

TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI KRİZ YÖNETİMİ

Özel Sektör için Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni
Uygulayarak Krizleri Toplumsal Cinsiyete Duyarlı
Şekilde Yönetme Rehberi

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Türkiye

Sürekli çalkantılarla sarsılan bir dünyada, devam eden krizler yeni norm haline geliyor. Bir gecede çalışma dünyasını yeniden şekillendiren salgınlardan bu gezegende yaşamımızı sürdürme konusunda soru işaretleri yaratan iklim krizine ve bölgemizde patlak veren savaşlara kadar, farklı cephelerde çok sayıda krizle karşı karşıyayız. Yeni ve tedirgin edici bu dünyada yaşama çabamızda sistemlerimizi, kuruluşlarımızı ve toplumlarımızı mümkün olduğu kadar krizlere dayanıklı hale getirmenin yollarını aramamız gerekiyor.

Küresel krizler aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini de şiddetlendiriyor ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA'lar) ulaşmayı tehlikeye atıyor. Mevcut ilerleme hızıyla, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını ve kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesini konu edinen SKA5'e 2030 yılına kadar ulaşılması mümkün olmayacak. Dünya çapında toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam olarak sağlanması yaklaşık 300 yılı, kadınların işyerinde güç ve liderlik pozisyonlarında eşit temsili ise 140 yılı alabilir. Küresel olarak kadınlar, salgın nedeniyle 2020 yılında tahminen 800 milyar ABD doları gelir kaybetti ve toparlanmaya rağmen, işgücü piyasalarına katılımlarının 2022'de salgın öncesine göre daha düşük olması bekleniyor. BM Kadın Birimi ve BM Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı tarafından hazırlanan ve 17 hedefin tamamında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kaydedilen ilerlemeye ilişkin en son kanıtların yer aldığı yakın tarihli bir rapor, bu ürkütücü gerçeği ortaya koyuyor.

Bu eğilimleri tersine çevirmek ve çalkantılı bir dünyada SKA'ların vaat ettiklerini yerine getirmek için özel sektör de dahil olmak üzere tüm ortakların taahhütlerini yenilemesine ve hızlıca eyleme geçmelerine ihtiyacımız var. TÜSİAD ve TÜRKONFED ortaklığında BM Kadın Birimi Türkiye Ofisi tarafından hazırlanan Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Rehberi ve beraberindeki İzleme Araç Seti, Türkiye ve diğer yerlerdeki işletmelere; işyerinde, piyasada ve toplumda toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirirken krizlerin nasıl yönetileceği konusunda kapsamlı ve uygulamaya yönelik bir çerçeve sunuyor. Söz konusu rehber, eşi benzeri görülmemiş zorluklar getiren ve kadınlar üzerinde orantısız olumsuz etkiler yaratan COVID-19 salgını sırasında öğrenilen dersleri temel alıyor. BM Kadın Birimi, TÜSİAD ve TÜRKONFED tarafından 2020-2021 yıllarında yürütülen araştırmalar, daha önce toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda taahhütleri bulunan şirketlerin, salgının getirdiği zorluklara toplumsal cinsiyete daha duyarlı bir şekilde uyum gösterdiklerini ortaya koyarak, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadının güçlenmesi konusunda Kadınların Güçlenmesi Prensipleri (WEP'ler) vb. çerçeveleri izlemenin önemini ortaya koyuyor.

Uluslararası çalışma ve insan hakları standartlarının yön verdiği ve işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki eylemlerini teşvik eden en kapsamlı çerçeve olan Kadınların Güçlenmesi Prensipleri (WEP'ler), şirketlere hem istikrar hem de kriz zamanlarında rehberlik edebilir. Bu Rehber, özel sektör şirketlerini toplumsal cinsiyete daha duyarlı bir geleceğe taşımak amacıyla yedi WEP'e dayanıyor. Şirketlere yalnızca COVID-19 salgınından öğrenilenleri ileriye yönelik olarak nasıl kullanacaklarını göstermekle kalmıyor, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin kriz azaltımı ve müdahaleyi nasıl desteklediğini de vurguluyor. İnsan hakları nasıl vazgeçilmez bir zorunluluksa ticari açıdan toplumsal cinsiyete daha duyarlı hale gelmenin de bir zorunluluk olduğunun altını çiziyor. Rehber, beş kritik alanda uygulamaya yönelik tavsiyeler içeriyor: 1) İş-yaşam dengesinin sağlanması ve bakım sorumluluklarının desteklenmesi, 2) İşyerinde cinsel tacizin önlenmesi ve ortadan kaldırılması, 3) Çalışanların ev içi şiddete karşı desteklenmesi, 4) Çalışanların sağlık, güvenlik ve iyilik halinin korunması ve son olarak, 5) Beceri geliştirme ve yeniden beceri edinme ihtiyacı da dahil olmak üzere İşin Geleceği ile ilgili zorlukların ele alınması. BM Kadın Birimi olarak, bu tavsiyelerin, devam eden krizlerin oluşturduğu yeni normda şirketlerin hayatta kalmasına ve ilerlemelerine olanak tanırken, özel sektörün toplumsal cinsiyet ayrımlarına ve bu konudaki zorluklara yönelik eşitlikçi ve dönüştürücü müdahaleler planlamasına imkân vereceğine inanıyoruz.

Bu Rehber ve İzleme Aracının üzerine inşa edildiği bilgileri, iyi uygulamaları ve tavsiyeleri paylaşan TÜSİAD ve TÜRKONFED'den değerli ortaklarımıza ve üye şirketlerine teşekkürlerimi sunarım. İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı'na (SIDA) bu Rehberin hazırlanmasında bir çerçeve oluşturan "Türkiye'de Siyasette ve İş Hayatında Kadınların Liderliğinin ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi" projesine verdiği mali destekten dolayı teşekkür ederim.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, tüm SKA'lara ulaşmanın temelidir ve daha iyisini inşa etmenin ve krizlerle başa çıkmak için iyi donanımlı sistemler, kuruluşlar ve toplumlar yaratmanın merkezinde olmalıdır. Bu yönde atılmış bir adımı temsil eden bu Rehberin, Türkiye ve ötesindeki birçok özel sektör şirketi tarafından bilgi ve ilham kaynağı olarak kullanılacağını umuyoruz.

Asya Varbanova
BM Kadın Birimi Türkiye
Ülke Direktörü

TÜSİAD

TÜSİAD; tüm ülkelerde kadınların durumunun, ekonomik ve sosyal kalkınmanın ve demokrasinin ana göstergesi olduğuna inanmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, tüm kalkınma alanlarında çarpan etkisine sahiptir. Her zaman vurguladığımız gibi, toplumsal cinsiyet eşitliği çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. Eğitime erişimden iş gücüne katılıma, bakım sorumluluklarının paylaşımından yönetimde karar alıcı pozisyonlarda bulunmaya uzanan her alanda toplumsal cinsiyet eşitliğini güvence altına almalıyız. Son ama bir o kadar da önemli bir konu olarak, ilgili yasaları çıkararak ve kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere toplumun tümünü bu yönde destekleyerek, “kadınlara yönelik şiddete sıfır tolerans” yaklaşımını benimsemeli ve bu yaklaşımın hayata geçmesini sağlamalıyız.

COVID-19 dünyanın dört bir yanında milyonlarca insanın hayatı üzerinde dramatik bir etki yaratmıştır. Bu süreçte ayrıca salgının etkilerinin kadınlar tarafından orantısız bir şekilde hissedildiğini ve küresel ölçekte toplumsal cinsiyet eşitsizliğini artırdığını gözlemledik. Salgının ekonomik etkilerinin yanı sıra salgından en çok etkilenen sektörlerde ve kayıt dışı ekonomide kadın oranının daha çok olması nedeniyle, birçok kadın işini kaybetmiştir. Kadınların sahip olduğu mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilme ve büyüme konusunda önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Evde geçirilen sürenin artması nedeniyle kadınların ev içindeki karşılıksız emek ve bakım işlerinde artış olmuştur. Ayrıca, kadınlar yeni bir “gölge salgın” ile, yani artan oranda ev içi şiddetle mücadeleyle zorlanmaktadır.¹

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Küresel Cinsiyet Uçurumu 2022 Raporu’na göre, uzun süredir devam eden yapısal engeller, sosyoekonomik ve teknolojik dönüşüm ve ekonomik şokların yanı sıra iş gücündeki cinsiyetler arası uçurum da giderek artan bir tehdit olmaya devam etmektedir.² Ayrıca birçok ülkenin gündeminde olan jeopolitik çatışmalar ve iklim krizi de kadınlar üzerinde orantısız etkiler yaratmaktadır. Araştırmalar; krizler, salgın hastalıklar ve doğal afetler sırasında ve sonrasında, kadınların erkeklere göre daha olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır.³ Bu nedenle, toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi stratejilerine öncelik vererek, tüm belirsizlikleri ve riskleriyle geleceğe hazırlıklı olmak son derece kritik önemdedir.

Bu türden mevcut ve olası krizlerin toplumsal cinsiyete özgü etkileri göz önüne alındığında, kadınlar üzerindeki ciddi etkileri azaltmak üzere kamu ve özel sektör ile STK’ların ortak adımlar atması, kadınların istihdam yoluyla ekonomik olarak güçlenmelerini desteklemesi ve toplumsal cinsiyete duyarlı planlar, stratejiler ve programlar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. **Bir krizden, toplumun yarısını geride bırakarak çıkamayacağımızın bilinciyle hareket etmek zorundayız.**

Bu gereksinimden yola çıkarak TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi Türkiye Ofisi; COVID-19 salgınının özel sektör üzerindeki olası etkilerini toplumsal cinsiyet perspektifinden anlamak amacıyla bir anket çalışması yürütmüş, bu kapsamda “COVID-19’un Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri” araştırma raporunu hazırlamış ve Kasım 2020’de yayımlamıştır. Anketin sonuçları, mevcut durumun anlık görüntüsünü sunmayı ve dayanıklılık oluşturma stratejileri kapsamında şirketlerin toplumsal cinsiyete duyarlı eylemler geliştirmesine yönelik politikaları desteklemeyi amaçlamıştır.

Toplumsal cinsiyet eşitliğini tehdit eden zorlukların üstesinden gelmek için belirli tedbirler alınmadıkça, olumlu bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin imkânsız olduğuna inanıyoruz. İş dünyası olarak yeni normale uyum sağlarken, kurumlarımızın en önemli değerleri olan çalışanlarımızın huzurunu ve etkinliğini kurumsal politikalarla sağlamamız gerekiyor. Araştırmalara göre toplumsal cinsiyet çeşitliliğini yakalayan şirketler performanslarını iyileştirmenin yanı sıra ekonomik kalkınmaya da katkıda bulunabilir.⁴

Bu nedenle, paydaş kuruluşlar olarak, özel sektörün kriz zamanlarında toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirmeyecek adil ve dönüştürücü müdahaleler planlamasına olanak sağlamak amacıyla, “Kadının Güçlenmesi Prensipleri” ile çerçevelenmiş ve uygulamaya yönelik bir rehber geliştirme konusunda hemfikir olduk.

BM Kadın Birimi Türkiye Ofisi’nin katkılarıyla geliştirilen ve yayına hazırlanan “Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Rehberi”ni ve beraberinde geliştirilen “İzleme Aracı”nı desteklemekten memnuniyet duyuyoruz. TÜSİAD ve TÜRKONFED üyesi şirketler rehberle çok değerli girdiler sağlamıştır, tüm şirketlere katkılarından ötürü teşekkür ediyoruz. Bu değerli ortaklık için BM Kadın Birimi ve TÜRKONFED’e şükranlarımızı sunuyoruz.

TÜSİAD olarak, rehber ve izleme aracının özel sektör ve diğer tüm kurumsal yapılara yaygınlaştırılmasını ve uygulanmasını desteklemek üzere bu kapsamdaki çalışmalarımıza devam edeceğiz.

Orhan Turan
Yönetim Kurulu Başkanı
TÜSİAD

1 <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/gender-equality-in-the-wake-of-covid-19-en.pdf?la=en&vs=5142>

2 WEF Global Gender Gap Report 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

3 <https://www.brinknews.com/gender-and-disasters/>

4 McKinsey, “Diversity Wins (2020)”

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

TÜRKONFED

Kadınların iş, sosyal ve ekonomik yaşamda güçlü olduğu ve tüm alanlarda fırsat eşitliğinden faydalandığı bir toplum anlayışı, Türkiye'nin ekonomik ve sosyo-kültürel yönden sürdürülebilir kalkınması için kritik önem taşıyor. Türkiye'nin her yanından, her ölçekten 50 bini aşkın şirketin oluşturduğu ulusal-uluslararası 300 farklı derneği ve 30 federasyonu temsil eden TÜRKONFED olarak bu bilinç ve anlayışla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Çatımız altındaki 47 kadın derneği ile Türkiye'nin en kapsayıcı kadın gücünü temsil ediyor, çalışmalarımızı da bu sorumluluk ile yürütüyoruz.

Türkiye'nin dünyamız için önemli değişim ve dönüşümlerin hedef tarihlerinden biri olarak kabul edilen 2030'a uzanan yolculuğunda, vizyonumuzu "Yeni Dönem, Yeni Ufuklar" başlığı altında yenileyerek ortak bir Türkiye hayalini temsil etmeye odaklanıyoruz. Dünyanın yaşadığı büyük dönüşümler çağında ülkemizin hem kalkınma hem de küresel rekabette güçlü olma yolculuğundaki en önemli adımları "3D" olarak tanımlıyor; Dijital Dönüşüme dijital ayak izimizi büyüterek, Yeşil Dönüşüme karbon ayak izimizi azaltarak, Toplumsal Dönüşüme ise kadınların ayak izlerinin güçlenmesiyle ulaşabileceğimizi ifade ediyoruz.

OECD ülkelerinde kadın istihdamının yüzde 61'ler seviyesinde olduğu bir dünyada ülkemizde kadın istihdamının yüzde 30'lar seviyesinde olması, kadınların iş ve yaşamdaki gücü açısından hem mevcut durumumuzu ortaya koyuyor hem de ulaşmak istediğimiz kalkınmış ve müreffeh Türkiye hayaline ulaşma yol haritamızda kadınları ne kadar önceliklendirmemiz gerektiğini bizlere gösteriyor. Özellikle Covid-19 pandemisi kadınların ekonomik yaşantı içerisinde zorlukla kazanılmış güçlerini zayıflatırken, iklimsel, jeopolitik ve ekonomik krizler karşısında kadınların en çok etkilenen kesimler arasında olduğunu da belgeleyen önemli bir faktör oldu. Bu noktada kadın istihdamını teşvik eden sosyal programların haneye, çocuklara ve dezavantajlı gruplara daha çok yansması ile fırsat eşitliğini tesis etmek ve güçlendirmek, ekonomide büyümenin kapsayıcı niteliğini de artıracaktır. Kadının özellikle eğitim ve ekonomik alanda güçlenmesi, ülkemizin refah seviyesini artırırken, kalkınma dinamiklerimizi de ivmelendirecektir.

Öte yandan mevcut gelişmeler ışığında insanlığın sağlık, çevre, iklim ve toplum boyutlarında birçok krizle karşılaşabileceğini de öngörebiliyoruz. Dolayısıyla hiç vakit kaybetmeden, tüm bu alanlarda söylemden eyleme geçmeliyiz. Bu süreçte kamuya, özel sektöre, sivil toplum kuruluşlarına yani toplumun her kesimine önemli görevler düşüyor.

İş dünyasının önde gelen bir temsil kuruluşu olarak, ülkemizdeki özel sektör şirketlerini, kadınların güçlenmesine yönelik en iyi uygulamalarla tanıştırmayı ve bu alanda gerek uzmanların gerekse kolektif bilincin oluşturduğu entelektüel sermayeyi paylaşmayı en önemli sorumluluklarımızdan biri olarak görüyoruz. TÜSİAD ve UN Women iş ortaklığında hazırlanan "Kadının Güçlenmesi İlkelerinin Uygulanması Yoluyla Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Krizlerin Yönetimine İlişkin Özel Sektör Rehberi", iş dünyasının olası krizler karşısında toplumsal cinsiyet eşitliğinin korunmasına yönelik eylemsel ve etik duruşunu en iyi şekilde sergileyebilmesini amaçlıyor.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimine yönelik farkındalığın artmasıyla ülkemizdeki tüm şirketlerin; çalışanlarından müşterilerine, tedarikçilerinden geniş kamuoyuna kadar geniş bir yelpazede paydaşlarına tehdit oluşturan olaylar karşısında kadın ve erkeklerin farklılaşan ihtiyaçlarını hassasiyetle ele alarak, toplumsal cinsiyete duyarlı birer kuruluş olabileceklerini düşünüyoruz. Bu doğrultuda hazırlanan rehberin, kadınlar için eğitim, öğretim ve mesleki gelişimin teşvik edilmesi, cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik oluşturulması, kadınları güçlendiren iş uygulamalarının hayata geçirilmesi ve cinsiyet eşitliğine yönelik ilerlemenin şeffaf bir şekilde tüm paydaşlarla paylaşılmasına yönelik kazanımları iş dünyamıza kazandıracasına inanıyoruz.

Bulunduğumuz her platformda güçlü toplumun, güçlü ekonominin ve güçlü demokrasinin yolunun, kadının hayatın tüm alanlarına aktif katılımından geçtiğini dile getiriyor; buna yürekten inanıyoruz. 'Kadın' odağında yaklaşımımız, pozitif ayrımcılık değil toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde adil bir sistemin inşası için kadınların hayatın tüm alanlarına aktif katılımının gerekliliğidir.

Gerek zihinsel gerekse de sistemsel dönüşümü toplumu oluşturan kadın ve erkekler olarak birlikte dönüştürme gücüne sahibiz!

Saygılarımızla

Süleyman Sönmez
Yönetim Kurulu Başkanı
TÜRKONFED

TEŞEKKÜR

Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (BM Kadın Birimi) Türkiye Ofisi, Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) iş birliğiyle hazırlanan ve İsveç'in İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı aracılığıyla fonlanan bu rehber, kriz yönetimi için iş dünyasına toplumsal cinsiyete duyarlı bir yol haritası sunmak amacıyla hazırlanmış olup, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve İnsan Hakları Danışmanı Nino Janashia tarafından kaleme alınmıştır.

BM Kadın Birimi Türkiye Program Analisti Ülkem Önal Kara, BM Kadın Birimi Türkiye Özel Sektör Ortaklıkları Analisti Pınar Akçayöz De Neve, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Ceren Aydın Ergün, TÜSİAD Sosyal Politikalar Bölümü Direktörü Ezgi Çelik Tekinel ve TÜSİAD Sosyal Politikalar Bölümü Uzmanı Ezgi Murat, görüş ve önerilerini paylaşarak rehberin içeriğine katkıda bulunmuşlardır.

TÜSİAD Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubu eski Başkanı Oya Ünlü Kızıl'a (Mart 2017-Mart 2022), TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İş Dünyasında Kadın Komisyonu Başkanı Reyhan Aktar'a ve BM Kadın Birimi Türkiye Ülke Ofisi Direktör Yardımcısı Zeliha Ünal'dı'ya rehberin ana çerçevesini oluşturan özel sektör çalıştayının (18 Mart 2021) teşvik edilmesi ve hayata geçirilmesindeki katkılarından ötürü teşekkürlerimizi sunarız. TÜRKONFED Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı Hayati Bakış, TÜRKONFED Kurumsal İletişim Uzmanı Eda Gökalp, Girişimde Kadın Gücü Program Koordinatörü Şeyda Dağlı'ya rehberin hazırlanma sürecindeki koordinasyonları için özellikle teşekkür ederiz.

Koç Holding Sürdürülebilirlik Koordinatörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Koç Holding Sürdürülebilirlik ve Paydaş İlişkileri Yöneticisi Pelin Kıhtır Öztürk'e katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarız. BM Kadın Birimi Unstereotype Alliance Program Analisti Naz Akyol, BM Kadın Birimi HeForShe Proje Koordinatörü Sinem Aydın' a rehberin hazırlanma sürecindeki koordinasyonları için özellikle teşekkür ederiz.

Rehber ve beraberindeki izleme aracını geliştirmek üzere gerçekleştirilen odak grup görüşmelerine katılımlarından ve katkılarından dolayı Akbank, Arçelik, Avon, AYGaz, Bahçeşehir Üniversitesi, BAYTEKS, Beyçelik Gestamp, Borusan Grubu, Boyner Grup, Coca-Cola İçecek, Doğan Grubu, Doğuş Grubu, Domino Tekstil, Enerjisa, Eti Gıda, GittiGidiyor, LİMAK Grup, Nas Plastik, OPET, Penti, Sabancı Holding, Sefes Mobilya, Shell Türkiye, Yapı Kredi Bankası, Yeşim Tekstil ve Zorlu Holding'e teşekkür ederiz. Ayrıca, rehberin ve beraberindeki izleme aracının ön uygulama ve değerlendirme sürecine katılarak değerli geri bildirimleriyle zenginleştirilen prototipleme aşamasındaki katkıları için Arçelik Global İletişim ve İnsan Kaynakları ekiplerine özel teşekkürlerimizi sunarız.

©2022 UN Women.

Yazan: Nino Janashia, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi Danışmanı

Tasarım: DWT Mandalina

"Gender-Responsive Crisis Management Guide was conducted with the generous contribution and support of Sweden through Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)."

"The views expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily represent the views of UN Women, the United Nations, any of its associated organizations or the official position of Sweden."

İçindekiler

BM Kadın Birimi, TÜSİAD ve TÜRKONFED Hakkında

1. Özel Sektör, Krizleri Neden Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Şekilde Ele Almalı?
2. COVID-19'un Kadın Çalışanlar Açısından Etkisi - Kilit Hususlar
3. Türkiye'de COVID-19 Salgının Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

3.1 COVID-19 Salgının İş Yerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Açısından Etkisi

3.2 COVID-19 Salgının Etkilerini Azaltmak İçin Şirketlerin Aldığı Önlemler

4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadının Güçlenmesi Prensipleri

4.1 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Kısa Özeti

4.2 Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Önemi

4.3 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Uygulamaya Dönük Yanları

5. Kadının Güçlenmesi Prensipleri Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Stratejileri

5.1 İş-yaşam Dengesinin Teşvik Edilmesi ve Bakım Sorumlulukları için Destek Verilmesi

5.1.1 Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemeleri

5.1.2 Aile Dostu İş Yeri Politikaları ve Kültürü

5.1.3 İş-yaşam Dengesinin Teşvik Edilmesi ve Bakım Sorumlulukları için Destek Verilmesi: Faydalar ve İyi Uygulama Örnekleri

5.2 İş Yerinde Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması

5.2.1 İş Yerinde Cinsel Tacizin ve Etkilerinin

Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

5.2.2 Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması Şirketler İçin Neden Önemlidir?

5.2.3 İş Yerinde Cinsel Taciz Konusunun Ele Alınması

5.3 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanların Desteklenmesi

5.3.1 Ev İçi Şiddetin ve İş Yerindeki Etkilerinin Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

5.3.2 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanlarına Destek Olmak Üzere Şirketlerin Alabileceği Önlemler

5.3.3 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanlarına Destek Olan Şirketlerin İyi Uygulama Örnekleri

5.4 Çalışanların Sağlığının, Güvenliğinin ve Refahının Korunması

5.4.1 Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Refah İhtiyaçlarının Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

5.4.2 Çalışanların Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Refah İhtiyaçlarının Karşılansısı için Alınabilecek Önlemler

5.4.3 COVID-19'un ve Gelecekteki Krizlerin Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahı Üzerindeki Etkilerini Azaltmak için Alınabilecek Önlemler

5.5 İşin Geleceği'ne Dair Zorlukların Ele Alınması – Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma (Upskilling & Reskilling) İhtiyacı

5.5.1 İşin Geleceği'ne Dair Toplumsal Cinsiyete Dayalı Zorlukların Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

5.5.2 Mevcut Becerilerin Geliştirilmesi ve Yeni Beceriler Kazandırılması Bakımından Çalışanların İhtiyaçlarını Dikkate Alarak İşin Geleceği'ne Uyum Sağlanması

6. Sonuç Kaynakça

Yönetici Özeti

COVID-19 küresel salgını, ekonominin tüm alanlarını etkilemiş ve tüm dünyanın yaşama ve iş yapma biçimini uzun vadede değişikliğe uğratmıştır. Küresel salgının neden olduğu sorunların aşılması ve yeni gerçekliğe ayak uydurulması için özel sektöre bağlı firmalar, atik ve kararlı davranmak durumunda kalmıştır. COVID-19 küresel salgını, aynı zamanda bir krizin her an ortaya çıkabileceğini de hatırlatmıştır. Bu süreçte, şirketlerin yeni fırsatları belirlemelerinin yanı sıra, mevcut işlerini geliştirmeye yönelik eylemlere öncelik vermek ve gelecekteki olası krizlere karşı dayanıklılık stratejisi oluşturmak için pandemiden öğrenilen dersleri dikkate almalarının önemli olduğu anlaşılmıştır. COVID-19, ayrıca mevcut toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha da kötü bir hale getirmiştir. Zira kadınlar, küresel salgının olumsuz etkilerinden orantısız şekilde daha fazla etkilenmiş ve bu nedenle krizi toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetmenin, mutlak bir gereklilik olduğu anlaşılmıştır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi rehberinin amacı, özel sektörün krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir şekilde ele alması için uygulamaya dönük ve işlevsel yönergeler geliştirmektir. Başka bir küresel salgın, doğal afet, kitlesel göç, güvenlik veya teknolojik sorunlar gibi gelecekte ortaya çıkabilecek krizlerin, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik birbirinden farklı etkilerinin olması kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle COVID-19 küresel salgınından çıkarılan dersler, işletmelerin ve kurumların karşılaşılan zorluklara uyum sağlayarak yeni krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlamalıdır.

İşbu rehberin hazırlanması, COVID-19 küresel salgını ve özel sektörde salgının etkilerinin toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetilmesi ihtiyacı gözetilerek önceliklendirilmiştir. Ancak rehber kapsamında tasarlanan kriz yönetimi araçları, küresel salgınlar ve/veya sağlık krizleri başta olmak üzere ileride ortaya çıkabilecek tüm krizlere karşı bilgilendirme amacı gütmektedir.

Rehber’de önerilen yaklaşımlar, **Kadının Güçlenmesi Prensiplerine (WEPs)** dayanmaktadır. Bu prensiplerin amacı, kadınların güçlenmesine yönelik iyi uygulamalar oluşturmak ve paylaşmak; ve toplumsal cinsiyet eşitliğini şirket, piyasa ve toplum içerisinde teşvik etmek üzere şirketlere yardımcı olmaktır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi stratejilerinin amacı ise özel sektörün kriz zamanlarında cinsiyete bağlı sorunları etkin bir şekilde ele alabileceği, eşitlikçi ve dönüştürücü müdahaleler planlamasını sağlamaktır. İşbu rehber,

- Krizi toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetmek üzere strateji geliştirmenin hangi alanlarda ve neden önemli olduğuna dair cevaplar vermekte,
- Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik somut ve uygulamaya dair yönergeler sağlayarak, şirketlerin bu stratejileri uygulamaya nasıl koyacağına ilişkin bilgi vermekte,
- Şirketleri, dünya genelindeki umut verici örneklerden haberdar etmek üzere her alandaki iyi uygulama örneklerine yer vermektedir.

Krizlerin, şirketler tarafından toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetilmesi için aşağıda bahsi geçen alanlardaki stratejilerin uygulanması gerekmektedir:

- **İş-Yaşam Dengesinin Teşvik Edilmesi ve Bakım Sorumlulukları için Destek Verilmesi**

Sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin sağlanması için şirketler, başta bakım yükümlülükleri olan kişiler olmak üzere çalışanlarının işlerinden keyif almaları, aileleri ve arkadaşları ile kaliteli zaman geçirmeleri, uykuya, spora ve beslenmelerine yeterince zaman ayırmaları ve genel refah düzeylerini destekleyen şeylere zaman ayırabilmeleri için gerekli koşulları sağlamak durumundadır. Bu kapsamda şirketler, **güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin (GEÇD) teşvik edilmesi, hem kadınlara hem erkeklere ebeveyn izni sunmak da dahil olmak üzere bakım sorumluluklarının desteklenmesi,**

çocuk bakım desteği konusunda seçenekler sağlanması, ayrıca doğum izninden sonra işe geçiş aşamasında kadınlara destek verilmesi gibi pek çok önlem almalıdır.

Bu belge, **güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin (GEÇD)** başarılı şekilde uygulanması için üst düzey yöneticiler ve çalışanlar tarafından alınması gereken tedbirlere ilişkin adım adım yönlendirmeler sunarak ve güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin olası çalışma tasarımları hakkında bilgiler vererek, şirketlere rehberlik sağlamaktadır. Buna ek olarak, **aile dostu iş yeri politikalarının ve kültürünün** benimsenmesi amacıyla, **kapsayıcı ebeveyn izninin**, ayrıca ebeveyn izni veya uzun süreli diğer izinlerden sonra **işe dönüş sürecinin** şirketler tarafından nasıl desteklenebileceğine ve **çocuk bakım desteğinin** nasıl verilebileceğine dair daha detaylı bir rehberlik sağlamaktadır.

- **İş Yerinde Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması**

İş yerinde cinsel taciz, çalışanların güvenliği ve refahına yönelik bir risk teşkil etmekte ve sonuçları itibarıyla çalışanların sadece refahı değil, aynı zamanda üretkenliği ve firmanın itibarı üzerinde de geniş kapsamlı etkileri olmaktadır. Küresel salgın gibi kriz zamanlarında, insanlar endişelerini veya karşılaştıkları riskleri dile getirme veya kendilerini bir şikayet sarmalına sokma konusunda daha hassas davrandıkları için, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet artmaktadır. COVID-19 küresel salgını sırasında çevrim içi cinsel taciz daha yaygın hale gelmiştir. Bu nedenle işverenlerin, yeni çalışma düzenlerini göz önünde bulundurarak bu durumun ortaya çıkabileceği yeni ortamların farkında olmaları ve buna göre politika geliştirmeleri gerekmektedir.

İşbu belge, cinsel tacizin **tanımında geçen ortak unsurlar** ile ilgili bilgi vererek ve **hangi fiillerin cinsel taciz kapsamına girdiği ile ilgili bir liste** oluşturarak, iş yerinde **cinsel tacizin ve etkilerinin anlaşılması ve tespit edilmesi** konusunda yol göstermektedir. Rehber, ayrıca **şirketlerin cinsel tacizi önlemelerinin ve ortadan kaldırmalarının neden önemli olduğunu anlatıp; cinsel taciz ile ilgili bir şirket politikası** şablonuna ve bu politikayı **geliştirmek için** yapılması gerekenlere yer vererek, bununla nasıl **mücadele** edileceğini adım adım göstermektedir.

- **Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanların Desteklenmesi**

Ev içi şiddet, bir insan hakları sorunu olup şiddete maruz bırakılanlara ve ailelerine büyük etki etmektedir. Ev içi şiddet, mağdurların kendilerini **işlerine verme, iş istikrarlarını koruma ve mesleki başarı kazanma** becerilerini de etkilemektedir. Dolayısıyla, ev içi şiddete maruz bırakılmış çalışanlara destek verilmesi, bir insan hakları yükümlülüğü olduğu kadar iş yeri için de mutlak bir gereksinimdir.

