TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI KRİZ YÖNETİMİ

Kadınların Güçlenmesi İlkelerinin Uygulanması Yoluyla
Krizlerin Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Yönetimine
İlişkin Özel Sektör Rehberi

İsveç Sverige

TÜSİAD

TÜRKONFED

UN WOMEN

©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 offical position of Sweden."

"Bu yayın İsveç tarafından İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı aracılığıyla finanse edilmiştir. Yayının içeriği Birleşmiş Milletler Kadın Biriminin sorumluluğundadır ve İsveç'in görüşlerini yansıtmak zorunda değildir."

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Hakkında

Birleşmiş Milletler (BM) Kadın Birimi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesiyle ilgili konularda çalışan bir BM kuruluşudur. Dünya genelinde kadınların ve kız çocuklarının savunucusu olan BM Kadın Birimi, kadınların ve kız çocuklarının gereksinimlerinin karşılanmasında 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 anlamda faydalı olması için gereken kanun, politika, program ve hizmetleri geliştirmeleri amacıyla hükümetler ve sivil toplum kuruluşları ile de iş birliği yapar. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları vizyonunu kadınlar ve kız çocukları için gerçeğe dönüştürmek amacıyla dünya çapında faaliyet yürütüp kadınların hayatın her alanına eşit katılımını dört stratejik öncelik doğrultusunda destekler:

- Kadınların yönetişim sistemlerine öncülük etmesi, bunlara katılması ve bunlardan eşit ölçüde yararlanması.
- Kadınların gelir güvencesinin, insana yaraşır bir işinin ve ekonomik özerkliğinin olması.
- Bütün kadınların ve kız çocuklarının, her türlü şiddetten uzak bir hayat sürmesi.
- Kadınların ve kız çocuklarının sürdürülebilir barışın ve dayanıklılığın tesis edilmesi süreçlerine katkı sağlayıp etki ederek, doğal afetlerle çatışmaları önleme amaçlı ve insani faaliyetlerden eşitçe yararlanması.

BM Kadın Birimi, ayrıca, BM'nin toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirme çalışmalarında koordinasyon ve destek sağlar.

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 itibariyle 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 yapısıyla 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 derneklerden alarak, çatısı altında 26'sı bölgesel, 4'ü de sektörel olmak üzere 30 federasyon ile 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 (SMEunited) üyesi olarak, küresel alanda da etkili çalışmaların içinde yer almaktadır. Avrupa KOBİ Birliği, AB politikalarına ve karar alma mercilerine doğrudan doğruya etki eden ve 12 milyon firmayla 55 milyon çalışanı temsil eden çok önemli bir uluslararası iş dünyası örgütüdür. TÜRKONFED, böylesine önemli bir yapının içinde yer alarak, Türk iş dünyasıyla Avrupa Birliği arasında köprü görevi üstlenir. Almanya, Gürcistan, KKTC, Irak, Ukrayna ve Romanya'dan üye iş insanları derneklerini bir araya getirdiği TÜRKONFED International ile de küresel ölçekte büyümeye devam etmektedir.

İçindekiler

- **BM Kadın Birimi, TÜSİAD ve TÜRKONFED Hakkında**
- **Kurum Önsözleri: BM Kadın Birimi, TÜSİAD ve TÜRKONFED**
- **Teşekkür**
- **Yönetici Özeti**

1. Özel Sektör, Krizleri Neden Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bir Biçimde Ele Almalı?

2. COVID-19'un Kadın Çalışanlar Açısından Etkisi - Ana Sorunlar

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

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

3.2 COVID-19 Salgınının Etkilerini Azaltmak İçin Şirketlerin Aldığı Önlemler

4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadınların Güçlenmesi İlkeleri

4.1 Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'nin Kısa Özeti

4.2 Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'nin Önemi

4.3 Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'nin Uygulamaya Dönük Yanları

5. Kadınların Güçlenmesi İlkeleri 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 İçin 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 Tanımlanarak Anlaşılması
5.2.2 Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması Şirketler için Neden Önemli?

5.2.3 İş Yerinde Cinsel Tacizin Ele Alınması

5.3 Çalışanların Ev İçi Şiddete Karşı Desteklenmesi

5.3.1 Ev İçi Şiddetin ve İş Yerindeki Etkilerinin Tanımlanarak Anlaşılması

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

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

5.4 Çalışanların Sağlığının, Güvenliğinin ve Esenliğinin Korunması

5.4.1 Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Tanımlanarak Anlaşılması

5.4.2 Çalışanların Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Karşılanması için Alınabilecek Önlemler

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

5.5 İşin Geleceği'ne dair Zorlukların Ele Alınması – Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Gereksinimi

5.5.1 İşin Geleceği'ne dair Toplumsal Cinsiyete Dayalı Zorlukların Anlaşılması ve Saptanması

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

6. Sonuç
Kaynakça

6.1.1 Tanımlanarak Anlaşılması

6.1.2 Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması Şirketler için Neden Önemli?

6.1.3 İş Yerinde Cinsel Tacizin Ele Alınması

6.2 Çalışanların Ev İçi Şiddete Karşı Desteklenmesi

6.2.1 Ev İçi Şiddetin ve İş Yerindeki Etkilerinin Tanımlanarak Anlaşılması

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

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

6.3 Çalışanların Sağlığının, Güvenliğinin ve Esenliğinin Korunması

6.3.1 Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Tanımlanarak Anlaşılması

6.3.2 Çalışanların Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Karşılanması için Alınabilecek Önlemler

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

6.4 İşin Geleceği'ne dair Zorlukların Ele Alınması – Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Gereksinimi

6.4.1 İşin Geleceği'ne dair Toplumsal Cinsiyete Dayalı Zorlukların Anlaşılması ve Saptanması

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

7. Sonuç
Kaynakça

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Türkiye:

“Bu rehber, eşi benzeri görülmemiş zorluklar getiren ve kadınlar üzerinde daha büyük olumsuz etkiler yaratan COVID-19 salgını sırasında öğrenilen dersleri temel alıyor.”

Sürekli olarak çalkantılarla sarsılan bir dünyada, devam eden krizler yeni norm haline geliyor. Bir gecede çalışma dünyasını yeniden şekillendiren salgınlardan bu gezegende yaşamımızı sürdürmemize dair soru işaretleri yaratan iklim krizine ve bölgemizde patlak veren savaşlara kadar, farklı cephelerde çok sayıda krizle karşı karşıyayız. Tedirgin edici bu yeni dünyaya alışmaya çalışırken; 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 kaybına uğradı ve toparlanmaya rağmen, 2022’de kadınların iş gücü piyasalarına katılımlarının 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 alanında 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 dönük bir çerçeve sunuyor. Söz konusu rehber, eşi benzeri görülmemiş zorluklar getiren ve kadınlar üzerinde daha büyük 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 alanında taahhütleri bulunan şirketlerin, salgının getirdiği zorluklara toplumsal cinsiyete daha duyarlı bir eksende uyum gösterdiklerini ortaya koyarak, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadının güçlenmesi alanında Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ’ler) vb. çerçeveleri izlemenin önemine işaret ediyor.

Uluslararası çalışma ve insan hakları standartlarının yön verdiği ve işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki eylemlerini teşvik eden en kapsamlı çerçeve olan Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ’ler), şirketlerin istikrarını sağladığı gibi onlara kriz zamanlarında rehberlik de edebilir. Bu Rehber, özel sektör kuruluşlarını toplumsal cinsiyete daha duyarlı bir geleceğe taşımak amacıyla yedi KGİ’ye dayanıyor. Şirketlere COVID-19 salgınından öğrenilenleri ileriye yönelik olarak nasıl kullanacaklarını göstermekle kalmayıp toplumsal cinsiyet eşitliğinin krizlerin hafifletilmesi ve krizlere karşı uygun tepkilerin geliştirilmesini nasıl desteklediğini de vurguluyor. Şirketler için insan hakları nasıl vazgeçilmez bir zorunluluksa, 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 esenlik halinin korunması ve son olarak, 5) Beceri geliştirme ve yeniden beceri edinme gereksinimi de 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 ve 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, SKA’ların tamamına 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 kuruluşu tarafından bilgi ve ilham kaynağı olarak kullanılacağını umuyoruz.

Asya Varbanova
Ülke Direktörü
BM Kadın Birimi Türkiye

TÜSİAD

“Bir krizden, toplumun yarısını geride bırakarak çıkamayacağımızın bilinciyle hareket etmek zorundayız.”

TÜSİAD; bütün ülkelerde kadınların durumunun, ekonomik ve sosyal gelişmenin ve demokrasinin ana göstergesi olduğuna inanır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kalkınma ve gelişmeye ilişkin bütün alanlarda çarpan etkisine sahiptir. Her zaman vurguladığımız gibi, toplumsal cinsiyet eşitliği çok yönlü olarak ele alınması gereken bir meseledir. 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 ve sivil toplum kuruluşlarıyla özel kuruluşlar 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 yarattı. Bu süreçte, aynı zamanda, salgının etkilerinin kadınlar tarafından daha fazla 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 yüksek olması nedeniyle, birçok kadın işini kaybetti. Kadınların sahip olduğu mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve büyüyebilmeleri 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, artan oranda ev içi şiddetle mücadeleye zorlanmaktadır[1]

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Küresel Cinsiyet Uçurumu 2022 Raporu’na göre, uzun süredir devam eden yapısal engeller, sosyo-ekonomik ve teknolojik dönüşüm ile 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 sektörü 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 önlem 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 eşitliğini 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, “Kadınların Güçlenmesi İlkeleri” 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 rehbere 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 bütün 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-re port-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

“Hiç vakit kaybetmeden, bütün bu alanlarda söylemden eyleme geçmeliyiz.”

Kadınların gerek iş yaşamında gerekse sosyal ve ekonomik yaşamda güçlü olduğu ve bütün alanlarda fırsat eşitliğinden faydalandığı bir toplum anlayışı, Türkiye’nin ekonomik ve sosyo-kültürel yönden sürdürülebilir bir biçimde gelişmesi 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 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-19salgını, kadınların ekonomik yaşam içerisinde zorlukla kazanılmış güçlerini zayıflatırken, iklim krizi ile 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 yansıması ile fırsat eşitliğini tesis etmek ve güçlendirmek, ekonomide büyümenin kapsayıcı niteliğini de artıracaktır. Kadının özellikle eğitim ve ekonomi alanlarında 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, bütün 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 kuruluşlarını, 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 BM Kadın Birimi ortaklığında hazırlanan “Kadınların Güçlenmesi İlkelerinin Uygulanması Yoluyla Krizlerin Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Yönetimine İlişkin Özel Sektör Rehberi”, iş dünyasının olası krizler karşısında toplumsal cinsiyet eşitliğinin korunmasına yönelik eylemsel ve etik duruşunu en iyi biçimde sergileyebilmesini amaçlıyor.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimine yönelik farkındalığın artmasıyla ülkemizdeki bütün şirketlerin; çalışanlarından müşterilerine, tedarikçilerinden geniş kamuoyuna kadar geniş bir yelpazedeki paydaşlarına tehdit oluşturan olaylar karşısında kadın ve erkeklerin farklılaşan gereksinimlerini 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 ilgili bütün taraflarla şeffaf bir biçimde paylaşılmasına yönelik başarıları iş dünyamıza kazandıracağına inanıyoruz.

