

MENTORÖ



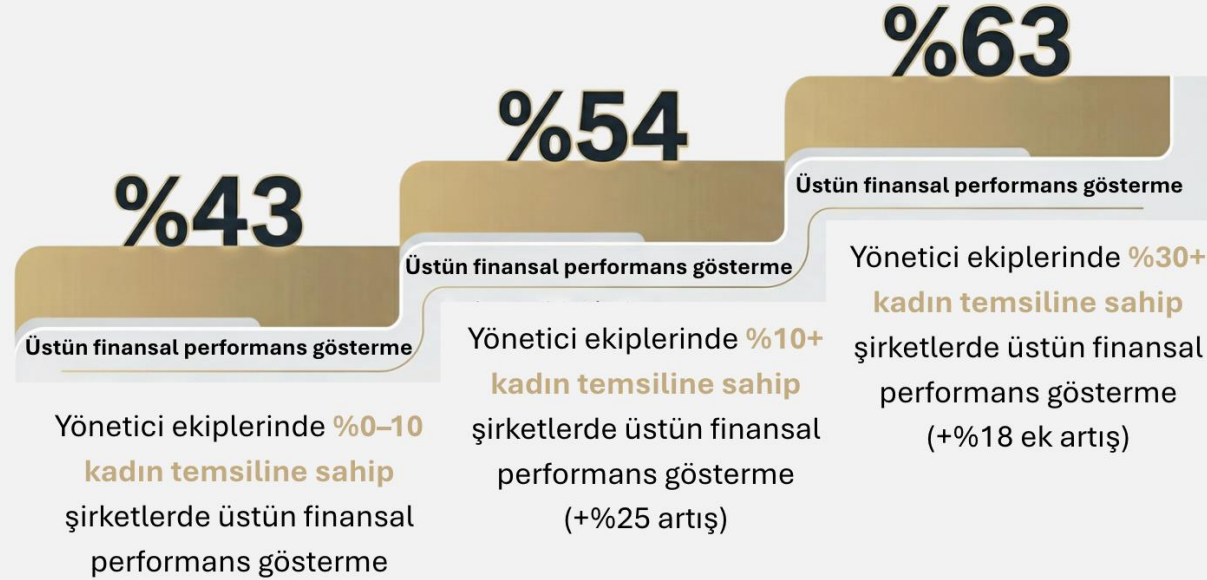
Kadınlar Hazır Diyoruz. Peki İş Dünyasının Yapısal Sistemleri Kadınlara Uygun Mu?

8 Mart 2026

Liderlik seviyesinde **kadın temsili**nin, iş sonuçlarına önemli etkileri var

Özellikle belirsizlik dönemlerinde liderlik ve karar alma mekanizmalarında **kadın temsili**, kurumların **dayanıklılığını** artırıyor.

McKinsey & Company'nin yaptığı bir araştırmaya göre, **yönetim ekiplerinde %30+ kadın temsiline sahip** kurumların **üstün finansal performans gösterme olasılığı %63** iken, **kadın temsili %0-10 arası** olan kurumlarda söz konusu rakam **%43'e** geriliyor.



Nüfusun yarısı, **üniversite mezunlarının çoğunluğu**, tüketim kararlarının tetikleyicisi kadınlar olmasına rağmen, kadınların **istihdam oranı erkeklerin çok gerisinde**

- ✦ Global nüfusun **%49,98'i kadın**.
- ✦ Kadınlar, küresel çaptaki tüm tüketici **satın alma kararlarının %70-80'ini** doğrudan etkiliyor.
- ✦ Genç kuşakta (25-34 yaş) kadın mezun oranı **%48,9** ile erkekleri (%41) geride bırakarak, iş dünyası için her geçen gün büyüyen, yüksek nitelikli bir yetenek havuzu oluşturuyor
- ✦ Harvard Business Review tarafından, 60.000 lider üzerinde yapılan bir çalışma, **kadınların 19 liderlik yetkinliğinin 17'sinde erkeklerden daha yüksek puan aldığını ortaya koyuyor**. Özellikle inisiyatif alma, dayanıklılık, dürüstlük ve empati alanlarında kadınlar öne çıkıyor.