Rehber, **ev içi şiddetin işletmeler üzerindeki etkisi** hakkında bilgi vermekte ve **şirketlerin çalışanlarını aile içi şiddete karşı desteklemesi için alması gereken tedbirleri** belirlemektedir. Bu kapsamda, çalışanlara gerekli hizmetlere erişim için **destek olma ve yol göstermenin** yanı sıra, konuyla ilgili **farkındalık oluşturmayı, güvenceli esnek düzenlemeler sağlamayı** ve çalışanları iş akdinin feshine karşı korumayı da dahil edecek şekilde; şirketlerin tüm süreç boyunca mağdurların **güvenliğine, özerk karar almalarına ve gizliliklerine** riayet ederek atması gereken adımlar tespit edilmiştir.

- **Çalışanların Sağlığının, Güvenliğinin ve Refahının Korunması**

Sağlık, temel bir insan hakkı olup toplumların yaşam kalitesi için hayati önem taşımaktadır. Çalışanların, genel sağlık ve refahları ile ilgili hakları bulunmakta olup bunların tek amacı, çalışanları iş yerindeki tehlikelerden korumak değildir. Ruhsal, fiziksel ve psiko-sosyal sağlık da, çalışanların refahı ve kurum başarısı için elzemdir. Bu nedenle sağlığa yönelik bütüncül bir yaklaşım, bir firmanın ticari strateji ve faaliyetlerinin vazgeçilmez bir unsuru olmalıdır.

İşbu Rehber, **Sağlıklı İş Yeri Modeli** ile ilgili bilgiler verip, bir firmada toplumsal cinsiyete dayalı sağlık,

güvenlik ve refah ihtiyaçlarının anlaşılması ve dikkate alınmasına ilişkin olarak yapılması gerekenlere yer vermektedir. Bu rehber, **çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmesi ve onların kişisel refahının ve sağlıklı yaşam tarzının desteklenmesinin** ötesine geçerek, toplumsal cinsiyete özgü mesleki tehlikelerin tespiti, fiziksel ve zihinsel sağlığa ilişkin ilgili hizmetlerin sunulması, toplumsal cinsiyet ihtiyaçlarına göre tesislerin uyarlanması gibi çalışanların cinsiyete özgü sağlık, güvenlik ve refah ihtiyaçlarının karşılanmasına için atılması gereken adımlar hakkında yol göstermektedir. İşbu Rehber, **COVID-19 küresel salgınının ve ileride karşılaşılabilecek krizlerin etkilerini azaltmak için atılacak adımlara** özel bir atıfta bulunmaktadır.

- **İşin Geleceğinde Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma (Upskilling & Reskilling) İhtiyacıyla İlgili Zorluklar**

Küreselleşme ve nüfus değişimleri ile birlikte teknolojinin gelişimi, bugün ve ileride ekonominin bir parçası haline gelmeleri için insanları ihtiyaç duydukları beceriler ile donanımlı hale getirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda **iş dünyasının geleceği** yapay zeka ile şekillenip büyük veri, makine öğrenimi, bilgi ve iletişim teknolojileri ve robot bilimine dayalı hale gelecektir. **COVID-19 küresel salgını**, otomasyon ve dijitalleşmenin hızını artırırken; böylelikle iş gücünde kritik sektörlerde görülen beceri eksikliği, pek çok kurum için daha belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle toparlanma ve ileride büyüme imkanı elde etmek için gereken becerilerin belirlenip tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması adına, çalışanların mevcut becerilerini geliştirmesi ve yeni beceriler kazanması (upskilling & reskilling) için atılması gereken adımların tespit edilmesi önemlidir. Toplumsal cinsiyete odaklanılması ise hem toparlanma hem de iş dünyasının geleceği açısından hayatidir. Toplumsal cinsiyete odaklanılmadan alınacak toparlanma önlemleri ve iş dünyasının geleceğine dair yapılacak tahminler eksik ve taraflı kalarak, mevcut eşitsizliklere yenisini ekleme riskini beraberinde getirecektir.

İşbu rehber, **çalışanların mevcut becerilerinin geliştirilmesi ve onlara yeni beceriler kazandırılması bakımından ihtiyaçları ele alarak**, şirketlerin **işin geleceğine uyum sağlamak** için benimsemeleri gereken yaklaşımlar hakkında bilgi vermekte ve şirketler tarafından beceri uyumsuzluğuna karşı alınması gereken önlemleri detaylandırmaktadır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı her kriz yönetimi stratejisi, Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) belli bir faktörü ile ilişkilidir.

WEPs ilkelerinin bütüncül şekilde anlaşılması için bu Rehber'de, şirketlere aşağıda bahsi geçen konularda bilgi verilerek **Kadının Güçlenmesi Prensiplerin'nin** içeriği ve yansımalarından bahsedilmiştir:

- Her bir prensip, firmanın **WEPs Eylem Planı'na** nasıl yansıtılmalı?
- Her bir prensibin uygulanması için **atılması gereken temel adımlar** nelerdir?
- Detaylı göstergelerle uygulamanın başarılı olup olmadığı nasıl **ölçülür**?

Rehber'in izlediği yöntem Türkiye'de COVID-19'un işyerlerindeki etkisinin toplumsal cinsiyet perspektifinden değerlendirilmesine dayanmaktadır:

- **Aralık 2021 tarihli istişare sırasında gerçekleştirilen nitel araştırma.** Nitel araştırma, aralarında farklı sektörlerden büyük ölçekli (+250 çalışan), orta ölçekli (50 ila 249 çalışan) ve küçük ölçekli (50'den az çalışan) işletmelerin ve COVID-19 salgınından önce WEPs'e imza atmış ve/veya toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerini ve/veya eylem planlarını benimsemiş işletmelerin bulunduğu ve Türkiye'de mukim veya temsilciliği bulunan 26 firma ile gerçekleştirilmiş 6 Odak Grup Görüşmesi'nden (OGG) oluşmaktadır.
- **TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi tarafından 241 firmanın (140 KOBİ dahil) katılımıyla gerçekleştirilen 2020 değerlendirmesi** (TÜSİAD, TÜRKONFED, BM Kadın Birimi "COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri: Kurumsal Önlemler, İyi Uygulamalar ve Geleceğe Bakış", 2020).

- **BM Kadın Birimi’nin, Türkiye’de COVID-19’un ekonomik ve sosyal etkilerine ilişkin değerlendirmesi** (BM Kadın Birimi, Türkiye’de COVID-19 Etkilerinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi, 2020)

İşbu Rehber’e, içerisinde 9 tematik alanda 55 sorunun yer aldığı ve kaydedilen ilerlemenin takip edilmesini ve planlama sürecinin kolaylaştırılmasını sağlayan bir **İzleme Aracı** eşlik etmektedir. İzleme Aracı, bir faaliyetin *uygulanma durumu* ve uygulanmadıysa **ne zaman** uygulanmasının beklenebileceği ile ilgili bilgi toplanmasını sağlamaktadır. İzleme Aracı, ayrıca planlanan faaliyetlerin uygulanması için **iç kaynakların** var olup olmadığı veya faaliyetin **dış destek** gerektirip gerektirmediği/gerektirmeyeceği ile ilgili bilgi toplanmasını sağlamaktadır. İzleme Aracı, ayrıca bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için **harcanan** veya harcanması planlanan **bütçenin** takibini sağlamaktadır.



Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Hakkında

Birleşmiş Milletler (BM) Kadın Birimi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi konularına ağırlık veren bir BM kuruluşudur. Dünya genelinde kadınların ve kız çocuklarının savunucusu olan BM Kadın Birimi, ihtiyaçlarının karşılanması konusunda kaydedilen ilerlemelere ivme kazandırmak üzere kurulmuştur.

BM Kadın Birimi, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik küresel standartlar belirleyen BM Üye Devletleri'ne destek olurken bu standartların etkin şekilde uygulanması ve dünya genelinde kadınlara ve kız çocuklarına gerçek manada faydalı olması için gereken kanun, politika, program ve hizmetleri geliştirmeleri amacıyla hükümetler ve sivil toplum kuruluşları ile de iş birliği yapmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları vizyonunu kadınlar ve kız çocukları için gerçeğe dönüştürmek için dünya çapında faaliyet yürütmekte ve dört stratejik öncelik doğrultusunda kadınların hayatın her alanına eşit katılımını desteklemektedir: Kadınların yönetim sistemlerine öncülük etmesi, bunlara katılması ve bunlardan eşit şekilde yararlanması. Kadınların gelir güvencesinin, insana yaraşır bir işinin ve ekonomik özerkliğinin olması. Tüm kadınların ve kız çocuklarının, her türlü şiddetten uzak bir hayat sürmesi. Kadınların ve kız çocuklarının sürdürülebilir barışın ve dayanıklılığın tesis edilmesi sürecine katkı sağlayıp etki ederek doğal afetlerden ve çatışmaları önleme amaçlı ve insani faaliyetlerden eşit şekilde yararlanması. BM Kadın Birimi, ayrıca BM'nin toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirme çalışmalarında koordinasyon ve destek sağlamaktadır.

TÜSİAD Hakkında

1971 yılında kurulan TÜSİAD, Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir iş dünyası kuruluşudur. TÜSİAD, üyelerinin temsil ettiği kuruluşlar itibarıyla Türkiye ekonomisinde üretim, katma değer, kayıtlı istihdam ve dış ticaret gibi alanlarda önemli temsil yeteneğine sahiptir.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜRKONFED Hakkında

Bölgesel ve sektörel iş dünyası temsil örgütlerinin çatı kuruluşu olan Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), gönüllülük esasına göre kurulmuş bağımsız bir sivil toplum kuruluşudur. TÜRKONFED, Türkiye'nin her bölgesine yayılmış etkin üye yapısı ve sayısı ile Türkiye'nin en büyük iş dünyası örgütleri içinde yer almaktadır. Bağımsız ve gönüllü yapısı dikkate alındığında Türkiye'nin en büyük sivil toplum örgütü olan TÜRKONFED; gücünü ve etkinliğini, iş insanlarının üye olduğu federasyon ve derneklerinden alarak çatısı altında 26 bölgesel, 4 sektörel olmak üzere 30 federasyon, 286 dernek üzerinden 50 bine yakın şirket bulundurmaktadır.

17 Kasım 2014 tarihinde açılan Brüksel temsilciliğiyle Avrupa'nın kalbinde faaliyetlerini sürdüren TÜRKONFED, Avrupa'nın en büyük iş dünyası kuruluşlarından biri olan, Avrupa KOBİ Birliği Üyesi olarak, küresel alanda da etkili çalışmaların içinde yer almaktadır. Avrupa KOBİ Birliği, bugün AB politikalarına ve karar alma mercilerine doğrudan ulaşan, 12 milyon firma ve 55 milyon çalışanı temsil eden çok önemli bir uluslararası iş dünyası örgütüdür. TÜRKONFED, işte böyle önemli bir yapının içinde yer alarak, Türk iş dünyası ile Avrupa Birliği arasında köprü görevini üstlenmektedir. Aynı zamanda Almanya, Gürcistan, KKTC, Irak, Ukrayna ve Romanya'dan üye iş insanları derneklerini bir araya getirdiği TÜRKONFED International ile de küresel ölçekte büyümeye devam etmektedir.

1. Özel Sektör Krizleri Neden Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Şekilde Ele Almalı?

COVID-19 küresel salgını, ekonominin tüm alanlarını etkilemiş ve tüm dünyanın yaşama ve iş yapma biçimini uzun vadede değişikliğe uğratmıştır. Küresel salgının neden olduğu sorunların aşılması ve yeni gerçekliğe ayak uydurulması için özel sektöre bağlı firmalar, atik ve kararlı davranmak durumunda kalmıştır. COVID-19 aynı zamanda var olan cinsiyet eşitsizliklerini daha da şiddetlendirmiştir. Bu dönemde kadınlar orantısız şekilde daha fazla etkilenmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik büyüme ve refah açısından elzemdir. Dolayısıyla küresel salgının beraberinde getirdiği sorunları ele alacak sürdürülebilir stratejilerin, toplumsal cinsiyete duyarlı çözümler içermesi gerekmektedir.

COVID-19 küresel salgını, bizlere aynı zamanda her an bir krizin ortaya çıkabileceğini de hatırlatmıştır. Dünya genelinde pek çok firma ve kuruluş, bu duruma hazırlıksız yakalanmıştır. Zira bunların çok azı, krizin bu boyutta olabileceği ve iş dünyasını tüm yönleriyle etkileyebileceğini tahmin edebilmiştir. Eşi benzeri görülmemiş bu durum, ileride karşılaşılabilecek başka bir küresel salgın, doğal afet, kitlesel göç, güvenlik veya teknolojik sorunlar gibi krizleri etkin şekilde yönetmek için hazırlıklı olmanın hayati olduğunu göstermiştir. Zaman içerisinde, işletmelerin yeni fırsatları belirlemelerinin yanı sıra, mevcut işlerini geliştirmeye yönelik eylemlere öncelik vermek ve gelecekteki olası krizlere karşı dayanıklılık stratejisi oluşturmak için pandemiden öğrenilen dersleri dikkate almalarının önemli olduğu anlaşılmıştır.

Kadınlar ve erkekler, COVID-19 pandemisinden birbirinden farklı ve orantısız şekilde etkilenirken, krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir şekilde yönetmek mutlak bir gereklilik haline gelmiştir. Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi, bir kurumun kendisine ve/veya çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve kamuoyu dahil tüm paydaşlarına zarar verme tehdidi oluşturan yıkıcı, öngörülemez ve beklenmedik bir olayı; kadınların ve erkeklerin farklı ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak

toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetmesi sürecidir.

Krizler, var olan sorunları ve zafiyetleri daha da belirgin hale getirebilir. Görüldüğü üzere COVID-19 salgını, iş dünyasında var olan cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirmiş ve ileride yaşanabilecek muhtemel krizlerin toplumsal cinsiyet üzerinde farklı etkileri olacağını sinyallerini vermiştir. Bu nedenle tüm olası etkileri tam olarak tahmin edilemese bile, COVID-19 küresel salgınından çıkarılan dersler, işletmelerin ve kurumların öğrendiklerini potansiyel zorluklara uyarlayarak güçlenmelerini ve ileride ortaya çıkacak krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlamalıdır.

İşbu rehberin hazırlanması, COVID-19 küresel salgını ve özel sektörde salgının etkilerini toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yönetme ihtiyacı nedeniyle önceliklendirilmiştir. Ancak rehberde bahsi geçen kriz yönetimi araçları, küresel salgınlar ve/veya başka sağlık krizleri başta olmak üzere ileride çıkabilecek tüm krizlere karşı bilgilendirme amacı gütmektedir.

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Rehberinin amacı, özel sektörün krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir şekilde ele alması için uygulamaya dönük ve işlevsel yönergeler geliştirmektir. Rehber’de önerilen yaklaşımların temelinde, **Kadının Güçlenmesi Prensipleri** (WEPs) yatmaktadır. Bu prensiplerin amacı, işletmelerin kadınların güçlenmesine yönelik iyi uygulamalar oluşturmalarına ve paylaşımlarına ve toplumsal cinsiyet eşitliğini şirket, piyasa ve toplum içerisinde teşvik etmelerine yardımcı olmaktır.¹ Aslında WEPs, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılığı esas alan, sürdürülebilir ve dayanıklı bir iş ortamı için uluslararası iş gücü ve insan hakları standartlarından beslenen; ölçeği, sektörü ve coğrafi konumu ne olursa olsun iş yerinde, piyasada ve toplum içerisinde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda işletmelerin hem menfaati hem de sorumluluğu olduğunun kabulüne dayanan bir çerçevedir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi stratejileri, COVID-19’un etkilerine yönelik

1. Kadının Güçlenmesi İlkeleri ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için <https://www.weps.org/> adresini ziyaret edebilirsiniz.

çeşitli değerlendirmelere ve ayrıca bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırma ile belirlenen zorluklara dayanarak tasarlanmıştır. Bu stratejilerin amacı, özel sektörün eşitlikçi ve dönüştürücü etkiye sahip müdahaleleri planlamasını ve böylelikle kriz zamanlarında toplumsal cinsiyet ile ilgili sorunları etkin şekilde yönetebilmesini sağlamaktır. (i) İş-yaşam dengesinin desteklenmesi ve bakım sorumlulukları için destek verilmesi, (ii) iş yerinde cinsel tacizin önlenmesi ve ortadan kaldırılması, (iii) ev içi şiddete karşı çalışanların desteklenmesi, (iv) çalışanların sağlığının, güvenliğinin ve refahının korunması bu stratejiler arasında yer almaktadır. Ayrıca COVID-19 küresel salgını, otomasyon ve dijitalleşmenin hızını artırırken iş gücünde kritik sektörlerde görülen beceri açığı, pek çok kurumda daha belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle, işbu rehber kapsamında geliştirilen stratejiler, (v) İşlerin Geleceği bağlamında mevcut becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerilerin kazandırılması ihtiyacıyla ilişkili zorlukları da ele almaktadır.

2. COVID-19'un Çalışan Kadınlar Açısından Etkisi - Kilit Konular

COVID-19 küresel salgını, mevcut toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha da artırmış, ekonomik ve sosyal anlamda temel kusurları gözler önüne sermiş ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kazanımları ciddi şekilde tehdit eder hale gelmiştir. Küresel salgın sonucunda **işsizlik ve ücretsiz bakım yükü artmış ve ev içi şiddet** daha önce görülmemiş seviyelere ulaşmıştır.

Salgının sonucu olarak, kadınlar bazı sektörlerde orantısız **iş kayıpları** yaşayarak ekonomik güvencelerini kaybederken; ilk müdahale ekibi, sağlık personeli ve toplum gönüllüsü olarak veya gıda, perakende, temizlik ve hıfzıssıhha gibi sektörlerde çalışan pek çok kadın, **kendi sağlıkları ve refahları pahasına** tüketicilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için hayati derecede katkı sağlamaya devam etmiştir.

Salgın döneminde okulların ve bakım tesislerinin kapanmasıyla birlikte **kadınların bakım sorumlulukları** artmış, bu da ücretsiz çalışma yüklerini daha da ağırlaştırmıştır. Artan bakım

yükü, çalışan kadınların yaptıkları ücretli işe ayırdığı vakti etkilerken bazı durumlarda daha az çalışmaktan veya işlerini bırakmaktan başka seçenekleri olmamasına neden olmaktadır.

COVID-19'un dünya genelinde cinsiyete özgü etkileri ile ilgili değerlendirmeler, salgın sırasında her yerde ev içi şiddet riskinin ve yaygınlığının arttığını göstermiştir. **Ev içi şiddet**, kadınların insan haklarının ihlal edilmesidir. Şiddet, çeşitli şekillerde (fiziksel, sözel, cinsel, psikolojik, sosyoekonomik şiddet) görülebilmekte ve dünya genelinde kadınlara, çocuklara, ailelere ve toplumlara yönelik yıkıcı etkileri bulunmaktadır. Ev içi şiddetin ihbar edilmesi zordur ve bu durum, destek ile yardım hizmetlerinin verilmesini de etkileyebilmektedir. Giderek artan sayıda özel sektör firması salgın boyunca faaliyetlerini durdurmak veya evden çalışma sistemine geçmek zorunda kaldığından, ev içi şiddet riski; işin devamlılığı, toparlanma ve uzun vadeli ekonomik büyüme için ek bir tehlike arz eder hale gelmiştir. Zira ev içi şiddet, devamsızlıkları, personel değişim oranlarını (turnover) ve bildirimde bulunmadan istifa edenlerin sayısını artırarak iş yerinde verimliliği sekteye uğratmaktadır.

Ayrıca **teknolojiye dayalı işlerin giderek artması**, kadınların geride kalmasına neden olurken, yeni fırsatlardan mahrum kalma risklerini de artırmaktadır. Bu durum, uzun vadede ekonomik ilerleme ve toparlanma sürecine zarar verecektir.

Dolayısıyla kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyete duyarlı COVID-19 yaklaşımları, ekonomide kapsayıcı bir toparlanma için elzem hale gelmektedir. Dahası iş yeri, piyasa ve toplumdan oluşan değer zinciri boyunca, Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) doğrultusunda toplumsal cinsiyet ayrımı olmayan bir iş ortamının tasarlanması kritik önemde olacaktır.

3. Türkiye’de COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Türkiye’de COVID-19’un iş yerindeki etkilerinin toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesi; gerçekleştirilen nitel çalışma ve TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen değerlendirmenin yanı sıra², BM Kadın Birimi’nin Türkiye’de COVID-19’un ekonomik ve sosyal etkilerine ilişkin değerlendirmesi doğrultusunda yapılmıştır.³

Nitel araştırma, aralarında farklı sektörlerden büyük ölçekli (+250 çalışan), orta ölçekli (50 ila 249 çalışan) ve küçük ölçekli (50’den az çalışan) işletmelerin ve COVID-19 salgınından önce WEPs imzacısı olmuş ve/veya toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerini ve/veya eylem planlarını benimsemiş işletmelerin bulunduğu ve Türkiye’de mukim veya Türkiye’de temsilciliği bulunan 26 firma ile gerçekleştirilmiş 6 Odak Grup Görüşmesi’nden oluşmaktadır. Odak grup görüşmeleri 2021 yılının Aralık ayında gerçekleştirilmiştir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen değerlendirme, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren, 7 kooperatif dahil olmak üzere 339 firmanın katılımıyla, Mart-Haziran 2020 tarihleri arasında yapılan anket çalışmasının bulgularına dayalıdır. Bazıları COVID-19 salgınından önce WEPs imzacısı olan ve/veya toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerini ve/veya eylem planlarını benimsemiş büyük ölçekli firmalar, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), anket katılımcıları arasında yer almıştır.

3.1 COVID-19 Salgınının İş Yerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Açısından Etkisi

COVID-19’un Türkiye’deki ekonomik ve sosyal etkileri,⁴ salgının **kadınların ve erkeklerin iş gücü piyasasına katılımı ile ilgili eşitsizlikleri**

daha da şiddetlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Dahası **kadınlar** (%18,8), erkeklere oranla (%14,2) daha yüksek bir oranda işlerinden olmuştur. Ayrıca kadınlar, erkeklere oranla **daha fazla izne çıkmıştır** (ücretli, kısmen ücretli ve ücretsiz). İzne çıkan kadınların %15,7’si **ücretsiz izne çıkarılırken**, bu oran erkekler arasında %11,2 olmuştur. BM Kadın Birimi’nin değerlendirmesine göre kadınların eve gelir getiren “ikincil” konumda olması ve ücretsiz ev işleri ile bakım sorumluluğunun büyük kısmını üstlenmesinin beklenmesi, bu bağlamda son derece etkilidir. **İşini değiştiren ve evden çalışmaya başlayan kadınların oranı (%18), erkeklerin oranından (%14,2) fazladır.** Ayrıca kadınların **ev işlerindeki sorumluluğu, erkeklere göre artmıştır.** Kadınların iş yükü, özellikle “ev temizliği ve çamaşır yıkama” ve “yemek yapma ve servis etme” kategorilerinde sırasıyla %77,6 ve %59,9 oranında artarken, bu artış erkekler arasında sırasıyla %47 ve %23,9 oranında olmuştur. **COVID-19’un ruh sağlığına/duygusal sağlığa yönelik olumsuz etkileri kadınları erkeklerden daha fazla etkilemiştir.** Nitekim kadınların %54’ü ve erkeklerin %49’u, salgın sonucunda stres ve kaygı bozukluğu gibi sorunlar yaşamıştır. Ayrıca, **ev içi şiddet yaygınlığının** arttığını ifade eden kadın sayısı, erkeklerden fazla olmuştur. Aynı zamanda kadınların ve erkeklerin yaklaşık %25’inin, ev içi şiddet mağdurlarına yönelik desteklerden haberdar olmadığının unutulmaması gerekmektedir. Özet olarak COVID-19 küresel salgını, hem kadınları hem erkekleri olumsuz yönde etkilese de, kadınlar bu süreçten daha fazla etkilenmiştir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi’nin 2020 yılında yaptığı araştırma, çalışanların en sık karşılaştığı iki sorunu ortaya çıkarmıştır: Kadınları orantısız bir şekilde etkileyen **iş-yaşam dengesizliği ve ev içi şiddet.** Hatta işletmelerin %89’unda kadın çalışanlar, COVID-19 döneminde ev içi şiddet vakalarının arttığını ifade etmiştir. Çalışanlar, ayrıca evden / uzaktan çalışma nedeniyle **artan mesai saatleri, psikolojik stres ve aşırı yorgunluk** gibi sorunlar yaşadıklarını bildirmiştir. Bu değerlendirme, çocuklardan ve onların eğitimlerinden asıl sorumlu kişi görülmeleri nedeniyle, kadınların, **artan bakım yükünden** orantısız şekilde etkilendiğini göstermiştir.

2. TÜSİAD, TÜRKONFED, BM Kadın Birimi, COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkisi: Kurumsal Önlemler, İyi Uygulamalar ve Geleceğe Bakış, 2020

3. BM Kadın Birimi, COVID-19’un kadınlar ve erkekler üzerindeki ekonomik ve sosyal etkisi, COVID-19’un Türkiye’deki yansımalarına ilişkin Hızlandırılmış Toplumsal Cinsiyet Değerlendirmesi, 2020

4. A.g.e

3.2 COVID-19 Salgınının Etkilerini Azaltmak için Şirketlerin Aldığı Önlemler⁵

Firmalar, çalışma düzenlerini yeni gerçekliğe uyarlamak zorunda kalmış ve iş ortamında değişikliklere gitmiştir. COVID-19 döneminde görülen en yaygın değişiklik (firmaların %84'ü), beyaz yakalı çalışanlara **tamamen veya kısmi olarak uzaktan çalışma** imkanı tanınmasıdır. Bazı işletmeler, bazı faaliyetleri konusunda kalıcı olarak uzaktan/evden çalışma düzenine geçmiş veya geçmeyi değerlendirmiştir. Bir başka değişiklik de, salgın boyunca ücretli veya ücretsiz izin uygulamasının daha yaygın hale gelmesidir. Anket sonuçları, COVID-19 salgını başladığıgünden buyanakadınların erkeklerden daha fazla izne çıktığını ve kadınların, **ücretsiz izne çıkma** oranının (%15,7) erkeklerden (%11,2) yüksek olduğunu göstermiştir. Kadınların izne çıkma nedenlerinden biri, ev işi yüklerinin artmasıdır. Bu da, kadınların sadece gelir kaybına uğramasına değil, aynı zamanda gelirlerine bağlı emeklilik maaşlarının azalmasına neden olmaktadır. İzin döneminde iş sözleşmesi askıya alındığı için ücretsiz izin, emekliliğe hak kazanma durumunu da etkilemektedir.

Firmalar, COVID-19'un işyerlerine etkisini azaltmak için farklı teşvik sistemlerinden yararlanmıştır. COVID-19 döneminde en sık başvurulmuş teşvik, **kısa çalışma ödeneği** olmuştur. Firmaların neredeyse %60'ı, çalışanlarına bu imkanı sunduklarını ifade etmiştir. Ancak bu ödenekten yararlanan kadın sayısı, erkeklerden az olmuştur.⁶ **SGK, KDV ve stopaj ödemelerinin ertelenmesi** ikinci en yaygın kullanılan teşvik türü (%51) olmuştur; ancak kadın istihdam oranının %50'nin üzerinde olduğu işletmelerde kullanım oranı çok daha düşüktür. **Asgari ücret desteği** ise en çok başvurulmuş üçüncü teşvik sistemi olup firmaların %28'i, bu imkanı sunduklarını ifade etmiştir. Ancak kadın istihdam oranının yüksek olduğu işletmelerde yaygın bir uygulama değildir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi'nin yapmış olduğu araştırma, çalışanlarının stres

düzeyini azaltmak ve genel refah düzeylerini artırmak üzere çoğu işletmenin (%76) özel önlemler aldığını, ancak bunlardan sadece %26'sının kadın çalışanlara özel önlemler aldığını göstermiştir.

Aralık 2021 tarihinde yapılan nitel çalışma ise, firmaların pandemi sırasında çalışanlarının refahını iyileştirmek ve yeni çalışma düzenini ele almak için gerçekten proaktif tedbirler aldığını; bu kapsamda çalışanlara çevrim içi psikolojik destek sağlamak da dahil olmak üzere çevrim içi spor faaliyetleri, çevrim içi sağlık ve diyet danışmanlığı, çevrim içi müze ziyaretleri, çevrim içi kitap okuma günleri ve çocuklara yönelik etkinliklere erişim için imkanlar sağlayan kurumsal refah platformlarının oluşturulduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bazı firmalar, çeşitli konuk konuşmacıları davet ettikleri çevrim içi toplantılar ve tartışmalar düzenlemiştir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre en önemli sorunlardan biri olarak tespit edilen ev içi şiddet konusunda, ankete katılan işletmelerin %10'u, bu soruna ilişkin iç ve dış paydaşlara danıştıklarını ifade ederken, sadece %2'si salgın döneminde ev içi şiddet ile ilgili veri toplamıştır.⁷ Aralık 2021 tarihinde yapılan nitel çalışma, pek çok firmanın cinsel taciz ile ilgili şirket politikası, etik kurulu ve kurum içi gizli şikayet mekanizması gibi ev içi şiddet veya cinsel taciz ile mücadele konusunda çeşitli mekanizmaları olduğunu göstermiştir, ancak odak grup görüşmelerinde cinsel taciz olaylarına dair bir bildirim olmamıştır.

Anket ve nitel çalışma, firmaların, çalışanlarına istedikleri çalışma düzenini ve mesai saatlerini seçme özgürlüğü sunmak veya çocuk veya yaşlı bakımı nedeniyle ev içi yükü artan kadın çalışanlarına ek izin vermek gibi **özel önlemler** aldıklarını göstermiştir. Firmalar, ayrıca toplantı saatlerinin ayarlanması, ebeveyn-çocuk iletişimini geliştirmeye yönelik destek sağlanması, çalışanlara çevrim içi psikolojik

5. Kaynak: TÜSİAD, TÜRKONFED, BM Kadın Birimi, COVID-19'un iş yerinde kadınlara yönelik etkisi: Kurumsal önlemler, iyi uygulamalar ve geleceğe bakış, 2020

6. Kadınların önündeki engellerden biri de, ödeneye hak kazanma kriterleridir. Çalışanlar, çalışma dönemi ve prim ödeme koşullarını yerine getirmek zorundadır. (Son 3 yılda 450 gün prim ödeme zorunluluğu)

7. Kaynak: TÜSİAD, TÜRKONFED, BM Kadın Birimi, COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri: Kurumsal Önlemler, İyi uygulamalar ve Geleceğe Bakış, 2020

destek verilmesi, şahsi aracı olmayan çalışanlara işe gidiş-geliş için servis hizmeti sağlanması, çalışanların çocukları için eğitim kurslarına erişim sağlanması gibi fırsatlar da sunmuştur. Nitel çalışma, firmaların esnek çalışma saatleri, evden çalışma veya hibrit çalışma gibi özel düzenlemeleri yaygın hale getirerek COVID-19 önlemlerine ayak uydurduğunu doğrulamıştır. Aynı zamanda bazı firmalar, mesai saatlerini bilhassa kadın çalışanları için yük haline gelen çocuk veya yaşlı bakım ihtiyaçlarına uygun hale getirerek, çalışanlarının ek bakım sorumluluklarını dikkate alacak adımlar atmıştır.