Bulunduğumuz her platformda güçlü toplumun, güçlü ekonominin ve güçlü demokrasinin yolunun, kadının hayatın bütün alanlarına etkin katılımından geçtiğini dile getiriyor ve buna yürekten inanıyoruz. ‘Kadın’ odaklı yaklaşımımız, pozitif ayrımcılıktan ziyade toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde adil bir sistemin inşası için kadınların hayatın bütün alanlarına etkin katılımını gerekli görüyor.

Gerek zihinsel gerekse sistematik dönüşümü, toplumu oluşturan kadın ve erkekler olarak birlikte sağlama 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 Uluslararası ve Kalkınma İşbirliği Ajansı (SIDA) 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 Ünaldı'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.

Yönetici Özeti

"Krizi toplumsal cinsiyete duyarlı yollardan yönetmenin mutlak bir gereklilik olduğu anlaşılmıştır."

COVID-19 küresel salgını, ekonominin bütün alanlarını etkilemiş ve dünyanın tamamında yaşama ve çalışma biçimlerini uzun vadeli 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, 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 salgından öğrenilen dersleri dikkate almalarının önemli olduğu anlaşılmıştır. COVID-19, ayrıca, mevcut toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha kötü bir hale getirmiştir. Kadınlar, küresel salgının olumsuz etkilerinden daha fazla etkilenmişlerdir. Bu nedenle, krizi toplumsal cinsiyete duyarlı yollardan yönetmenin mutlak bir gereklilik olduğu anlaşılmıştır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi rehberinin amacı, özel sektörün krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde 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.

Bu Rehberin hazırlanması, COVID-19 küresel salgını ve özel sektörde salgının etkilerinin toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde yönetilmesi gereksinimi gözetilerek önceliklendirilmiştir. Ancak rehber kapsamında tasarlanan kriz yönetimi araçları, küresel salgınlar ve/veya sağlık krizleri başta olmak üzere ileride ortaya çıkabilecek bütün krizlere karşı bilgilendirme amacı da gütmektedir.

Rehber'de önerilen yaklaşımlar, **Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'ne (KGİ'ler)** dayanıyor. Bu ilkelerin 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 etkili bir biçimde ele alabileceği, eşitlikçi ve dönüştürücü müdahaleler planlamasını sağlamaktır. Bu Rehber,

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

Krizlerin, şirketler tarafından toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde 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 esenlik 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 dönüş aşamasında kadınlara destek verilmesi** gibi pek çok önlem almalıdır.

Bu rehber, **GEÇD'nin** başarılı bir biçimde uygulanması için üst düzey yöneticiler ve çalışanlar tarafından alınması gereken önlemlere ilişkin yönlendirmeleri adım adım sunup **GEÇD'nin** 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 sunulmaktadır.

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

İş yerinde cinsel taciz, çalışanların güvenliği ve esenliğine yönelik bir risk oluşturmakla kalmayıp sonuçları açısından çalışanların sadece esenliği değil, aynı zamanda üretkenliği ve firmanın da saygınlığı üzerinde geniş kapsamlı etkilere sahiptir. Küresel salgın gibi kriz zamanlarında, insanlar endişelerini veya karşılaştıkları riskleri dile getirme veya kendilerini bir şikâyet sarmalına sokma konusunda daha hassas davrandıkları için, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet artmaktadır. COVID-19 küresel salgını sırasında çevrimiçi cinsel taciz de 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.

Bu Rehber, cinsel tacizin **tanımında geçen ortak unsurlar** ile ilgili bilgi verip h**angi fiillerin cinsel taciz kapsamına girdiği ile ilgili tüketici olmayan bir liste** oluşturarak, iş yerinde **cinsel tacizin ve etkilerinin tanımlanarak anlaşılması** açısından yol göstericidir. 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 bırakılanlar ve aileleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Ev içi şiddet, mağdurların kendilerini işlerine verme, iş istikrarlarını koruma ve mesleki başarı kazanma becerilerini de etkiler. 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 verip ş**irketlerin çalışanlarını aile içi şiddete karşı desteklemesi için alması gereken önlemleri** belirlemektedir. Bu kapsamda, çalışanlara **gerekli hizmetlere erişim için destek olma ve yol gösterme**, konuyla ilgili **farkındalık oluşturma**, **güvenceli esnek düzenlemeler sağlama** ve çalışanları iş akdinin feshine karşı koruma da dahil olmak üzere, şirketlerin bütün süreç boyunca mağdurların **güvenliğine, özerk karar almalarına ve gizliliklerine** uyarak atması gereken adımlar tespit edilmiştir.

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

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

Bu Rehber, ***Sağlıklı İş Yeri Modeli*** ile ilgili bilgiler verip bir firmada toplumsal cinsiyete dayalı sağlık, güvenlik ve esenlik gereksinimlerinin anlaşılması ve dikkate alınmasına ilişkin olarak yapılması gerekenlere yer vermektedir. Bu Rehber, çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmesi ve onların kişisel esenliğiyle sağlıklı yaşam tarzının desteklenmesinin ötesine geçerek, toplumsal cinsiyete özgü mesleki tehlikelerin saptanması, fiziksel ve zihinsel sağlığa yönelik hizmetlerin sunulması, hizmet ve düzenlemelerin toplumsal cinsiyet gereksinimlerine göre uyarlanması gibi çalışanların cinsiyete özgü sağlık, güvenlik ve esenlik gereksinimlerinin karşılanmasına için atılması gereken adımlar hakkında yol göstericidir. Bu Rehber, COVID-19 küresel salgınının ve ileride karşılaşılabilecek krizlerin etkilerini azaltmak için atılacak adımlara özel bir atıfta bulunur.

- **İşin Geleceği'nde Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Gereksinimiyle İlgili Zorluklar**

Küreselleşme, nüfus değişimleri ve teknolojik gelişmeler, insanları ekonomik süreçlere katılımlarının devamlılığı için gereksinim duydukları beceriler ile donatma gereğini ortaya çıkarmaktadır. **İş dünyasının geleceği** yapay zekâyla şekillenip büyük veri, yapay zekâ destekli öğrenim süreçleri ile bilgi, iletişim ve robot teknolojilerine dayalı hale gelecektir. **COVID-19 küresel salgını,** otomasyon ve dijitalleşmenin hızını artırdığı için, iş gücünde kritik sektörlerde görülen beceri eksikliği pek çok kurum için daha belirgin hale gelmiştir. Toparlanma ve ileride de büyüme imkânı elde etmek için gereken becerilerin öngörülerek belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanların mevcut becerilerini geliştirip yeni beceriler kazanması için atılması gereken adımların saptanması önemlidir. Toplumsal cinsiyete odaklanılması sadece kriz sonrası toparlanma açısından değil, iş dünyasının geleceği açısından da çok önemlidir. Toplumsal cinsiyete odaklanılmadan alınacak krizden çıkış önlemleri ve iş dünyasının geleceğine dair öngörüler eksik ve taraflı kalarak, mevcut eşitsizliklere yenisini ekleme riskini beraberinde getirecektir.

Bu Rehber, **çalışanların mevcut becerilerinin geliştirilmesi ve onlara yeni beceriler kazandırılmasına yönelik gereksinimleri ele alarak**, şirketlerin **İşin Geleceği'ne uyum sağlamak** için benimsemeleri gereken yaklaşımlar hakkında bilgi verip mevcut becerilerle gereksinim duyulacak beceriler arasındaki açığın kapanması için şirketler tarafından alınması gereken önlemleri detaylandırmaktadır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı her kriz yönetimi stratejisi, Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'nin (KGİ) belli bir unsuruyla ilişkilidir.

Bu Rehber'de, KGİ'nin bütünselliği içinde anlaşılması için şirketlere aşağıda bahsi geçen konularda bilgi verilmiş ve KGİ'nin hem içeriği hem de yansımalarından bahsedilmiştir:

- Her bir ilke firmanın **KGİ Eylem Planı'na nasıl yansıtılmalı?**
- Her bir ilkenin uygulanması için **atılması gereken temel adımlar** nelerdir?
- Uygulamanın başarılı olup olmadığı detaylı göstergelerle nasıl **ölçülür?**

Rehber'in izlediği yöntem, Türkiye'de COVID-19'un iş yerlerindeki etkisinin toplumsal cinsiyet perspektifinden aşağıdaki araçlarla değerlendirilmesine dayanmaktadır:

- **Aralık 2021'de yürütülen 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 bulunduğu, bazıları COVID-19 salgınından önce KGİ'ye imza atmış ve/veya toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerini ve/veya eylem planlarını benimsemiş olan, Türkiye'de bulunan veya Türkiye'de temsilciliğe sahip 26 firma ile gerçekleştirilmiş 6 Odak Grup Görüşmesi'nden 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).

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

Bu 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 *uygulanıp uygulanmadığını*, uygulanmadıysa hayata geçmesinin ne zaman beklenebileceğiyle ilgili bilgi toplanmasını sağlar. İzleme Aracı, ayrıca, planlanan faaliyetlerin uygulanması için iç kaynakların olup olmadığını veya faaliyetin **dış destek** gerektirip gerektirmediği/gerektirmeyeceğini saptamak üzere bilgi toplanmasına imkân verir. İzleme Aracı, bunların yanı sıra, bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için harcanan veya harcanması planlanan bütçenin takibine zemin yaratır.

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

COVID-19 küresel salgını, ekonominin bütün alanlarını etkilemiş ve dünyanın tamamında yaşama ve çalışma biçimlerini uzun vadeli değişikliğe uğratmıştır. Küresel salgının neden olduğu sorunların aşılması ve yeni gerçekliğe ayak uydurulması için özel sektör kuruluşları, atik ve kararlı davranmak durumunda kalmıştır. Kadınlar küresel salgının olumsuz etkilerine çok daha fazla maruz kaldığından dolayı COVID-19 var olan cinsiyet eşitsizliklerini daha da derinleştirmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik büyüme ve refah açısından elzemdir. Dolayısıyla, küresel salgının beraberinde getirdiği sorunları ele alacak sürdürülebilir stratejilerin toplumsal cinsiyete duyarlı çözümler içermesi gereklidir.

