finansal Raporlama Hizmetleri Başkanı
Grant Thornton Türkiye

Simonetta La Grutta

Ortak ve KDV Sorumlusu
Grant Thornton İtalya

Élica Martins

Denetim Ortağı
Grant Thornton Brezilya

Alexandra Will

Ortak, Risk Danışmanlığı,
Finansal Suçlarla Mücadele Uyum Hizmetleri
Grant Thornton Birleşik Arap Emirlikleri

Ratna Wright

Ortak
Grant Thornton Tayland



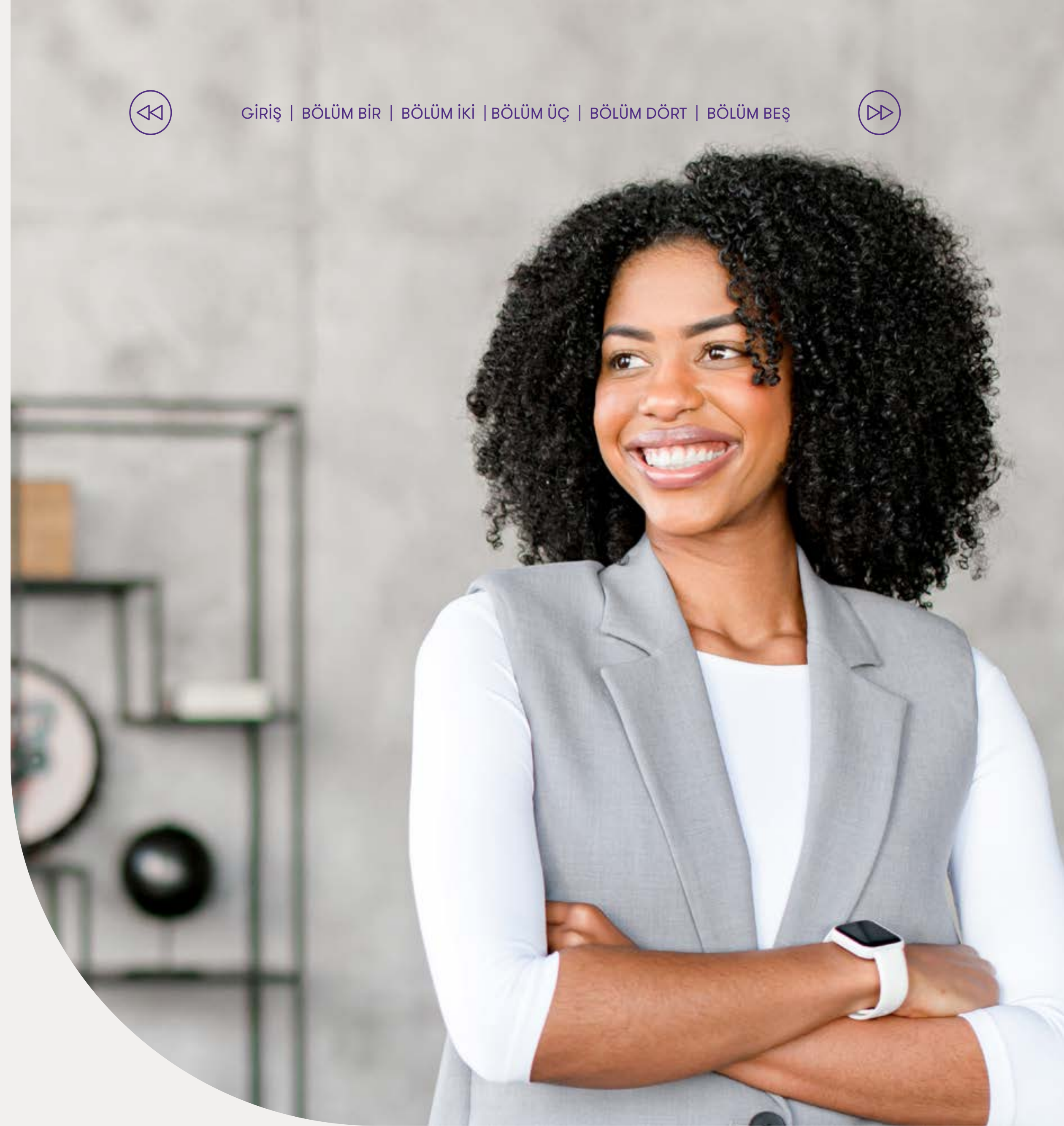
Yöntem

Grant Thornton International Business Report (IBR), orta ölçekli şirketlere odaklanan dünyanın önde gelen araştırmasıdır. 1992 yılında başlatılan IBR, 15.000'den fazla şirketin görüş ve beklentilerine ilişkin içgörüler sunmaktadır. Araştırma, üçer aylık dönemler halinde yürütülmekte; 35 ülkede faaliyet gösteren orta ölçekli şirketlerdeki üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmaktadır. Bu kapsamda; CEO'lar, genel müdürler, yönetim kurulu başkanları ve tüm sektörlerden diğer üst düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmektedir. Anketler yerel dillere çevrilmekte ve saha çalışmaları hem çevrim içi hem de telefon mülakatları yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Women in Business – İş Dünyasında Kadınlar 2026 raporunda yer alan bulgular, Temmuz–Ekim 2025 döneminde gerçekleştirilen mülakatlara dayanmaktadır.

Orta ölçekli şirket tanımı, ülkeden ülkeye; yerel ekonomik yapılar ve sınıflandırma sistemlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bazı pazarlarda orta ölçekli şirketler yıllık ciroya göre tanımlanırken, diğer bölgelerde bu statü genellikle çalışan sayısına göre belirlenmektedir (örneğin 50–500 çalışanı olan işletmeler).

Bu raporda yer alan oranlar, en yakın bir ondalık basamağa yuvarlanmıştır. Bu nedenle bazı grafiklerde toplam %100'e ulaşmayabilir.





Grant Thornton'da biz... İş yapmanın alışlagelmiş sınırlarının ötesine geçiyoruz!