Özetle,yapılan değerlendirmeler, firmaların salgın ile ortaya çıkan zorluklara uyum sağlayabildiğini göstermiştir. Bununla birlikte, firmalar tarafından getirilen önlemlerdeki toplumsal cinsiyet duyarlılığı, firmaların eşitlik ilkelerine yönelik önceki taahhütlerinden etkilenmiş görünmektedir. Nitekim, işletmelerin COVID-19 salgını öncesinde benimsediği stratejiler ve aldıkları önleyici tedbirler, salgının olumsuz sonuçlarına karşı aldıkları toplumsal cinsiyete duyarlı önlemlerde de etkili olmuştur.

4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)

4.1 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Kısa Özeti

2010 yılında, BM Kadın Birimi ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından “Kadının Ekonomik Olarak Güçlenmesi İlkeleri” olarak adlandırılan ortak girişim başlatılmıştır. Bu kapsamda kabul edilen yedi prensibin amacı, kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi konusunda işletmelere iyi uygulamalar geliştirme ve paylaşma imkanı sağlamaktır.

Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) 7 temel başlıktan oluşmaktadır:

-  1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması
-  2. İş yaşamında tüm kadın ve erkeklere eşit davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi ve bu ilkelerin desteklenmesi
-  3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması
-  4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi
-  5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri, pazarlama yöntemlerinin uygulanması
-  6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi
-  7. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması.

Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) firma faaliyetlerine entegre edilmesi , firmaların kendi politikaları, uygulamaları ve ürünleri aracılığıyla ve diğer sektörleri de bu yönde etkilemesiyle birlikte; **iş yerinde, piyasada ve toplum genelinde** toplumsal cinsiyet eşitliğinin gelişmesine katkı sağlayabilmektedir.

4.2 Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Önemi

İş dünyası, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi ve kadınların güçlenmesi bakımından kritik bir rol oynayıp;kadınların güçlenmesinden **inovasyon, üretkenlik, rekabet gücü ve pazar payını büyüme** anlamında fazlasıyla yararlanabilir.

Kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması; aileler, toplumun tüm kesimleri, işletmeler ve sürdürülebilir ekonomiler üzerinde çarpan etkisine sahiptir. Kadınların Ekonomik Olarak Güçlenmesi, iş dünyasının daha iyi olması anlamına gelmektedir. Dahası⁸:

Ekonomik Gereklilik: Kadınların ekonomik olarak güçlenmesi, sağlıklı ekonomiler oluşturur ve toplumun her kesimine daha fazla yatırım yapılmasını teşvik eder:

- Kadınların ekonomiye erkekler ile eşit düzeyde katılım göstermesi, her şeyin normal seyrinde ilerlediği senaryo ile karşılaştırıldığında 2025 yılında **küresel GSYH'ye fazladan 28 trilyon ABD Doları veya %26'lık bir katkı** sağlanması anlamına gelmektedir. ⁹

8. BSR çalışmasının sonuçlarına göre: “Kadınların ekonomik olarak güçlenmesine dair etkin stratejiler geliştirilmesi”, 2016, aşağıda bahsi geçen kaynaklardan elde edilmiş veri ve bilgiler: Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Gıda ve Tarım Örgütü, McKinsey Global Institute, Boston Consulting Group, Catalyst, Yetenek ve İnovasyon Merkezi, Deloitte

9. McKinsey Global Institute, Paritenin gücü: Kadınların erkekler ile eşit hale getirilmesi, küresel büyümeye nasıl 12 trilyon \$ katkı sağlayabilir?, 2015

- Kadınlar, elde ettikleri gelirin %90'ından fazlasını ailelerinin sağlık, beslenme ve eğitim ihtiyaçlarına harcamaktadır ve bu oran erkeklerin bu alanlara yaptıkları harcamaların üç katıdır.

Büyüme Gerekliliği: Yeni pazar fırsatları sunar ve müşteri sadakatini güçlendirir. Gelir ve kaynaklar üzerindeki kontrolleri sınırlı düzeyde olsa da kadınlar, tüketim harcamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Firmalar, iş gücüne daha fazla kadını dahil ederek hem müşterilerini temsil etme gücünü artırmış, hem de tahminler ve müşteri seçimleri gibi konularda kendilerine daha fazla bilgi sağlamış olur.

- Ev döşeme, tatil ve ev ile ilgili harcama kararlarının %90'dan fazlası ve otomobil ile elektronik gibi harcama kararlarının ise %50'den fazlası kadınlar tarafından alınmaktadır.

Mali Gereklilik: Özsermaye getirisinin ve hisse senedi performansının artmasını sağlar:

- Yönetim kurullarında kadınların çoğunlukta olduğu firmaların, kadın sayısının en az olduğu firmalara oranla **satış getirisi %16, yatırım sermayesi getirisi ise %26** daha fazla olmuştur.¹⁰
- Çeşitliliğin üst düzeyde olduğu firmaların, yeni pazarlara girme olasılığı %70 daha fazladır.¹¹

Operasyonel Gereklilik: Operasyonel etkinliği, verimliliği ve çalışan bağlılığını artırır. Kadınların, firmaların her katmanında sürece katılımı, işletme performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar, kadınların iş dünyasındaki varlığının mali performansı, özellikle de yatırım, pazar payı, sermaye ve hisse senedi getirilerini artırdığını göstermektedir.

- Kadın çalışanlara ve yöneticilere karşı ayrımcılığın ortadan kaldırılması, **çalışan başına verimliliği %25 ila %40 oranında** artırabilmektedir.¹²
- İş gücü bakımından çeşitlilik arz eden firmalar, daha iyi performans göstermektedir. Bu firmaların **üretkenliğinin %22, kar oranının %27 ve müşteri memnuniyetinin %39 daha yüksek** olduğu görülmektedir.¹³
- Yönetim kurullarında üç veya daha fazla sayıda kadın bulunan firmaların yatırım getirisi **%60 daha fazladır.**¹⁴

Yetenek Gerekliliği: İnovasyonu harekete geçirir, güçlü ve muktedir bir yetenek havuzunun oluşmasını sağlar:

- Yüksek öğrenimini tamamlamış kişiler arasında kadınların çoğunlukta olduğu çoğu ülkede, son 30 yılda yarım milyarı aşkın kadın, iş gücüne dahil olmuştur.¹⁵
- Y kuşağının %70'i, işverenlerinin toplumsal veya görev odaklı sorunlara ağırlık vermesini beklemektedir.¹⁶

4.3 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Uygulamaya Dönük Yanları

Bu bölümde, kaydedilen ilerlemeyi ölçmek üzere, Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)'nden her birinin uygulanması için atılması gereken adımlar ile ilgili detaylı bilgiler verilmektedir. Firmaların, WEPs ilkelerini faaliyetlerine entegre etmesi bakımından tek bir yöntem olmadığı düşünülerek,

10. <https://www.shiftthework.com/blog/womenatwork>

11. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/11/12/how-diversity-can-help-with-business-growth/?sh=587134f152ad>

12. Dünya Bankası, Dünya Kalkınma Raporu: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma, 2012

13. The Centre for Tomorrow's Company, Geleceğin Küresel Liderleri: Kadınların zirveye ulaşmasını sağlayan bir kültür nasıl oluşturulur? 2014

14. Catalyst tarafından ABD'deki en büyük 500 şirket ile ilgili hazırlanan "Sonuç: Kurumsal Performans ve Kadınların Yönetim Kurullarında Temsiliyeti" adlı bir raporda yönetim kurullarında üç veya daha fazla sayıda kadın bulunan firmaların, tüm yönetim kurulu üyeleri erkeklerden oluşan firmalardan %60 daha yüksek performans sergilediği ifade belirtilmiştir.

15. <https://2012-2017.usaid.gov/what-we-do/gender-equality-and-womens-empowerment/addressing-gender-programming/supporting-womens> ve <https://www.oecd.org/gender/data/why-dont-more-girls-choose-stem-careers.htm>

16. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/tenacious-talent.html>

bu bölümde her bir ilkenin nasıl uygulanması ve uygulama konusunda kaydedilen ilerlemenin nasıl ölçülmesi (uygulama göstergeleri) gerektiğine dair çeşitli yaklaşımlar önerilmektedir. Firmalar söz konusu bu önerilerden, WEPs'in uygulamasına yönelik kendilerine has bir model geliştirmelerine yardımcı olacak bir çerçeve olarak yararlanabilir.



1. İlke

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Üst Düzey Kurumsal Liderlik Sağlanması

Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) firma politikalarına ve faaliyetlerine yansıtılması süreci, üst kademe yöneticiler arasında toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemi konusunda mutabakata varılmasıyla başlamalıdır. Üst yönetim bu konuda görüş birliğine vardıktan sonra firma yetkilileri, toplumsal cinsiyet eşitliğinin nasıl uygulanacağı, izleneceği ve ölçüleceği ile ilgili bir plan hazırlamalıdır.

WEPs Eylem Planı

- Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda görüş birliğini yansıtan kurumsal bir yaklaşımın ilan edilmesi
- İlgili faaliyetlerin öncüsü olacak üst düzey yöneticilerin belirlenmesi
- Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik her bir faaliyet ile ilgili performans göstergelerinin tanımlanması

Uygulama alanları

Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey liderlik sergilenmesinin **üç ana boyutu** bulunmaktadır:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği koşulunun yönetim sürecine dahil edilmesini sağlamak
- Paydaş katılımını sağlamak
- Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili mesajların firma içinde ve dışında bildirilmesini sağlamak

Yönetim süreci	Paydaş katılımı	İletişim
Toplumsal cinsiyet eşitliği performansını takip edecek bir kurul oluşturulması veya bu konuyla ilgilenmesi için üst düzey bir yöneticinin görevlendirilmesi	İç ve dış paydaşlardan politikalar ve uygulamalar ile ilgili geri bildirim alacak mekanizmalar geliştirilmesi	Kamuoyuna toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda mesajlar verilmesi
		Firma bünyesinde toplumsal cinsiyet eşitliği hedef ve faaliyetlerinin duyurulması
Üst düzey yöneticilerin, uygulamanın izlenmesini ve değerlendirilmesini benimsemesinin sağlanması	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik olarak güçlenmesi konusunda faaliyet gösteren paydaşlar ile iş birliği fırsatlarının tespit edilmesi	Kurum sözcülerinin ifadelerinde, iletişim platformlarında ve kurumsal belgelerde toplumsal cinsiyet eşitliğinin altını çizen bir yaklaşımın benimsenmesi
		Kurumsal liderlerin davranışları aracılığıyla toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat çekmeye teşvik edilmesi (örneğin kadınların katılımının önemine dikkat çekmek gibi)

Uygulama Göstergeleri

Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey liderlik mekanizmasının oluşturulması, aşağıda bahsi geçen **göstergeler** ile ölçülebilir.

- ✓ Firmanın misyonu, vizyonu ve kurumsal değerleri ile entegre edilmiş toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kurumsal politikaların olması
- ✓ İçerisinde somut faaliyetlerin, görevlendirilmiş isimlerin, zaman çerçevelerinin ve kaynakların bulunduğu WEPs Eylem Planı'nın olması
- ✓ CEO'nun toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi ile ilgili olarak kamuoyuna yaptığı açıklamalar
- ✓ WEPs ilkelerinin uygulanmasından sorumlu yöneticilerin belirlendiği iç mekanizmalar
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliğine bağlılığın ve WEPs hedefinin firma bünyesinde/dahilinde ilan edilmesi
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği ve WEPs hedefi ile ilgili olarak farklı konumlardaki çalışanlardan geri bildirim alınması
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda uzmanlığı olan iç ve dış paydaşlar ile iletişimde olunması



2. İlke

İş Yaşamında Tüm Kadınlara ve Erkeklerle Eşit Davranılması - İnsan Haklarına ve Ayrım Yapmama İlkesine Saygı Duyulması ve Bu İlkelerin Desteklenmesi

Kadının Güçlenmesi Prensiplerinden ikincisi, tüm kadın ve erkeklerle iş yaşamında eşitlikçi / adil davranılması, **insan haklarına ve ayrımcılık yapmama ilkesine saygı gösterilmesi ve bu ilkelerin desteklenmesi çağrısında bulunmaktadır.** Eşit muamele politikalarının ve uygulamalarının oluşturulması ve/veya güçlendirilmesi ve herkese eşit fırsatlar sağlanması için, ayrımcılığın tespit edilmesi önemlidir. Dolayısıyla ayrımcılık, eşit muamele, eşit fırsatlar ve eşit işe eşit ücret gibi kavramların anlaşılması kritik önemdedir.

Uygulama Alanları

Bir firma, eşit muamele, eşit fırsat ve ayrımcılık yapmama hedeflerine ulaşabilmek için toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımlar ve insan kaynakları politikaları benimsemeye ağırlık vermelidir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması elzemdir.

Ayrımcı uygulamaların tespit edilmesi

- İşe alım, izin, fesih, görev dağılımı, hizmet içi eğitim fırsatları, maaş ve ek destekler de dahil olmak üzere çalışanların haklarının toplumsal cinsiyete duyarlı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi
- Toplumsal cinsiyete dayalı farklılıkların ve cinsiyete özgü ihtiyaçların ortaya çıkarılması

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Politikalar ve Uygulamalar Geliştirilmesi ve Uygulanması

Kadınlara karşı her düzeyde ayrımcı uygulamalara son vermek için politikaların ve günlük önlemlerin, cinsiyet farklılıkları ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi:

- İşe alım, izin, fesih, görev dağılımı, hizmet içi eğitim fırsatları, ücret ve ek destekler ile ilgili olarak **toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımların benimsenmesi**
- Toplumsal cinsiyete duyarlı politikalara ve uygulamalara uygun hareket edilmemesi karşısında disiplin işlemlerinde bulunulması**
- Etik davranış kurallarının benimsenmesi**

Uygulama Göstergeleri

İş yerinde fırsat eşitliği ve ayrımcılık yapılmaması ilkesine yönelik desteklerin ölçülmesi için, aşağıda bahsi geçen göstergelerden yararlanılabilir:

- ✓ İşe alım, terfi ve mesleki eğitim anlamında kadınların ve erkeklerin eşit dağılıma sahip olması
- ✓ Mülakata çağrılan başvuru sahibi kadınların oranı
- ✓ Mülakat yapanlar arasındaki kadın yönetici oranı
- ✓ Kadınların ve erkeklerin aynı görevde geçirdikleri sürenin karşılaştırılması
- ✓ Mesleklere göre kadın ve erkek dağılımının karşılaştırılması
- ✓ Eşit işe eşit ücret politikası
- ✓ Kadınlara ve erkeklere tanınan analık ve babalık izinlerinin sürelerinin karşılaştırılması
- ✓ Ebeveynlik izninden sonra işe dönen çalışan sayısı ve kadın-erkek oranı
- ✓ İş yerinde eşit hakları desteklemek ve sağlamak için alınan önlemlerin miktarı ve içeriği ile bu sürece katkılarından ötürü çalışanların takdir edildiğinin ifade edilmesi



3. İlke

Kadın ve Erkek Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahının Sağlanması

Bir iş, güvenli ve sağlıklı bir ortamda icra edilmeli; ve iş koşulları, çalışanların refahı ve insanlık onuruna yaraşır nitelikte olmalı ve çalışanlara kişisel başarı, kişisel tatmin ve topluma hizmet açısından gerçek manada imkanlar sunmalıdır. Şiddetten uzak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, işverenin yükümlülüğüdür. Kadınların ve erkeklerin haklarından tam manasıyla yararlanmaları için farklı ihtiyaç ve taleplerin dikkate alınması gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların daha büyük oranda şiddete maruz kalması ve bu nedenle çalışma koşulları bakımından kadınların özel ihtiyaçlarını dikkate alan ayrı stratejiler geliştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Uygulama Alanları

Tüm çalışanların refahının sağlanması için firmanın üç adımda bu tür ihtiyaçları analiz etmesi ve ele alması gerekmektedir. İş yerinde güvenli bir ortamın sağlanması, şiddet ve tacizden uzak bir ortamın sağlanması ve kadınların özel ihtiyaçlarını dikkate alarak sağlık hizmeti verilmesi, bu üç adımı oluşturmaktadır.

İş yerinde şiddet ve taciz	İş güvenliği	Sağlık hizmetlerinde, tüm çalışanların özel ihtiyaçları dikkate alınmalıdır
İş yerinde şiddet ve taciz durumunun tespit edilmesi için “sıfır tolerans” politikası ve tedbirlerin geliştirilmesi	İş güvenliği ve iş ortamı politikaları geliştirirken kadınların özel ihtiyaçlarının dikkate alınıp alınmadığının analiz edilmesi	Sağlık hizmeti verirken kadın ve erkek çalışanların farklı ihtiyaçlarının dikkate alınıp alınmadığının analiz edilmesi
Olumsuz davranış kalıplarının tekrar etmemesi için önlemler alınması	İş güvenliği ve ilgili sorunları ele alırken kadınların özel ihtiyaçlarının dikkate alınması	Sağlık ve güvenlik konularında kadın ve erkek çalışanlar için bir ihtiyaç değerlendirmesi yapılması ve sonuçların cinsiyete göre ayrıştırılmış şekilde analiz edilmesi
Sorunların süreç dahilinde ele alınması için sorun çözme mekanizmalarının geliştirilmesi		

Uygulama Göstergeleri

Çalışanların iş yerindeki sağlığı, güvenliği ve refahı; aşağıda bahsi geçen göstergeler ile ölçülebilir.

- ✓ Yürürlükte olan sağlık ve güvenlik politikasının, kadınların ve erkeklerin özel ihtiyaçlarını dikkate alıp almadığı
- ✓ İç şikayet mekanizması da dahil olmak üzere, iş yerinde şiddet ve taciz ile ilgili önleme ve müdahale politikalarının olması
- ✓ İş yerinde cinsel istismar ve şiddet ile ilgili farkındalık artırma eğitimleri, çalıştayları ve yayınlarının mevcut olup olmadığı
- ✓ Cinsel istismar ve ayrımcılık şikayetleri ve bunlara karşılık alınan önlem sayısı
- ✓ Firmanın sağlık ve güvenlik hizmetlerinden yararlanan çalışan sayısı ve firma bünyesinde kadın ve erkek çalışanların dağılımı



4. İlke

Kadınların Eğitim, Kurs ve Profesyonel Gelişim Olanaklarının Desteklenmesi

Eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının tanınması, çalışanların kişisel gelişimi ve firmanın güçlenmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir. Ancak bu kaynaklara erişim ve bunlardan yararlanma bakımından, kadınlar ile erkekler arasında bazı eşitsizlikler söz konusu olabilir. Bu nedenle, kadınların bunlara erişimini teminat altına almak için kurs ve profesyonel gelişim imkanları dahilinde önlemler alınmalıdır.

Uygulama Alanları

Firma, yönetim kurulunda ve üst yönetimde görev alan kadın ve erkek sayısını değerlendirmeli ve kadınların bu alanlara katılımının niceliğini ve niteliğini artıracak politikalar geliştirmelidir. Bu hedefe ulaşabilmek için kadınların profesyonel gelişiminin ve mesleklerinde ilerlemelerinin desteklenmesi hayati niteliktedir.

Kadınların mesleklerinde ilerlemelerinin desteklenmesi	Kadınların, kurs ve profesyonel gelişim imkanlarına erişim konusunda desteklenmesi
Kadınları, üst düzey görevlere hazırlayacak stratejiler geliştirilmesi	İş kategorileri ve unvanları bakımından her bir cinsiyete yönelik kurs ve profesyonel gelişim imkanlarına erişim düzeyinin değerlendirilmesi
Her çalışanın yeteneklerinin belirlenmesi ve buna göre değerlendirilmesi	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi ve bunun firmanın faaliyet gösterdiği sektör için önemine ilişkin eğitim ve farkındalık artırma imkanlarının ne düzeyde olduğunun değerlendirilmesi

Uygulama Göstergeleri

Firma bünyesinde kadınların eğitim ve profesyonel gelişimi için verilen destek düzeyi, aşağıda bahsi geçen **göstergeler** ile ölçülebilir.

- ✓ Her yıl kadınlara ve erkeklere sunulan yarı zamanlı ve tam zamanlı eğitimlerin süresi
- ✓ Eğitimlere katılan kadın çalışanların oranı
- ✓ Terfi ettirilen kadın sayısı
- ✓ Üst yönetimde görev almayı reddeden kadın sayısı ve reddetmelerinin gerekçeleri
- ✓ Firmanın sağladığı mentorluk, koçluk ve ağ geliştirme imkanlarının sayısı ve etkileri
- ✓ Düzenli olarak performans ve kariyer değerlendirmesi alan kadın ve erkek çalışanların yüzdesi



5. İlke

Kadınların Güçlenmesi için Girişimci Gelişimi, Tedarik Zinciri ve Pazarlama Yöntemlerinin Uygulanması

Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine dair taahhüdü olan firmalar, WEPs ilkelerini sadece firma içinde değil, aynı zamanda firmanın faaliyet gösterdiği piyasaya etki edebilecek dış ilişkilerinde de uygulamalıdır. Firmalar, kadınların ekonomik olarak güçlenmesi için girişimci kadınları, kadın yöneticileri veya kadın kooperatiflerini tedarik zincirine dahil edecek girişimlerde bulunarak; paydaşlarının, tedarikçilerinin ve bayilerinin de katılımıyla stratejiler geliştirmelidir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik bu çalışmalar, tedarik zinciri boyunca çarpan etkisi yapıp; toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların tam manasıyla ekonomik olarak güçlenmesini daha kapsamlı şekilde destekleyecektir.

Uygulama Alanları

Firma içinde	Firma dışında
Pazarlama ve reklam faaliyetleriyle toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve kadınların güçlenmesinin desteklenmesi	Muhtemel tedarikçi ve bayi politikalarının toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi bakımından değerlendirilmesi
Kadınları güçlendiren ve kadınların özel ihtiyaçlarını karşılayan marka ve ürünlerin sunulması	Toplumsal cinsiyete duyarlı politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri için tedarikçi ve bayilerin teşvik edilmesi
Toplumsal cinsiyete duyarlı satın alma politikaları ve uygulamaları geliştirilmesi	Girişimci kadınların yönettiği tedarikçi ve bayi firmalarının sayısının artırılması
	Girişimci kadınlar arasındaki dayanışma ağlarının desteklenmesi

Uygulama Göstergeleri

Tedarik zinciri ve pazarlama faaliyetleri kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine yönelik destekler, şu **göstergeler** ile ölçülebilir:

- ✓ Pazarlama ve reklam faaliyetlerinde ayrımcılığı ortadan kaldıracak şekilde, toplumsal cinsiyete duyarlı pazarlama politikalarının ve mekanizmalarının varlığı
- ✓ Pazarlama ve reklam faaliyetleri ile ilgili toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayalı şikayetlerin sayısı
- ✓ Kadınların güçlenmesini destekleyen markaların/ürünlerin geliştirilmesi amacıyla stratejik yaklaşımlar benimsenmesi
- ✓ Firma bünyesinde toplumsal cinsiyete duyarlı satın alma politikalarından ve süreçlerinden yararlanılması
- ✓ Tedarik ve bayi zincirinde bulunan kadınların ve erkeklerin sahip olduğu işletme sayısı
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını uygulayan tedarikçi ve bayi sayısı
- ✓ Tedarikçilere ve bayilere yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin/farkındalık artırma programlarının sayısı
- ✓ Tedarikçi ve bayi firmalarında cinsiyet dengesine yönelik göstergeler, kadınların çalışma koşulları, tüm çalışanlar için alınmış sağlık ve güvenlik önlemleri ve kadınlar için alınmış özel önlemler



6. İlke

Toplumsal Girişimler ve Savunuculuk Çalışmalarıyla Eşitliğin Teşvik Edilmesi

Bir firmanın toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik taahhüdü, sadece firmayı değil, tüm toplumu etkisi altında bırakabilir. Firmaların deneyimlerini, başarılarını ve bilgilerini kamuoyu ile paylaşması ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemine vurgu yapma konusunda öncü rol üstlenmesi son derece önemlidir. Firmalar; sağlık, spor, sanat, kültür ve çevre gibi çeşitli alanlardaki kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yanı sıra, hibe programları gibi diğer girişimler yoluyla, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlenmesi konusunda hayati bir rol oynayabilir. Toplumsal girişimler, bir firmanın toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesine yönelik faaliyetlerini sadece kurumsal temsilciler ve iş ortakları ağı içerisinde teşvik etmesini sağlamakla kalmaz; aynı zamanda bunların toplumun daha geniş bir kesimi içerisinde yayılmasına da imkan tanır.

Uygulama Alanları

Toplumsal projeler ve işbirliği, pek çok şekilde desteklenebilir:

- Toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan, topluma odaklı STK'ların/kurumların desteklenmesi ve bunlarla ilişki ve ortaklık geliştirilmesi
- Toplum içinde kadınlara yönelik olumlu algıları güçlendirecek çalışmalara destek sağlanması
- Başta erkeklerin çoğunlukta olduğu alanlar olmak üzere, kadınların ve kız çocuklarının eğitime destek olunması
- Tüm çalışanların sosyal gelişim projelerinde gönüllü olmasının ve bunlara katkı vermesinin sağlanması
- Dünya Kadınlar Günü (8 Mart) ve Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü (25 Kasım) gibi önemli uluslararası günlerde etkinlikler düzenleyerek farkındalığın artırılması
- Tüm iletişim yayınlarında toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili farkındalığı artıracak çalışmalar yapılması

- Sosyal girişimlerde kadınlarla birlikte çalışarak, kadınların topluma katkılarının ve kadın liderliğinin teşvik edilmesi

Uygulama Göstergeleri

Toplumsal girişimler ve savunuculuk faaliyetleri ile toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine yönelik firma desteği, şu **göstergeler** ile ölçülebilir:

- ✓ Toplumsal faaliyetlere katılım ve toplumsal cinsiyet eşitliğine destek konusunda iş birliği ile ilgili kurumsal bir stratejinin olması
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesine destek olmak için firmanın yürüttüğü topluma yönelik programların sayısı ve kapsamı
- ✓ Firmanın, toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan STK'lar ve eğitim kurumları ile ilişkisinin ve iş birliğinin kapsamı
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili toplumsal çalışmalara katılan çalışan sayısı



7. İlke

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğiyle İlgili Başarıların Değerlendirilmesi ve Halka Açık Şekilde Raporlanması

Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) uygulanması konusunda kaydedilen ilerlemelerin ölçülmesi ve bildirimin yapılması, etkili girişimlerin bilinirliğini artırma imkanı sağlayacaktır. Cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin toplanması ve analiz edilmesi, hedef belirlenmesi ve hedefe ulaşmak için kaydedilen ilerlemenin izlenmesi; firmaların eksiklerini ve sayısı artırılabilir, tekrarlanabilir ve paylaşılabilecek olumlu sonuçları tespit etmesine yardımcı olacaktır. WEPs ilkeleri ile ilgili bildirimde bulunulması, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından önemli olup, firmanın imajı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dahası, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konusunda kaydedilen ilerlemeler ile ilgili paylaşımda bulunulması, firmanın toplum nezdindeki imajını ve markasını olumlu yönde etkileyip, firmanın paydaşlar ve müşteriler ile güven ilişkisi kurmasını ve işveren olarak daha cazip hale gelmesini sağlayabilir.

Uygulama Alanları

Ölçme	Bildirim
Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) ile ilgili durum analizleri ve ilerleme raporlarının karşılaştırılması, ilerlemenin ve zorlukların tespiti ve bu değerlendirmenin ileriye dönük eylem planlarına yansıtılması	Kamuoyuna bildirimde bulunarak kaydedilen ilerlemenin paylaşılması ve bu konuda geri bildirim alınıp değerlendirilmesi Firmanın uyguladığı toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ve önlemlerinin yayımlanması
Firma bünyesinde performansı takip ve analiz edecek platformlar oluşturulması ve bu platformlar üzerinden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi	Karşılaşılan sorunlar ve elde edilen başarılar da dahil olmak üzere elde edilen sonuçları yayımlayarak firmanın toplumsal cinsiyet eşitliğine bağlılığının gösterilmesi

Uygulama Göstergeleri

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konusunda kaydedilen ilerlemenin ölçülmesi ve bunun kamuoyu ile paylaşılması, şu **göstergeler** ile değerlendirilebilir:

- ✓ Firmanın her bir WEPs hedefine yönelik göstergeler ve buna yönelik izleme ve ölçme mekanizmalarının olması
- ✓ WEPs'lerin uygulanması konusunda kaydedilen ilerlemenin ve bu konuda ne kadar başarılı olunduğunun ölçülmesine yönelik izleme ve değerlendirme platformları
- ✓ Cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- ✓ Toplumsal cinsiyet etki değerlendirmelerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesi
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği verileri ve istatistiklerinin, firmanın yıllık raporlarına yansması
- ✓ Halkın erişimine açık WEPs raporları

5. Kadının Güçlenmesi Prensipleri Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Stratejileri

5.1 İş-yaşam Dengesinin Teşvik Edilmesi ve Bakım Sorumlulukları için Destek Verilmesi



Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin 2. ilkesini esas almaktadır:

İş Yerinde Tüm Kadınlara ve Erkeklerle Eşit Davranılması, İnsan Haklarına ve Ayrımcılık Yapmama İlkesine Saygı Gösterilmesi ve Bu İlkelerin Desteklenmesi

İş-yaşam dengesi, yapılan işten keyif alırken; bunun, aile ve arkadaşlar ile kaliteli zaman geçirip, uyku, spor ve beslenmeye ve genel refah (well-being) durumunu geliştirecek şeyler yapmaya yeterince zaman ayırarak dengelenmesi anlamına gelmektedir. İş-yaşam dengesinin ve özellikle bakım sorumluluğu olanların iş yaşamına erişim imkanının sağlanması için, **güvenceli esnek çalışma** sistemi önemli bir tedbir olabilir.

Ayrıca, çalışanların bakım sorumluluğunu desteklemek üzere; **hem kadınlara hem erkeklere doğum izninin** verilmesi ve bunun teşvik edilmesi, **çocuk bakım desteği** ile ilgili seçenekler sunulması ve **doğum izninden sonra işe dönüş** konusunda kadınlara destek verilmesini de içerecek şekilde, teşvik edici kurumsal politikaların ve iş yeri kültürünün oluşturulması çok önemlidir.