COVID-19 küresel salgını, aynı zamanda, bizlere her an bir krizin ortaya çıkabileceğini de hatırlatmıştır. Dünya genelinde pek çok firma ve kuruluş, bu duruma hazırlıksız yakalanmıştır. Zira bunların pek azı krizin bu boyutta olabileceğini ve iş dünyasını bütün yönleriyle etkileyebileceğini öngörebilmiştir. Bir benzeri daha önce görülmemiş bu durum, ileride karşılaşılabilecek başka bir küresel salgın, doğal afet, kitlesel göç, güvenlik veya teknolojik sorunlar gibi krizleri etkili bir biçimde yönetmek için hazırlıklı olmanın hayati önemini 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 salgından öğrenilen dersleri dikkate almalarının önemli olduğu anlaşılmıştır.

Kadınlar ve erkekler, COVID-19 salgınından birbirinden farklı ve orantısız bir biçimde etkilenirken, krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde yönetmek mutlak bir gereklilik haline gelmiştir. Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi; bir kurumun kendisine ve/veya çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve kamuoyu da içinde olmak üzere bütün paydaşlarına zarar verebilecek yıkıcı, öngörülemeyen ve beklenmedik bir olayı, kadınların ve erkeklerin farklı gereksinimlerini göz önünde bulundurarak,

toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde yönetmesi sürecidir.

Krizler, var olan sorunları ve kırılganlıkları daha da belirgin hale getirebilir. Nitekim COVID-19 salgını, iş dünyasında var olan cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirmiş ve ileride yaşanabilecek olası krizlerin toplumsal cinsiyet eşitliği üzerinde özgül etkileri olacağının sinyallerini vermiştir. Bu nedenle, bütün olası etkileri tam olarak öngörülemese bile, COVID-19 küresel salgınından çıkarılan dersler, işletmelerin ve kurumların öğrendiklerini potansiyel zorluklara uyarlayarak güçlenmelerini ve ileride ortaya çıkabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlamalıdır.

Bu Rehberin hazırlanması, COVID-19 küresel salgını ve özel sektörde salgının etkilerini toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde yönetme gereği nedeniyle önceliklendirilmiştir. Ancak rehberde bahsi geçen kriz yönetimi araçları, küresel salgınlar ve/veya başka sağlık krizleri başta olmak üzere ileride çıkabilecek bütün krizlere karşı bilgilendirme amacı da gütmektedir. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Rehberi'nin amacı, özel sektörün krizi toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde ele alması için uygulamaya dönük ve işlevsel yönergeler geliştirmektir. Rehber'de önerilen yaklaşımların temelinde, Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ'ler) yatmaktadır. Bu ilkelerin amacı; işletmelerin kadınların güçlenmesine yönelik iyi uygulamalar oluşturup paylaşmalarına ve toplumsal cinsiyet eşitliğini şirket, piyasa ve toplum içerisinde teşvik etmelerine yardımcı olmaktır.[5] KGİ'ler; 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 sağlamanın işletmelerin hem menfaati hem de sorumluluğu olduğu kabulüne dayanan bir çerçevedir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetimi

5 Kadınların Güçlenmesi İlkeleri ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için https://www.weps.org/ adresini ziyaret edebilirsiniz

stratejileri, COVID-19'un etkilerine yönelik çeşitli değerlendirmelerin yanı sıra, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırmayla saptanan zorlukları dikkate alarak tasarlanmıştır. Bu stratejilerin amacı, özel sektörün eşitlikçi ve dönüştürücü etkiye sahip müdahaleleri planlayıp kriz zamanlarında toplumsal cinsiyetle ilgili sorunları etkili bir biçimde 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 esenliğinin korunması bu stratejiler arasında yer almaktadır. Öte yandan, COVID-19 küresel salgını, otomasyon ve dijitalleşmenin hızını artırdığı için, kritik sektörlerdeki iş gücünde görülen beceri açığı, pek çok kurumda daha belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle, bu Rehber kapsamında geliştirilen stratejiler, (v) İşin Geleceği bağlamında mevcut becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerilerin kazandırılması gereksinimiyle ilişkili zorlukları da ele almaktadır.

2. COVID-19'un Kadın Çalışanlar Açısından Etkisi - Ana Sorunlar

COVID-19 küresel salgını, var olan toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha da artırmış, ekonomik ve sosyal sistemlerdeki esaslı kusurları gözler önüne sermiş, üstelik, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kazanımları da ciddi ölçüde tehdit etmiştir. Küresel salgın sonucunda **işsizlik ve ücretsiz bakım yükü artmış, ev içi şiddet** daha önce görülmemiş seviyelere ulaşmıştır.

Salgının sonucu olarak, kadınlar bazı sektörlerde orantısız **iş kayıpları** yaşayarak ekonomik güvencelerini kaybetmiş; ilk müdahale ekibi, sağlık personeli ve toplum gönüllüsü olarak veya gıda, perakende, temizlik ve koruyucu sağlık gibi sektörlerde çalışan pek çok kadın da kendi sağlıkları ve esenlikleri pahasına tüketicilerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamak için çok önemli katkılarda bulunmaya 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 kısıtlarken, kimi durumlarda daha az çalışmaktan veya işlerini bırakmaktan başka bir seçeneğe sahip olmamaları sonucunu yaratmıştır.

COVID-19'un dünya genelinde cinsiyete özgü etkileriyle ilgili değerlendirmeler, salgın sırasında her yerde ev içi şiddet riskinin ve yaygınlığının arttığını göstermiştir. Ev içi şiddet, kadınların insan haklarının ihlalidir. Çeşitli biçimlerde (fiziksel, sözel, cinsel, psikolojik, sosyo-ekonomik şiddet) kendini gösterebilen şiddet, dünya genelinde kadınlar, çocuklar, aileler ve toplumlar üzerinde yıkıcı etkilere sahiptir. Ev içi şiddetin ihbar edilmesi zordur ve bu durum, destek ile yardım hizmetlerinin verilmesini de etkileyebilmektedir. Giderek artan sayıda özel sektör kuruluşu 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 tehdit oluşturur hale gelmiştir. Zira ev içi şiddet, devamsızlıkları, personel değişim oranlarını ve yeterli sürede bildirimde bulunmadan istifa edenlerin sayısını artırarak iş yerinde verimliliği sekteye uğratmaktadır.

Teknolojiye dayalı işlerin giderek artması da kadınların geride kalmasına neden olurken, yeni fırsatlardan yoksun kalma risklerini artırmaktadır. Bu durum, uzun vadede ekonomik ilerleme ve toparlanma sürecine zarar verecektir.

Sonuç olarak, kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyete duyarlı COVID-19 yaklaşımları, ekonomide kapsayıcı bir toparlanma için zorunludur. Dahası, iş yeri, piyasa ve toplumdan oluşan değer zinciri boyunca, KGİ'ler 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; yürütülmüş bulunan nitel araştırmanın yanı sıra, TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi tarafından 2020 yılında yayımlanan raporu[6] ve BM Kadın Birimi'nin Türkiye'de COVID-19'un ekonomik ve sosyal etkilerine ilişkin değerlendirmesi doğrultusunda yapılmıştır.[7]

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 etkilerini ele alan çalışma[8], salgının **kadınların ve erkeklerin iş gücü piyasasına katılımıyla ilgili eşitsizlikleri** daha da şiddetlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Dahası, kadınlar (%18,8), erkeklerle (%14,2) karşılaştırıldığında daha yüksek bir oranda işlerinden olmuştur. Yine **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 işleriyle bakım sorumluluğunun büyük kısmını üstlenmelerinin beklenmesi bu bağlamda son derece etkili olmuştur. **İşini değiştiren ve evden çalışmaya başlayan kadınların oranı (%18), erkeklerin oranından (%14,2) fazladır. Kadınların ev işi yükü de erkeklerinkinden çok daha fazla artmıştır.** Kadınların iş yükü, özellikle "ev temizliği ve çamaşır yıkama" ile "yemek yapma ve sofra hazırlama" kategorilerinde sırasıyla %77,6 ve %59,9 oranında artarken, bu artış erkekler arasında, sırasıyla, %47 ve %23,9 oranındadır.

COVID-19'un zihinsel/duygusal sağlık üzerindeki olumsuz etkileri de kadınlar için erkeklerinkinden daha fazladır. Kadınların %54'ü, erkeklerinse %49'u, salgın sonucunda stres ve kaygı bozukluğu gibi sorunlar yaşamıştır. Bunlara ek olarak, ev içi şiddetin arttığını ifade eden kadın sayısı, erkeklerden fazla olmuştur. Bu bağlamda, kadınların ve erkeklerin yaklaşık olarak %25'inin, ev içi şiddet mağdurlarına yönelik desteklerden haberdar olmadığının unutulmaması gerekir. 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: **İş-yaşam dengesizliği ile ev içi şiddet**. Her iki sorunun da ağırlıklı olarak kadınları etkilediği açıktır. İşletmelerin %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. Aynı rapor, çocuklardan ve onların eğitiminden asıl sorumlu kişi görülmeleri nedeniyle, kadınların, **artan bakım yükünden** de orantısız bir biçimde etkilendiğini göstermiştir.

6 TÜSİAD, TÜRKONFED, BM Kadın Birimi, COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkisi: Kurumsal Önlemler, İyi Uygulamalar ve Geleceğe Bakış, 2020
7 UN Women, The economic and social impact of COVID-19 on women and men, Rapid Gender Assessment of COVID-19 implications in Turkey, 2020.
8 A.g.e.

3.2 COVID-19 Salgınının Etkilerini Azaltmak için Şirketlerin Aldığı Önlemler

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 tam veya kısmi zamanlı uzaktan çalışma imkânı tanınmış olmasıdır. Bazı işletmeler, bazı faaliyetlerinde kalıcı olarak uzaktan/evden çalışma düzenine geçmiş veya geçmeyi değerlendirmiştir. Bir başka değişiklik de ücretli veya ücretsiz izin uygulamasının salgın boyunca daha yaygın hale gelmiş olmasıdır. Anket sonuçları, COVID-19 salgınının başladığı günden bu yana kadınların erkeklerden daha fazla izne çıktığını ve kadınların ücretsiz izne çıkma oranının (%15,7) erkeklerinkinden (%11,2) yüksek olduğunu göstermiştir. Kadınların izne çıkma nedenlerinden biri, ev işi yüklerinin artmasıdır. Kadınların gelir kaybına uğramakla kalmayıp gelirlerindeki azalışa bağlı olarak emeklilik maaşlarında da aşınmayla karşı karşıya kalacakları dikkate alınmalıdır. İzin döneminde iş sözleşmesi askıya alındığı için ücretsiz izin, emeklilik hakkını da geciktirecektir.