Ancak;

- ✦ Türkiye genelinde **istihdam oranı erkeklerde %65,7 iken, kadınlarda bu oran %31,3**. Kadın istihdamı, erkek istihdamının yarısından bile az.
- ✦ Türkiye'de **yükseköğretim mezunlarında** ücretli çalışan kadınlar ve erkekler arasındaki **maaş farkı %17,4'e** ulaşmış durumda.
- ✦ Türkiye'de kadınların haftalık **ortalama ev işi süresi 19,9 saat** iken, erkeklerde bu süre yalnızca 4,7 saat.
- ✦ Sektörel bazda incelendiğinde, bazı alanlarda kadın temsiline arttığı görülse de genel tablo hala **"beş yöneticiden sadece birinin kadın"** olduğu gerçeğini değiştirmiyor. 2024 sonu itibarıyla söz konusu yüzde %20,6 seviyesinde kalıyor.

Kaynaklar:

<https://veriportal.tuik.gov.tr/en/press/53899>

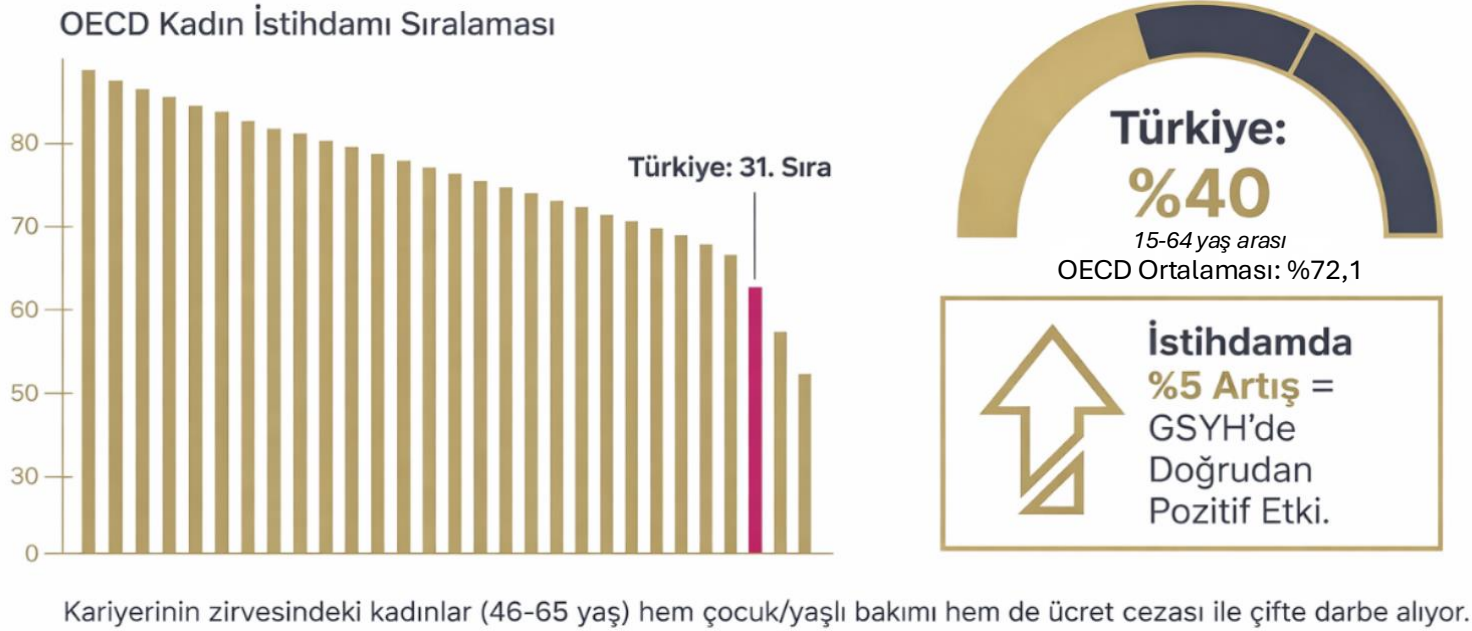
<https://www.weforum.org/stories/2025/09/generation-x-world-consumer-spending/>

https://veriportal.tuik.gov.tr/tr/databrowser/tuik/categories/4/4_4/TR,DF_YUKSEKOGRETIM_MEZUN_ORAN,1.0