5.1.1 Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Güvenceli esnek çalışma düzenlemeleri, **çalışanların ne kadar, ne zaman ve nerede çalışabileceği**¹⁷ ile ilgili esneklik sağlanması anlamına gelirken; iş ve özel yaşamın talep ettiği unsurlar arasındaki gerginliği azaltmanın bir yolu olarak düşünülmektedir. Geçmişe bakıldığında güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin, kadınların iş gücü piyasasına daha fazla katılım göstermesini kolaylaştırmak amacıyla ortaya çıktığı ve hala orantısız şekilde kadınların üzerine kalan ev işi ve ailevi sorumluluklara daha fazla vakit ayırma ihtiyacı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Nihai olarak güvenceli esnek çalışma düzenlemeleri, sürdürülebilir performans ve nitelikli iş çıktısı sağlamak için, çalışanların fizyolojik ve psikolojik enerjisinden yararlanan ve aynı zamanda özel ve kişisel yaşam dengesini destekleyen etkin çalışma yöntemlerini entegre etmekle ilgilidir. Dolayısıyla güvenceli esnek çalışma düzenlemesi, firmaların üretkenliğini artırmasının yanı sıra çalışanları cezbetmesi ve elinde tutması için bir araç olarak görülürken; hem işverenler hem de çalışanlar bakımından iki tarafın da kazançlı çıktığı bir durum yaratmaktadır.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi, **güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin fırsatları arttırabileceğini göstermektedir**.¹⁸ Endeks, Avrupa Birliği üyesi devletlerde güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin olmasıyla toplumsal cinsiyet eşitliği arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mesai saatlerini kendilerinin belirlemesi konusunda önemli derecede esnekliği olan çalışan yüzdesinin fazla olduğu AB Devletleri, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde daha yüksek puanlara sahiptir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile kadınlara yönelik güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin bulunması arasında en güçlü bağlantı zaman bağlamında görülürken, bunu ücret ve bilgi-birikim alanları takip etmektedir. Bu durum, kadınların ve erkeklerin zamanlarını, ev işleri ve ücretli işler ile eğitimlerine ve kurs imkanlarına nasıl ayırdıkları bakımından, güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Pek çok firma, **COVID-19 küresel salgını ile mücadele** etmek amacıyla, salgın sırasında çalışanların ihtiyaçlarını analiz eden ve firmaya gerekli önlemleri alma konusunda destek olan özel "kriz ekipleri" oluşturmuştur. Salgın ile ilgili kısıtlamalar nedeniyle pek çok firma, uzaktan çalışma da dahil olmak

17. Eurofound, 2017; Laundon & Williams, 2018.

18. <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>

üzere güvenceli esnek çalışma düzenlemelerine geçmiştir. Aynı zamanda okulların ve ana sınıflarının kapatılması, başta kadınlar olmak üzere ailelerin bakım yükünü önemli ölçüde artırmıştır. Zira çocuk bakımı, bağımlı yetişkin bakımı ve ev işleri de dahil olmak üzere ücretsiz bakım işlerinin çoğunu kadınlar üstlenmektedir. Dahası, Türkiye’de özel sektöre yönelik nitel ve nicel analizler, uzaktan çalışmanın önemli ölçüde arttığını ve COVID-19 salgını ile ilgili kısıtlamalar kaldırıldıktan sonra bile uzaktan çalışma düzenlerinin normalleşerek devam ettiğini göstermiştir. Ancak odak grup görüşmeleri, uzaktan çalışma imkanı ve bunun avantajlarına rağmen, **zamana bağlı esneklik** konusunda durumun **daha kötüye gittiğini**, çalışanların fazla mesai yükünün arttığını ve mesai saatleri ile iş yükleri üzerindeki kontrollerinin azaldığını ortaya çıkarmıştır. Odak grup görüşmeleri ayrıca, uzaktan çalışma sonucunda, çalışanların meslektaşlarıyla **sosyal etkileşimleri ve işe aidiyetleri konusunda** gerileme olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla esnek ve uzaktan çalışma düzenlemeleri, iki ucu keskin bıçak niteliğindedir. Zira bir yandan bakım sorumluluğu olan çalışanlara çalışma şekilleri konusunda daha çok imkan tanırken, bir yandan da fazla mesai ve mesleki soyutlanma hissini orantısız şekilde arttırabilmektedir.

➤ **Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerinin (GEÇD) Başarılı Bir Şekilde Uygulanması için Yönergeler**

İş yerlerinin daha esnek ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayan unsurlardan biridir. Güvenceli esnek çalışma, çalışanların sürece katılımını ve üretkenliğini artırırken, refah ve mutluluk düzeylerini de yükseltmektedir. Ancak güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin toplumsal cinsiyet konusunda sonuç vermesi, uygulama mekanizmalarına bağlıdır. Güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması, esnek çalışma normları daha zayıf olan firmalarda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda elde edilen sonuçların daha kötü olmasına neden olabilir. Esnek çalışma normları, şu şekilde sıralanabilir:

- **Esneklik yaftası:** Esnek çalışan insanların, işe kendini daha az verdiklerinin düşünülmesi
- **İdeal çalışan normları:** Aşırı mesai ve sürekli iş başında olma durumunun, yaygın olması ve orantısız şekilde ödüllendirilmesi.

Bu konuda şu adımlar atılmalıdır: ¹⁹

- ✓ **Firmalar açısından** – Güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin sadece yöneticilerin takdirine bağlı olmaması, dolayısıyla firmaların bünyesinde standartlar ve süreçler geliştirmesi bunların nasıl uygulandığının takip edilmesi, ayrıca somut adımlar atılarak GEÇD’lerin iş yeri kültürüne entegre edilmesinin firmalarca teşvik edilmesi
- ✓ **Üst düzey yöneticiler ve üst yönetim açısından** – Örnek olunması ve yeni çalışma biçimlerinin desteklenmesi, liderlik tarzının duruma göre uyarlanması ve hem çalışanlar hem de firma için kazançlı olacak sürdürülebilir çözümler bulmak için mevcut endişelerin dikkate alınması
- ✓ **Çalışanlar açısından** – Yapılan işten azami derecede sonuç alınması için en iyi çözüm yolunu bulmak üzere ihtiyaçlar konusunda şeffaf olunması ve yöneticiler ve meslektaşlar ile ortak hareket edilmesi

¹⁹. Atılması önerilen bazı adımları, BM Sistemi için geliştirilen Kolaylaştırıcı Çevre Kılavuzları’ndan uyarlanmıştır (2019).

Daha detaylı bilgi için aşağıdaki tabloya bakabilirsiniz:

Firmanın uygulayacağı tedbirler	Üst düzey yönetici kadrosunun ve yöneticilerin uygulayacağı tedbirler	Çalışanların uygulayacağı tedbirler
Yeni çalışma düzeni konusunda özgüven kazanmaları için yöneticilere ve çalışanlara destek vererek GEÇD'lerin iş yeri kültürüne yansıtılmasının desteklenmesi	İyi uygulamaları örnek alarak ve firmanın çalışma ortamına uyumlaştırarak, gereken yerlerde GEÇD'lerden yararlanılması	Uzaktan çalışırken erişilebilir ve cevap vermeye hazır olunması
GEÇD'ler hakkında yalnızca iş-yaşam dengesini sağlamanın bir yolu olarak değil, aynı zamanda daha etkili olmanın ve daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yolu olarak olumlu şekilde söz edilmesi	Bütün ekibin işine yarayacak düzenlemelerin ortaya çıkması için, ekip içerisinde GEÇD'lerden yararlanma imkanlarının değerlendirilmesi	Meslektaşlar ve yöneticiler için net iletişim bilgilerinin sağlanması
Başkalarına yol göstermek ve faydalarını sergilemek için iyi uygulamaların geniş çapta yaygınlaştırılması	Ofiste geçirilen zamanın değil, iyi performansın ve üretkenliğin dikkate alınması	Çalışma planları ve müsaitlik durumu konusunda net bilgiler verilmesi
Üst düzey yöneticilerin, tüm planlama ve uygulama aşamalarında GEÇD'lere desteğini dile getirmesi için teşvik edilmesi	GEÇD'lerden yararlanma kuralları ve beklentilerinin yanı sıra, ne kadar etkili oldukları ile ilgili geri bildirimler konusunda net bilgi verilmesi	Kaydedilen ilerleme ve elde edilen sonuçlar konusunda, gerektiğinde yöneticilere/meslektaşlara güncel bilgiler vererek iletişimin ve bağlantıların güçlendirilmesi
İş ilanlarında mümkün olduğunca, ofiste geçirilmesi gereken zaman ve/veya GEÇD imkanı ile ilgili bilgi verilmesi	Mesai bittikten sonra aramaları sadece acil durum ile sınırlandırarak, işe yönelik aşırı bağlılığın (overconnectivity) önüne geçilmesi	İletişim kanallarının, iş arkadaşlarının esnek çalışma düzenlemelerine saygı duyacak şekilde kullanılması
Çalışanlar ve yöneticiler için GEÇD politikası ile ilgili bir şablon ve örnek bir talep formu oluşturulması	Firmanın ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak personele zaman konusunda esneklik sağlanması	
İşin gereksinimlerini de dikkate alarak GEÇD taleplerine verilecek cevabın otomatik olarak olumlu olması gerektiğinin firma politikasına yansıtılması	GEÇD'lerin uygulanabilir olmasına yönelik düzenlemeler yapılması (örn; temel mesai saatlerinin belirlenmesi ve bu mesai saatleri dışında toplantı düzenlenmemesi)	

➤ Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin Çalışma Tasarımları

Çalışanların refahı ve performansı bakımından, başarıya götürmek için önemli olan pek çok iş tasarım faktörü bulunmaktadır:

- **Çalışan özerkliği** - Esnek çalışma düzeni üzerinde kontrol sahibi olunması
- **Ödül** - İş yerinde değer verildiğini hissetme
- **Bağlılık** - İş arkadaşlarıyla arasında bağ olduğunu hissetme ve kuruma karşı aidiyet hissi duyma

Bu iş tasarım faktörleri; çalışanların motivasyonu, performansı ve refahı ile doğrudan ilişkili olup; iş-yaşam çatışmasının azalması bakımından güvenceli esnek çalışma düzenini daha olumlu hale getirerek, güvenceli esnek çalışmanın sürdürülmesine yönelik unsurların tahmin edilmesini sağlamaktadır.

Farklı türde düzenlemeler değerlendirilebilir:

Türü	Tanımı
Esnek çalışma saatleri	Çalışanların iş başlangıç ve bitiriş saatleri değişebilir.
Sıkıştırılmış çalışma haftaları	Çalışanlar, daha kısa bir döneme sıkıştırılmış şekilde, haftalık (veya aylık) mesai saatleri aynı kalarak çalışabilir.
Uzaktan çalışma	Çalışanlar, resmi iş yerinden başka bir yerde çalışmayı tercih edebilir.
Yarı zamanlı çalışma	Çalışanların, tam zamandan daha az çalıştığı ve bu iş ile orantılı ücret aldıkları, düzenli çalışma düzenidir.
İş paylaşımı	Tam zamanlı bir iş, yaptıkları iş oranında ücret alan iki veya daha fazla çalışan tarafından birden fazla parçaya ayrılıp yapılabilir.
Satın alınan izin (purchased leave)	Genellikle yıllık izin tahsis yapıldıktan sonra kalan ücretsiz izin süresidir. İşverenler, ücretsiz izin miktarını tek seferde veya yıla yayarak çalışanın maaşından düşmektedir.
Plansız izin	Öngörülemeyen ve planlanamamış durumlar için gayri resmi izin
Güvenceli esnek kariyer yaşamı	Çalışanlar, aynı firmada işe girebilir, o firmadan ayrılıp tekrar aynı firmada istihdam edilebilir veya yaşamının farklı aşamalarına uyacak şekilde iş yükünü veya kariyer hızını artırabilir veya azaltabilir. Bu durum, özellikle emekliliği gelen veya mesleklerine “bir yıl ara” verip sonradan tekrar aynı işveren için çalışmaya dönmek isteyen kişiler için geçerlidir.

GEÇD’lerin başarılı şekilde geliştirilmesi ve uygulanması için işlev temelli bir yaklaşım benimsenmesi esastır. Bir başka deyişle, çalışanların farklı ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir olan her bir işlevin özellikleri dikkate alınarak temel ilkeler belirlenmelidir.

Örneğin GEÇD’lerin imalat çalışanlarına uyarlanması: *GEÇD’lerin, kesintisiz vardiyalarda görev yapan imalat çalışanları için uygulanması zordur. Vardiyalı olarak çalışan kadınlar, geleneksel bakım sorumlulukları nedeniyle erkeklerden daha fazla zorluk yaşamaktadır. Vardiyalı işler için aşağıda bahsi geçen esnek çalışma koşulları göz önünde bulundurulabilir:*

- Kadınların ihtiyaçlarına göre vardiya başlangıç saatini değiştirme imkanı sağlanabilir.

- Net talimatlar doğrultusunda vardiya değiştirme usulü getirilebilir. Doktor randevusu, aile bakım sorumluluğu vs. olan çalışanlar, vardiya değişiminden yararlanabilmelidir.
- Sıkıştırılmış çalışma haftaları, uygun koşullar altında imalat faaliyetlerine uygun hale getirilebilir.
- Tam zamanlı iş başında olunmasını gerektiren işler için iş paylaşım seğeneği sunulabilir. Bu sistemde bir kişi, Pazartesi'den Çarşamba'ya kadar çalışırken bir kişi de Çarşamba'dan Cuma'ya kadar çalışmaktadır. Çakışan günlerde ise görev değişimi yapılmaktadır.

WEPS platformu tarafından hazırlanan ve aşağıdaki linkten erişilebilecek Güvenceli Esnek Çalışma Politikası Şablonu, firmalar tarafından kullanılabilir.

<https://www.weps.org/resource/flexible-work-policy-template>

Ayrıca Firmanın gereksinimlerine göre özelleştirilebilir.

Düzenli Denetim ve İzleme:

GEÇD'lerin önemi, faydaları ve nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak, yöneticilerin ve İK birimi çalışanlarının en az %80'ine son 24 ayda en az bir **kapasite geliştirme** fırsatı tanınmış olmalıdır.

GEÇD'lerin önemi ve faydaları ile ilgili olarak (iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve mesaiye aşırı bağımlılıktan -overconnectivity- kaçınan bir çalışma kültürünün desteklenmesini içerecek şekilde) son 24 ayda firma bünyesinde en az bir **farkındalık artırma** kampanyası düzenlenmiş olmalıdır.

İşin gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanlar ve yöneticiler için geliştirilen talep formları dahil olmak üzere **firmanın GEÇD ile ilgili iç politikası** benimsenmiş olmalıdır.

GEÇD'lerden yararlanma durumu ile ilgili izleme talebi ve yıllık raporlar hazırlama yükümlülüğü de dahil olmak üzere, GEÇD'ler ile ilgili cinsiyete, yaşa, GEÇD türüne, sözleşme türüne, derecesine ve yerli/uluslararası personele göre ayrıştırılmış bilgiler toplanmasını sağlayacak bir **takip, izleme ve raporlama mekanizması** olmalıdır (Raporlarda, GEÇD'lerin ne kadar etkili olduğu ile ilgili geri bildirimler de yer almalıdır).

Firma bünyesindeki bütün birimler, GEÇD imkanı ile ilgili olarak çalışanları bilgilendirmek üzere **kurum içi iletişimde** bulunmalıdır.

Ekip içinde **GEÇD'lerden yararlanma seğeneklerini** görüşmek üzere firmadaki bütün birimler bünyesinde yılda en az bir toplantı düzenlenmelidir.

Bilgisayar, internet bağlantısı, güvenlik ağ bağlantısı vs. gibi **altyapı ve lojistik imkanlar**, uzaktan etkin şekilde çalışmayı sağlayacak şekilde hazır olmalıdır.

Ofiste geçirilen zamandan ziyade üretkenlik ve sonuca değer verilmesi gibi EÇD ile ilişkili unsurlar, **performans değerlendirmelerine** yansımalıdır.

5.1.2 Aile Dostu İş Yeri Politikaları ve Kültürü

İş yerinde güvenceli esnekliğin yanı sıra aile dostu politikalar da çalışanların kişisel, ailevi ve mesleki sorumluluklarını etkin şekilde dengelemesine yardımcı olmaktadır. Aile dostu politikalar, sadece çocuk bakımı ile ilgili değil, aynı zamanda yaşlı ve bağımlı bakımı gibi daha kapsamlı konuları içerir nitelikte olmalıdır. Ayrıca bu politikaların destekleyici nitelikte olması, çocuğu ve yaşlı veya bağımlı bakım yükü olmayan çalışanlara etki etmemelidir. Bu tür politikaların, çalışan bağlılığını önemli ölçüde artırdığı ve çalışanların elde tutulması ve mesleklerinde ilerlemesi bakımından çoğu zaman dönüm noktası niteliğinde olduğu görülmektedir. Kapsayıcı ebeveyn izni, çocuk bakım desteği ile ilgili seçenekler ve ebeveyn izninden sonra işe dönüş desteği, bu bağlamda bilhassa önemlidir.

➤ Kapsayıcı doğum/ebeveynlik izni

Anne ve babaları, biyolojik, evlat edinen ve koruyucu aileler de dahil olmak üzere tüm ebeveynleri dahil eden kapsayıcı ebeveyn izni, daha kolaylaştırıcı bir ortamın oluşturulması bakımından kilit öneme sahip bir bileşendir. Kapsayıcı bir ebeveyn izni politikası, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ilerlemeyi hızlandıracak kilit öneme sahip bir önlemdir. Dahası, babaların ebeveynlik sorumluluklarını daha istikrarlı şekilde paylaşma konusunda teşvik edilmesi, çocuk sahibi olarak mesleklerinde ilerlemeleri sekteye uğrayan annelerin “cezalandırılması” durumunu da hafifletmektedir.

Doğum izninin amacı, sadece gebelik ve doğum sürecinden sonra toparlanmak değildir. Bu, anne-babaların çocuklarıyla bağ kurmaları ve onlarla ilgilenip yeni rollerine ve sorumluluklarına alışmaları için kritik bir dönemdir. Bu süreç, evlat edinen ebeveynler ve koruyucu aileler için daha uzun sürebileceğinden, bu ailelerin çocuklarıyla bağ kurmaları için yeterli zamana sahip olmaları bilhassa önemlidir. Bu durum, sadece yeni doğanlar için değil, alışmaları için daha fazla zamana ihtiyaç duyabilecek daha büyük çocuklar için de geçerlidir. Bu bağlamda, tam ücretli ebeveyn izni imkanı sağlanması çok önemlidir.

Ancak elde edilen deneyimler, kapsayıcı ebeveyn izni politikasının tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Ebeveynlerin kendilerine tanınan zamanı çocuklarıyla değerlendirmeleri konusunda teşvik edilmeleri için bazı adımlar atılması gerekmektedir. İşverenler ve yöneticiler, çalışan ebeveynleri, kendilerine tanınan ebeveyn iznini çocuklarıyla geçirmeye teşvik etmek üzere çalışanlarına rol model olabilir. Erkek yöneticiler, bu anlamda rol model olarak ebeveyn izni ile ilgili kültürel algıları değiştirebilir. İK yöneticileri, erkekleri aktif baba ve eşit ebeveyn şeklinde konumlamak üzere çeşitli iletişim araçlarından yararlanarak ve ebeveyn izni kullanmaları konusunda erkek çalışanları teşvik ederek, ebeveyn izninin desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlayabilir.

Ebeveynlik ve bakım sorumluluğu açısından çalışanları destekleyen politikaları ve uygulamaları benimserken, diğer çalışanlara haksızlık etmemek için işin mahiyetinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. İzne çıkan kişilerin yerine birilerinin görevlendirilmemesi, izinde olan kişilerin iş yükünü üstlenmesi istenen meslektaşları arasında küskünlüğe yol açabilir. Bu nedenle, geçici görevlendirme ve görev devri konusunda gerekli kaynaklar tahsis edilmelidir.

Atılacak adımlar:

- ✓ Evlat edinme, koruyucu aile veya yaşlı bakımı için de geçerli olacak şekilde, izin ödeneklerinin ebeveynler arasında aktarılamayacağı ve kullanılmadığı takdirde parasal karşılığının olmayacağı kapsayıcı bir izin politikasının geliştirilmesi ve uygulanması
- ✓ Kapsayıcı ebeveyn izni hakkına sahip olmak için gereken asgari hizmet koşulunun ortadan kaldırılması
- ✓ Ebeveyn iznini kullanan ve uzun süreli izne çıkan personelin yerine bakacak yedek (replacement) personel bulunması için gerekli kaynakları sağlayacak bütçe tahsisinin yapılması
- ✓ Geçici görevlendirme için gerekli konularda yol göstermek üzere görev devri usullerinin belirlenmesi
- ✓ Ebeveyn izninde olan çalışanları performans ve zaman değerlendirme sürecine dahil etmek üzere iç usuller geliştirilmesi/düzenlenmesi
- ✓ Üst yönetimin kapsayıcı ebeveyn iznine desteğini net şekilde ifade etmesinin sağlanması ve ebeveyn izninin tamamını kullanarak/kullanılmasını teşvik ederek örnek olması
- ✓ Erkekleri, aktif baba ve eşit ebeveyn olarak betimleyecek ve ebeveyn izni kullanmaları konusunda teşvik edecek iletişim materyallerinin hazırlanması ve dağıtılması

Düzenli Denetim ve İzleme:

Çalışanları ebeveyn ve bakım sorumlusu olarak desteklemek üzere tasarlanmış; doğum ve bakım iznine hak kazanmak için gereken asgari hizmet koşulunu kaldıran ve evlat edinme, koruyucu ailelik ve yaşlı bakımı için de geçerli olacak şekilde devredilemeyen izin ödeneğini de içeren **kurum içi kapsayıcı** izin politikası geliştirilmiş olmalıdır.

Firma, doğum ve bakım izninin kullanılması konusunda her yıl **cinsiyete göre ayrıştırılmış veri** toplayıp analiz etmelidir.

Firma, gerekirse uzun süre izinde olan personelin yerinin geçici süreyle doldurulması için **ihtiyat akçesine** sahip olmalıdır.

Firma, **geçici görevlendirme için yol göstermek üzere** bir politika benimsemiş olmalıdır.

Firma, tüm anne-babaları ve bakım sorumluluğu olanları, hak ettikleri izinleri kullanmaları için teşvik etmek üzere, son 24 ayda en az bir **farkındalık artırma kampanyası** düzenlemiş olmalıdır.

Üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı,ebeveyn /bakım izni almış olmalı ve çocuklarının bakım sürecine dahil olmaları için erkeklere destek verdiklerini göstermelidir.

➤ Ebeveyn izni veya Uzun Süreli İzinden Sonra Çalışanların İşe Dönüş Süreçlerinde Desteklenmesi

Doğum veya uzun süreli izinden sonra çalışanların işe dönüş süreçlerinde sorun yaşanmaması çok önemlidir.

Atılacak adımlar:

- ✓ Firmanın, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüş ile ilgili bir politikasının olması (Aşağıdaki kutucukta bu politikanın ana bileşenlerini görebilirsiniz)
- ✓ Ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüşün detaylarıyla ilgili olarak yöneticilere eğitim verilmesi
- ✓ İK birimi bünyesinde çalışanlara ve yöneticilere süreç boyunca yol gösterebilecek Odak Kişisinin belirlenmesi; isteğe bağlı olarak yeni ebeveyn olanlar için içerisinde ilgili politikalar, Odak Kişisinin iletişim bilgileri, diğer ebeveynlerin deneyimleri ve sair bilgilerin yer aldığı amaca özel bir internet sayfası oluşturulması iletişim bilgileri, diğer ebeveynlerin deneyimleri ve sair bilgilerin yer aldığı amaca özel bir internet sayfası oluşturulması

Ebeveyn izni veya Uzun Süreli İzinden Sonra İşe Dönüş Politikası (Ana bileşenler) ²⁰

Ebeveyn iznine çıkmadan önce

- (Ebeveyn) izni başlamadan en az bir ay önce ilgili amir ve çalışan, bir araya gelerek söz konusu çalışanın mevcut görevlerini, sorumluluklarını, devam eden projeleri ve izin sırasında işin devamlılığının sağlanması için amirin alması gereken önlemleri değerlendirmelidir. Söz konusu çalışanın görevinin, başka bir çalışana devredilmesi veya birden fazla çalışan arasında bölüşülmesi gerekiyorsa, görev devrinin sorunsuz olması için bunun genel hatlarının net bir şekilde çizilmesi gerekmektedir.
- İlgili amir, hangi görevden kimin sorumlu olacağını net bir şekilde tanımlayarak ilgili çalışanın izinde olduğu dönemde uygulamaya konulacak önlemleri yazılı olarak kayda geçmelidir. Denetim görevinin aktarılması da netleştirilmelidir.
- İlgili çalışanın, ebeveyn izni sırasında görevi devralacak personel ile paylaşılacak devir-teslim notunu amiriyle paylaşması beklenir. İlgili çalışan, izinde olacağı tarihleri ve işin devamlılığın sağlanması için yokluklarında iletişim kurabilecekleri iş arkadaş(lar)ının ad(lar)ını düzenli olarak muhatap oldukları kişilere (müşteriler, mevkidaşlar vs.) bildirmesi için teşvik edilir.
- İlgili amir ve çalışanın, izin sırasında cari işler, sorumluluklar ve devam eden projeler ile ilgili önemli e-posta yazışmalarından izindeki personeli haberdar etme konusunu tartışması beklenir.
- İlgili amir, raporlama hattı ve ilgili tarihlerde değişiklik de dahil olmak üzere uygulamaya konan önlemler konusunda ofisteki ilgili tüm personele bilgi vermelidir.
- Ayrıca firma, ebeveynlerin çalışan olarak haklarına yönelik bilgi vermenin yanı sıra, ebeveynlikle ilgili uyguamaya yönelik faydalı bilgiler de içeren ve bir ebeveyn rehberi hazırlamalı; eşit ebeveynliği teşvik edecek farkındalık çalışmaları / eğitimler sunmalıdır.

Ebeveynlik izninden döndükten sonra

- İlgili amir, söz konusu çalışanın izinden döndükten sonra iş yerine tekrar tam manasıyla entegre olmasını kolaylaştırmaktan sorumludur.
- İş yerindeki ilgili personele, izindeki personelin dönüşü önceden haber verilir ve ilgili amir, izinden dönen personelin normal işine kaldığı yerden devam etmesini kolaylaştırmak üzere gerekli tüm düzenlemeleri yapar.
- İlgili amir, çalışanın (ebeveyn) izninden dönüşünü kolaylaştırmak üzere diğer ekip üyelerini de işin içine dahil etmelidir.
- İlgili çalışan izinden döndükten hemen sonra ilgili amir, kendisiyle görüşür ve ofis yapısı, iş süreçleri, bildirim hatları veya görevleri ve sorumlulukları ile ilgili değişiklikler konusunda kendisine bilgi verir.
- Hizmet gereksinimlerine bağlı olarak ilgili amir, söz konusu çalışan ile güvenceli esnek çalışma imkanlarını görüşmeye ve bu talebe destek olmaya davet edilir.
- Çalışanın emzirmek istemesi durumunda ilgili amir, emzirme veya süt sağma amacıyla gün içerisinde bir zaman dilimi belirleyerek bu talebe destek olmalıdır. Hizmet gereksinimleri ile azami düzeyde denge sağlanması için günlük izinlerin zamanlaması, ilgili amir ile istişare edilerek çalışanın ihtiyaçlarına göre belirlenir.
- İlgili amirler, işe sorunsuz bir şekilde dönebilmeleri için ilgili personelin eski portfolyosunu mümkün olduğunca elinde tutmasını sağlar.

20. UNOG's Politikası'na dayalı olarak: (Doğum) izni: İşin devamlılığının ve (anne-babaların) işe tekrar uyumunun sağlanması

Düzenli Denetim ve İzleme:

Firma, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüş ile ilgili bir politikaya sahip mi?

Firma yöneticileri, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüş ile ilgili kurumsal politika hakkında eğitim almış mı/bilgilendirilmiş mi?

İK birimi bünyesinde, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüş süreci konusunda (i) çalışanlara ve yöneticilere yol gösterebilecek bir Odak Kişisi belirlenmiş mi? (ii) Süreç düzenli şekilde izleniyor mu?

Eğitim veya yeniden eğitim ihtiyaçları, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden dönen çalışanlarla düzenli olarak istişare edilerek değerlendiriliyor mu?

Firma, gerektiğinde ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra yeniden işe alım ile ilgili eğitim desteği sağlıyor mu?

➤ Çocuk Bakım Desteği

İş ve ebeveynlik görevlerinin bir arada yürütülmesi, tüm aileler için zorlayıcı niteliktedir. Erişilebilir ve nitelikli çocuk bakım hizmetlerinden yararlanmak, çalışan pek çok anne-baba için bir endişe kaynağıdır. Çocuk bakımının mali yükünün azaltılması, çalışanların stres düzeyini düşürüp iş tatminini artırarak çocuklu çalışanların işte tutulmasını sağlayabilmektedir.

Çocuk bakımı konusunda iş yerinin destek sağlaması, hem kadın hem erkek çalışanların çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olabilmektedir. Bu destekler şu şekilde sıralanabilir:

- Anne-babalara doğrudan yardımlar
- Yerel çocuk bakım merkezlerinde yer tahsis edilmesi veya masrafının karşılanması için destek verilmesi
- Çalışanlar için yerel hizmet sağlayıcılar ile indirim görüşmelerinde bulunulması
- Firmanın sahada çalışan personel sayısı fazla ise, iş yeri bünyesinde bir çocuk bakım tesisinin hazırlanması
- İş yerinin yakınlarında bir tesisin inşa edilmesi

Bir tesis inşa edilecekse bunun masrafı, birden fazla işveren tarafından karşılanabilir. Bir firmanın çocuk bakım merkezi açması için çalışanlardan büyük bir talep olması gerektiği düşünüldüğünde, bu yöntemle birden fazla işverenin maliyeti paylaşması ve ölçek ekonomisinin uygulanması sağlanmış olur.

Düzenli Denetim ve İzleme:

Firma, çalışanların çocuk bakım desteği ile ilgili ihtiyaçlarını değerlendirmiş mi?

Firma yönetimi, çalışanların çocuk bakım desteği ile ilgili ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayanın yollarını aramış mı ve bunun firmaya etkisini değerlendirmiş mi?

Firma, çocuk bakım desteği sağlamak üzere ihtiyaç akçesi tahsis etmiş mi?

5.1.3 İş-Yaşam Dengesinin Teşvik Edilmesi ve Bakım Sorumlulukları için Destek Verilmesi: Faydalar ve İyi Uygulama Örnekleri

Yönetim ve yönetici kadrosu, güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinin (GEÇD) başarılı şekilde uygulanması ve bakım sorumluluklarına yönelik kurumsal destek mekanizmalarının sağlanması için bu uygulamaların faydaları ve iyi örnekler konusunda bilgilendirilmeli ve bu uygulamalar firma genelinde yaygınlaştırılmalıdır.

➤ Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Faydaları

İşe gelmeme oranının azalması ve refah artışı

GEÇD'ler, çalışanlara kendileri ve aileleri ile ilgilenmeleri için gerekli zamanı tanıyarak plansız devamsızlıkları azaltmaktadır. Psikolojik ve fiziksel sağlık açısından faydaları, stres düzeyinin azalmasını, kontrol hissinin artmasını, iş ortamından keyif alınmasını ve sağlıklı bir yaşam tarzının günlük hayata daha iyi yansıtılmasını sağlamaktadır.

Kendini işine veren ve çeşitlilik arz eden işgücünün cezbedilmesi ve elde tutulması

GEÇD'ler engelli personeli, bağımlı personeli ve iş yerine tek başına gidip gelemeyen personeli istihdam etme ve elde tutma ihtimalini artırabilmektedir.

İşin devamlılığı

GEÇD'ler, personelin işe gelmesini engelleyebilecek beirli durumlarda (örn; küresel salgın, ulaşım grevleri, aşırı hava olayları, öngörülemez durumlar) uzaktan çalışmasını sağlayarak işin devamlılığını da destekleyebilir.