Firmalar, COVID-19'un iş yerlerine etkisini azaltmak için farklı teşvik sistemlerinden yararlanmıştır. COVID-19 döneminde en sık başvurulan teşvik, kısa çalışma ödeneği olmuştur. Firmaların neredeyse %60'ı, çalışanlarına bu imkânı sunduklarını ifade etmiştir. Ancak bu ödenekten yararlanan kadın sayısı, erkeklerden az olmuştur.[9] **SGK, KDV ve stopaj ödemelerinin ertelenmesi** ikinci en yaygın kullanılan teşvik türü (%51) olmuştur. Ne var ki, bu teşvik türünün de kadın istihdam oranının %50'nin üzerinde olduğu işletmelerde kullanım oranı çok daha düşüktür. **Asgari ücret desteği** en çok başvurulan üçüncü teşvik sistemi olup firmaların %28'i bu imkânı sunduklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, kadın istihdam oranının yüksek olduğu işletmelerde bu da yaygın bir uygulama değildir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi'nin yapmış olduğu araştırma, çalışanlarının stres düzeyini azaltmak ve genel esenliklerini artırmak üzere çoğu işletmenin (%76) özel önlemler aldığını, ancak bunlardan sadece %26'sının kadın çalışanlara özel önlemler geliştirdiğini göstermiştir.

Aralık 2021'dede yürütülen nitel çalışma, küresel salgın sırasında firmaların çalışanlarının esenliğini güçlendirmek ve yeni çalışma düzeninin gereklerini karşılamak için ileriye etki edecek önlemler aldığını kuşkuya yer bırakmayacak bir biçimde ortaya koymuştur. Bu kapsamda çalışanlara, hepsi çevrimiçi olmak üzere psikolojik destek, spor faaliyetleri, sağlık ve diyet danışmanlığı, müze ziyaretleri, kitap okuma günleri ve çocuklara yönelik etkinliklere erişim için imkânlar sunan kurumsal esenlik platformları oluşturulmuştur. Bazı firmalar, çeşitli konuk konuşmacıları davet ettikleri çevrimiçi toplantılar ve tartışmalar da düzenlemiştir.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre en önemli sorunlardan biri olarak tespit edilen ev içi şiddetle ilgili olarak, ankete katılan işletmelerin%10'u, bu soruna ilişkin iç ve dış paydaşlara danıştıklarını ifade etmiş olmakla birlikte, sadece %2'si salgın döneminde ev içi şiddet ile ilgili veri toplamıştır.[11] 2021 yılının Aralık ayında yürütülen nitel araştırma, pek çok firmanın cinsel tacizle ilgili şirket politikası, etik kurulu ve kurum içi gizli şikâyet mekanizması gibi ev içi şiddet veya cinsel tacizle mücadeleye dönük çeşitli mekanizmaları olduğunu göstermişse de odak grup görüşmelerinde cinsel taciz olaylarına dair bir bildirim dile getirilmiş değildir.

Anket çalışmasıyla nitel araştırma; 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 çevrimiçi psikolojik

9 TUSIAD, TURKONFED, UN Women, COVID-19 Impact on Women in the work-place: corporate responses, good practices and way forward, 2020.

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

11 TUSIAD, TURKONFED, UN Women, COVID-19 Impact on Women in the work-place: corporate responses, good practices and way forward, 2020.

TÜSİAD, TÜRKONFED ve BM Kadın Birimi'nin
yapmış olduğu araştırma, çalışanlarının stres destek verilmesi, şahsi aracı olmayan çalışanlara işe geliş- gidiş için servis hizmeti sunulması, çalışanların çocukları için eğitim kurslarına erişim sağlanması gibi fırsatlar da sunmuştur. Nitel araştırma, 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 gereksinimlerine uygun hale getirerek, çalışanlarının ek bakım sorumluluklarını dikkate alan 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 önlemler, salgının olumsuz sonuçlarına karşı aldıkları toplumsal cinsiyete duyarlı önlemlerde de etkili olmuştur.

4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirme Bağlamında Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ'ler)

4.1 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Kısa Özeti

2010 yılında, BM Kadın Birimi ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından, "Kadınların Ekonomik Açıdan Güçlenmesi İlkeleri" olarak adlandırılan ortak girişim başlatılmıştır. Bu kapsamda kabul edilen yedi ilkenin amacı, işletmelere, kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesine yönelik iyi uygulamalar geliştirme ve paylaşma imkânı sağlamaktır.

Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ'ler) 7 temel başlıktan oluşur:

1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması
2. İş yaşamında kadın ve erkeklerin tümüne eşit davranılması, insan haklarına ve ayrım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi ve bu ilkelerin desteklenmesi
3. Kadın ve erkek çalışanların tamamının sağlık, güvenlik ve esenliğinin sağlanması
4. Kadınların eğitim, kurs ve mesleki gelişim olanaklarının desteklenmesi
5. Kadınları güçlendiren işletme geliştirme, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması
6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi
7. Toplumsal cinsiyet eşitliği doğrultusunda elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve kamuoyuna açık olarak raporlanması.

KGİ'lerin firma faaliyetleriyle bütünleştirilmesi, firmaların kendi politikaları, uygulamaları ve ürünleri aracılığıyla diğer sektörleri de bu yönde etkilemesiyle birlikte; **iş yerinde, piyasada ve toplum genelinde** toplumsal cinsiyet eşitliğinin gelişmesine katkı sağlanabilmektedir.

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 üstlendiği gibi, kadınların güçlenmesinden inovasyon, **üretkenlik, rekabet gücü ve pazar payını büyütme** bağlamlarında da fazlasıyla fayda sağlayabilir.
Kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması; aileler, toplumun bütün kesimleri, işletmeler ve sürdürülebilir ekonomiler üzerinde çarpan etkisine sahiptir. Kadınların Ekonomik Açıdan Güçlenmesi, iş dünyasının daha iyi olması anlamına gelmektedir[10]. Kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, esasen:

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

- Kadınlar ekonomiye erkeklerle eşit düzeyde katılım gösterebilselerdi, her şeyin alışıldık seyrinde ilerlediği senaryo ile karşılaştırıldığında, 2025 yılında küresel gayrisafi hasılaya fazladan 28 trilyon ABD doları veya %26'lık bir katkı sağlanmış olurdu.[11]
- Kadınlar, elde ettikleri gelirin %90'ından fazlasını ailelerinin sağlık, beslenme ve eğitim ihtiyaçlarına harcamaktadır ve bu oran erkeklerin bu alanlara yaptıkları harcamaların üç katıdır.

12 Kadınların önündeki engellerden biri de ödeneğe hak kazanma kriterleridir. Çalışanlar, çalışma dönemi ve prim ödeme koşullarını yerine getirmek zorundadır. (Son 3 yılda 450 gün prim ödeme zorunluluğu)
13 TUSIAD, TURKONFED, UN Women, COVID-19 Impact on Women in the workplace: corporate responses, good practices and way forward, 2020.

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

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

Mali Gerekliliktir: 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[14].
- Çeşitliliğin üst düzeyde olduğu firmaların, yeni pazarlara girme olasılığı %70 daha fazladır[15].

Operasyonel Gerekliliktir: 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.[16]
- İş gücü bakımından çeşitlilik arz eden firmalar, daha iyi performans göstermektedir. Bu firmaların **üretkenliğinin %22, kâr oranının %27 ve müşteri memnuniyetinin %39 daha yüksek** olduğu görülmektedir.[17]
- Yönetim kurullarında üç veya daha fazla sayıda kadın bulunan firmaların yatırım getirisi %60 daha fazladır.[18]

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.[19]
- Y kuşağının %70'i, işverenlerinin toplumsal veya görev odaklı sorunlara ağırlık vermesini beklemektedir[20]

4.3 Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin Uygulamaya Dönük Yanları

Bu bölümde, kaydedilen ilerlemeyi ölçmek üzere, KGİ'lerden her birinin uygulanması için atılması gereken adımlarla ilgili detaylı bilgiler verilmektedir. Firmaların, KGİ'leri faaliyetleriyle bütünleştirmesi bakımından tek bir yöntem olmadığı düşünülerek, her bir ilkenin nasıl uygulanması ve uygulama konusunda kaydedilen ilerlemenin nasıl ölçülmesi (uygulama göstergeleri) gerektiğine dair çeşitli yaklaşımlar önerilmektedir. Firmalar söz konusu önerilerden, KGİ'lerin uygulamasına yönelik kendilerine has bir model geliştirmelerine yardımcı olacak bir çerçeve olarak yararlanabilir.

14 https://www.shiftthework.com/blog/womenatwork
15 McKinsey Global Institute, The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth (Paritenin gücü: Kadınların erkekler ile eşit hale getirilmesi, küresel büyümeye nasıl 12 trilyon $ katkı sağlayabilir?), 2015.
https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/11/12/how-diversity-can-help-with-business-growth/?sh=587134f152ad
16 Dünya Bankası, Dünya Kalkınma Raporu: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma, 2012.
17 The Centre for Tomorrow's Company, Tomorrow's Global Leaders: How to build a culture that ensures women reach the top? (Geleceğin Küresel Liderleri: Kadınların zirveye ulaşmasını sağlayan bir kültür nasıl oluşturulur?), 2014.
18 Catalyst tarafından ABD'deki en büyük 500 şirket ile ilgili hazırlanan "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards" (Sonuç: Kurumsal Performans ve Kadınların Yönetim Kurullarında Temsiliyeti) başlıklı raporda yönetim kurullarında üç veya daha fazla sayıda kadın bulunan firmaların, yönetim kurulunun tamamı erkeklerden oluşan firmalardan %60 daha yüksek performans sergilediği ifade edilmiştir.
19 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
20 https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/tenacious-talent.html

1. İlke
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Üst Düzey Kurumsal Liderlik Sağlanması

KGİ'lerin 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 ölçüleceğiyle ilgili bir plan hazırlamalıdır.