https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills***

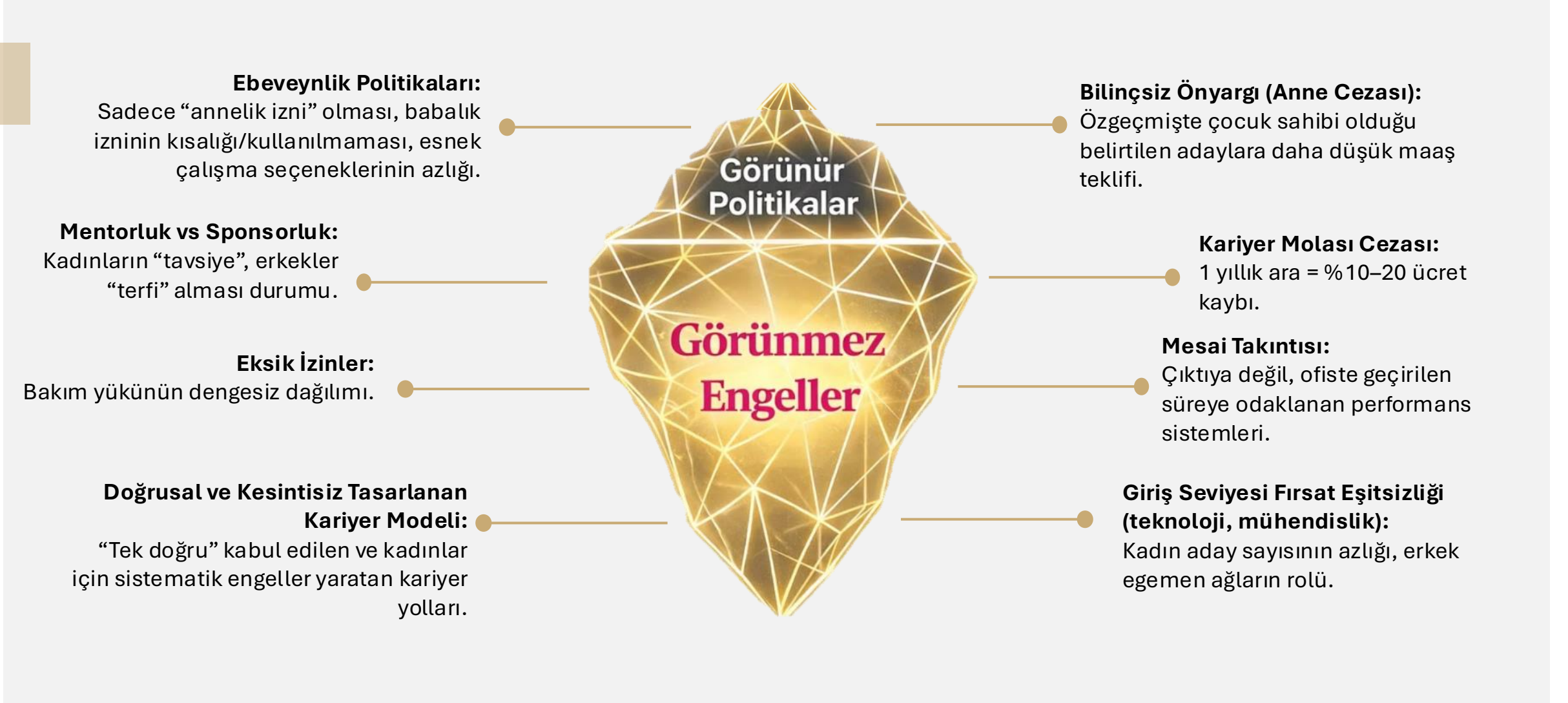
<https://veriportal.tuik.gov.tr/tr/press/18627>

Türkiye, kadın istihdamında %40 ile OECD ülkeleri arasında 31.sırada



- OECD’de kadın istihdamında önde gelen ülkeler:
 - İzlanda ~%88
 - Estonya ~%87
 - Macaristan ~%85
 - Japonya ~%85
 - Yeni Zelanda ~%84
- Bu ülkeler yalnızca yüksek oranlara değil; bakım altyapısı, esnek çalışma modelleri ve kapsayıcı iş gücü politikaları gibi **yapısal destek mekanizmalarına** sahip.
- Türkiye’de kadın istihdam oranının OECD ortalamasının altında kalması, bu alanlardaki **yapısal dönüşümün ekonomik büyüme açısından önemli bir potansiyel sunduğunu** gösteriyor.