Güven, güçlenme ve hesap verebilirlik ekseninde sonuç odaklı bir yaklaşım ile artan üretkenlik

GEÇD'ler, mikro-yönetim yerine sonuç odaklı yönetimi teşvik eder. Tutum, özveri ve iş etiği, fiziksel konumdan bağımsız olarak sorumluluk ve üretkenlik sağlar.

İşletme maliyetlerinin azalması

İşletmeler, çalışanların verimliliğini artırıp işletme maliyetlerini, devamsızlıkları ve iş hacmini azaltarak pek çok açıdan tasarruf sağlayabilir. 250'yi aşkın vaka çalışmasının analiz edildiği bir çalışmada, **firmaların, yarı zamanlı olarak uzaktan çalışan personel başına işletme maliyetlerini yılda 10,000 ABD Doları azalttıkları görülmüştür.**²¹

➤ Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin İyi Uygulamalar

GEÇD'den yararlanmanın desteklenmesi

2018 yılında Birleşmiş Milletler Cenevre Ofisi (UNOG), çalışanların yararlandığı farklı GEÇD'leri göstermek üzere "Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemeleri" adlı bir video yayınlamıştır.²²

GEÇD talebinde bulunmak ve yararlanma durumunu takip etmek için kurum içi platformlardan yararlanılması

Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO), GEÇD taleplerinin incelenmesi, onaylanması ve kayıt altına alınması için, içerisinde PaylaşımNoktası - SharePoint adı verilen bir form ve iş akışı içeren bir GEÇD politikası benimsemiştir. Bu forma, IMO kurum içi ağ sayfasından ulaşılabilir.

Mesai sonrası iletişim kısıtlaması veya yasağı

British Columbia Üniversitesi'nin 2014 yılında yaptığı bir araştırma sonucunda, e-postaların daha

21. Catalyst (2013). Esnek Çalışma Temmuz

22. <https://www.youtube.com/watch?v=KhTnwjdNCDU>

az sıklıkla kontrol edilmesinin, günlük stresi önemli ölçüde azalttığı görülmüştür. Bu bulgu sonrasında Alman otomobil üreticisi Daimler, “tatilde e-posta” politikası uygulamış ve çalışanlara tatilde gönderilen e-postaların silinmesini sağlayarak acil bir durum olması durumunda e-postanın başka bir meslektaşına gönderilebileceğine veya kendisi işe döndükten sonra yeniden gönderilebileceğine dair bilgilendirme yapmaya başlamıştır.

Fransa’da 2017 yılında kabul edilen bir kanunla, 50’den fazla çalışanı bulunan firmaların, çalışanların e-posta göndermemesi veya cevaplamaması gereken saatleri belirlemesi zorunlu hale gelmiştir. Bu kanun, aşırı teknoloji kullanımının uykusuzluk da dahil olmak üzere çeşitli sağlık sorunları ile ilgisi olduğunu gösteren bir araştırma sonucunda çıkarılmıştır.

İş paylaşım programı

Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu (IFAD), iş paylaşım programı hazırlayarak aynı türde sözleşmeyle aynı düzeyde çalışan iki personelin, bir işin gerektirdiği aynı görevleri yüzde 50:50 hesabına göre yapabilmelerini sağlamıştır.

➤ Aile Dostu Politikaların Faydaları

Personel değişim maliyetleri (işe alım ve eğitim maliyetleri de dahil olmak üzere) ve kaybedilen üretim maliyetleri, kurumlar için büyük önem arz etmektedir. Güçlü aile dostu politikalar, bir kurumun işveren olarak rekabet gücünde ve verimli bir şekilde çalışabilmesinde merkezi bir role sahiptir. Çalışanlarına iş ve özel yaşamlarını dengelemeleri için yeterli desteği sağlayan kurumların, daha geniş bir yelpazede nitelikli adayları çekmesi; örgütsel bağlılığı, iş tatmini daha yüksek düzeyde olan ve ortalamada daha üretken ve iş pratiklerine hakim personele sahip olması kuvvetle muhtemeldir. Örneğin **Google, doğum iznini %33 artırdığında annelerin işi bırakma oranının %50 azaldığını fark etmiştir.** ²³

Aile dostu politikalar kapsamında somut önlemler almanın pek çok faydası bulunmaktadır. **Örneğin, işverenlerin çocuk bakımı konusunda destek vermesi** devamsızlığı azaltırken, çalışanların işe alımını da kolaylaştırmaktadır. İş yerinde çocuk bakım programlarının bulunması, iş tatmini ve üretkenliğin artması ve işi bırakma isteğinin

azalması ile doğrudan ilişkilidir.²⁴ Yerinde çocuk bakım hizmeti alan ebeveynler, çocuklarıyla birlikte işe gelmekten hoşlandıklarını ve çocuklarının yakınlarında olduğunu bilmelerinin kendilerini rahatlattığını ifade etmiştir. Cinsiyet ayrımı gözetilmeyen ebeveyn izni, bir başka örnektir. Bu uygulama, anneleri otomatik şekilde birincil bakıcı olarak gören toplumsal norma aykırı olarak ortaya çıkmıştır. Cinsiyetten bağımsız kapsayıcı ebeveyn izni; biyolojik ebeveynlik, evlat edinme, taşıyıcı annelik, yasal vasi vb. dahil olmak üzere çeşitli aile yapılarını dikkate alarak cinsiyete bakılmaksızın birincil bakım sorumlusu ve birincil olmayan bakım sorumlusu statüsü açısından ortak olan unsurları tanımlamaktadır. Babalık izni alan babaların, almayan babalara göre, çocuk bakımıyla ilgili faaliyetlere dahil olma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Eldeki bulgular, babaları sürece dahil olan çocukların, babaları sürece daha az dahil olan çocuklara göre ilk yıllarda daha iyi performans sergilediğini göstermektedir. Kapsayıcı ebeveyn izni, ayrıca basmakalıp düşüncelerin önüne geçilmesini sağlayıp tüm çalışanların uzun süreli izin hakkı olacağı için çocuk doğurma yaşında olan kadınları işe alma konusunda yönetimin duyacağı endişeleri azaltmaktadır.

➤ Aile Dostu Politikalara Yönelik İyi Uygulamalar

Annelik Desteği ve Ücretli Doğum İzni

L’Oréal, en az 14 haftalık ücretli doğum (annelik) izni ve altı haftalık ücretli babalık veya ortak ebeveynlik izin hakkı tanırken; bu standart, ülkeye bağlı olmak üzere genellikle aşılmaktadır. Bu destek, L’Oréal’ın “Paylaşım ve Bakım” adlı Sosyal Programı’nın dört ayağından biridir. Bu program, sorumlu ve küresel bir iş yeri olma hedefi doğrultusunda içerisinde sosyal desteklerin, esnek ve uzaktan çalışma imkanlarının ve beden ile ruh sağlığı

23. Rodionova, Z. (2016). YouTube CEO’su, Google’ın Ücretli Doğum İzniyle İşini Bırakan Anne Sayısının Yarı Yarıya Düşüğünü Söylüyor Independent. 29 Ocak Bkz.: <https://www.independent.co.uk/news/business/google-s-paid-maternity-leave-halved-the-number-of-new-mothers-quitting-youtube-ceo-says-a6841326.html>.

24. Çocuk Bakım Hizmet Sunumunun, Nijerya’da Sorunlarla Karşı Karşıya Olan Kadın Bakım Evi İşletmecilerinin İş Performansına Etkisi, Maduenyoghasi, Oluchukwu Samson, Ezirim, Aloy Chine-du (Ph.D), Wonu, Nduka, 2015

hizmetlerinin bulunduğu politikalardan oluşmaktadır.²⁵

İhtiyat Fonu (Reserve Fund) Oluşturulması
Kurumsal ikame fonu olarak da bilinen ikame fonları, personel maliyetlerinin belirli bir oranı üzerinden rezerve edilebilir. Dünya Gıda Programı (WFP), bunu çalışan maliyetlerinin bir yüzdesi olarak oluşturmaktadır. Sonuçta yapılan tasarruflar, kurumun ebeveyn izni politikasını geliştirmesini sağlamaktadır.

İşe Dönüş Desteği

2017 yılında, Cenevre’de bulunan Birleşmiş Milletler Ofisi (UNOG), ebeveyn izninden dönen personelin işe yeniden entegrasyonunu kolaylaştırmak üzere yöneticiler için işe dönüş/görev devir teslim kılavuzu yayımlamıştır. Ardından bu süreci, çalışanların işe dönüş sürecinin her zaman iyi yönetilemediğine dair geri bildirimler takip etmiştir. Bu nedenle, izin öncesi ve sonrası dönemi de kapsayan bir dizi önlemler alınmıştır.²⁶

İş Yeri Çocuk Bakım İmkanları

ICTI Etik Oyuncak Programı (IETP), 2016 yılında Çocuk Hakları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Merkezi (CCR CSR) ile iş birliğinde bulunarak, çalışanların çocuklarının yazın eğitim alıp oyun oynaması için fabrikalarda güvenli alanların tesis edilmesi amacıyla bir program başlatmıştır. Program kapsamında, Çin’in beş kentine yayılarak toplamda 1100 çocuğa çocuk bakım desteği sağlarken, 1200’ü aşkın fabrika çalışanı da desteklenmiştir. IETP, bu programların uygulanmaya başlamasının ardından, fabrikalarda çalışan memnuniyetinin %183, çalışanların yönetime güveninin %58 ve personeli elde tutma oranının ise %13 arttığını ifade etmiştir.²⁷

UNESCO’nun Gündüz Bakımevi; Daimi Delegasyonu, danışmanlar ve Paris’te mukim diğer uluslararası kuruluşların çalışanları dahil olmak üzere tüm çalışanların 12 ay ila 3 yaş arası çocuklarına bakım hizmeti sağlamaktadır. Ayrıca Çocuk Kulübü, haftada bir kez ve okul tatillerinde 3-8 yaş arası çocuklara bakım hizmeti vermektedir.

Göçmen Çalışanlara Uzaktan Ebeveynlik Konusunda Destek

Çocuk Hakları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Merkezi (CCR CSR), moda perakendecisi Inditex’in göçmen çalışanlarına yönelik olarak, aileleriyle iletişimlerini sürdürmek için teknolojiye nasıl yararlanılacağı da dahil olmak üzere, uzaktan ebeveynliğin zorluklarıyla mücadeleyle yönelik araç ve mekanizmalar sağlayarak destek vermektedir. Program, 2019 yılında başladığından bu yana, tedarik zincirinde bulunan yaklaşık 2000 çalışanlı (175 ebeveyn dahil) dört fabrika ile iş birliğinde bulunmaktadır.²⁸

Yaşlı ve Aile Bakım İzni

Schneider Electrics, yaşlı bakımına ihtiyacı olan veya ciddi bir sağlık sorunu nedeniyle bakıma ihtiyaç duyan birinci dereceden yakınlar için 1 haftalık bakım izni vermektedir.²⁹

Birincil ve İkincil Bakım Sorumluları için Eşit Ebeveyn İzni

Vodafone Grubu, faaliyette bulunduğu pazarlarda küresel ebeveyn izni uygulamasına geçmiş ve her anne-babaya 16 hafta ücretli izne çıkma imkanı sağlamıştır.³⁰

25. L’Oréal, ‘Kilit İsimler: Çeşitlilik + Kapsayıcılık’, 2020 <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-people/promoting-diversity-and-inclusion/key-figures/>

26. İlgili politikaya aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz: <https://static1.squarespace.com/static/5367af22e4b0915380a1eb0a/t/5c81924f4e17b6096710cdaf/1551995473476/Gender-parity-Enabling-environment-guidelines-Supplementary-guidance-en.pdf>

27. IETI, Aile Dostu Alan Faaliyetleri (2020) Bkz. <https://www.ethicaltoyprogram.org/en/our-program/worker-well-being/family-friendly-spaces-2020updates/>

28. Inditex, Yıllık Rapor (2019). https://static.inditex.com/annual-report_2019/pdfs/en/memoria/2019-inditex-annual-report.pdf

29. <https://www.se.com/in/en/about-us/press/press-release/2017/schneider-electric-launches-global-family.jsp#:~:text=The%20policy%20places%20Schneider%20as,bereavement%20leave%20in%20all%20countries.&text=The%20policy%20demonstrates%20a%20commitment,greater%20engagement%2C%20performance%20and%20innovation.>

30. <https://investors.vodafone.com/sites/vodafone-ir/files/2021-05/vodafone-annual-report-2021.pdf>

5.2 İş Yerinde Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması



Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin 3. ilkesini esas almaktadır:
Kadın ve Erkek Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahının Sağlanması

5.2.1 İş Yerinde Cinsel Tacizin ve Etkilerinin Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

Fiziksel temas ve yakınlaşma çabaları gibi cinsel amaçlı istenmeyen davranışlar, cinsel içerikli sözler, porno gösterimi ve sözle veya davranışla cinsel bir talepte bulunulması, cinsel taciz kapsamına girmektedir. Bu tür davranışlar, aşağılayıcı nitelikte olabilir ve sağlık ve güvenlik sorunu olarak karşımıza çıkabilir. Çalışanın, itirazının kendisini işe alım veya terfi de dahil olmak üzere istihdamıyla bağlantılı olacak şekilde dezavantajlı durumda bırakacağına inanması için makul gerekçeleri olması veya düşmanca bir çalışma ortamı yaratılması durumu da ayrımcı niteliktedir.³¹

Cinsel taciz, özellikle göz korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya saldırgan bir ortam yaratırken; bir kişinin onurunu ihlal etme amacı veya etkisi ile cinsel nitelikteki her türlü istenmeyen sözlü, sözlü olmayan veya fiziksel davranış biçimidir.³²

Aşağıda bahsi geçen haller de cinsel taciz niteliğindedir:

(i) işe alım, terfi, maaşa zam, vardiyalı veya ek iş, performans beklentileri ve diğer istihdam koşulları gibi karşılıklı çıkara dayalı ilişkiler karşılığında işverenin, amirin veya istihdam ile ilgili karar alma yetkisine sahip işveren temsilcisinin cinsel nitelikte bir iltimas sağlaması

(ii) Söz konusu davranışın, mağdur açısından göz korkutucu veya aşağılayıcı koşullara neden olduğu düşmanca bir çalışma ortamı³³

Toplumsal cinsiyet temelli diğer şiddet türlerinden bağımsız olarak veya bunun bir uzantısı veya öncüsü olarak ortaya çıkabilecek çevrim içi cinsel taciz şekilleri de bulunmaktadır.

Uzaktan çalışma sistemi, iş hayatı ile özel hayat arasındaki sınırı bulanıklaştırıp, iş yeri ile evi tek bir çatı altında toplayarak, **çevrim içi** tacizleri şiddetlendirebilmektedir. İş yerinde çevrim içi taciz, kısmen COVID-19 salgını sonrasında uzaktan çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte daha yaygın hale gelmiştir.

Özetle, **iş yerinde cinsel taciz tanımlarında ortak olan unsurlar** şu şekilde sıralanabilir:

- İş yerinde veya iş ile ilgili bir ortamda olması, mesai saatleri ve yeri dışında bir yerde, mutlaka iş ile ilgili olması gerekmeyen durumlarda olması
- Cinsel mahiyetli davranışlar ile ilgili olması
- İstenmeyen, davetsiz ve karşılıksız nitelikte olması
- Mağdurun kendisini aşağılanmış, korkmuş ve rencide edilmiş hissetmesine neden olması
- Çalışma ortamının kendisini (düşmanca çalışma ortamı yaratarak) ve çalışma şartlarını ve koşullarını (taviz – quid pro quo, cinsel taciz) etkilemesi

İş yerinde cinsel taciz, pek çok şekilde karşımıza çıkabilir:

Aşağıdaki liste, kapsamlı nitelikte değildir ancak cinsel taciz kapsamına giren durumların tespit edilmesine yardımcı olur:

- Sarılma isteğinde bulunma
- Kişisel alanın ihlal edilmesi
- İstenmeyen dokunma durumları dahil olmak üzere gereksiz fiziksel temas
- Duruma bağlı olarak kadınlara veya erkeklere karşı aşağılayıcı bir dil kullanımı ve/veya yorumda bulunma
- Cinsel olarak aşağılayıcı sıfatlar kullanma
- Kötü gözle bakma veya uygunsuz şekilde gözünü dikme
- Bir kişinin fiziksel özellikleri veya tavırları ile ilgili cinsiyete yönelik yorumda bulunma
- Bir kişinin basmakalıp toplumsal cinsiyet rollerine sözde uygun olmaması ile ilgili yorumlar veya davranışlar
- Porno, cinsel fotoğraf veya çizgi film, cinsel içerikli duvar yazısı veya sair cinsel görüntülerin (internet dahil) gösterilmesi veya dağıtımı
- Yazılı cinsel içerikli şakaların elden elde

31. CEDAW 19 Sayılı Genel Tavsiye.

32. İstanbul Sözleşmesi'nin 40. maddesi

33. ILO, iş yerinde Cinsel Taciz, Bilgi Notu.

yayılması da dahil olmak üzere (örn; e-posta ile) tüm cinsel içerikli şakalar

- Cinsiyet ile ilgili kaba ve küfürlü bir mizah anlayışı veya dil kullanımı
- Bir kişiye zorbalık yapmak üzere cinsel veya toplumsal cinsiyete ilişkin yorumlarda veya davranışlarda bulunma
- Cinsel içerikli dedikodu yayma (internet dahil)
- Belli bir cinsiyetin mensuplarına ilişkin müstehcen veya hakaret edici kelimeler kullanma veya imada bulunma
- Fiziksel yakınlık kurma teklifleri
- Cinsiyet ile ilişkili sözlü taciz, tehdit veya sataşma
- Cinsel maharetleri konusunda böbürlenme
- Zorla randevu isteğinde veya cinsel iltimas talebinde bulunma
- Cinsel faaliyetler ile ilgili sorular veya tartışmalar
- Çalışanın cinselleştirilmiş veya cinsiyete özgü bir şekilde giyinmesini zorunlu kılma,
- Maruz bırakılanın statüsünü veya sorumluluk alanını baltaladığını düşündüğü cinsiyet temelli ataerkil hareketler
- Cinsel yakınlaşma çabalarına karşılık vermeyen birini cezalandırma veya başka şekilde yaptırımında bulunma tehditleri (kısas)

Cinsel taciz, internet ve dijital platformlar üzerinden de gerçekleşebilir. **Sosyal medyada çevrim içi taciz** olarak adlandırılacak durumlar şöyledir:

- **Çıplak veya cinsel görüntülerin rıza dışı paylaşımı:** Görüntüye dayalı cinsel sömürü ("intikam pornosu" olarak da bilinir) dahil olmak üzere, rızası dışında çıplak veya cinsel görüntülerinin (fotoğraf veya video) paylaşılması
- **Mahrem İçeriklerin Elde Edilmesi ve Yayılması:** "Etek altından görüntü alma" ve habersiz çekilen görüntüler dahil olmak üzere, mahrem fotoğraf veya videoların izinsiz şekilde çekilmesi, üretilmesi veya elde edilmesinin yanı sıra, bir kişinin yüzü veya vücudunun pornografik bir fotoğraf veya video üzerine yapıştırılması veya "üzerine giydirilmesi" sonucu dijital ortamda görüntüler üzerinde oynama yapılması (yapay zekadan yararlanarak sentetik görüntülerin oluşturulduğu

montajlar gibi)

- **Sömürü, zorlama ve tehditler:** Zorla cinsel içerikli mesajlaşma, cinsel şantaj, tecavüz tehdidi, sanal ortamda kişi ile ilgili cinselleştirilmiş/cinsiyetleştirilmiş şekilde bilgi arama, karşı tarafın kişiliğine bürünme ve cinsiyet kimliğini rızası olmadan başkalarıyla paylaşma gibi şiddet biçimleri de dahil olmak üzere sömürü, zorlama ve tehdit şekilleri
- **Cinsiyete özgü zorbalık:** Bir mağdurun iddia edilen cinsel davranışı hakkında dedikodu veya söylentiler yayma, mağdurun gönderileri veya fotoğrafları altında cinsel içerikli yorumlar yayınlama, bir mağduru taklit etme ve cinsel içerik paylaşma veya başkalarına cinsel tacizde bulunma ve böylece itibarlarını ve/veya geçim kaynaklarını etkileme veya korkutmak, tehdit etmek ve bedeniyle utandırmak gibi amaçlarla birinin cinsel kimliğini rızası olmaksızın "ifşa etme"
- **Sanal ortamda teşhir:** Flört veya mesajlaşma uygulamaları, metinler veya Airdrop veya Bluetooth teknolojilerinden yararlanarak istenmeyen cinsel görüntüler gönderme, farklı sahte sosyal medya hesaplarından gelen ısrarlı istek ve mesajlar

Yapılan araştırmalar, salgın gibi kriz zamanlarında toplumsal cinsiyete dayalı şiddetin arttığını göstermektedir.³⁴ Pek çok çalışan evden çalışma sistemine geçtiği için, iş ile özel hayat arasındaki sınır bulanık hale gelebilmektedir. Dahası herkesten uzak bir şekilde çalışmak, çalışanın cinsel tacize karşı daha savunmasız hale gelmesine neden olurken, bildirimde bulunma ihtimalini azaltabilmektedir. Pek çok firmada, çalışanlar salgın boyunca kendilerini daha savunmasız hissetmeye başlamıştır. Bu durum, endişelerini veya içinde bulundukları riskli durumu bildirip bu konuda bir şikâyetle bulunma ihtimallerini de azaltmaktadır.

COVID-19 küresel salgını sırasında çevrim içi cinsel taciz daha yaygın hale gelmiştir.³⁵ Bazı anketler, cinsel tacize uğrayan kadınların

34. Şiddete Son, BC Derneği, COVID-19 Döneminde iş yerinde Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Buna Yönelik Müdahaleler: https://endingviolence.org/wp-content/uploads/2020/05/EVA-BC_Preventing-and-Responding-to-Workplace-Sexual-Harassment-During-COVID-CLR.pdf

35. UNISON, the Public Service Union, COVID-19 cinsel tacizi bitirmedi, sadece internet ortamına taşıdı

%15'inin evden çalışırken³⁶ çevrim içi tacizde bir artış olduğunu bildirdiğini ve erkek yöneticilerin kadınlara daha makyajlı ve daha seksi kıyafetler giyerek video görüşmelerine katılmalarını söylemesi gibi, çevrim içi taciz örneklerinin altını çizdiğini gösterdi.

Bu nedenle işverenlerin, yeni çalışma düzenlemelerini göz önünde bulundurarak, cinsel taciz vakalarının artma olasılığının ve ortaya çıkabilecek yeni durumların farkında olmaları ve buna göre politika geliştirmeleri gerekmektedir.³⁷

5.2.2 Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması Şirketler için Neden Önemlidir?

Cinsel taciz, orantısız şekilde kadınları etkileyen cinsel nitelikte bir ayrımcılıktır. Çalışanların kendilerini iş yerinde istenmeyen, rahatsız edici ve tehdit altında hissetmeleri veya işi bırakmak istemeleri ile sonuçlanabilir. Cinsel tacize maruz bırakılmak, mağdur açısından son derece acı verici olabilir ve mağdurun mesleki ve özel hayatına ilişkin olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir.

Cinsel taciz, bunun hedefi haline gelen bireyler ve personel grubunun yanı sıra cinsel taciz olaylarını bildirme yoluna gidenler için düşmanca bir iş ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Cinsiyetçi şakaların ve yorumların, cinsiyetçi bir iş ortamına (cinsiyetçi düşmanlık) neden olduğu ve bu ortamı sürdürdüğü iş yerleri, her zaman cinsel şiddet yeri olarak görülmemektedir. Bununla birlikte cinsiyetçi şakalar veya toplantı sırasında kadınların görmezden gelinmesi gibi iş yerinde sıklıkla karşılaşılan fakat çalışanlar üzerindeki şiddeti daha az (less intense) hissedilen davranışlar da, çalışanların mesleki huzuru bakımından, en az cinsel baskı veya fiziksel cinsel taciz gibi iş yerinde daha az karşılaşılan fakat daha yoğun şiddette hissedilen kötü muamele şekilleri kadar olumsuz bir etki yaratabilir. Zaman içerisinde, şiddeti daha az hissedilen davranışların sık yaşanmasının çalışanlar üzerindeki etkisi, daha ciddi olan ancak iş yerinde daha az sıklıkta karşılaşılan cinsel taciz vakalarıyla benzer

olabilmektedir.

Sıklıkla cinsel tacize maruz bırakılan kadınlar, **yaşadıklarını çoğu zaman cinsel taciz olarak nitelendirmez** ve rencide edici veya istenmeyen cinsel yakınlaşma çabaları gibi geniş bir yelpazede karşımıza çıkan cinsel taciz hareketlerinin farkına pek varamayabilir.

Firmalar açısından çevrim içi taciz de dahil olmak üzere cinsel tacizin önlenmesi ve buna uygun şekilde reaksiyon verilmesi hayati bir olaydır. Tacizde bulunanlar, genellikle kendi kendilerine bu davranışlarına son verecek kimseler değildir. İşverenin bu tür hareketleri görmezden gelmesi, bunu onayladığı veya teşvik ettiği şeklinde yorumlanabilir. Cinsel taciz, müdahale edilmediği takdirde mağdurun performans kalitesini etkileyebilir, kadınlar ve erkekler için düşmanca bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilir, toplumsal cinsiyet eşitliğini zedeleyip firmanın itibarına zarar getirebilir. Bu nedenle firmalar, cinsel tacizin hoş görülmeceğini ve mağdurlara destek verileceğini açıklığa kavuşturmak üzere önlemler almalıdır.

5.2.3 İş Yerinde Cinsel Taciz Konusunun Ele Alınması

Cinsel taciz, kurum tarafından açıkça - politika yoluyla ve örtülü olarak - kurum kültürü aracılığıyla ele alınması gereken bir konu olarak görülmelidir. Bu konuda yapılacak müdahaleler, en az **üç farklı düzeyde**³⁸ ve hem çevrim içi hem de çevrim dışı tacizi kapsar nitelikte olmalıdır.

36. Charity Rights of Women araştırması <https://www.unison.org.uk/motions/2021/local-government/covid-19-hasn%E2%80%99killed-sexual-harassment-at-work-%E2%80%9D-it%E2%80%99s-just-moved-online/>

37. Örnek olarak iş yerinde Toplumsal Cinsiyet Temelli Şiddet ve Taciz Politika Şablonu'na bakabilirsiniz: <https://www.weps.org/resource/gender-based-violence-and-harassment-work-policy-template>

38. Burada geliştirilen model, işyerlerinin cinsel taciz vakalarını ele almasını sağlamak üzere hazırlanan Kurumsal Müdahale Modeli'ne dayanmaktadır. Bu model, iş yerinde cinsel tacize yönelik literatür incelemesinden faydalanmaktadır (Fitzgerald ve ark. (1997), Hunt ve ark., (2010).

Birinci Düzey	İkinci Düzey	Üçüncü Düzey
İş yerinde cinsel taciz ile ilgili eğitim ve bununla mücadele politikası Önleme amaçlı birincil müdahaleler, cinsel taciz olmadan önce gerçekleştirilen faaliyetlerdir.	Etkin şikayet usulleri ve çalışan desteği İkincil müdahaleler, cinsel taciz olayı meydana geldikten hemen sonra yapılan müdahalelerdir.	Rehabilitasyon ve takip aşaması Üçüncü düzey, uzun vadeli toparlanma müdahalelerinden oluşmaktadır.

Bu noktada müdahale, üç boyutta gerçekleşir:

Mesaj → Yönetim → İzleme

	Birincil	İkincil	Üçüncül
Mesaj	Cinsel tacizi önlemek için firma politikasında net bir niyet beyanı olması Bu niyetin çalışanlara iletilmesi Cinsiyete dayalı kültüre eğitimle karşı konulması	Etkin bir şikayet mekanizmasının oluşturulması Şikayet mekanizmasının çalışanlara net bir şekilde anlatılması	Cinsel taciz mağdurları için destek seçeneklerinin sunulması Mevcut destek seçeneklerinin cinsel taciz mağdurlarına net bir şekilde anlatılması
Yönetim	Cinsel taciz ile mücadele konusunda verilecek eğitimin düzenli ve kapsayıcı olmasının sağlanması Eğitim modülünde çatışma yönetimine yer verilmesi	Şikayetlerin zamanında ve şeffaf bir şekilde ele alınması Ölçülü yaptırımların uygulanması	Mağdurlara uzun süreli destek ve yardımda bulunulması Mağdurların daha fazla mağdur olmasının engellenmesi
İzleme	Belli kurumsal risk faktörlerinin değerlendirilmesi	Mağdur olma durumunun farkına varılması için destek (Yöneticilerin, İK, güvenlik ekibinin eğitimi dahil) Doğru müdahalelerde bulunan yöneticilerin belirlenip ödüllendirilmesi	Kurumsal kültürün izlenmesi Ayrımcılık karşıtı kanun ve politikalar ile ilgili gelişmelerin takip edilmesi

Bu müdahalelerin yapılması için liderlik, etkin politikalar, iletişim ve kapasite gibi unsurların içinde yer aldığı bütüncül yaklaşımlar gerekmektedir. Aşağıda bahsi geçen bileşenler, cinsel tacizin önlenmesi ve bununla mücadele edilmesi amacıyla iş yerinde başarılı müdahalelerde bulunulması için son derece önemlidir: (i) Üst yönetimin taahhüdü, (ii) firma politikaları, (iii) iş yeri uygulamaları ve kültürü.

✓ Üst Yönetimin Taahhüdü

İş yerinde etkin önlemler alınması için kurum üst yönetiminin cinsel tacize karşı görünür ve proaktif bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Doğru mesajların verilmesi bu süreçte kritik olup, verilen mesajlar şu unsurları yansıtır nitelikte olmalıdır:

- Kurumun cinsel taciz ile ilgili hedefleri
- Kurumun cinsel tacize karşı sıfır hoşgörü taahhüdü
- Bu yaklaşımın gerekçesi ve faydaları

✓ Şirket Politikaları

Cinsel taciz politikası, şeffaf bir kurumsal ortamın kilit bir bileşeni olup kurumda nasıl hareket edilmesi gerektiği ile ilgili net bir mesaj verilmesini sağlar. Hem erkeklerin hem kadınların davranışlarını etkiler. Cinsel taciz politikaları, cinsel tacize müdahaleye ağırlık vermeli ve cinsel tacize maruz bırakılmaları durumunda iş verenlerinden neler beklemeleri gerektiği konusunda çalışanları bilgilendirir nitelikte olmalıdır.