KGİ'ler 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 sağlanmasının **üç ana boyutu** bulunmaktadır:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği koşulunun yönetim sürecine dahil edilmesini sağlamak
- Paydaş katılımını sağlamak
- Toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgili mesajların firma içinde ve dışında iletilmesini 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 uygulamalarla 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 izlenip değerlendirilmesi sürecini benimsemesinin sağlanması	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik açıdan güçlenmesi alanında faaliyet gösteren paydaşlarla iş birliği fırsatlarının saptanması	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 değerleriyle bütünleştirilmiş, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kurumsal politikaların olması**
- ✓ **İçerisinde somut faaliyetlerin, görevlendirilmiş isimlerin, zaman çerçevelerinin ve kaynakların bulunduğu KGİ'ler Eylem Planı'nın olması**
- ✓ **Yönetim ya da yürütme kurulu başkanının toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesiyle ilgili olarak kamuoyuna yaptığı açıklamalar**
- ✓ **KGİ'lerin uygulanmasından sorumlu yöneticilerin belirlendiği iç mekanizmalar**
- ✓ **Toplumsal cinsiyet eşitliğine bağlılığın ve KGİ'ler hedefinin firma bünyesinde ilan edilmesi**
- ✓ **Toplumsal cinsiyet eşitliği ve KGİ'ler hedefiyle ilgili olarak farklı konumlardaki çalışanlardan geri bildirim alınması**
- ✓ **Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında uzmanlığı olan iç ve dış paydaşlarla iletişimde olunması**

2. İlke
İş Yaşamında Tüm Kadınlara ve Erkeklere Eşit Davranılması - İnsan Haklarına ve Ayrım Yapmama İlkesine Saygı Duyulması ve Bu İlkelerin Desteklenmesi

KGİ'lerden ikincisi, kadın ve erkeklerin tümüne iş yaşamında eşitlikçi / adil davranılması, **insan haklarına ve ayrımcılık yapmama ilkesine saygı gösterilmesi ve bu ilkelerin desteklenmesi çağrısı**nda 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	Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Politikalar ve Uygulamalar Geliştirilmesi ve Uygulanması
▪ 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 gereksinimlerin ortaya çıkarılması	Kadınlara karşı her düzeyde ayrımcı uygulamalara son vermek için politikaların ve gündelik önlemlerin, cinsiyet farklılıkları ve gereksinimleri doğrultusunda biçimlendirilmesi: ▪ İşe alım, izin, fesih, görev dağılımı, hizmet içi eğitim fırsatları, ücret ve ek desteklerle ilgili olarak **toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımların benimsenmesi** ▪ **Toplumsal cinsiyete duyarlı politikalara ve uygulamalara uygun hareket edilmemesi karşısında disiplin işlemlerine başvurulması** ▪ **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 alanlarında kadınlarla erkeklerin eşit dağılıma sahip olması**
- ✓ **İş görüşmesine çağrılan başvuru sahibi kadınların oranı**
- ✓ **İş görüşmesi 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 işe dönenlerin kadın-erkek oranı**
- ✓ **İş yerinde eşit hakları desteklemek ve sağlamak için alınan önlemlerin niceliği ve içeriğiyle 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 yürütülmelidir. İş koşulları, çalışanların esenliği ve insanlık onuruna yaraşır nitelikte olmalı ve çalışanlara kişisel başarı, kişisel tatmin ve topluma hizmet açısından gerçek manada imkânlar sunmalıdır. Şiddetten uzak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, işverenin yükümlülüğüdür. Kadınların ve erkeklerin haklarından tam anlamıyla yararlanmaları için farklı gereksinim ve taleplerin dikkate alınması gereklidir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların daha büyük oranda şiddete maruz kalıyor olduğuna da işaret eder. Bu nedenle, çalışma koşulları bakımından kadınların özel gereksinimlerini dikkate alan ayrı stratejiler geliştirilmesi gerektiği anlamına gelir.

Uygulama Alanları

Bütün çalışanların esenliğinin sağlanması için firmanın üç adımda bu tür gereksinimleri analiz etmesi ve ele alması gerekmektedir: İş yerinde güvenli bir ortamın sağlanması, şiddet ve tacizden uzak bir ortamın sağlanması ve kadınların özel gereksinimlerini dikkate alarak sağlık hizmeti verilmesi.

İş yerinde şiddet ve taciz	İş güvenliği	Sağlık hizmetlerinde, bütün çalışanların özel gereksinimleri dikkate alınmalıdır
İş yerinde şiddet ve tacizin tespit edilmesi için “sıfır tolerans” politikasıyla önlemlerinin geliştirilmesi	İş güvenliği ve iş ortamı politikaları geliştirirken kadınların özel gereksinimlerinin dikkate alınıp alınmadığının analiz edilmesi	Sağlık hizmeti verirken kadın ve erkek çalışanların farklı gereksinimlerinin dikkate alınıp alınmadığının analiz edilmesi
Olumsuz davranış kalıplarının tekrar etmemesi için önlemler alınması	İş güvenliği ve ilişkili sorunları ele alırken kadınların özel gereksinimlerinin dikkate alınması	Sağlık ve güvenlikle ilgili konularda kadın ve erkek çalışanlar için bir gereksinim değerlendirmesi yapılması ve sonuçların cinsiyete göre ayrıştırılmış bir biçimde analiz edilmesi
Süreç içinde ortaya çıkabilecek sorunların ele alınmasına elverecek 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 şikâyet 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 karşılılık 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 Mesleki Gelişim Olanaklarının Desteklenmesi

Eğitim, kurs ve mesleki gelişim olanaklarının tanınması, çalışanların kişisel gelişimi ve firmanın güçlenmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir. Ancak bu kaynaklara erişim ve bunlardan yararlanma bakımından, kadınlarla erkekler arasında bazı eşitsizlikler söz konusu olabilir. Dolayısıyla, kadınların bunlara erişimini güvence altına almak için kurs ve mesleki gelişim olanakları dahilinde önlemler alınmalıdır.

Uygulama Alanları

Firma, yönetim kurulunda ve üst yönetimde görev alan kadın ve erkek sayısını değerlendirip kadınların bu alanlara katılımının niceliğini ve niteliğini artıracak politikalar geliştirmelidir. Bu hedefe ulaşabilmek için kadınların mesleki gelişiminin ve mesleklerinde ilerlemelerinin desteklenmesi çok önemlidir.

Kadınların mesleklerinde ilerlemelerinin desteklenmesi	Kadınların, kurs ve mesleki gelişim olanaklarına erişim konusunda desteklenmesi
Kadınları, üst düzey görevlere hazırlayacak stratejiler geliştirilmesi	İş kategorileri ve unvanları bakımından her bir cinsiyete yönelik kurs ve mesleki gelişim olanaklarına 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 olanaklarının ne düzeyde olduğunun değerlendirilmesi

Uygulama Göstergeleri

Firma bünyesinde kadınların eğitim ve mesleki gelişimi için verilen destek düzeyi, aşağıdaki göstergelerle 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
Kadınları Güçlendiren İşletme Geliştirme, 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 gereksinimlerini 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 faaliyetlerindeki ayrımcılığı ortadan kaldıran, toplumsal cinsiyete duyarlı pazarlama politikalarının ve mekanizmalarının varlığı**
- ✓ **Pazarlama ve reklam faaliyetleri ile ilgili toplumsal cinsiyet ayrımcılığı şikayetlerinin 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, bütün çalışanlar için alınmış sağlık ve güvenlik önlemleri ile kadınlar için alınmış özel önlemler**

6. İlke
Toplumsal Girişimler ve Savunuculuk Çalışmalarıyla Eşitliğin Teşvik Edilmesi

Bir firmanın toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik taahhüdünün sadece firma için değil, daha geniş anlamda yerel topluluk ve toplum için de fayda sağlama potansiyeli vardır. 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 güçlenmesinde çok önemli 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 imkân tanır.

Uygulama Alanları

Toplumsal projeler ve işbirliği, pek çok şekilde desteklenebilir:

- Toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan yerel 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 eğitimine destek olunması
- Bütün çalışanların sosyal gelişim projelerinde gönüllü olmasına ve bunlara katkı sağlamasına olanak tanınması
- Dünya Kadınlar Günü (8 Mart) ve Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü (25 Kasım) gibi önemli uluslararası günlerde etkinlikler düzenleyerek farkındalığın artırılması
- İletişim materyalinin hepsinde toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili bölümlere dair farkındalığı artıracak çalışmalar yapılması

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

Uygulama Göstergeleri

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

- ✓ **Toplumsal faaliyetlere katılım ve toplumsal cinsiyet eşitliğine destek alanında iş birliğiyle 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 eşitliğiyle ilgili toplumsal çalışmalara katılan çalışan sayısı**

7. İlke
Toplumsal Cinsiyet Eşitliğiyle İlgili Başarıların Değerlendirilmesi ve Halka Açık Şekilde Raporlanması

KGİ'lerin uygulanmasında kaydedilen ilerlemelerin ölçülmesi ve raporlanması, etkili girişimlerin bilinirliğini artırma imkânı sağlayacaktır. Cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin toplanması ve analiz edilmesi, hedef belirlenmesi ve hedefe ulaşmak için kaydedilen ilerlemenin izlenmesi; firmaların eksiklerini ve sayısı artırılabilecek, tekrarlanabilecek ve paylaşılabilecek olumlu sonuçları tespit etmesine yardımcı olacaktır. KGİ'lerle ilgili raporlama, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından önemli olup firmanın imajı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dahası, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kaydedilen ilerlemelerle ilgili paylaşımda bulunulması, firmanın toplum nezdindeki imajını ve markasını olumlu yönde etkileyip paydaşlar ve müşterilerle güven ilişkisi kurmasını ve işveren olarak daha cazip hale gelmesini sağlayabilir.