Kurumlardaki eksik yapısal sistemler, kadınların iş hayatına dahil olması ve yükselmesinin önünde **engeller yaratıyor**



3 yaşın altında çocuğu olan **25-49 yaş grubundaki kadınların istihdam oranı ~%27** iken, aynı durumdaki **erkeklerde bu oran ~%90**

Elif'in Bir Günü



	Kadın (Haftalık)	Erkek (Haftalık)
Ev İşlerine Ayrılan Süre	19,9 sa	4,7 sa
Çocuk Bakımına Katılım	%77,2	%5,8
Ev İşlerine Katılım	%93,1	%20,9
İstihdamla İlgili Faaliyet	31 sa 44 dk	44 sa 55 dk

Ev işleri nedeniyle iş gücünden ayrılan kadınların sayısı 6,5 milyon iken, erkeklerde yalnızca 200 bin.

Halbuki **kadınlar çalışmak istiyor...**

Kadınların %97'si yeniden çalışmak, %75'i ise esnek çalışma modelleriyle iş hayatına dönmek istiyor.

En az 3 yıl ara vermiş kadınların neredeyse tamamı iş gücüne katılmaya gönüllü.



Dünya genelinde kadınların ücretli bir işte çalışma isteği %70 iken, **Türkiye'de bu oran %87'ye kadar çıkıyor.**

Bu veri, kadınların ezici çoğunluğunun ekonomik hayata dahil olma iradesi taşıdığını gösteriyor.



Kadınların %36'sı öncelikli olarak esnek çalışma talep ediyor ve destekleyici politikaları (çocuk bakımı, izin vb.) yüksek maaş teklifinden daha önemli görüyor.



Eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne katılım doğrusal biçimde artıyor; yükseköğretim mezunlarında oran %68,9'a ulaşıyor. İş gücüne katılamayan kadınların %31,57'si temel neden olarak "ev işleri ve bakım sorumluluğunu" gösteriyor.



Kaynaklar:

YenidenBiz ve Ipsos'un 2025 araştırması: <https://drive.google.com/file/d/18MNQwwH273xRqOn4dyWkbZMcFxnlyCf/view?usp=sharing>
<https://www.ilo.org/resource/news/according-ilo-survey-most-women-turkey-want-work-paid-jobs>
<https://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/yakin-plan/2025-kadin-ve-istihdam-arastirasi-aci-klandi/>
<https://veriportal.tuik.gov.tr/tr/press/54076>

**Şirketler yapısal sistemlerini
iyileştirmek için neler yapabilir?**

Şirketler Ne Yapabilir?: “Returnship” Programı



Tespit (Problem)

Kariyer Molası Önyargısı:
Annelik veya bakım nedeniyle verilen aralar, yetkinlik kaybı olarak görülüyor.



Çözüm

Returnship (Yeniden Giriş) Programları: Ara veren yetenekler için özel 3-6 aylık "Isınma" ve mentorluk dönemleri.

Programda kariyerine ara vermiş **deneyimli yetenekler** ücretli ve fiili olarak şirket bünyesinde çalışarak becerilerini güncelliyor. Şirketin deneyimli bir yeteneği iş başında tanıma fırsatı bulduğu bu adaptasyon süreci, karşılıklı memnuniyet durumunda tam zamanlı ve kalıcı bir kadroya dönüşüyor.



Uygulayıcı Kurum/Marka

Goldman Sachs, Dünyada "Returnship" terimini markalaştıran ilk kurumlardan biri. Kariyerine ara vermiş profesyoneller için özel bir program sunarak %80'in üzerinde istihdam başarısı yakaladı.

Vodafone benzer bir yaklaşımı *Reconnect* programı ile uyguluyor.



Şirketler Ne Yapabilir?: *Kreş ve Gündüz Bakımevi*



Tespit (Problem)

Mesai Kültürü ve Ebeveynlik Politikalarını Eşitsizliği:

Performans verimlilik yerine ofiste kalma süresiyle ölçülüyor.

Bakım yükünün ağırlıklı olarak kadın tarafından üstlenilmesi, babalık izinlerinin kısa tutulması ve kreş/bakım desteği sunan kapsayıcı politikaların geliştirilmemesi problemin tetikleyicileri arasında.