Cinsel Taciz Politikasının İçeriği

Bir firmanın cinsel taciz politikası, aşağıdaki temel unsurları içermelidir:

- Bu tür davranışların faillerine yönelik cezaları ortaya koyan politikanın, ciddi ve hızlı şekilde uygulanmasına ilişkin niyet beyanı
- Hem çevrim dışı hem çevrim içi cinsel taciz dahil olmak üzere her türlü cinsel tacizin net şekilde tanımlanması
- Belli bir çalışma ortamında görülebilecek cinsel taciz örneklerinin verilmesi
- Cinsel tacizin kanunlara aykırı olduğuna dair beyan
- Cinsel tacizin meydana gelebileceği (çevrim dışı ve çevrim içi) koşulların açıklanması
- Politikayı ihlal etmenin sonuçları/cezaları
- Yönetim ve çalışanların sorumlulukları
- Kişilerin nereden destek ve tavsiye alıp şikayette bulunabileceği ile ilgili bilgiler
- Cinsel taciz ile baş etme konusunda mevcut seçeneklerin kısa bir özeti
- Şikayet mekanizmalarının ana hatları: Bu mekanizmaların erişilebilir olduğu düşünülmeli ve muhtemel taciz mağdurlarının seçim şansı olduğuna ve desteklendiğine dair çalışanlara güven vermelidir. Kurum içinde hem gayri resmi hem de resmi şikayet mekanizmalarının olması tavsiye edilmektedir.
- Örneğin amir, başka bir yönetici veya görevlendirilmiş bir şikayet sorumlusunu da içerecek şekilde birden fazla şikayet bildirim kanalı sunulması Taciz ile ilgili bildirimde bulunduktan sonra ilerleyecek sürecin ana hatlarının tanımlanması: Usule ilişkin hakkaniyet ilkesi doğrultusunda güvenli ve güvenilir bir süreç olmalıdır.
- Şikayet ile ilgili karar verildikten sonra verilecek destek ve izleme önlemlerinin ana hatlarının belirlenmesi

Politika Geliştirme

İş yeri politikalarının çalışanlar ile istişare ederek geliştirilmesi, iş gücünün kuruma bağlılığının artırılması bakımından kurumlar için bir fırsattır. İstişare süreçlerinin daha iyi politikaların benimsenmesini sağladığı düşünülmektedir. İstişare, bir kurumun tüm düzeylerinde sahiplenmeyi artırmaktadır. Cinsel taciz, tepkisel disiplin işlemlerinin alınmasıyla sonuçlanan bireysel bir sorun

yerine bir “toplum meselesi” olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili daha geniş çaplı bir tartışmada bulunmak için de bir fırsat niteliğindedir.

Cinsel Taciz Konusunda İletişim, Bilinçlendirme / Farkındalık Artırma ve Kapasite Geliştirme

İş yerinde cinsel taciz politikasının geliştirilmesi ve uygulanması gerekli fakat kadınlara yönelik iş yerinde şiddet söz konusu olduğunda var olan normları değiştirmek gibi daha geniş bir mücadeleye girişmek için tek başına yeterli değildir. İletişim, farkındalığın artırılması ve kapasite geliştirme faaliyetleri bu politikanın etkin şekilde uygulanması için elzemdir. İletişim, genel bir değişim sağlama çalışmalarında kilit adımdır. İlgili politikanın benimsendiğinin ve içeriğinin çalışanlara net bir şekilde anlatılması elzemdir.

Ayrıca nelerin cinsel taciz kapsamına girdiği, beklenen davranış standartları ve cinsel taciz ile mücadele etme ve cinsel taciz bildirimlerini işleme alma konusunda kurumun ne yapması gerektiği ile ilgili tartışmalar dahil olmak üzere, ilgili politikanın etkin şekilde uygulanması için gerekli eğitimin verilmesi de son derece önemlidir.

Şikayet yönetimi

Şikayet yönetimi, cinsel taciz politikalarının temel taşıdır. Cinsel taciz bildiriminde bulunanlar, bunun olumsuz ve düşmanca bir süreç olduğu algısı, gizliliğin olmaması, dışlanma ve misilleme riskleri ve şikayette bulunduktan sonra sonuç alamama ile ilgili endişeler gibi engellerle karşılaşmaktadır.

Uygun, şeffaf ve adil sistemler, politikala uygulaması için temel destek biçimidir. İlgili politikayı destekleyecek sistemler, engelleri ve hassasiyetleri de dikkate almalıdır. Politikalar ve buna ilişkin süreçler, tüm çalışanlar açısından net şekilde anlaşılması için açıklayıcı ve destekleyici kılavuz niteliğinde olmalıdır.

Gayri Resmi Şikayet	Resmi Şikayet
Gayri resmi şikayet işlemlerinde, yaptırımdan ziyade çözüme ağırlık verilmelidir. Bu çözüm yöntemi, ciddiyet düzeyi daha düşük olan ve tarafların iş yerinde birbirleriyle iletişime devam etmelerinin muhtemel olduğu durumlar için daha uygundur. Özel bir görüşmeyle cinsel tacizin kabul edilemez olduğunu ve buna son verilmesi gerektiğini anlatabilecek bir amirin veya yetki sahibi birinin olması çözümün bir parçası olmalıdır.	İddiaların ciddi olması, güç dengesinin fazla olması, misilleme korkusunun olması ve/veya gayri resmi işlemlerin sonuç vermemesi durumunda resmi soruşturma açılması daha uygun olabilir. Resmi şikayet, şu adımlardan oluşur: • İddiaların soruşturulması • Karar verici merci için tavsiye edilen hareket biçimi ile birlikte bir rapor tutulması • Verilen kararın uygulanması

Usule ilişkin hakkaniyet, etkin bir sistemin kilit unsuru olup aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır:

- Örneğin amir, başka bir yönetici veya görevlendirilmiş bir şikayet sorumlusunu da içerecek şekilde **çoklu şikayet bildirim** kanalları sağlanmalıdır.
- **Prosedürün formalitesi** bakımından esneklik olmalıdır, yani resmi olmayan şikayet mekanizması veya resmi şikayet mekanizması olmalıdır.
- Soruşturmalar, vakitlice gerçekleştirilmelidir.
- **Aracılık hizmetlerine erişim seçeneği sunulabilir.**
- **Süreç, güvenli ve muhtemel misilleme korkusunu dikkate alır nitelikte olmalıdır** (Misillemenin sürekli ve makul surette korkulan bir faktör olduğu göz önüne alındığında). Tacizi bildirme

korkusu ile tacizin yaygınlığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Cinsel taciz bildiriminde bulunan insanlar, bildirimde bulunmayanlara oranla genelde “daha az kadınsı”, “sevimli bulunmayan” ve “daha az güvenilir” kişiler olarak değerlendirilmektedir.

- Zayıf yaptırımlar, bir hoşgörü ortamının göstergesi olacağı için **orantılı yaptırımlarda** bulunulmalıdır.
- Bu tür davranışlar, genellikle özel alanda ve görgü tanığı olmadan gerçekleştiği için **resmi soruşturmalarda delil eksikliği dikkate alınmalıdır**. Eldeki deliller, şikayetin doğruluğunu teyit edemese de bu tacizin gerçekleşmediği veya şikayette bulunan kişinin doğruyu söylemediği anlamına gelmez.

✓ İş Yeri Uygulamaları ve Kültürü

Kurumsal kültür, firma bünyesinde uygun davranışların ne olduğunu tanımlayarak kurumda neler olduğuna dair ışık tutan bir takım ortak varsayımlardan ibarettir. Kurumsal kültür, kişilere iş yerinde zararlı davranışlara karşı seslerini yükseltmesi konusunda güç vermeli ve toplumsal cinsiyet farkındalıklarını artırmalıdır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve bilinçsiz önyargılar konusunda eğitim kaynaklarının hazırlanması ve yaygınlaştırılması gibi eğitim ve farkındalık artırma faaliyetleri uygulanmalıdır. Farkındalık artırma faaliyetlerinde toplumsal normlar ve basmakalıp düşünceler hedef alınmalı ve bu faaliyetler poster ve/veya internet sitesi kampanyaları, personele yönelik gazete yazıları ve iş yeri etkinlikleri şeklinde uygulanmalıdır.

5.3 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanların Desteklenmesi



Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin 3.sü:
Kadın ve Erkek Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahının Sağlanması

5.3.1 Ev İçi Şiddetin ve İş Yerindeki Etkilerinin Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

Ev içi şiddet, eylemi gerçekleştiren kişinin mağdurla aynı ikametgahı şimdi veya daha

önce paylaşmış paylaşılmadığına bakılmaksızın, aile veya ev birimi içinde veya eski veya mevcut eşler veya partnerler arasında meydana gelen fiziksel, cinsel, psikolojik veya ekonomik şiddet eylemleridir.³⁹

Ev içi şiddet fiziksel, cinsel, psikolojik veya ekonomik nitelikte olabilir.⁴⁰

- **Fiziksel şiddet**, farklı istismar türlerinden (dayak, sarsma, itip kakma, fırlatma, bükme, tokat, yumruk, boğma, yakma, silah kullanma vs.) oluşurken kişinin yaralanmasına neden olabilir veya olmayabilir.
- **Cinsel şiddet**, pek çok şekilde ve farklı koşullar altında gerçekleşebilir. Bir cinsel saldırı faili, bir kişinin randevuya çıktığı biri, tanıdığı, arkadaşı, aile ferdi, yakın partneri veya eski yakın partneri veya hiç tanımadığı biri olabilir ancak çoğu zaman mağdurun tanıdığı biri olmaktadır. Cinsel taciz, cinsel şiddet türlerinden biridir.
- **Psikolojik şiddet**, tehdit, aşağılama, alay etme ve davranışları üzerinde tahakküm kurma, eylemlerini içerir.
- **Ekonomik şiddet**, mağdurun mali kaynaklarına (maaşına el konulması dahil), mülküne, sağlık hizmetlerine, eğitime, iş gücü piyasasına erişimine ve/veya ekonomik karar verme süreçlerine katılımına engel olunması davranışlarını içerir.

Ev içi şiddet ile mücadele, **bir insan hakları zorunluluğudur**. Dahası kadınlara ve kız çocuklarına yönelik şiddet, bir insan hakları ihlalidir ve mağdurlar ile aileleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler, özellikle personelinin evden çalıştığı dönemlerde şiddetten arındırılmış aile ve iş ortamlarının desteklenmesi için dayanışma halinde olmalıdır. İşletmeler, insan haklarına destek olunması ve küresel anlaşmalar ile prensiplerin uygulanması konusunda kendilerine düşen görevin giderek

39. Kadına Yönelik Şiddet ve Aile Dışı Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)

40. UNFPA, Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia: A Resource Package, WAVE.

daha fazla farkına varmaktadır.

Ev içi şiddet, mağdurların kendilerini **işlerine verme, iş istikrarlarını koruma ve mesleki başarı kazanma** becerilerini de etkilemektedir. Ev içi şiddete maruz bırakılmış çalışanlara destek verilmesi, bir insan hakları yükümlülüğü olduğu kadar bir iş yeri için de mutlak bir gereksinimdir.

Kadınlara yönelik şiddetin toplumsal ve ekonomik maliyeti büyüktür. ABD verilerine göre, şiddetten kaynaklanan sağlık hizmetleri, ücretli işe yönelik üretkenlik kaybı, ceza yargılaması ve sair konular ile ilgili bir ömürlük ekonomik kayıp 3,6 trilyon ABD Doları seviyesindedir. Ev içi şiddetin bir mağdurun hayatına maliyeti ise kadınlarda 103,767 ABD Doları, erkeklerde 23,414 ABD Doları'dır.⁴²

Güvenli ve güç veren bir iş ortamının yaratılması ve ev içi şiddet ile mücadele edilmesi, firmaların işleyişi ve ilerleyişi açısından kritik öneme sahiptir. Çalışanların maruz bırakıldığı ev içi şiddet, firmaya da birkaç şekilde yansıyabilmektedir.

Üretkenlik: Ev içi şiddete maruz bırakıldıklarında kadınların işte üretkenlikleri azalmaktadır. Bu durum, travma ve/veya ev içi şiddete maruz bırakılma sonucunda önemli derecede ücretli ve ücretsiz iş kaybına, personel değişimine, kötü performans, güvenlik risklerine, iş yerinde kişiler arası olumsuz etkilere, konsantrasyonun ve iş performansının azalmasına neden olmaktadır.

- **Devamsızlık:** : Ev içi şiddet, çalışanların işten geri kalmalarına neden olur.
- **İşte Var Olamama (Presenteeism):** Bu durum, devam eden fiziksel ve/veya zihinsel sağlık koşullarının bir çalışanın iş yerinde tam manasıyla verimli olmasını engellediği, fakat çeşitli kaygılarla hastalık/rahatsızlık durumuna rağmen iş yerinde bulunmak
- **Maliyet Yönetimi:** Şiddetin herhangi

bir türünün yaygın olduğu iş yerlerinin ortalama işletme kârları bundan olumsuz etkilenecektir. Personel üzerindeki devamsızlık, personel değişimi, işten çıkarma ve mesai saatlerinde üretkenliğin düşmesi gibi etkileri nedeniyle ev içi şiddetin işletmelere yönelik doğrudan maliyetleri bulunmaktadır. Peru'da yapılan bir çalışmada, iş gücü kaybı nedeniyle bu maliyetin GSYİH'nin %3,7'sine tekabül ettiği hesaplanmıştır.⁴³ ABD'de yapılan çalışmalar, her yıl ev içi şiddet nedeniyle 8 milyon mesai gününün kaybedildiğini göstermiştir.⁴⁴

Ev içi şiddete maruz bırakılan çalışan kadınlar, genellikle birlikte oldukları kişinin çeşitli müdahale taktiklerine de maruz bırakılmaktadır. Bu durum, **düzenli bir iş sahibi olma imkanlarını sekteye uğratmaktadır.** İstismar edildikleri bir ilişkinin içinde olan kadınlar arasında iş kaybı ve iş değişim oranı yüksek olup bu kadınlar, sıklıkla istifa etmeye zorlanmakta veya kovulmaktadır. Ev içi şiddete maruz bırakılan kadınlar, büyük oranda **geçici ve yarı zamanlı işlerde istihdam edilirken, kazançları** da ev içi şiddete maruz bırakılmayan kadınlardan **%60'a kadar düşük** olmaktadır.⁴⁵

Ayrıca ev içi şiddet, **kadınların eğitim imkanlarından yararlanma veya becerilerini geliştirme durumunu da olumsuz yönde etkilemektedir.** Dahası yapılan çalışmalar, mağdurların şiddet görmeyen çalışanlara göre **iş yerinde dikkat dağınıklığının** daha fazla olduğunu ve ev içi şiddet mağdurlarının daha fazla mesai kaçırdığını göstermektedir. Ev içi şiddetin neden olduğu depresyonun, istihdam istikrarsızlığı üzerinde uzun vadeli etkisinin çok güçlü olduğunu ve psikolojik şiddetin, fiziksel şiddete oranla işsizliğin daha güçlü bir göstergesi olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır. Psikolojik şiddet etkisini daha ziyade travma sonrası stres bozukluğu şeklinde göstermektedir.

Şiddet, sadece birey üzerinde olumsuz etki yaratmaz, aynı zamanda meslektaşlarına

41. Şiddet ile iş istikrarsızlığı arasındaki bağlantı ile ilgili bulgular, Dünya Bankası'nın 2013 yılında yaptığı Yakın Partner Şiddeti: Ekonomik Maliyeti ve Büyümeye Yönelik Sonuçları adlı çalışmaya dayanmaktadır.

42. Hastalık Kontrol ve Koruma Merkezleri, Şaşırtan Gerçekler: Yakın Partner Şiddetinin Önlenmesi: <https://www.cdc.gov/violenceprevention/intimatepartnerviolence/fastfact.html>

43. VAWG, Finance and Enterprise Development Brief, 2015

44. ABD Ev içi Şiddete Karşı Ulusal Koalisyon: <https://ncadv.org/STATISTICS>

45. BM Kadın Birimi, Ev içi şiddet ve iş dünyasına etkisi, 2020 <https://www.endvawnow.org/en/articles/1937-domestic-violence-and-its-impact-on-the-world-of-work-.html>

yardımcı olmak üzere sürece dahil olan veya bir meslektaşının neden olduğu şiddet vakasına tanıklık eden **çalışma arkadaşları açısından da önemli sonuçlar** doğurur. Bu nedenle mağdur olan personel, doğrudan bu süreçten etkilenirken, mesai arkadaşları da doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilir. Kurumsal düzeyde yardımcı olamama hissi, kurum bünyesinde yılgınlığa neden olabilir. Bu durum ise, personelin motivasyonunu ve işe adanmışlığını, kuruma sadakatini ve çalışma ortamını olumsuz etkilerken; firmanın yeniliğe açıklığını, bilgi birikimini ve kamuoyu gözündeki imajını da zedelemektedir.

Ev içi şiddetin toplumsal ve ekonomik maliyeti, sadece mağdurlar için değil, devamsızlık ve bunun sonucunda görülen üretim kaybı nedeniyle toplum ve özel sektör için de **yüksektir**. Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü (EIGE), toplumsal cinsiyet temelli şiddetin AB Üye Devletleri'ne maliyetinin yılda 20 milyar Avro'yu aştığını tahmin etmektedir.⁴⁶ Bu rakama ekonomik üretim kaybı ile sağlık, yasal, sosyal ve özelleştirilmiş destekler gibi sağlanan hizmetlerin maliyetleri ve mağdurlar üzerindeki kişisel etkisi (fiziksel ve duygusal) de dahildir.

Dolayısıyla, özel sektörün ev içi şiddeti ciddi, fark edilebilir ve önlenabilir görmesi ve bu tür bir şiddete maruz bırakılan çalışanların desteklenmesinde olumlu bir rol oynaması hayati önemdedir.

5.3.2 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanlarına Destek Olmak Üzere Şirketlerin Alabileceği Önlemler

İş yeri, bu konuda tartışma başlatmak ve ev içi şiddet meselesini ele almak için önemli bir ortam olarak değerlendirilmektedir. İstanbul Sözleşmesi'nin 17. Maddesi, Taraf Devletlerin özel sektörü, kadınların ve kız çocuklarının onuruna daha fazla saygı gösterilmesini sağlamak üzere kılavuz ilkeler ve özdenetim standartları hazırlamaya teşvik etmesini ve böylelikle özel sektörün toplumsal cinsiyet temelli şiddetin önlenmesine katkıda bulunmasını gerektirmektedir. Örneğin özel firmalar, mağdurlara destek protokolleri veya kılavuzları hazırlamaları için teşvik edilmektedir. Avrupa Konseyi, mağdur merkezli bir yaklaşımla özel sektöre yönelik kılavuzlar⁴⁷ hazırlamıştır.

Mağdur merkezli bir yaklaşım, mağdurun hak ve ihtiyaçlarını atılacak adımların merkezine yerleştirir:

- Suçlayıcı bir tavır sergilemekten ziyade mağdurlara haysiyetli ve saygılı davranılmalıdır.
- Çaresizlik hissinden kurtulmak için mağdur, şiddet ile nasıl başa çıkmak istiyorsa o yöntem tercih edilmelidir.
- Özel hayat ve gizlilik ilkelerine uyulup, olayın teşhir edilmesinin önüne geçilmelidir.
- Mağdurlar hiçbir şekilde cinsiyet, yaş, ırk/etnik köken, beceri, cinsel yönelim, HIV durumu veya başka bir özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğramamalıdır.
- Kendilerine ne yapmaları gerektiğini söylemekten ziyade kendi tercihlerini yapabilmeleri için mağdurlara kapsamlı bilgi verilmelidir.

⁴⁶. Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü, 2014

⁴⁷. Avrupa Konseyi, İstanbul Sözleşmesi'nin 17. Maddesi, "Kadınlara Yönelik Şiddetin ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi Sürecine Özel Sektörün ve Medyanın Katılımının Teşvik Edilmesi", 2016

Ev içi Şiddet Konusunda Unutulmaması Gereken Üç İlke

1. **Güvenlik**, en önemli unsurdur: Bir kişinin hareketleri veya sözleri, mağdurun güvenliğini riske atabilir. Mağdurun rızası olmadan hiçbir şey dışarıyla paylaşılmamalı ve hiçbir adım atılmamalıdır.
2. **Gizlilik**: Mağdurlar, çoğu zaman güvenlik sorunları ve damgalanma, utanç ve mağdurun suçlanması gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle yaşadıklarının ve kimliklerinin gizli kalması kritik önemdedir.
3. **Özerk karar alma/rıza**: Güvenlikleri konusunda karşılaştıkları riskleri ancak mağdurların kendileri bilebilir. Dolayısıyla yaşadıkları sömürü ile ilgili kararları veren kendileri olmalıdır.

a. Ev içi Şiddet ile İlgili Farkındalığın Artırılması

Kadınlara yönelik şiddet ve ev içi şiddetin önlenmesi sürecine katılmak isteyen işverenlerin ilk atacağı adım, **çalışanların bu konuyla ilgili farkındalıklarını artırmak olabilir**. Ancak toplumsal cinsiyet temelli şiddetin bir tabu olarak görülmesi nedeniyle çalışanlar şiddetten bahsetmekte zorlanabilir ve bu konudan bahsetmeye nasıl başlayacaklarını her zaman bilemeyebilir. Bu nedenle işverenler, iş yerinde şiddet ile ilgili tartışma ortamı oluşturacak bilgiler vererek çalışanlarına yardımcı olmalıdır. Dolayısıyla **ev içi şiddet dahil olmak üzere hem iş yerinde hem de topluluk içinde, toplumsal cinsiyet temelli şiddetten nasıl bahsedileceği konusunda** personel de eğitilmelidir. Bu eğitim, “sorun belirtilerinin” yorumlanması ve iş arkadaşının evde veya iş yerinde şiddete maruz kaldığına inanmak için ortada bir neden olması durumunda, ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiğine ilişkin tartışmaları içermelidir. Ev içi şiddet politikasının desteklenmesi ve bu konuda farkındalığın artırılması için **firma bünyesinde** üst düzey yöneticiler arasından **elçi olacak kişilerin belirlenmesi**, kadınlara yönelik şiddetle mücadelenin herkes için önemli olduğunu da vurgulamaktadır.

Toplumsal cinsiyet temelli şiddet ile ilgili eğitim, yöneticilerin ve çalışanların firma bünyesinde şiddeti önlemenin ve mağdurları desteklemenin neden önemli olduğunu anlamalarını sağlayacaktır. Çalışanlar, konuyu daha iyi anladıkça firmanın bu bağlamdaki iç politikalarını destekleme ve bunlara katkı sağlama konusunda daha istekli olacaktır. Şiddet riski altında olan çalışanlara yönelik kurum içi destek sistemleri bu anlamda bir fark yaratabilir. Bu desteklerin pahalı olması gerekmez, çünkü kurumun halihazırda mevcut olan kaynaklarından da karşılanabilir. Çalışanlar ile kurum arasında güven zemini oluşturulması önemlidir. Ev içi şiddete maruz bırakılan çalışanlar, yaşadıklarını tanımadıkları birine veya kolluk kuvveti görevlisine anlatmaktan ziyade, tanıdıkları birine anlatmaya daha meyilli olacakları için; güvenilen yöneticileri ve iş arkadaşları bu anlamda kendilerine yardımcı olabilir. Bu nedenle eğitim kapsamında, kendi kurumlarındaki ev içi şiddet mağdurlarına **psikolojik ilk yardımda bulunmaları** için çalışanlar hazırlıklı hale getirilmelidir.

b. Ev içi Şiddete Maruz Bırakılan Çalışanlar için Güvenceli Esnek Koşulların Oluşturulması ve İşten Çıkarılmaya Karşı Koruma

- **Güvenceli esnek çalışma düzenlemelerine izin verin**, böylece kadınlar çocuklarının güvenliğini ve refahını öncelik olarak ele alabilirler.
- Şiddet mağdurlarının ve şiddete maruz bırakılan bireylerin acil durum barınaklarına, destek hizmetlerine veya mahkeme işlemlerine erişimlerini sağlamak için, **cezasız ‘devamsızlıklara’** izin verin.
- Mağdurların koruma talep etme, mahkeme duruşmalarına katılma veya çocukları için güvenli konut aramalarını sağlamak için **esnek izinler verin**.
- Mağdurların şiddet içeren bir durumdan kurtuldukları sırada gelir kaynaklarını koruyabilmelerini sağlamak için belirli bir süre **işten çıkarılmaya karşı koruma sağlayın**.

c. Mevcut Destek Hizmetlerine Erişimde Mağdurlara Sağlanacak Destek ve Rehberlik

İşletme, personeli mevcut hizmetler hakkında bilgilendirebilir ve bilgilerin yayılmasını kolaylaştırabilir.

- Mevcut insan kaynakları içerisinde, personel için özel bir irtibat noktası olarak hizmet verebilecek ve ev içi şiddete maruz bırakılan bireylere destek olma konusunda eğitilebilecek bir **irtibat sorumlusu** belirleyin.
- Mağdurlara **psikolojik destek** sağlayın. Bu desteğe danışma hizmeti ve seçeneklerin gizlilik çerçevesinde, iş yerindeki güvenilir bir kişiyle, destek alan kişiyi yargılamaksızın tartışılabileceği bir düzen dâhil edilmelidir.
- Mümkünse maaşın peşin ödenmesi veya maddi **taşınma yardımı** gibi mali destek seçenekleri sağlayın.
- Mahkemede temsil veya diğer yasal konularda **hukuki destek** sağlayın.
- Failin şirket çalışanı olması durumunda faille ilgili durumları yönetmek amacıyla **disiplin prosedürleri** oluşturun ve işten çıkarma gibi ilgili yaptırımları belirleyin.
- Ücretsiz adli yardım, barınma ve psikolojik danışmanlık gibi ilgili destek hizmetlerini tanımlayın ve bu hizmetlere nasıl erişileceği konusunda bilgi ve rehberlik sağlayın.

d. Destek Hizmetlerinin Çalışanlara Yönelik Fayda Planlarına Dâhil Edilmesi

Ev içi şiddet mağdurlarına ve şiddete maruz bırakılan bireylere yönelik destek, **çalışanlara verilen yan haklara** dâhil edilebilir. Personelin sağlığı ve refahı, **çevrim içi anketler ve sağlık kontrolleri** ile takip edilebilir. Cinsiyete dayalı şiddete maruz bırakılan çalışanlara **psikolojik, tıbbi, yasal ve ekonomik destek** sağlanabilir. Kurum içi destek programlarının sadece istismara maruz bırakılan bireylere ve mağdurlara değil, aynı zamanda kurum içinde bulunabilecek şiddet faillerine de odaklanılabileceği unutulmamalıdır.

Özellikle kadına yönelik şiddet alanında faaliyet gösteren STK'lar, farkındalık yaratma ve yerel ortaklıklar kurma konusunda özel sektöre faydalı olabilecek uzmanlığa sahiptir. Özel şirketler, toplumda **kadına yönelik şiddet konusunda çalışan çeşitli STK'larla iş birliği kurabilirler**. Bu iş birliği çerçevesinde, uzmanlık ve bilgi paylaşılabılır ve şirketler ev içi şiddete maruz bırakılan çalışanlara etkin bir şekilde destek olmak için gerekli bilgileri edinebilirler.⁴⁸

Ev içi şiddetle ilgili politikaların geliştirilmesiyle birlikte, şirketler tutarlılığı sağlamak için ilgili diğer politikaları gözden geçirmeli ve güncellemelidir. Örneğin; Ev içi Şiddete ilişkin hükümler Etik Kurallar/ Davranış Kuralları ile iç denetim ve risk yönetimi süreçlerine entegre edilmelidir.

48. Ev içi şiddet Politikası Şablonuna bakın: <https://www.weps.org/resource/domestic-violence-policy-template>

Ev İçi Şiddet Politikası Kontrol Listesi

Şirket, eğitim ve/veya bilinçlendirme kampanyası ile yöneticileri ve çalışanları arasında ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmıştır.

Şirket, ev içi şiddet konusunda üst düzey elçi olarak şirket içinde bir **temsilci/irtibat sorumlusu** atamıştır.

Şirket, güvenlik, gizlilik ve bağımsız karar verme konuları da dâhil olmak üzere, mağdur merkezli yaklaşıma dayalı kurum içi **Ev İçi Şiddet** kılavuzları geliştirmiştir.

Şirket, **tutarlılığı sağlamak için ilgili diğer politikaları güncellemiş**, geliştirilen politikayı etik kurallar, iç denetim ve risk yönetimi süreçlerine dâhil etmiştir.

Şirket, çocuklarının güvenliğini ön planda tutmalarını, adli yardım almalarını, adli işlemlere **katılmalarını sağlamak ve benzeri amaçlarla, ev içi şiddete maruz bırakılan çalışanları için güvenceli esnek çalışma düzenleri (GEÇD) ve işten çıkarılmalara karşı koruma** sağlayan bir iç mekanizma oluşturmuştur.

Şirket, ev içi şiddete maruz bırakılan ve şiddet mağduru çalışanları için **tıbbi, psikolojik, finansal ve yasal destek** hizmetlerine nasıl erişilebileceği/bu hizmetlerden nasıl yararlanılabileceği konusunda kurum içerisinde bir bilgi merkezi ve rehberlik sistemi geliştirmiştir.

Şirket, ev içi şiddet destek hizmetlerini **tıbbi, psikolojik, yasal ve ekonomik destekler de dâhil olmak üzere, çalışanlara sağlanan yan haklar programlarına entegre etmiştir.**

Şirket, uzmanlık ve bilgi paylaşımı için toplumda **kadına yönelik şiddet konusunda çalışan STK'larla ortaklık/iş birliği yapmaktadır.**

5.3.3 Ev İçi Şiddete Karşı Çalışanlarına Destek Olan Şirketlerin İyi Uygulama Örnekleri

Ev İçi Şiddete Karşı Kurumsal İttifak (Birleşik Krallık), hedeflenen hizmetler ve deneyim paylaşımı yoluyla şiddeti önlemek için akran destek programları oluşturmaktadır.

Müdahale: Ev İçi Şiddete Karşı Kurumsal İttifak (CAADV), ev içi şiddete maruz bırakılan, şiddetin faili olan veya şiddete tanık olan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak isteyen şirketler için bir ağ sağlamaktadır. İttifak, üyelerine eğitim programları, hizmetler ve desteğin yanı sıra, kuruluşlar içinde ev içi şiddet politikaları geliştirmek için kullanılabilecek işletmeler arası araçlar sağlamaktadır.

Sonuçlar: CAADV, üye ve üye olmayan şirketlerin, çalışanlar tarafından yapılan ev içi şiddet beyanlarına göre hareket etmelerine yardımcı olmaktadır. İttifak, şiddetin varlığına ilişkin uyarı işaretlerinin nasıl belirleneceği ve çalışanlara yardımcı olmak için nasıl doğrudan harekete geçileceği konusunda akredite bir eğitim vermektedir.

Çıkarılan dersler: CAADV örneği, şiddetin önlenmesine ilişkin deneyimleri ve iyi uygulamaları paylaşmak üzere hedeflenen hizmetler sunma ve işveren ağları oluşturma ve müttefik bulma potansiyelini göstermektedir.

Şiddeti önleme yaklaşımı nasıl işliyor: CAADV, üyelerine politika geliştirme ve uygulama, konuyla ilgili araştırma ve bilgi konularında uygulamaya dönük prosedürler ile en iyi uygulama örneklerini sunmaktadır. CAADV, kadınlara yönelik şiddetin ve ev içi şiddetin önlenmesine katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla, işletmeler arasında bir akran destek programı olarak çalışmaktadır.

Birleşik Krallıkta **KPMG şirketi**, çalışanlarına- ev içi şiddete maruz bırakılanlara- destek olmak amacıyla, istismar yaşayan çalışanların öne çıkabileceği profesyonel bir ortamı teşvik etmek için çalışmıştır.

Şirketin resmi konumunu kamuya duyurmak için, şirket içi destek politikası şirketin intranetinde yayınlanmıştır.