Grant Thornton, ödüllü ve küresel ölçekte tanınan bir profesyonel hizmetler ağıdır; bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık şirketleri arasında dünyanın önde gelen organizasyonlarından biridir. Daha kişisel, dinamik ve proaktif bir deneyim sunabilmek için dinlemeye, ilişkiler kurmaya ve ihtiyaçlarınızı derinlemesine anlamaya yatırım yaparız. Daha iyi çözümler üretmek için yenilikçi düşünceyi ve farklı bakış açılarını destekleriz.

Geleceği tahmin etmeyiz. Onu birlikte şekillendirmenize yardımcı oluruz. Küresel ölçekte her pazarın kendine özgü yapısını benimseriz.

150'den fazla pazarda faaliyet gösteren üye şirketlerimizde görev yapan 80.000 kişiden oluşan küresel bir ağız. Ortak amacımız, hedeflerinizi gerçeğe dönüştürmenize destek olmaktır. Bu nedenle ağıımız, küresel ölçek ve yetkinliği yerel anlayışla bir araya getirir.

İster tek bir pazarda ister birçok pazarda büyüyor olun; ister operasyonel etkinliğinizi artırmayı, ister risk ve regülasyonları yönetmeyi ya da paydaş değerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyin - üye şirketlerimiz, beklediğiniz kaliteyle ihtiyaç duyduğunuz denetim, vergi ve danışmanlık hizmetlerini sunar.

**Bugün grantthornton.global adresini ziyaret ederek
size nasıl yardımcı olabileceğimizi keşfedin.**



grantthornton.global

© 2026 Grant Thornton Türkiye. Tüm hakları saklıdır.

Bu yayında geçen “Grant Thornton”, Grant Thornton üye firmalarının bağlı bulunduğu ve çatısı altında denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri verdikleri markaya işaret etmektedir. Grant Thornton Türkiye, Grant Thornton International Ltd (GTIL) üye kuruluşudur. GTIL ve üye firmalar dünya çapında bir ortaklık değildir. GTIL ve üye firmalar, kendi başlarına, bağımsız yasal kuruluşlardır. Hizmetler, üye firmalar tarafından sağlanır. GTIL herhangi bir müşteriye hizmet sunmaz. GTIL ve üye firmalar birbirlerinden sorumlu değildir.