Uygulama Alanları

Ölçme	Bildirim
KGİ'lerle ilgili durum analizleri ve ilerleme raporlarının karşılaştırılması, ilerlemenin ve zorlukların tespiti ve bu değerlendirmenin ileriye dönük eylem planlarına yansıtılması	Kamuoyuna açık raporlar vasıtasıyla kaydedilen ilerlemenin paylaşılması ve kamuoyundan geri bildirim alınıp değerlendirilmesi
	Firmanın uyguladığı toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarıyla 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 sağlanmasında kaydedilen ilerlemenin ölçülmesi ve bunun kamuoyu ile paylaşılması, şu **göstergeler** ile değerlendirilebilir:

- ✓ **Firmanın her bir KGİ hedefine yönelik göstergeler ve buna yönelik izleme ve ölçme mekanizmalarının olması**
- ✓ **KGİ'lerin uygulanmasında 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 yansıtılması**
- ✓ **Kamuoyunun erişimine açık KGİ raporları**

5.Kadınların Güçlenmesi İlkeleri Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Stratejileri

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

2. KGİ'yi esas almaktadır:
İş Yaşamında Kadın ve Erkeklerin Tümüne 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 esenlik halini geliştirecek şeyler yapmaya yeterince zaman ayırarak dengelenmesi anlamına gelmektedir. İş-yaşam dengesinin ve özellikle bakım sorumluluğu olanların iş yaşamına erişim imkânının sağlanması için, **güvenceli esnek çalışma** sistemi önemli bir önlem 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**[21] ile ilgili esneklik sağlanması anlamına gelirken, iş ile özel yaşamın talepleri arasındaki gerginliği azaltmanın bir yolu olarak düşünülmektedir. Geçmişe bakıldığında, GEÇD'nin kadınların iş gücü piyasasına daha fazla katılım göstermesini kolaylaştırmak amacıyla ortaya çıktığı ve hâlâ büyük ölçüde kadınların üzerine kalan ev işi ve ailevi sorumluluklara daha fazla zaman ayırma gereksinimiyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, GEÇD, 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 bütünleştirmekle ilgilidir. Dolayısıyla GEÇD, 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 artırabileceğini göstermektedir.**[22] Endeks, Avrupa Birliği üyesi devletlerde GEÇD'nin varlığıyla toplumsal cinsiyet eşitliği arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mesai saatlerini kendilerinin belirleyebilmesinde önemli ölçüde esnekliği olan çalışan yüzdesinin fazla olduğu AB Devletleri, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde daha yüksek puanlara sahiptir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile kadınlara yönelik GEÇD'nin bulunması arasında en güçlü bağlantı zaman bağlamında görülürken, bunu ücret ve bilgi-birikim alanları takip etmektedir. Bu, kadınların ve erkeklerin zamanlarını, ev işleri ve ücretli işler ile eğitimlerine ve kurs imkânlarına nasıl ayırdıkları bakımından, GEÇD'nin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Pek çok firma, **COVID-19 küresel salgını ile mücadele** etmek amacıyla, salgın sırasında, çalışanların gereksinimlerini analiz eden ve firmaya gerekli önlemleri alma konusunda destek olan özel "kriz ekipleri" oluşturmuştur. Salgınla ilgili kısıtlamalar nedeniyle pek çok firma, uzaktan çalışma da dahil olmak üzere GEÇD'ye geçmiştir. Aynı zamanda okulların ve ana sınıflarının kapatılması, başta kadınlar

21 Eurofound, 2017; Laundon & Williams, 2018.
22 https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements

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. Türkiye'de özel sektöre yönelik nitel ve nicel analizler de uzaktan çalışmanın önemli ölçüde arttığını ve COVID-19 salgını ile ilgili kısıtlamalar kaldırıldıktan sonra bile uzaktan çalışma düzenlerinin normalleşerek devam ettiğini göstermiştir. Ne var ki, odak grup görüşmeleri, uzaktan çalışma imkânı 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**nde gerileme olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla esnek ve uzaktan çalışma düzenlemeleri, iki ucu keskin bıçak niteliğindedir. Zira bir yandan bakım sorumluluğu olan çalışanlara çalışma yolları konusunda daha çok seçenek tanırken, bir yandan da fazla mesai ve mesleki soyutlanma hissini fazlaca artırabilmektedir.

➢ Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Başarıyla Uygulanması için Yönergeler

İş yerlerinin daha esnek ve çalışanların gereksinimlerine duyarlı hale getirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayan unsurlardan biridir. Güvenceli esnek çalışma, çalışanların sürece katılımını ve üretkenliğini artırırken, esenlik ve mutluluk düzeylerini de yükseltmektedir. Ancak GEÇD'nin toplumsal cinsiyet eşitliği alanında sonuç vermesi, uygulama mekanizmalarına bağlıdır. GEÇD'nin uygulanması, esnek çalışma normları daha zayıf olan firmalarda toplumsal cinsiyet eşitliği alanında elde edilen sonuçların daha kötü olmasına da neden olabilir. Esnek çalışma normları, şöyle sıralanabilir:

- ***Esneklik yaftası:*** Esnek çalışan insanların, işe kendini daha az verdiklerinin düşünülmesi
- ***İdeal çalışan normları:*** Aşırı mesai ve her zaman erişilebilir olmanın olağanlaşması ve orantısız bir biçimde ödüllendirilmesi.

Bu konuda şu adımlar atılmalıdır:[23]

- ✓ **Firmalar açısından –** GEÇD'nin sadece yöneticilerin takdirine bağlı olmaması, firmaların bünyesinde standartlar ve süreçler geliştirilip bunların nasıl uygulandığının takip edilmesi, ayrıca somut adımlar atılarak GEÇD'nin iş yeri kültürüyle bütünleştirilmesinin 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 en doyurucu sonuçların alınmasını sağlayacak en iyi çözüm yolunu bulmak üzere duyulan gereksinimlere dair açık olunması ve yöneticiler ve meslektaşlar ile ortak hareket edilmesi

23 Atılması önerilen bazı adımlar, BM Sistemi için geliştirilen Enabling Environment Guidelines (Kolaylaştırıcı Çevre Kılavuzları')'ndan uyarlanmıştır (2019).

Daha detaylı bilgi için aşağıdaki tabloya bakabilirsiniz:

Firmanın uygulayacağı önlemler	Üst düzey yönetici kadrosunun ve yöneticilerin uygulayacağı önlemler	Çalışanların uygulayacağı önlemler
Yeni çalışma düzeni konusunda özgüven kazanmaları için yöneticilere ve çalışanlara destek vererek GEÇD'lerin iş yeri kültürüne yansıtılmasının desteklenmesi	İyi uygulamaları örnek alarak ve bu uygulamaların firmanın çalışma ortamıyla uyumunu sağlayarak, uygun olan durumlarda GEÇD'lerden yararlanılması	Uzaktan çalışırken erişilebilir ve yanıt vermeye hazır olunması
Yalnızca iş-yaşam dengesini sağlamanın değil, aynı zamanda daha etkili olmanın ve daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yolu olarak GEÇD'lerden olumlu bir yaklaşımla söz edilmesi	Bütün ekibin işine yarayacak düzenlemelerin ortaya çıkması için, ekip içerisinde GEÇD'lerden yararlanma imkânlarının değerlendirilmesi	Meslektaşlar ve yöneticilere açık iletişim bilgilerinin sağlanması
Başkalarına yol göstermek ve faydalarını sergilemek için, iyi uygulamaların geniş çapta yaygınlaştırılması	İş yerinde geçirilen zamanın değil, iyi performansın ve üretkenliğin dikkate alınması	Çalışma planları ve yeni iş almaya uygun olunup olunmadığına dair açık bilgi sunulması
Üst düzey yöneticilerin, bütün planlama ve uygulama aşamalarında GEÇD'lere desteğini dile getirmesi için teşvik edilmesi	GEÇD'lerden yararlanmaya ilişkin kurallar ve beklentilere dair anlaşılır bir rehberlik sunmanın yanı sıra, ne kadar etkili olduklarıyla ilgili geri bildirimler de sağlanması	Kaydedilen ilerleme ve elde edilen sonuçlar hakkında, gerektiğinde yöneticilere/meslektaşlara güncel bilgiler vererek iletişimin ve bağlantıların güçlendirilmesi
İş ilanlarında mümkün olduğunca, ofiste geçirilmesi gereken zaman ve/veya GEÇD imkânıyla ilgili bilgi verilmesi	Mesai bittikten sonra aramaları sadece acil durum ile sınırlandırarak, işe aşırı bağlılığın önüne geçilmesi	İletişim kanallarının, iş arkadaşlarının esnek çalışma düzenlerine saygı duyacak bir biçimde kullanılması
Çalışanlar ve yöneticiler için GEÇD politikasıyla ilgili bir şablon ve örnek bir talep formu oluşturulmasısı	Firmanın gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak, çalışanlara zaman kullanımına dair esneklik sağlanması	
İşin gereklerini de dikkate alarak, GEÇD talepleri karşısında yaklaşımın, aksi mutlaka gerekmedikçe 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 esenliği ve performansı bakımından işin başarıya ulaşması için önemli olan birtakım iş tasarım unsurları bulunmaktadır: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 tahsisi 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 seçeneği 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 bi**r 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 seçeneklerini** 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 kulanan 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 İzni 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 İzni veya Uzun Süreli İzinden Sonra İşe Dönüş Politikası (Ana bileşenler) [24]

Ebeveyn iznine çıkmadan önce

- Ebeveyn izni / uzun süreli izin başlamadan en az bir ay önce ilgili yöneticiyle çalışan bir araya gelerek, çalışanın mevcut görevlerini, sorumluluklarını, devam eden projeleri ve izin sırasında işin devamlılığının sağlanması için yöneticinin alması gereken önlemleri değerlendirmelidir. Çalışanın görevinin, başka bir çalışana devredilmesi veya birden fazla çalışan arasında bölüşülmesi gerekiyorsa, görev devrinin sorunsuz olması için, sürecin genel hatlarının açıkça çizilmesi gerekmektedir.
- İlgili yönetici, hangi görevden kimin sorumlu olacağını açıkça tanımlayarak, çalışanın izinde olduğu dönemde uygulamaya konulacak önlemleri yazılı olarak kayda geçmelidir. Denetim görevinin aktarılması süreci de açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Çalışanın, ebeveyn izni ya da uzun süreli izni sırasında görevi devralacak meslektaşı ya da meslektaşlarıyla paylaşılabilecek devir-teslim notunu bağlı olduğu yöneticiye sunması beklenir. Çalışan, izinde olacağı tarihleri ve işin devamlılığın sağlanması için yokluğunda iletişim kurabilecekleri iş arkadaş(lar)ının ad(lar)ını düzenli olarak muhatap olduğu kişilere (müşteriler, mevkidaşlar vs.) bildirmeye teşvik edilir.
- İlgili yöneticiyle çalışanın, izin sırasında devam edecek işler, sorumluluklar ve projelerle ilgili önemli e-posta yazışmalarından izindeki çalışanı haberdar etme konusunu tartışması beklenir.
- İlgili yönetici, raporlama zinciri ve ilgili tarihlerde değişiklikler de dahil olmak üzere uygulamaya konan önlemler konusunda iş yerindeki ilgili bütün çalışanlara bilgi vermelidir.
- xFirma, ebeveynlerin çalışan olarak haklarına yönelik bilgi vermenin yanı sıra, ebeveynlikle ilgili uygulamaya yönelik faydalı bilgiler de içeren bir ebeveyn rehberi hazırlamalı, eşit ebeveynliği teşvik edecek farkındalık çalışmaları / eğitimler sunmalıdır.