- Şirketin resmi konumunu kamuya duyurmak için, şirket içi destek politikası şirketin intranetinde yayınlanmıştır.
- İtranet ayrıca mevcut destek hizmetleri ve uygulanacak prosedür hakkında bilgi sağlamaktadır.
- Birim yöneticileri, istismarcılarla başa çıkmanın yanı sıra, ev içi şiddet mağdurlarıyla ilgilenme konusundaki güvenlerini geliştirmek için eğitim almaktadır.

Sabancı Üniversitesi (Türkiye) Aile İçi Şiddeti Önleme ve Destek

Sabancı Üniversitesi, ev içi şiddeti önleme ve destek politikası benimsemiştir. Üniversite, ev içi şiddete maruz bırakılan tüm öğrenci ve çalışanları, öğrencilerinin ve çalışanlarının ev içi şiddeti tanımlarını, şiddeti hayatlarından uzak tutmalarını ve olumsuz etkilerinin üstesinden gelmelerini sağlayacak destek mekanizmaları kurarak bu tür davranışları durdurmak için harekete geçmeye teşvik etmektedir. Üniversite, mağdurun kampüste güvenliğini sağlarken, ev içi şiddete maruz bırakılan bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli adımları atmakta ve destek mekanizmalarını kullanılabilir hale getirmektedir.

Sabancı Üniversitesi, yurt içi eğitime yönelik bilinçlendirme kampanyaları planlayan ve bu kampanyaları izleyen, vakalara uygulanacak tedbir ve yöntemlerin çerçevesini belirleyen ve vakaları takip ederek tamamlayan, 11 üyeden (fakülte öğretim üyesi ve Dil Okulundan bir üye, hukuk müşaviri, Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi (BAGEM)'nden bir psikolog, bir idari çalışan temsilcisi, insan kaynakları, tedarik ve destek hizmetleri ve güvenlik birimleri müdürleri ve bir öğrenciden) oluşan bir Komite oluşturmuştur.

İspanyol HC Energía şirketi, şirketin intranetinde cinsiyete dayalı şiddete maruz bırakılan bireylere sunulan hizmetler hakkında bilgi vermektedir. Bu hizmet, cinsel taciz ve takip ile ilgili bilgilerin yanı sıra bu tür davranışları bildirmede kullanılabilecek farklı yöntemleri de içermektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı şiddete maruz bırakılanlara yönelik danışmanlık ve profesyonel destek bilgileri de şirketin intranetinde mevcuttur.

İspanyol **Red Eléctrica de España** şirketi, cinsiyete dayalı şiddet mağduru çalışanlarının maruz kaldıkları masrafları altı aya varan bir süre için aylık 600 Euro'ya kadar karşılamaktadır.

Ev içi şiddet hakkında bilgi sağlamak: Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP ve Wragge & Co. LLP (Birleşik Krallık/uluslararası)

Müdahale: Bu iki uluslararası hukuk firması, Ev İçi Şiddete Karşı Kurumsal İttifak (CAADV)'a üye olduktan sonra ev içi şiddetin iş yerinde ele alınmasına ilişkin bir dizi girişimde bulundu. İş yerinde ev içi şiddet konusunda farkındalık yaratmak için tuvaletlere posterler asıldı. Bu uygulama, çalışanlara bilgileri güvenli ve özel bir ortamda okuma imkânı vermekte ve potansiyel şiddet mağdurlarının yaşadıklarının kabul edilemez olduğunu ve yardımın mevcut olduğunu anlamalarını sağlamaktadır. Posterlerde, 24 saat ücretsiz yardım hattı numarasının yazılı olduğu yırtılabilir fişler bulunmaktadır. Çalışanlar bu fişleri gizlice yanlarında götürebilmektedirler. Bu firmaların intranet siteleri, mağdurlara daha fazla pratik yardım ve destek sağlayan web sitelerine bağlantı sunmaktadır.

İtranet ortamlarındaki materyaller, bir çalışanın kendisinin veya tanıdığı herhangi birinin istismarcı olabileceğini düşünmesi durumunda ne yapılması gerektiği konusunu da ele alır. Şirketlerdeki insan kaynakları ekipleri ve kilit yöneticiler, birinin ev içi şiddete maruz bırakılma olasılığına dair işaretlerin nasıl belirleneceği ve ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiği konusunda eğitilmiştir. Resepsiyon ve güvenlik görevlileri, iş yerinde mağdurlarla iletişim kurmaya çalışan istismarcılarla başa çıkma konusunda da eğitilmişlerdir. Çalışanlar takip ediliyorlarsa, kendilerine arabalarına, taksilerine, otobüslerine veya trenlerine kadar eşlik edebilirler.

Bulgular: iş yerinde ev içi şiddete ilişkin farkındalığın artması, sorunu tartışmaya ilişkin hazır bulunurluk düzeyinin de artmasına neden olmuştur. Yöneticiler konunun nasıl ele alınacağı konusunda eğitim aldıklarından, firmalar dâhilindeki her türlü cinsiyete dayalı şiddet raporları artmıştır. Tuvaletlerdeki posterlerin özellikle etkili olduğu görülmektedir. İntranetteki ev içi şiddete ilişkin sayfalar, sayfada ortalamanın üzerinde sürelerde kalan çalışanlardan ayda 20-25 ziyaret almaktadır ve bu da ziyaretçilerin bu sayfalardaki bilgileri okuduklarını göstermektedir. Bazı ev içi şiddet vakaları ise doğrudan söz konusu firmaların insan kaynakları departmanlarına bildirilmiştir.

5.4 Çalışanların Sağlığının, Güvenliğinin ve Refahının Korunması



Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin 3. İlkesini esas almaktadır:

Kadın ve Erkek Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahının Sağlanması

Sağlık, uzun süredir temel bir insan hakkı olarak kabul görmekte ve toplumların yaşam kalitesi için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar, yalnızca iş yerindeki tehlikelerden korunma değil, aynı zamanda kendi genel sağlıklarına ve refahlarına sahip olma hakkına sahiptir. Zihinsel, fiziksel ve psiko-sosyal sağlık, çalışanların refahı ve örgütsel başarı için temel niteliktedir. Bu nedenle, sağlık hususunda benimsenecek bütüncül bir yaklaşım, bir şirketin iş stratejisinin ve operasyonlarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Birleşmiş Milletler⁴⁹, özel sektör temsilcilerini, “iyi kurumsal uygulamalar, iş yeri sağlık programları ve sağlık sigortası planlarının da dahil olduğu iş sağlığı ve güvenliği önlemleri yoluyla, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmaya ve çalışanlar arasında sağlıklı davranışlar için elverişli bir ortamı teşvik etmeye” davet etmektedir.

Sağlıklı bir iş yeri, **fiziksel çalışma ortamındaki** sağlık ve güvenlik kaygılarının yanı sıra psiko-sosyal **çalışma ortamındaki** sağlık, güvenlik ve esenlikle ilgili kaygıları göz önünde bulundurarak tüm çalışanların sağlığını, güvenliğini ve esenliğini ve iş yerinin sürdürülebilirliğini koruyan ve destekleyen bir iş yeridir. Buna iş organizasyonu ve iş yeri kültürü de dahildir. Ayrıca, sağlıklı bir iş yeri, **çalışanların ve ailelerinin sağlık, güvenlik ve refahının iyileştirilmesine katkı sağlamalıdır.**

Dünya Sağlık Örgütü tarafından geliştirilen Sağlıklı iş yeri Modeli⁵⁰ dört unsurdan oluşmaktadır.

49. Bulaşıcı olmayan hastalıkların önlenmesi ve kontrolüne ilişkin üst düzey toplantı 2011 yılında gerçekleştirildi.

50. https://www.who.int/occupational_health/5_keys_EN_web.pdf?ua=1

İş Sağlığı ve Güvenliği: Fiziksel ortamdaki ve aşağıdaki gibi iş süreçlerindeki tehlikeleri belirleyerek ve kontrol ederek işle ilgili yaralanmaların, hastalıkların ve sakatlıkların azaltılması: ▪ Hava kalitesi ▪ Yaralanma ve hastalıkların önlenmesi ▪ Acil müdahale ve salgına hazırlık ▪ Fiziksel, ergonomik, kimyasal ve biyolojik tehlikeler ▪ Engellilik yönetimi ▪ İş yerinde konaklama ▪ Ergonomi programı ▪ Şiddet ve taciz ▪ Kişisel koruyucu ekipman kullanımı ▪ Gürültü kontrolü	Sağlıklı Yaşam Tarzı ve Uygulamalar: Aşağıdaki gibi sağlığa faydalı kişisel yaşam tarzı uygulamalarını destekleyen ve teşvik eden bir ortamın yaratılması: ▪ Fiziksel aktivite ▪ Sağlıklı beslenme ▪ Sağlıklı kilo ▪ Tütün ürünlerinin bırakılması ▪ Stres yönetimi ▪ Uyuşturucu ve alkol kullanımının azaltılması ▪ Yeterli uyku ▪ Bağışıklık ▪ Üreme sağlığı ▪ Güneş güvenliği
Kurumsal Kültür: İş yerindeki insanlar arasındaki etkileşimi, bu insanların çalışmalarını ve kurumlarını etkileyen, aşağıda örnekleri sunulan psiko-sosyal konulara odaklanması: ▪ Değerler, inançlar ve uygulamalar ▪ Psikolojik ve sosyal destek ▪ Açık liderlik ve beklentiler ▪ Nezaket ve saygı ▪ Büyüme ve gelişme ▪ Tanıma ve ödüllendirme ▪ Katılım ve etki ▪ İş yükü yönetimi ▪ Katılım ▪ Denge ▪ Psikolojik koruma ▪ Fiziksel güvenliğin korunması	Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Çalışanların, ailelerinin ve toplumun diğer üyelerinin sağlık durumlarının iyileştirilmesi amacıyla, aşağıdaki eylemlerle toplumda rol oynamak: ▪ Ticari faaliyetlerin karbon ayak izini azaltmak ▪ Orman yönetimi ve daha az kağıt kullanımı ▪ Yerel yardım kuruluşları için bağış toplama ▪ Topluma ait hava ve suda kaynaklarındaki kirleticilerin kontrolü ▪ Çalışma saatlerinde gönüllülük fırsatları

COVID-19 salgını, çalışanların güvenliği, sağlığı ve refahı için benzeri görülmemiş zorluklarla sonuçlanmıştır. Şirketler, destekleyici ve üretken bir çalışma ortamını korumaya çalışırken, virüsün yayılmasını yavaşlatmak için bu konuda ek zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Şirketler, pandeminin çalışanları ve çalışma ortamını doğrudan etkileyen zorluklarına yönelik tedbirler geliştirirken; cinsiyete özgü ihtiyaçları dikkate alacak şekilde müdahaleler planlamayı göz önünde bulundurmalıdırlar.

5.4.1 Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Refah İhtiyaçlarının Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

Çalışanların sağlık yönetiminde uygulanacak cinsiyete duyarlı bir yaklaşım oldukça önemlidir. Kadın ve erkekler, sağlık ve güvenlik konusunda farklı deneyimler yaşamaktadır. Farklı risk ve sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmakta, çalışma ortamlarında farklı biçimlerde etkileşimde bulunmakta, farklı ev içi ücretsiz çalışma sorumlulukları üstlenmekte ve bu nedenle farklı ihtiyaçlarla karşılaşmaktadırlar.

Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs), şirketleri tüm çalışan kadın ve erkeklerin sağlığını, güvenliğini ve esenliğini sağlamakla sorumlu tutar. (İlke 3 ). Bu prensibin uygulanması aşağıdaki hususları içerir:

- ✓ **İş yerinde şiddet ve istismarın önlenmesi ve ortadan kaldırılması** (bu kılavuzun 5.2. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır)
- ✓ **Kadınların ve erkeklerin özel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması**
- ✓ **Kadınların ve erkeklerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış sağlık hizmetleri sunarak çalışanların ve ailelerinin sağlığının ve refahının iyileştirilmesi**

Kadınların kendilerine özel ihtiyaçları vardır ve karşılaştıkları sağlık ve güvenlik sorunları erkeklerin karşılaştıklarından farklıdır.

- ✓ **Cinsiyete özgü mesleki tehlikeler:** Özellikle hamile ve emziren kadınlar için, bazı iş türlerinin ve maddelerin olumsuz etkileri olduğundan şüphelenilmektedir.
- ✓ **Sağlık hizmetleri:** Aile planlaması ve gebelik, kanser taraması, beslenme ve emzirme danışmanlığı gibi üreme sağlığı hizmetleri kadınlara özeldir.
- ✓ **İş yeri tesisleriyle ilgili cinsiyete özgü ihtiyaçlar:** Kadınların özel ihtiyaçları, aydınlatılmış yollar veya ulaşım hizmetlerinin sağlanması gibi özel güvenlik ihtiyaçları ile ilişkilendirilebilir; ayrıca hamilelik veya emzirme gibi kadınların özel koşullarına da bağlanabilir.
- ✓ **Güvenceli esnek çalışma düzenlemeleri:** Kadınların ihtiyaçlarına ve aile sorumluluklarına uyarlanmış esnek çalışma düzenlemeleridir. (Bu kılavuzun 5.1. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır)

5.4.2 Çalışanların Cinsiyete Özel Sağlık, Güvenlik ve Refah İhtiyaçlarının Karşılanması için Alınabilecek Önlemler

Cinsiyete Özgü Mesleki Tehlikelerin Ele Alınması

- ✓ **Bilgi sağlama:** Tehlikeli madde veya faaliyetlerle ilgili işlerde çalışan kadın ve erkekler, sağlıklarına yönelik potansiyel riskler hakkında bilgilendirilmelidir. Ayrıca, güvenli olduğu düşünülen bazı materyaller veya faaliyetler hamile veya emziren kadınlar için hala bir risk oluşturabilir ve bu nedenle ilgili bilgiler açık ve zamanında sağlanmalıdır.
- ✓ **Uygun güvenlik önlemleri alma:** Tehlikeli maddelere veya faaliyetlere güvenli olmayan şekilde maruz kalmayı önlemek için, hamile ve emziren kadınların güvenliğini sağlamak amacıyla gerekli önlemler alınmalıdır.

Kadınların Özel İhtiyaçlarına Yönelik Sağlık Hizmetlerinin Sunulması

- ✓ **Sağlık hizmetlerinin sağlanması:** Çalışanların, kadınların ve erkeklerin farklı kaygılarına ve ihtiyaçlarına hizmet eden sağlık hizmetlerine ve sigorta programlarına erişebilmelerini sağlamak için makul önlemler alınmalıdır. Buna, aile planlaması ürün ve hizmetlerine erişimi ve hamilelik, ebeveyn izni ve çocuk bakımı ile ilgili bakım hizmetleri de dâhildir. Bu hizmetler aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan kişilerin (çocukların) ihtiyaçlarını da karşılamalıdır.
- ✓ **Kaliteli sağlık hizmetlerine erişimin sağlanması:** Şirket, çalışanlarının kaliteli sağlık hizmetlerine erişebildiğinden emin olmalı ve bu hizmetlere makul yakınlığın yanı sıra bu hizmetlere erişmek için gereken süreyi güvence altına almalıdır (uzun saatler ve fazla mesai, kadınların sağlık hizmetlerine erişmesini engelleyebilir).
- ✓ **Ev içi şiddet destek hizmetlerine erişimin sağlanması:** (Bu kılavuzun 5.3. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır).

Kadınların İhtiyaçlarına Uyarlanmış İş Yeri veya İşle İlgili Tesislerin Oluşturulması

- ✓ **Güvenli bir çalışma ortamı yaratma ve kadınlar ve erkekler için farklı olan potansiyel risk faktörlerine karşı koruma sağlama:** Örneğin, kadın çalışanlar için ulaşım hizmetleri sağlayarak veya güvenlik riskleri olarak tanımlanması durumunda şirket tesislerine bağlanan yolları aydınlatarak yapılabilir.
- ✓ **Tuvaletler:** Tuvalet sayısı çalışan sayısı için yeterli olmalı ve kadın çalışanlara özel kadın hijyen ürünleri sunulmalıdır.
- ✓ **Emziren anneler için emzirme odaları ve ilgili güvenceli esnek çalışma düzenlemeleri** (GEÇD bu kılavuzun 5.2. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır): Kadınların işe döndükten sonra bile emzirmeye devam etmelerini ve ayrıca kadın çalışanların stresini azaltmayı sağlayacaktır.
- ✓ **Çocuk bakım tesisleri:** Bu tür imkanlar, ister iş yerinde ister iş yeri dışındaki tesislerde sunulsun; aile sorumlulukları olan kadın ve erkek çalışanların bakım sağlayıcı bireyler olarak, bu rollerini geri plana itmeksizin iş gücüne devam etmelerine yardımcı olur. (Bakım sorumluluklarına yönelik destek, bu kılavuzun 5.2. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır).

Üreme Sağlığı Dâhil Olmak Üzere Sağlık ve Güvenlik Eğitimi

- ✓ Sağlık ve güvenlik alanında eğitim ve kapasite geliştirme; şirket içi eğitim ve çalıştaylar, çevrim içi platformlar, kısa filmler, broşürler, gösteriler gibi çeşitli bilgi kanalları aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Refahın ve Sağlıklı Yaşam Tarzının Teşvik Edilmesi

Sağlık ve güvenlik alanında eğitim ve kapasite geliştirme; şirket içi eğitim ve çalıştaylar, çevrim içi platformlar, kısa filmler, broşürler, gösteriler gibi çeşitli bilgi kanalları aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Çalışanların Zihin Sağlığının Desteklenmesi

Dünya nüfusunun %10'undan fazlası zihin sağlığı sorunlarıyla mücadele etmekte⁵¹, ancak iş yerleri de dâhil olmak üzere bu konu birçok alanda halen bir tabu olmaya devam etmektedir. Şirketler, çalışanlarını stres, endişe, depresyon vb. gibi zihin sağlığıyla ilgili sorunların yönetimi hususunda desteklemede önemli bir rol oynayabilirler. Bunu yapmak için, iş yerinde zihin sağlığı konusunda açık bir kültürün yanı sıra çalışanları proaktif olarak destekleyen çeşitli önlemlerin benimsenmesi çok önemlidir. Bu bağlamda yapılabilecekler:

- ✓ **Zihin sağlığının şirket çalışanlarını nasıl etkilediğini anlamak:**
 - Şirket liderlerinin, çalışanlarının refahının bu yönünün daha fazla farkında olmalarına ve bu yönüne yatırım yapmalarına yardımcı olmak amacıyla, zihin sağlığı eğitimini zorunlu kılmak
 - Yöneticileri, duygusal sıkıntı veya madde bağımlılığı belirtileri tespit etmeleri durumunda ne yapmaları gerektiği konusunda eğitmek
- ✓ **Zihin sağlığını sağlık planı kapsamına dâhil etmek**
- ✓ **İş yerinde zihin sağlığını desteklemek için çalışan yardım programı (ÇYP) oluşturmak:** Bazı çalışanlar, damgalanma korkusu, utanç ve bu tür gizli programların nasıl çalıştığına dair anlayış eksikliği nedeniyle bu kaynağı kullanmakta isteksiz davranabilirler. Ancak çalışanları ÇYP'den faydalanmaya teşvik etmek için şirket tarafından aşağıdaki adımlar atılabilir:
 - Zihin sağlığı uzmanlarına telefonla ve/veya şahsen doğrudan erişim sağlamak
 - Bu kaynağı hem çalışanlara hem de yakın aile üyelerine sunmak
 - Çalışanların ruh sağlığı kaynaklarına erişmek için kiminle konuşacaklarını veya nereye gideceklerini bilmelerini kolaylaştırmak
 - ÇYP'ye gizli ve ücretsiz olarak erişilebileceğini vurgulamak

51. <https://ourworldindata.org/mental-health>

✓ **Damgalanmayı (stigma) azaltmak ve zihin sağlığı kaynaklarına erişimi artırmak için iletişim yöntemini kullanmak:**

- Zihin sağlığı faydaları hakkında farkındalık yaratmak
- Mevcut destek hizmetleri hakkında, örneğin aylık bültenlerde düzenli olarak bilgi sağlamak
- Çalışanların zihinsel sağlık ve dayanıklılık hakkında daha fazla bilgi edinebilmeleri için atölye çalışmaları düzenlemek

✓ **Refahı teşvik etmek:**

- Tüm çalışanların programlarına mümkün olduğunca fazla esneklik kazandırmak
- Stres azaltma, uyku vb. konularda yardımcı olabilecek çeşitli uygulamalara erişim sunmak
- İş yerinde bir meditasyon odası, farkındalık eğitimi ve/veya yoga dersleri sunmak
- Çalışanları izin günlerini kullanmaya teşvik etmek
- Çalışanların sosyal etkinlikler, yakınlık grupları ve elektronik mesaj panoları gibi araçlarla birbirleriyle bağlantı kurmaları için fırsatlar yaratmak

Mevcut Hizmetlerin Düzenli Olarak Yeniden Değerlendirilmesi

- ✓ Çalışanların farklı ihtiyaçları ve kadınların özel ihtiyaçları ile ilgili sağlık ve güvenlik planlarını, çalışanlardan düzenli geri bildirim toplayarak, düzenli olarak **değerlendirmek**
- ✓ Sağlık, güvenlik ve esenlik konularında doğrudan üst yönetime rapor veren bir **kadın ağı** kurmak
- ✓ **Çalışanları mevcut hizmetler hakkında ve ayrıca sağlık, güvenlik ve esenlik konularıyla ilgili hak ve sorumlulukları hakkında bilgilendirmek** amacıyla iletişim toplantıları ve bilgilendirme oturumları düzenlemek

5.4.3 COVID-19'un ve Gelecekteki Krizlerin Çalışanların Sağlığı, Güvenliği ve Refahı Üzerindeki Etkilerini Azaltmak için Alınabilecek Önlemler

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kriz zamanlarında ilave sorunlarla başa çıkabilmeleri için şirketlere, belirli bir işi etkileyebilecek riskleri tespit edecekleri ve krizin etkilerini azaltacak stratejiler geliştirebilecekleri şekilde, çalışanların tam katılımıyla geliştirilen bir **iş sürekliliği planı** benimsemelerini önermektedir.⁵²

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kriz zamanlarında ek sorunlarla başa çıkmak için şirketlere, çalışanların tam katılımıyla geliştirilen ve belirli bir işi etkileyebilecek riskleri belirleyecek bir iş sürekliliği planı benimsemelerini tavsiye eder. Kriz ve etkilerini azaltmak için stratejiler geliştirin.

Çalışanları bulaşıcı hastalık riski taşıyan mesleki durumlardan korumak için uygun önlemleri almak amacıyla işverenlerin bir **risk değerlendirmesi** gerçekleştirmeleri gerekir. Genel olarak mesleki risk, tehlikeli bir olayın meydana gelme olasılığının ve bu olayın neden olduğu yaralanma veya insan sağlığına verilen zararın ciddiyetinin birleşimidir. Bu nedenle, iş yerinde mevcut hastalık risklerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlar ele alınacaktır:

- Bulaşıcı hastalığın özelliği (yani bulaşma şekilleri) ve çalışanların görevleri sırasında hastalığın zaten bulaşmış olduğu kişilerle karşılaşma veya kontamine ortamlara veya malzemelere (ör. laboratuvar örnekleri, atıklar) maruz bırakılma olasılığı dikkate alınarak **bulaşmaya maruz kalma olasılığı**
- Bireysel etki faktörleri (yaş, altta yatan hastalıklar ve sağlık koşulları dâhil) ve enfeksiyonun etkisini kontrol etmek için uygulanan mevcut önlemleri dikkate alarak, ortaya çıkan sağlık **sonuçlarının ciddiyeti**

52. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_115048.pdf

İş sürekliliği planı, çalışanın iş yerinde hastalığa maruz kalma riskini azaltmak için uygulanabilir yollar sağlamalıdır ve şunları içerebilir:

- ✓ Tıbbi bakım destek mekanizmaları
- ✓ Kişisel hijyen alışkanlıklarının geliştirilmesi
- ✓ İnsandan insana teması en aza indirmek için iş biçimini değiştirme seçenekleri
- ✓ Sosyal mesafe ile ilgili öneriler
- ✓ Uyarlanmış iş vardiyaları
- ✓ İş boyutunun küçültülme olasılığı
- ✓ ele-çalışma ve hastalığa maruz bırakılma olasılığını azaltabilecek diğer önlemler
- ✓ Temel işlerin azaltılmış iş gücüyle yapılmasına yönelik seçenekler
- ✓ Salgının çalışanlar üzerinde yaratabileceği olası zihin sağlığı sorunlarını ve sosyal sonuçları ele almayı amaçlayan mekanizmaları desteklemek

Çalışmaya ek olarak, genellikle temizlik ve aile üyelerinin bakımı ile yükümlü olan kadınlara yardımcı olmaya yönelik hedefli önlemler değerlendirilmelidir. Büyük olasılıkla, bir salgın durumunda, ailedeki hastalarla bu bireyler ilgilenecek ve onlara karşı gösterdiğiniz ilgiden dolayı minnettar olacaklardır. Plan tüm işçilere, yüklenicilere ve tedarikçilere iletilmelidir. Herkes, görev ve sorumluluklarına göre, plan dâhilinde yapılması ve yapılmaması gereken eylemlerin farkında olmalıdır.

İş Yerinde COVID-19 ve Olası Diğer Sağlık Krizlerinin Önlenmesi ve Azaltılması **Eylem Kontrol Listesi**⁵³

ILO ve WHO tarafından geliştirilen tavsiyelere dayanan aşağıdaki kontrol listesi, çalışanların güvenliğini ve sağlığını korumak için önlemler almak amacıyla COVID-19 risklerini değerlendirmek için basit ve iş birliğine dayalı bir yaklaşım sunmaktadır. Kontrol listesi, gelecekteki salgınlar veya diğer potansiyel sağlık krizlerine yönelik önlemler almak için de kullanılabilir ve aşağıdaki hususları ele almaktadır:

Fiziksel mesafe

- ✓ Çalışanlar, yükleniciler, müşteriler ve ziyaretçiler arasındaki etkileşim riskini değerlendirmek ve bu riskleri azaltmaya yönelik tedbirler uygulamak
- ✓ İş, insanlar arasında fiziksel mesafeye izin verecek şekilde organize etmek
- ✓ Yüz yüze toplantılar yerine mümkün olduğunca telefon görüşmeleri, e-postalar veya sanal toplantılar düzenlemek
- ✓ Tesislerde herhangi bir zaman diliminde yaşanabilecek çalışan yoğunluğunu önlemek için vardiya sistemi başlatmak

Hijyen

- ✓ Dezenfektan sağlamak ve ortak alanları düzenli olarak dezenfekte etmek
- ✓ El yıkama kültürünü teşvik etmek
- ✓ İş yerinde solunum hijyenini teşvik etmek (örneğin, öksürdüğünüzde veya hapşırdığınızda ağzınızı ve burnunuzu dirseğinizle veya bir peçeteyle kapatmak)

⁵³. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741813/lang--en/index.htm

Temizlik

- ✓ Masa ve kurumlar, kapı kolları, telefonlar, klavyeler ve çalışmada kullanılan nesneler gibi yüzeylerin düzenli olarak dezenfektanla temizlenmesi kültürünü teşvik etmek
- ✓ Ortak alanların düzenli olarak dezenfekte edilmesini sağlamak

Eğitim ve İletişim

- ✓ Virüse maruz kalma riskini önlemek için alınan tedbirler ve COVID-19 enfeksiyonu durumunda nasıl davranılacağı konusunda yönetim, çalışanlar ve temsilcilerinin eğitilmesi
- ✓ Kişisel koruyucu ekipmanların doğru kullanımı, bakımı ve bertarafı konusunda eğitim
- ✓ İş yerindeki, bölgedeki veya ülkedeki durum hakkında güncellemeler sağlamak için çalışanlarla düzenli iletişimi sürdürmek
- ✓ Çalışanlara, yaşam veya sağlık için yakın ve ciddi bir tehlike oluşturan bir iş durumundan, belirlenen prosedürlere uygun olarak uzaklaşma hakları ve durumu derhal amirlerine bildirme sorumlulukları ile ilgili bilgi vermek

Kişisel Koruyucu Donanım

- ✓ Gerekğinde, bu tür malzemelerin hijyenik olarak atılması için kapalı kutularla birlikte yeterli kişisel koruyucu donanımın sağlanması

Müdahale

- ✓ Yerel yönetimlerin rehberliği doğrultusunda, COVID-19 belirtilerinden şüphelenilen çalışanların iş yerine gelmemelerini teşvik etmek ve ücretli hastalık iznine, hastalık yardımlarına ve ebeveyn/ bakım iznine erişimi genişletmek ve tüm çalışanları bu hususta bilgilendirmek
- ✓ İş yerinde COVID-19 semptomları görülen herhangi bir kişinin, uygun bir sağlık kuruluşuna sevk edilmeyi beklerken izolasyonunu sağlamak
- ✓ İş sahasının yeterince dezenfekte edilmesi; enfekte çalışan ile yakın temasta bulunan kişilerin sağlık gözetiminin sağlanması
- ✓ Aşılanmanın yararları hakkında bilgi yayarak/farkındalık yaratarak, aşı kampanyalarına katılarak, kurumsal teşvikler sağlayarak aşılamaı teşvik etmek

Evden Çalışmanın Ergonomik ve Fiziksel İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Risklerini Yönetme

Evden çalışan insanlar, genellikle sahada çalışanlarla aynı sağlık ve güvenlik standartlarının bulunmadığı ev ortamlarıyla ilgili bazı risklerle karşı karşıya kalabilirler. Masa, sandalye ve diğer aksesuarlar ofistekiyle karşılaştırılabilir (eşit) kalitede olmayabilir. Ayrıca fiziksel ortam (ısı, soğuk, aydınlatma, elektrik güvenliği, ev hijyeni ve ev tadilatı gibi) elverişli olmayabilir.