Çözüm

Kreş veya Gündüz / Mesai Sonrası Bakım Merkezleri:

Şirket tesisleri içerisinde veya anlaşmalı kurumlarla geliştirilecek işbirliği ile çocukların vakit geçirebileceği mekanlar tasarlanması.



Uygulayıcı Kurum/Marka

Patagonia, 30 yılı aşkın süredir ofis içinde tam donanımlı çocuk bakım merkezi işletiliyor. Doğum izninden dönen kadınların oranı **%100**. (ABD ortalaması %79*).

Borusan ve Türk Telekom çalışan annelere destek olmak amacıyla kreş ve gündüz bakımevleri işletiyor.

patagonia



Şirketler Ne Yapabilir?: *Kadınlar için Sponsorluk*



Tespit (Problem)

Mentorluk Enflasyonu / Sponsorluk Kıtılığı: Kadınlara sürekli "öğüt" veriliyor (mentorluk) ancak masada onlar için "el kaldıran", sponsorluk yapanların sayısı sınırlı.



Çözüm

Resmi Sponsorluk Programları: Üst düzey yöneticilere (KPI olarak), potansiyel vadeden bir kadın çalışanın terfisi ve görünürlüğü için sorumluluk verilmeli.



Uygulayıcı Kurum/Marka

Accenture, "50/50 Cinsiyet Dengesi" hedefi koyarak, sadece kota belirlemekle kalmıyor; her kadın lidere bir sponsor atıyor. Bu inisiyatif ile, küresel çapta liderlik seviyesindeki kadın oranını %30'un üzerine çıkardı.

**accenture**

Şirketler Ne Yapabilir?: *Eşit Ücret Politikası*



Tespit (Problem)

Ücret Makası: Erkeklerle aynı işi yapmalarına rağmen kadınlar daha düşük gelir elde ediyor.



Çözüm

Ücret Şeffaflığı: Şirket içinde ücret politikaları şeffaf hale getirilmeli ve düzenli "eşit işe eşit ücret" denetimleri yapılmalı.



Uygulayıcı Kurum/Marka

Salesforce, CEO Marc Benioff, şirketteki ücret adaletsizliğini gidermek için tek seferde **3 milyon dolar** ek bütçe ayırarak tüm maaşları eşitledi ve bunu her yıl düzenli olarak denetlemeyi bir şirket anayasası haline getirdi.



Şirketler Ne Yapabilir?: *Esnek Çalışma*



Tespit (Problem)

Verimlilik: Geleneksel iş saatleri, kadınların üstlendikleri diğer işlerle çakışabiliyor.

Kadınlar destekleyici politikaları (çocuk bakımı, izin vb.) yüksek maaş teklifinden daha önemli görüyor.



Çözüm

Esnek Çalışma: Şirket içinde çalışma modelleri çeşitlendirilmeli ve esnek çalışma modeli şirket politikası haline getirilmeli.



Uygulayıcı Kurum/Marka

Boyner, "Seninle Tamam" projesiyle kadın çalışanların çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre özgürce belirlemelerine olanak tanıyarak iş ve özel hayat dengesini destekliyor.



Şirketler Ne Yapabilir?: *Beceri Gelişim Programları*



Tespit (Problem)

Atıl Bırakılan Yetkinlik: Kariyer arası vermek zorunda kalan kadınlar, iş hayatına entegre edilmiyor. Bu sebeple kadınların işe geri dönüş süreleri uzuyor.



Çözüm

Yetkinlik Kazandırma: Beceri geliştirme ve yeni yetkinlik kazandırma programlarıyla değişen ihtiyaçlara uyumu artırmalı ve işe dönüş sürelerini kısaltmalı.



Uygulayıcı Kurum/Marka

YenidenBiz Derneği, şirket iş birlikleriyle kariyer arası vermiş kadınların yeniden istihdamını destekliyor; yetkinlik geliştirme programlarıyla işe dönüşlerini hızlandırıyor ve iş dünyasında dönüşüm farkındalığı yaratıyor.





Eşit fırsatlar, güçlü kurumlar.

8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nü, kapsayıcı politikaları yaygınlaştırma hedefiyle kutluyoruz.

www.mentorplatform.com
info@mentorplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com