Ebeveynlik izninden döndükten sonra

- İlgili yönetici, çalışanın izinden döndükten sonra iş yerine yeniden ve tam anlamıyla uyum sağlamasını kolaylaştırmaktan sorumludur.
- İş yerindeki ilgili çalışanlara, izindeki çalışanın dönüşü önceden haber verilir ve ilgili yönetici, izinden dönen çalışanın olağan işine kaldığı yerden devam etmesini kolaylaştırmak üzere gerekli bütün düzenlemeleri yapar.
- İlgili yönetici, çalışanın (ebeveyn) izninden dönüşünü kolaylaştırmak üzere diğer ekip üyelerini de sürece dahil etmelidir.
- Çalışan izinden döndükten hemen sonra ilgili yönetici kendisiyle görüşür ve iş yeri yapısı, iş süreçleri, raporlama zinciri veya görevleri ve sorumluluklarıyla ilgili değişiklikler konusunda kendisine bilgi verir.
- Hizmetin gereklerine bağlı olarak, ilgili yönetici, söz konusu çalışan ile güvenceli esnek çalışma imkânlarını görüşmeye ve bu talebe destek olmaya davet edilir.
- Çalışanın emzirmek istemesi durumunda ilgili yönetici, emzirme veya süt sağma amacıyla, gün içerisinde bir zaman dilimi belirleyerek bu talebe destek olmalıdır. Hizmetin gerekleriyle azami düzeyde denge sağlanması için, günlük izinlerin zamanlaması, ilgili yöneticiyle görüşülerek çalışanın gereksinimlerine göre belirlenir.
- İlgili yöneticiler, işe sorunsuz bir biçimde dönebilmeleri için ilgili çalışanın eski portfolyosunu mümkün olduğunca elinde tutmasını sağlar.

24 Birleşmiş Milletler Cenevre Ofisi UNOG'un izlediği politikaya göre ebeveynlik izni ve uzun süreli izin, işin devamlılığına yönelik önlemleri ve anne-babaların işe yeniden uyumunun sağlanmasını içermelidir.

Düzenli Denetim ve İzleme:

Firma, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüşle ilgili bir politikaya sahip mi?
Firma yöneticileri, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden sonra işe dönüşle 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 olarak izleniyor mu?
Eğitim veya yeniden eğitim gereksinimleri, ebeveyn izni veya uzun süreli izinden dönen çalışanlarla düzenli olarak görüşülerek 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, bütün aileler için zorlayıcı niteliktedir. Erişilebilir ve nitelikli çocuk bakım hizmetlerinden yararlanmak, çalışan pek çok anne-baba için bir meseledir. Çocuk bakımının mali yükünün azaltılması, çalışanların stres düzeyini düşürüp iş tatminini artırarak, çocuklu çalışanların işte tutulmasını sağlayabilir.

İş yerinin çocuk bakımı desteği sağlaması hem kadın hem erkek çalışanların çocuklarının gereksinimlerini karşılamasına yardımcı olabilir. Bu destekler şöyle sıralanabilir:

- Anne-babalara doğrudan yardımlar
- Yerel çocuk bakım merkezlerinde yer tahsis edilmesi veya masrafının karşılanması için destek verilmesi
- Yerel hizmet sağlayıcılarla çalışanlar için indirim görüşmelerinde bulunulması
- Firmanın yerinde çalışan personel sayısı fazla ise, iş yeri bünyesinde bir çocuk bakım tesisinin hazırlanması
- İş yeri 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 desteğiyle ilgili gereksinimlerini değerlendirmiş mi?
Firma yönetimi, çalışanların çocuk bakım desteğiyle ilgili gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamanın yollarını arayıp ve bu desteğin firmaya etkisini değerlendirmiş mi?
Firma, çocuk bakım desteği sağlamak üzere yedek akçe ayırmış mı?

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) başarıyla 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 daha fazla esenlik
GEÇD'ler, çalışanlara kendileri ve aileleriyle ilgilenmeleri için gerekli zamanı tanıyarak plansız devamsızlıkları azaltır. 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 sağlar.

Kendini işine veren ve çeşitlilik arz eden iş gücünün cezbedilmesi ve elde tutulması
GEÇD'ler engelli, bağımlı veya iş yerine tek başına gidip gelemeyen çalışanları istihdam etme ve elde tutma olasılığını artırab**ilir.**

İşin devamlılığı
GEÇD'ler, personelin işe gelmesini engelleyebilecek beirli durumlarda (örn; küresel salgın, ulaşım grevleri, aşırı hava olayları, öngörülemeyen 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 değerlendirmede, **firmaların, yarı zamanlı olarak uzaktan çalışan personel başına işletme maliyetlerini yılda 10,000 ABD Doları azalttıkları görülmüştür**[25]

➢ Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin İyi Uygulamalar

GEÇD'den yararlanmanın desteklenmesi
Birleşmiş Milletler Cenevre Ofisi (UNOG), 2018 yılında, çalışanların yararlandığı farklı GEÇD'leri göstermek üzere "Güvenceli Esnek Çalışma Düzenlemeleri" başlıklı bir video yayınlamıştır.[26]

GEÇD talebinde bulunmak ve GEÇD'den 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 az sıklıkla kontrol edilmesinin, günlük stresi önemli ölçüde azalttığı görülmüştür. Bu bulgu sonrasında

25 Catalyst (Temmuz 2013). Flex Works (Esnek Çalışma).
26 https://www.youtube.com/watch?v=KhTnwjdNCDU

Alman otomobil üreticisi Daimler, "tatilde e-posta" politikası uygulamaya başlamış ve çalışanlara tatilde gönderilen e-postaların, acil bir durumda e-postanın başka bir meslektaşına gönderilebileceğine veya kendisi işe döndükten sonra yeniden gönderilebileceğine dair bir notla birlikte silinmesini sağlamıştır.
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 sorunlarıyla 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

Çalışan değişim maliyetleri (işe alım ve eğitim maliyetleri de dahil olmak üzere) ve kaybedilen üretim maliyetleri, kurumlar için kayda değer düzeylerdedir. Güçlü aile dostu politikalar, bir kurumun işveren olarak rekabet gücünde ve verimli bir biçimde çalışabilmesinde merkezi bir rol oynar. 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, ortalamaya göre daha üretken ve iş pratiklerine hâkim çalışanlara sahip olması kuvvetle muhtemeldir. Örneğin **Google, doğum iznini %33 artırdığında annelerin işi bırakma oranının %50 azaldığını fark etmiştir.**[27]

Aile dostu politikalar kapsamında somut önlemler almanın pek çok faydası vardır. **Örneğin, işverenlerin çocuk bakımı için destek** vermesi devamsızlığı azaltırken, çalışanların işe alımını da kolaylaştırmaktadır. İş yerinde çocuk bakım programlarının bulunması, iş tatmini ve üretkenliğin artması ve işi bırakma isteğinin azalmasıyla doğrudan ilişkilidir.[28]
Yerinde çocuk bakım hizmeti alan ebeveynler, çocuklarıyla birlikte işe gelmekten hoşlandıklarını ve çocuklarının yakınlarında olduğunu bilmenin kendilerini rahatlattığını ifade etmiştir. Cinsiyet ayrımı gözetmeyen ebeveyn izni, bir başka örnektir. Bu uygulama, anneleri tartışmasız bir biçimde birincil bakıcı olarak gören toplumsal normu kırmak üzere ortaya çıkmıştır. Cinsiyetler açısından yansız kapsayıcı ebeveyn izni; biyolojik ebeveynlik, evlat edinme, taşıyıcı annelik, yasal vasilik vb. durumları da kapsayacak bir biçimde çeşitli aile yapılarını dikkate alarak, cinsiyete bakılmaksızın birincil bakım sorumlusu ve birincil olmayan bakım sorumlusu statüsü açısından ortak olan unsurları tanımlar. 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 gelişim sergilediğini göstermektedir. Kapsayıcı ebeveyn izni, aynı zamanda, basmakalıp düşüncelerin önüne geçilmesini sağlayıp bütün çalışanlar uzun süreli izin hakkına sahip olacağı için, yönetimin çocuk doğurma yaşında olan kadınları işe alma konusunda duyabileceği 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 imkânlarının ve hem beden hem de zihin sağlığı hizmetlerinin bulunduğu politikalardan oluşmaktadır.[29]

27 Rodionova, Z. (2016). Google's Paid Maternity Leave Halved the Number of New Mothers Quitting, Says YouTube CEO (YouTube CEO'su, Google'ın Ücretli Doğum İzniyle İşini Bırakan Anne Sayısının Yarı Yarıya Düştüğünü Söylüyor), Independent. 29 Ocak Bkz.: https://www.indepen-dent.co.uk/news/business/google-s-paid- maternity-leave- halved-the-number-of-new-mothers-quitting-youtube-ceo- says-a6841326.html.

28 Child-Care Service Delivery Effect on Business Performance Female Nursery School Operators Meeting the Challenge in Nigeria (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

29 L'Oréal, 'Key Figures: Diversity + Inclusion Driven' (Kilit İsimler: Çeşitlilik + Kapsayıcılık), 2020 https:// www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-people/promoting-diversity-and-inclusion/key-figures/; 'L'Oréal Share and Care' Social Program' https://www. loreal.com/en/articles/loreal-share-and-care-social-program/

Yedek Akçe Oluşturulması
"Kurumsal ikame fonu" olarak da bilinen yedek akçe ya da ihtiyat fonu, iş gücü maliyetlerinin belirli bir oranı üzerinden ayrılabilir. Dünya Gıda Programı (WFP), bu fonu çalışan maliyetlerinin belli bir yüzdesini ayırarak oluşturmaktadır. Bunun sonucunda elde edilen birikim, kurumun ebeveyn izni politikasını geliştirmesini sağlamaktadır.