Çalışanlar, evde yapılacak işle ilgili, aşağıda örnekleri verilen konularda yeterli bilgi almalıdır:

- ✓ Çalışanların uzun süre aynı pozisyonda çalışmamasını sağlamak için görevlerin değiştirilmesi
- ✓ Ekran konumunun gözden geçirilmesi, örneğin parlamaya neden olmamak için pencereden uzak durma
- ✓ Ekipmanın bükülmeyi veya aşırı gerilmeyi en aza indirecek şekilde yerleştirilmesi
- ✓ Ekipman ve işi için gereken diğer malzemeler için yeterli çalışma alanına sahip olmak
- ✓ Çalışanları düzenli molalar vermeye ve her saatte bir, bir dakika boyunca ayakta durmaya ve hareket etmeye teşvik etmek

Acil durumların ve kriz durumlarının psikolojik sonuçları arasında artan kaygı, düşük ruh hali, düşük motivasyon veya depresyon sayılabilir. Evden çalışmak, yalnız hissetmeye, daha uzun saatler çalışmaya ve iş ile aile hayatı arasındaki çizgileri kaybetmeye neden olabilir. İzolasyon konsantrasyonu kolaylaştırabilse de, sosyal etkileşimden uzak olmak önemli bir stres kaynağı olabilir. Esnek çalışma saatleri, durmadan ve aşırı çalışma saatlerine dönüşebilir ve gece boyunca devam edebilir. Bu da ilişkili uykusuzluk risklerine neden olabilir. Çalışmalar, COVID-19 salgınının dünya çapında anksiyete ve depresyon yaygınlık oranlarında %25'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir.⁵⁵ Bu nedenle, çalışanların normal zamanlarda zihin sağlığını destekleyen eylemlere ek olarak (yukarıda açıklanmıştır) salgın ile ilgili belirli zihin sağlığı sorunlarının da ele alınması çok önemlidir. Bu amaçla şirketler aşağıdaki önlemleri uygulayabilir:

- ✓ Çalışanların kendilerini bilinçli hissetmelerini ve kontrol hissi kazanmalarını sağlamak için iyi iletişim ve güncel bilgiler
- ✓ Çalışanların kendileri ve meslektaşlarına yönelik sağlık riskleri hakkında endişelerini dile getirmeleri ve sorular sormaları için bir ortam
- ✓ Personelin refahı da dâhil olmak üzere endişeleri belirlemeye ve sorunları çözmeye yönelik stratejiler üzerinde birlikte çalışmayı amaçlayan çok disiplinli oturumlar
- ✓ Yerel personelin aileleri salgından etkilenebileceğinden, kurumsal kültürün ve başkalarına duyarlılığın gözden geçirilmesi
- ✓ Psikolojik destek sağlamak ve stres ve tükenmişliği izlemek için bir ahabap sistemi
- ✓ Egzersiz de dâhil olmak üzere fiziksel sağlığı geliştirme ve çalışanları sağlıklı beslenme alışkanlıklarını sürdürmeye teşvik etme fırsatları
- ✓ Çalışanların korku ve endişelerini gizli bir şekilde paylaşmalarını sağlayacak psikolojik destek
- ✓ Toplumsal cinsiyet klişeleri ve ücretsiz bakım işçiliği de dâhil olmak üzere çeşitli konuları ele alan ve kadın ve erkeklerin eşit katılımını teşvik eden; damgalanmayı azaltmaya yönelik kampanyalar
- ✓ Diyalogu, yenilikçi çözümleri ve tutumdaki olumlu değişiklikleri teşvik edebilecek mizahî ve katılımcı tekniklerin kullanılması

5.5 İşin Geleceği'ne Dair Zorlukların Ele Alınması – Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma (Upskilling & Reskilling) İhtiyacı

İşin geleceği son yıllarda önemli bir politika konusu olarak ortaya çıkmış ve bu konudaki tartışmalar çoğunlukla işlerin otomasyonuna odaklanmıştır. Gerçekten de büyük veri ve makine öğrenimi ile bilgilendirilen yapay zekâ, bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) ve robotik iş dünyasını dönüştürmektedir. Bununla birlikte işin geleceği, mevcut durum itibarıyla toplumsal cinsiyet perspektifinden yoksundur. Dijitalleşme ve güvenceli esnek ekonomi ve yeni becerilere olan talep, işi anlama ve yürütme biçimlerimiz üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır. Bu eğilimlerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik açıdan güçlenmesi üzerinde de özel etkileri olacaktır. Bu nedenle, işin geleceği çerçevesinde toplumsal cinsiyete odaklanmak, cinsiyet eşitliğine yönelik son ilerlemenin de baltalanmaması açısından kritik öneme sahiptir.

⁵⁴. 2018 tarihinde yayınlanan, DSÖ, ILO, sağlık çalışanlarını ve müdahalecileri koruma kılavuzundan alınmıştır

⁵⁵. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>



Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin 4. İlkesini esas almaktadır:
Kadınların Eğitim, Kurs ve Profesyonel Gelişim Olanaklarının Desteklenmesi

5.5.1 İşin Geleceğine Dair Toplumsal Cinsiyete Bağlı Sorunların Anlaşılması ve Tespit Edilmesi

Küreselleşme ve demografik değişimle birlikte yaşanan dünya ekonomisindeki teknolojik ilerleme, insanları şimdi ve gelecekte ekonomiye katılmak için ihtiyaç duydukları becerilerle donatma ihtiyacını doğurmuştur. Günümüzde, **insanların mevcut becerileri** ile Dördüncü Sanayi Devrimi'nin getirdiği değişiklikler nedeniyle oluşacak ve daha yaygın hale gelecek işler için gereken beceriler arasında belirgin bir uyumsuzluk⁵⁶ bulunmaktadır.⁵⁷ Şirketler için beceri uyumsuzluğunun, verimlilik ve rekabet gücü üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu durum, yeni ürün, hizmet veya teknolojileri uygulama yeteneklerini etkilemekte ve sonuç olarak kâr ve pazar kaybına yol açmaktadır.

Gelecek nesil ve işlerini yeni teknolojiye kaybetme riski en yüksek olan çalışanlar, geleceğin işleri için gerekli becerileri kazanmadıkça beceri açıklarının artması muhtemeldir. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından yapılan araştırmalar, 2025 yılına kadar dünyadaki tüm çalışanların yarısının otomasyon ve yeni teknolojilerin yönlendirdiği yeni sorumlulukları benimsemeleri için, mevcut becerilerini geliştirmesi ve yeni beceriler kazanması gerektiğini ortaya koymaktadır.⁵⁸ **Mevcut becerilerin geliştirilmesi (upskilling)**, bir çalışanın beceri setini, işletmeye daha üretken bir şekilde katkıda bulunabilmesi açısından geliştirme veya genişletme sürecidir. Bu beceri gelişimi genellikle sürekli öğrenmeyi gerektirmekte ve bir çalışanın kariyerinde ilerleme ve daha fazla sorumluluk alma yeteneği için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar beceri kazandıklarında, hem kısa hem de uzun vadede rolleri veya birimleri için önemli olan alanlarda yeni yetenekler öğrenmekte ve yetkinliklerini artırmaktadırlar. **Yeni beceriler kazandırılması (reskilling)**, çalışanlara şirkette şu anda yaptıklarından tamamen farklı yeni bir pozisyon almalarını sağlayacak yeni becerilerle donatmakla ilgilidir.

COVID-19 salgını **otomasyonu ve dijitalleşmeyi** hızlandırmıştır. Bu nedenle iş gücündeki kritik beceri açıkları birçok kuruluşta daha da belirgin hale gelmiştir. Salgın sırasında güncel becerilere sahip olmadıkları için işlerini kaybeden birçok çalışan, şimdi işe alım piyasasında zorluklarla karşılaşan bireyler arasında yer almaktadır. Ancak bundan önce bile, birçok çalışan giderek daha otomatik hale gelen çalışma ortamlarında güncel kalmak için mücadele etmekteydi.

Salgın, kimisi diğerlerinden çok daha ciddi şekilde etkilenmiş olsa da, çoğu ekonomik sektörde istihdam rakamları ve çoğu durumda ise istihdam kalitesi üzerinde ani olumsuz etkilere yol açmıştır. Küresel olarak, salgından üretim kaybı açısından en çok etkilenen sektörler toptan ve perakende ticaret, imalat, gayrimenkul, ticari ve idari faaliyetler ile konaklama ve yemek hizmetleri olmuştur.⁵⁹ Bu sektörlerin çoğunda kadınlar yüksek düzeyde temsil edilmektedir.

Bu nedenle salgın, özellikle kadınları etkilemiştir. Etkili bir beceri geliştirme çalışması, sektörlerin toparlanma hızı ve istihdamın ne ölçüde geri kazanıldığı üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Salgından en kötü etkilenen sektörlerin toparlanması ve gelecekteki büyümesi bakımından, gereken becerileri belirlemek ve öngörmek ve bu ihtiyaçları karşılamak için çalışanları yeniden vasıflandıracak ve becerilerini geliştirecek pratik önlemleri belirlemek oldukça önemlidir.

56. 2021 ABD verileri, ABD'de yaklaşık 9,3 milyon insanın işsiz olduğunu, yine ülkede 9,3 milyon iş açığı olduğunu göstermektedir <https://www.forbes.com/sites/paulmcdonald/2021/06/09/as-businesses-prepare-for-the-future-of-work-the-need-to-upskill-and-reskill-workers-becomes-more-essential/?sh=5ad48b2e7a78>

57. Dördüncü Sanayi Devrimi (4IR), Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Klaus Schwab tarafından 2016 yılında ortaya atılan bir terimdir. Nanoteknoloji, biyoteknoloji, yeni malzemeler ve ileri dijital üretim (ADP) teknolojileri de dâhil olmak üzere gelişmekte olan teknoloji alanlarının yakınsaması ve tamamlayıcılığı ile ilişkilidir. Bahsi geçen teknolojiler, 3 boyutlu baskı, insan-makine arayüzleri (HMI) ve yapay zekayı içermekte ve mevcut küresel endüstriyel manzarayı dönüştürmektedir. Kaynak: UNIDO <https://iap.unido.org/articles/what-fourth-industrial-revolution>

58. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperty_2021.pdf

59. https://ec.europa.eu/info/system/files/economy-finance/eb069_en.pdf

<https://www.economicsobservatory.com/update-which-firms-and-industries-have-been-most-affected-by-covid-19>

Toplumsal cinsiyet odağı, COVID-19 salgınından sonra toparlanma ve ayrıca işin geleceği bağlamında kritik öneme sahiptir. Toplumsal cinsiyete odaklanılmazsa, toparlanma önlemlerinin yanı sıra işin geleceğine dair tasvirler eksik ve taraflı kalacaktır ve bu nedenle mevcut eşitsizlikleri yeniden üretme riski ortaya çıkacaktır. Bugün kadınlar, iş gücüne katılım ve iyi iş imkânlarına erişim konusunda erkek meslektaşlarından daha fazla zorluklarla karşı karşıyadır. Dahası, kadınlar salgından orantısız bir şekilde etkilenmiştir. Aradaki bu uçurum, yeni iş gücü piyasası eğilimlerinin eşliğinde daha da genişleyebilir. Otomasyonun muhtemelen kadınlar ve erkekler üzerinde farklı bir etkisi olacaktır. Bu nedenle özellikle bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik disiplinleriyle ilgili (STEM) beceri açıkları tanınmalı ve ele alınmalıdır.

Kadınlar orantısız bir şekilde yüksek riskli işlerde çalışmakta ve yetersiz ücret ile yüksek düzeyde güvencesizlikten müzdarip olmaktadır. Bir diğer taraftan bakıldığında ise Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik (STEM) alanlarında hızlı büyüme gösteren katma değeri yüksek iş alanlarındaki işlere kadınların girmesini ve başarılı olmasını zorlaştıran süregelen toplumsal normlar nedeniyle; bu iş alanlarına kadınların daha yüksek oranda dahil olmasının da şimdilik zor olduğu görülmektedir. Bu tür toplumsal cinsiyet engelleri ortadan kaldırılıncaya kadar, STEM alanlarının erkek egemenliği altında kalması muhtemeldir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2020 tarihli İşin Geleceği Raporu işverenlerin %84'ünün dijitalleşme gündemlerini hızlandırdığını ve %50'sinin iş otomasyonunu hızlandırmayı planladığını ortaya koymuştur.⁶⁰ Araştırma, benzersiz beceri profillerine dayanarak sekiz farklı iş kümesinde gruplandırılmış, 20 ekonomide sürekli olarak artan ve talep gören 99 rol belirlemiştir.⁶¹ Veriler, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geleceğine yönelik önemli zorlukların var olduğunu göstermektedir. Takip edilen sekiz yeni iş kümesinden sadece ikisinde toplumsal cinsiyet eşitliği olduğu görülmüş, birçoğunda kadınların ciddi bir şekilde yetersiz temsil edildiği tespit edilmiştir.

60. <https://es.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/in-full/gggr2-gender-gaps-in-jobs-of-tomorrow/>

61. 2019 ve 2020 yılları boyunca Dünya Ekonomik Forumu, işgücü piyasasında ortaya çıkan iş alanlarına yeni bir bakış açısı kazandırmak için gerçek zamanlı işgücü piyasası verilerini kullanarak LinkedIn Ekonomik Grafik Ekibi ile birlikte çalışmıştır.

FIGURE 3.1 Female representation in emerging job clusters

B. Female representation in growing roles

Female Representation in Growing Roles				
25% and below	35% and below	45% and below	55% and below	more than 55%
Artificial Intelligence Specialist	Agile Coach	Analytics Specialist	Business Partner	Content Specialist
Back End Developer	Analytics Consultant	Business Development Representative	Customer Specialist	Content Writer
Big Data Developer	Business Intelligence Developer	Business Development Specialist	Customer Success Specialist	Creative Copywriter
Chief Commercial Officer	Chief Strategy Officer	Chief Marketing Officer	Digital Marketing Manager	Human Resources Business Partner
Cloud Consultant	Data Consultant	Commerce Manager	Digital Marketing Specialist	Human Resources Partner
Cloud Engineer	Data Scientist	Content Producer	Digital Product Manager	Social Media Assistant
Commercial Sales Representative	Growth Hacker	Data Analyst	Ecommerce Specialist	Social Media Coordinator
Data Engineer	Head Of Business Development	Digital Marketing Consultant	Insights Analyst	Talent Acquisition Specialist
DevOps Engineer	Head Of Digital	Digital Specialist	Partnerships Specialist	
DevOps Manager	Python Developer	Growth Manager	Product Analyst	
Enterprise Account Executive	Quality Assurance Engineer	Head Of Partnerships		
Frontend Engineer		Information Technology Recruiter		
Full Stack Engineer		Product Owner		
Javascript Developer		Quality Assurance Tester		
Platform Engineer		Sales Development Representative		
Site Reliability Engineer		Scrum Master		
		Software Quality Assurance Engineer		
		Technology Analyst		

Source
LinkedIn Economic Graph.

Gelişmekte olan bu iş kümeleri, pazarlama, satış, insan ve kültür ve içerik üretimi gibi yeni ekonomide insan etkileşiminin devam eden önemini altını çizen rollerin yanı sıra; bulut bilişim, mühendislik, veri ve yapay zekâ gibi gelişmekte olan teknolojilerin gelişimini destekleyen rolleri de içermektedir. Veriler, özellikle kadınların iş gücünün sadece %14'ünü oluşturduğu bulut bilişim, %20'sini oluşturduğu mühendislik ve %32'sini oluşturduğu veri ve yapay zekâ gibi yıkıcı teknik beceriler gerektiren alanlarda, toplumsal cinsiyet uçurumlarının daha muhtemel olduğunu göstermektedir. Bu iş kümelerindeki temsili rol örnekleri arasında Web Geliştirme Uzmanları, Veri Mühendisleri ve Bulut Mühendisleri bulunmaktadır.

İş yerindeki görev kompozisyonuna ilişkin bireysel düzeydeki verileri kullanan bu araştırma, kadınların ortalama olarak tüm sektörlerde ve mesleklerde erkeklerden daha fazla rutin görevleri, yani otomasyona en yatkın görevleri gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Teknolojinin mevcut durumu göz önüne alındığında, önümüzdeki yirmi yıl içinde 30 ülkede (28 OECD üyesi ülke, Kıbrıs ve Singapur) 26 milyon kadının teknoloji tarafından işlerinden edilme riskinin yüksek olduğu (yani

işlerinin otomasyona uğrama olasılığının % 70'in üzerinde olduğu) tahmin edilmektedir. Kadın çalışanlar, sektörler ve ülkeler arasındaki ciddi heterojen yapıya rağmen, tüm mesleklerdeki erkek çalışanlara kıyasla, daha yüksek düzeylerde otomasyon riskiyle karşı karşıyadır.⁶²

İleriye bakıldığında, mevcut ve gerekli beceriler arasındaki açıkların kapatılmasında, mevcut becerilerin güçlendirilmesi ve yeni beceriler kazandırılmasına yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, kapasite geliştirme fırsatlarının, getirilerini en üst düzeye çıkarmak için yalnızca en yüksek vasıflı çalışanları hedef alma eğiliminde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, otomasyon riski en yüksek olan güvencesiz ve düşük vasıflı çalışan gruplarının, devam eden eğitimlere erişim ve katılım olasılıkları da en düşüktür. Bu açıdan eğitim krizi özellikle kadınlar için önem arz etmektedir. Kadınların, işveren tarafından finanse edilen eğitimlerin sunulmadığı düşük vasıflı ve güvencesiz işlerde çalışma olasılıkları erkeklerden daha yüksektir. Ayrıca orantısız ücretsiz iş yükü nedeniyle kadınlar zaman bakımından daha yoksun ve bu nedenle kendi başlarına eğitim fırsatlarını yakalama konusunda daha zayıftırlar.

5.5.2 Mevcut Becerilerin Geliştirilmesi ve Yeni Beceriler Kazandırılması Bakımından Çalışanların İhtiyaçlarını Dikkate Alarak İşin Geleceği'ne Uyum Sağlanması

Mevcut ve gelecekteki iş gücü mimarilerinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamak, beceri açığını kapatmak için özel bir plan oluşturma hususunda esas teşkil etmektedir. Sonuç olarak bu tür planlar mevcut becerilerin geliştirilmesi, yeni beceriler kazandırılması ve yeni yeteneklerin kurumlara kazandırılması gibi durumların bir bileşimini kapsayacaktır. Bu tür özel planlar, bir yandan COVID-19 salgınının etkisini azaltmak için kısa vadede çaba gösterecek, diğer yandan da İşin Geleceğinin yeni taleplerine yanıt verecektir.

Şirketler, değişen iş dünyası ve beceri açıklarını gidermek için hemen harekete geçmelidir. Şirketler bunu, çalışanlarının becerilerinin mevcut durumunu anlamaya yatırım yaparak, çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı güçlendirerek ve geleceğe odaklı rollere geçme potansiyeli olan çalışanları belirleyerek ve onları buna hazırlayarak gerçekleştirmelidir.

Beceri Açıklarını Gidermek için Şirketler Tarafından Alınacak Önlemler

✓ Durum Değerlendirmesi

Şirketler, becerilerinin yaygınlık düzeylerini ve beceri açıklarını anlamak için bütünsel bir beceri kazandırma stratejisinin geliştirilmesinde kullanılacak bir veri tabanı oluşturmalıdır. Bu veri tabanının temelinde, geleceğe yönelik becerilerin yaygınlığı, otomasyon riskleri ve gelecekte yaşanabilecek ücret eşitsizliklerine ilişkin veriler yer almalıdır.

Durum Değerlendirmesinin⁶³ kapsamı aşağıdaki hususlara odaklanmalıdır:

- Şirketin, COVID-19 salgınından önemli ölçüde olumsuz etkilenen faaliyetleri (Bu nedenle şirket, en çok etkilenen sektörlerde istihdam edilen personelinin becerilerinin güncellenmesine ilişkin seçenekleri göz önünde bulundurabilir.)
- Şirketin, COVID-19 ile birlikte becerilere olan talebin arttığı veya gelecekte talep edilen bir dizi beceriyi etkileyebilecek yapısal değişiklikleri tetikleyen faaliyetleri
- Şirketin, kısa, orta ve uzun vadede teknolojik ilerleme ve İşin Geleceği nedeniyle mevcut becerileri geliştirmeyi ve yeni beceriler kazandırmayı gerektirecek faaliyetleri

62. IMF, Is Technology Widening the Gender Gap? Automation and the Future of Female Employment, 2019

63. COVID-19 krizine yanıt olarak, beceri kazandırma ve tazeleme alanında ILO tarafından 2020 yılında yayınlanan hızlı değerlendirme kılavuzundan uyarlanmıştır

✓ **Şirketin Beceri Kazandırma/Beceri Geliştirme Stratejisi**

İş gücü planlamasıyla birlikte, toplanan veriler ve tanımlanan modeller, işlevsel açıdan beceri kazandırma ve beceri iyileştirme stratejisinin tanımlanmasına yardımcı olacak, sonuç olarak çalışanlar için öğrenme ve kariyer fırsatları ortaya koyacaktır.

Mevcut Becerileri Geliştirme /Yeni Beceriler Kazandırma (Upskilling&Reskilling) Stratejisi⁶⁴

Mevcut becerileri geliştirme ve yeni beceriler kazandırma stratejisini tasarlarırken, durum değerlendirmesi dikkate alınmalı ve belirlenen beceri açıklarını gidermek için özel çözümler geliştirilmelidir. Bu çözümlere örnekler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirketin hedef faaliyetleri ve çalışanları için durum analizi ve genel görünüm çalışması
Her bir faaliyet grubunun ve her bir çalışan grubunun salgın veya diğer kriz durumlarında etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak, fırsatlardan yararlanmak, toparlanmayı hızlandırmak ve en üst düzeye çıkarmak ve gelecekteki büyüme için yetenekler ve pazar konumu oluşturmak için yapılabilecekler
 - Salgın devam ederken etkin çalışmayı sürdürmek
 - Salgın döneminde fırsatlardan yararlanmak
 - Toparlanmayı hızlandırmak ve en üst düzeye çıkarmak
 - İşin Geleceğinin getirdiği zorlukları ele almak
- Beceri gelişimine katkıda bulunma yolları;
 - Salgın sırasında firmaların güvenli çalışması için beceri geliştirme
 - Toparlanma için beceri geliştirme
 - Salgının sunduğu fırsatlar ve salgından kaynaklanan endüstri yapısındaki değişiklikler için beceri geliştirme
 - Salgından olumsuz etkilenen çalışanların istihdam edilebilirliği için beceri geliştirme
 - Gelişen teknolojik ilerleme fırsatlarının ve ekonominin küreselleşmesinin gerektirdiği becerilerin geliştirilmesi (İşin Geleceği: Yapay Zekâ, büyük veri, robotik, makine öğrenimi, BİT vb.)
- Eylem önerileri

✓ **Gelecekteki Gereksinimleri Tanımlayan Bir Beceri Çerçevesi Tasarlama**

Şirketler, tüm kuruluş için gelecekteki beceri gereksinimlerini değerlendirmeli, tanımlamalı, yapılandırmalı ve mevcut becerileri geliştirme / yeni beceriler kazandırma ve ilerlemeyi izleme konusunda net bir yönlendirme sağlamalıdır.

Beceri Geliştirme için Olası Hedefler ⁶⁵

Belirlenen beceri önceliklerinin aşağıdaki kategorilere uyması muhtemeldir:

- Salgının yarattığı zorluklara uyum sağlamalarına yardımcı olmak için zor durumdaki sektörlerin ve ihtiyaç duyulan yeni beceri profiline uyum sağlamak için yapısal değişim geçiren sektörlerin ihtiyaç duyduğu spesifik teknik beceriler;
- Küresel olarak talep gören ve birçok sektör ve meslek arasında aktarılabilen, salgından olumsuz etkilenen birey gruplarına yeniden beceri kazandırılması ve becerilerinin artırılmasına yönelik girişimler tarafından hedeflenebilecek ve çalışanların iş sektörünü değiştirmelerine yardımcı

64. a.g.e

65. COVID-19 krizine yanıt olarak, beceri kazandırma ve tazeleme alanında ILO tarafından 2020 yılında yayınlanan hızlı değerlendirme kılavuzundan uyarlanmıştır.

olabilecek teknik beceriler;

Meslekler ve sektörler arasında giderek daha fazla aktarılabilen teknik beceriler şunlardır: dijital beceriler; idari, müşteri ilişkileri ve ilgili beceriler; insan yönetimi becerileri; yeşil işler ve çevresel sürdürülebilirlik becerileri; dil becerileri. Salgın, özellikle uzaktan çalışmak, çevrim içi hizmetleri kullanmak ve tedarikçilerle ve pazarlarla çevrim içi kanallar aracılığıyla bağlantı kurmak için gereken dijital becerilere olan talebin artmasına neden olmaktadır.

- Eleştirel düşünme, iletişim, temel okuryazarlık ve aritmetik becerileri gibi temel istihdam edilebilirlik becerileri ve tüm sektörlerde ve mesleklerde yararlı olan stres direnci, iş-yaşam dengesi, dijital detoks, zaman yönetimi, esneklik ve adaptasyon gibi dayanıklılık becerileri

Ekip çalışması, iletişim becerileri ve problem çözme gibi alanlarda temel istihdam edilebilirlik becerileri güçlendirilirse, herhangi bir meslekte çalışan bireylerin istihdam edilebilme olasılıkları artacaktır. Çevresel ve dijital okuryazarlık da dâhil olmak üzere temel okuryazarlık ve aritmetik becerileri, iş kategorilerinin çoğunluğu için gereklidir.

✓ İş Mimarisinde Beceri Gereksinimlerinin Geliştirilmesi

Şirketler, insan kaynakları çözümleri ve müdahaleleri için sağlam bir temel sağlamak üzere bu gereksinimleri iş mimarisine dâhil ederek beceri gereksinimlerini role göre tanımlamalıdır.

✓ Çalışanların Katılımını Sağlama ve Katılımcı Bir Süreç Oluşturma

Kariyer yollarının ve gelişiminin inşası sırasında yürütülen faaliyetlere çalışanlar da dâhil edilmelidir. Bu, işgücünün gerekli beceri kazandırma/tazeleme alanlarını kavramasını sağlar ve beceri kazanma/tazeleme yolunun bireysel olarak sahiplenilmesini sağlar.

✓ İlerleme Ölçümü

Şirketler, yetenek ve işgücü değişikliklerine ayak uydurmak ve bunlara uyum sağlamak için verileri analiz ederek ilerlemeyi ölçmelidir. İlerlemeyi izlemek için temel performans göstergelerine dayalı sürekli kıyaslama analizine ihtiyaç vardır.

6. Sonuç

COVID-19 salgınından daha güçlü çıkmak, potansiyel krizlere ve yeni zorluklara daha hazırlıklı olmak özel sektör için hayati önem taşımaktadır. Yeni gerçeklik, kadınların ve erkeklerin ihtiyaçlarını eşit olarak göz önünde bulundurarak, iş ortamlarının salgın sonrası dünyaya uyarlanmasını gerektirmektedir.

Bu rehber, kriz zamanlarında etkin ve eşitlikçi müdahalelere olanak sağlamak amacıyla, krizler sırasında şirketler tarafından benimsenecek yeni stratejilerin önemini göstermektedir.

Çalışanların iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi ve bakım sorumluluklarına destek sağlanması ile ilgili stratejilerin, sadece çalışanların iş tatminin ve verimliliğinin artması için değil, aynı zamanda iş sürekliliği ve şirketlerin daha yüksek kâr elde etmesi için de etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bir şirketin başarılı bir biçimde çalışmasının bir diğer önemli yönü de, **ev içi şiddete** karşı çalışanlara destek sağlamanın yanı sıra, ilgili politika ve uygulamaları hayata geçirerek **cinsel tacizden** arınmış, cinsiyete duyarlı bir iş yeri yaratmaktır. Krizler sırasında, cinsiyete dayalı şiddetin arttığı göz önünde bulundurulduğunda, bu stratejiler özel önem kazanmaktadır.

Ayrıca, COVID-19 salgını hem fiziksel hem de psikolojik çalışma ortamı göz önünde bulundurularak, kadın ve erkek çalışanların farklılaşmış ihtiyaçları dikkate alınarak, çalışanların **sağlık, güvenlik ve refahının** iş yerinde tam olarak korunması gerektiğini bir kez daha göstermiştir.

Son olarak, otomasyonu ve dijitalleşmeyi hızlandıran COVID-19 salgını, **iş ortamlarının geleceğinin** yapay zekâ, büyük veri ve makine öğrenimi, bilgi ve iletişim teknolojileri ve robotik ile şekilleneceğini göstermiştir. Bu nedenle, iş sürekliliği, kapsayıcılık ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için iş gücündeki beceri boşluklarının da cinsiyete odaklanarak ele alınması kritik hale gelmiştir.

Bu kılavuzda tartışıldığı gibi, COVID-19 salgını ve işin geleceği, kadınları ve erkekleri farklı şekilde etkilemektedir. Bu nedenle söz konusu farklılıkları tespit etmek, toplumsal cinsiyete yönelik etkisini anlamak ve gelecekteki krizleri ve işin geleceğinin zorluklarını etkin ve eşit bir şekilde ele almak esastır. Bu bağlamda, eşitlikçi çözümler tasarlama ve adil bir şekilde büyümede özel sektörün rolü çok önemlidir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı bir yaklaşım benimsenmeden, herhangi bir krizin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirme ve toplumsal cinsiyet eşitliğindeki ilerlemeyi tersine çevirme riski de dâhil olmak üzere, geniş kapsamlı yan etkileri olması kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle, krizler sırasında ve yeni krizlere de hazırlanırken, özel sektör ve diğer tüm kurumlar, toplumsal cinsiyet bakış açısını her zaman gündeminde tutmalı ve bunu sağlayacak şekilde somut stratejileri hayata geçirmelidir. Bu rehber, bu yöndeki çalışmalara katkı sunmak amacıyla, özel sektöre yol gösterici olmak üzere hazırlanmıştır.



Kaynakça

01. UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York, 18 December 1979
02. CEDAW General Recommendation No. 19.
03. Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence, (Istanbul Convention), 2011
04. UN Women and UN Global Compact, Women's Empowerment Principles, 2010
05. UN Women, Women's Empowerment Principles (WEPs) Implementation Guide, 2017
06. World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2021
07. ICRW and BSR, Building effective women's economic empowerment strategies, 2016
08. McKinsey Global Institute, the power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth, 2015
09. The World Bank, The World Development Report 2012: Gender Equality and Development.
10. The Centre for Tomorrow's Company, Tomorrow's Global Leaders: How to build a culture that ensures women reach the top, 2014.
11. Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2019
12. TUSIAD, TURKONFED, UN Women, COVID-19 Impact on Women in the workplace: corporate responses, good practices and way forward, 2020
13. UN Women, The economic and social impact of COVID-19 on women and men, Rapid Gender Assessment of COVID-19 implications in Turkey, 2020
14. EIGE, Gender Equality Index 2019. Work-life balance, Flexible working arrangements
15. Supplementary guidance on the 'Enabling environment guidelines for the United Nations system' in support of the 'Secretary-General's system-wide strategy on gender parity', 2019
16. WEPs, *Flexible Work Policy Template*, 2021
17. Journal of Business and Management, Child-Care Service Delivery Effect on Business Performance Female Nursery School Operators Meeting the Challenge in Nigeria, 2015
18. ICTI, Family-Friendly Spaces, Impacts and Achievements, 2019
19. Vodafone Group Plc, Annual Report, 2021
20. ILO, Sexual harassment in the world of work
21. Ending Violence, Association of BC, Preventing and Responding to Workplace Sexual Harassment During COVID-19
22. UNISON, the Public Service Union, Covid-19 hasn't killed sexual harassment, it's just moved online
23. WEPs, Gender-Based Violence and Harassment at Work Policy Template
24. UNFPA and WAVE, *Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia: A Resource Package*, 2014
25. World Bank, *Intimate Partner Violence: Economic Cost and Implications for Growth and Economic Costs*, 2013.
26. Centers for Disease Control and Prevention, Fast Facts: Preventing Intimate Partner Violence
27. VAWG, Finance and Enterprise Development Brief, 2015
28. UN Women, Domestic violence and its impact on the world of work, 2020
29. High level meeting on non-communicable disease prevention and control held, 2011.
30. ILO, Prevention and Mitigation of COVID-19 at Work Action Checklist, 2020
31. WHO and ILO, Occupational safety and health in public health emergencies: a manual for protecting health workers and responders, 2018
32. World Economic Forum, PwC, Upskilling for Shared Prosperity, 2021
33. European Commission, The Sectoral Impact of the COVID-19 Crisis: An Unprecedented & Atypical Crisis, 2021
34. IMF, Is Technology Widening the Gender Gap? Automation and the Future of Female Employment, 2019
35. ILO guidelines of rapid assessment on reskilling and upskilling in response to the Covid-19 crisis, 2020