İşe Dönüş Desteği

Cenevre'de bulunan Birleşmiş Milletler Ofisi (UNOG), 2017 yılında, ebeveyn izninden dönen çalışanların işle yeniden bütünleşmesini kolaylaştırmak üzere yöneticiler için işe dönüş/ görev devir-teslim kılavuzu yayımlamıştır. Bu çalışma, çalışanların işe dönüş sürecinin her zaman iyi yönetilemediğine dair geri bildirimlerinin ardından hazırlanmıştır. Kılavuzda, izin öncesi ve sonrası dönemi de kapsayan bir dizi önlem ele alınmıştır.[30]

İş Yerinde Çocuk Bakım İmkânları

ICTI Etik Oyuncak Programı (IETP), 2016 yılında Çocuk Hakları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Merkezi (CCR CSR) ile iş birliğine giderek, çalışanların çocuklarının yaz aylarında eğitim alıp oyun oynaması için fabrikalarda güvenli alanların oluşturulması amacıyla bir program başlatmıştır. Program kapsamında, Çin'in beş kentinde toplamda 1100 çocuk için bakım desteği sağlanırken, 1200'ü aşkın fabrika çalışanı da desteklenmiştir. IETP, bu programların uygulanmaya başlamasının ardından, fabrikalarda çalışan memnuniyetinin %183, çalışanların yönetime güveninin %58, personeli elde tutma oranının da %13 arttığını ifade etmiştir.[31]

UNESCO'nun Gündüz Bakımevi; Daimi Temsilcilik, danışmanlar ve Paris'te bulunan diğer uluslararası kuruluşların çalışanları dahil olmak üzere bütün çalışanların 12 ay ila 3 yaş arası çocuklarına bakım hizmeti sağlamaktadır. Ayrıca Çocuk Kulübü, hem haftada bir kez hem de 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 teknolojiden nasıl yararlanılacağı da dahil olmak üzere, uzaktan ebeveynliğin zorluklarıyla mücadeleye 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 birliğin içindedir.[32]

Yaşlı ve Aile Bakım İzni

Schneider Electrics, yaşlı bakımına gereksinimi olan veya ciddi bir sağlık sorunu nedeniyle bakıma gereksinim duyan birinci dereceden yakınlar için 1 haftalık bakım izni vermektedir.[33]

Birincil ve İkincil Bakım Sorumluları için Eşit Ebeveyn İzni

Vodafone Grubu, etkin olduğu pazarlarda küresel ebeveyn izni uygulamasına geçmiş ve her anne-babaya 16 hafta ücretli izne çıkma imkânı sağlamıştır.[34]

30 İlgili politikaya şu bağlantıdan ulaşabilirsiniz: https://static1.square-space.com/ static/5367af22e4b0915380a1eb0a/t/5c81924f4e17b609671 0cdaf/1551995473476/Gender-parity-Enabling-environment- guidelines-Sup-plementary-guidance-en.pdf
31 IETI, Family-Friendly Spaces Activities (Aile Dostu Alan Faaliyetleri) (2020) Bkz. https://www. ethicaltoyprogram.org/en/our-program/worker-well-being/ family-friendly- spaces-2020updates/

32 Inditex, Yıllık Rapor (2019). https://static.inditex.com/annual_ report_2019/ pdfs/en/memoria/2019-inditex-anual-report.pdf
33 https://www.se.com/in/en/about-us/press/press-release/2017/ schnei-der-electric-launches-global-family.jsp#:~:text=The%20 policy%20places%20 Schneider%20as,bereavement%20 leave%20in%20all%20countries.&tex-t=The%20policy%20 demonstrates%20a%20commitment,greater%20 engage-ment%2C%20performance%20and%20innovation.
34 https://investors.vodafone.com/sites/vodafone-ir/ files/2021-05/voda-fone-annual-report-2021.pdf

5.2 İş Yerinde Cinsel Tacizin Önlenmesi ve Ortadan Kaldırılması

KadınlarınGüçlenmesi İlkeleri'nden 3.'sünü esas almaktadır: Kadın ve Erkek Çalışanların Tamamının Sağlık, Güvenlik ve Esenliğinin Sağlanması

5.2.1 İş Yerinde Cinsel Tacizin ve Etkilerinin Tanımlanarak Anlaşılması

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 bir biçimde dezavantajlı durumda bırakacağına inanması için makul gerekçeleri olması veya düşmanca bir çalışma ortamı yaratılması da ayrımcı niteliktedir[35]

Cinsel taciz, özellikle göz korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya saldırgan bir ortam yaratan, bir kişinin onurunu çiğneme amacı güden veya böyle bir etkide bulunan cinsel nitelikteki ve istenmeyen her türlü sözlü, sözlü olmayan veya fiziksel davranış biçimidir.[36]

Aşağıda bahsi geçen haller de cinsel taciz niteliğindedir:
(i) İşe alım, terfi, maaşa zam, vardiyalı veya ek iş, performans beklentileri ve diğer istihdam koşulları gibi karşılıklı çıkara dayalı ilişkiler karşılığında işverenin, ilgili yöneticinin veya istihdamla 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 ortamı [37]

Toplumsal cinsiyet temelli diğer şiddet türlerinden bağımsız olarak veya bunun bir uzantısı veya öncüsü olarak ortaya çıkabilecek çevrimiçi cinsel taciz türleri de vardır. Uzaktan çalışma sistemi, iş yaşamıyla özel yaşam arasındaki sınırı bulanıklaştırıp iş yeri ile evi tek bir çatı altında toplayarak, çevrimiçi tacizi şiddetlendirebilmektedir. İş yerinde çevrimiçi 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 işle ilgili bir ortamda veya mutlaka işle ilgili olması da gerekmeyen bir bağlamda mesai saatleri ve yeri dışında olması
- Cinsel içerikli davranışlarla ilgili olması
- İstenmeyen, davetsiz ve karşılıksız nitelikte olması
- Mağdurun kendisini aşağılanmış, korkmuş ve rencide edilmiş hissetmesine neden olması
- Düşmanca çalışma ortamı yaratarak çalışma ortamının kendisini ve bir çıkar ya da hakkın sağlanabilmesine yönelik dayatma halini aldığında da çalışma hüküm ve koşullarını etkilemesi

İş yerinde cinsel taciz, pek çok biçimde karşımıza çıkabilir:

- açıkça cinsel içerikli olan sözel ya da sözel olmayan davranış
- cinsel içerikli olmasa da cinsiyetçi düşmanlık da dahil olmak üzere toplumsal cinsiyet temelli inançlara yaslanan rencide edici sözel ya da sözel olmayan davranış
- istenmeyen cinsel ilgi ya da iltifat
- cinsel zorbalık (mesleki güvenlik ya da mesleki faydalar karşılığında cinsel beraberliğe yönelik talep ya da tehditler).

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

- Sarılma isteğinde bulunma
- Kişisel alanın ihlal edilmesi
- İstenmeyen dokunuşlar da dahil olmak üzere gereksiz fiziksel temas
- Duruma bağlı olarak kadınlara veya erkeklere karşı aşağılayıcı bir dil kullanımı

35 CEDAW 19 Sayılı Genel Tavsiye.
36 İstanbul Sözleşmesi'nin 40. maddesi
37 ILO, İş Yerinde Cinsel Taciz, Bilgi Notu.

ve/veya yorumda bulunma
- Cinsel olarak aşağılayıcı sıfatlar kullanma
- Kötü gözle bakma veya uygunsuz şekilde gözünü dikme
- Bir kişinin fiziksel özellikleri veya tavırlarıyla 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 yayılması da dahil olmak üzere (örn; e-posta ile) tüm cinsel içerikli şakalar
- Cinsiyetle 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 hakaretamiz ifadeler kullanma veya bu yönde imada bulunma
- Fiziksel yakınlık kurma teklifleri
- Cinsiyetle ilişkili sözlü taciz, tehdit veya sataşma
- Cinsel maharetleri konusunda böbürlenme
- Israrla buluşma veya cinsel iltimas talebinde bulunma
- Cinsel faaliyetler ile ilgili sorular veya tartışmalar
- Çalışanın cinselleştirilmiş veya cinsiyete özgü bir şekilde giyinmesini zorunlu kılma,
- Maruz bırakılanın statüsünün veya sorumluluk alanının azımsandığı hissine kapılmasına yol açacak cinsiyet temelli ataerkil davranışlar
- Cinsel yakınlaşma çabalarına karşılık vermeyen birini cezalandırma veya başka şekilde yaptırımda bulunma tehditleri (kısas)

Cinsel taciz, çevrimiçi ve dijital platformlar üzerinden de gerçekleşebilir. S**osyal medyada çevrimiçi taciz** olarak adlandırılabilecek durumlar şöyledir:

- **Çıplak veya cinsel görüntülerin rıza dışı paylaşımı:** Görüntüye dayalı cinsel sömürü (“intikam pornosu” olarak da bilinir) de dahil olmak üzere, kişinin çıplak veya cinsel görüntülerinin (fotoğraf veya video) rızası dışında paylaşılması
- **Mahrem İçeriklerin Elde Edilmesi ve Yayılması:** Etek altından görüntü alma” ve habersiz çekilen görüntüler de dahil olmak üzere, mahrem fotoğraf veya videoların izin almadan çekilmesi, üretilmesi veya elde edilmesinin yanı sıra, bir kişinin yüzü veya vücudunun pornografik bir fotoğraf veya video üzerine yapıştırılması veya “üzerine giydirilmesi”yle 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 kişinin cinsel/ toplumsal cinsiyetiyle ilgili bilgi yayma, karşı tarafın kişiliğine bürünme ve cinsiyet kimliğini rızası olmadan başkalarıyla paylaşma gibi şiddet biçimleri de dahil olmak üzere
- **Cinselleştirilmiş zorbalık:** Bir mağdurun isnat edilen cinsel davranışı hakkında dedikodu veya söylentiler yayma, mağdurun gönderileri veya fotoğrafları altında cinsel içerikli yorumlar yayınlama, mağduru taklit edip onun yerine cinsel içerik paylaşma veya başkalarına cinsel tacizde bulunma ve böylece mağdurun itibarını ve/veya geçim kaynaklarını etkileme veya korkutmak, tehdit etmek ve bedeninden 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.[38] Pek çok çalışan evden çalışma sistemine geçtiği için, iş ile özel yaşam arasındaki sınır bulanık hale gelebilmektedir. Dahası herkesten uzakta çalışmak, çalışanın

38 Ending Violence, Association of BC,, Preventing and Responding to Workplace Sexual Harassment During COVID-19 (COVID-19 Döneminde İş 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

cinsel tacize karşı daha savunmasız hale gelmesine neden olurken, taciz ya da şiddeti bildirime ihtimalini azaltabilmektedir. Pek çok firmada, çalışanlar salgın boyunca kendilerini daha savunmasız hissetmeye başlamıştır. Bu sebeple, endişelerini veya içinde bulundukları riskli durumu bildirip bu konuda şikâyette bulunma ihtimalleri de azaltmıştır.

COVID-19 küresel salgını sırasında çevrimiçi cinsel taciz daha yaygın hale gelmiştir.[39] Bazı anketler, cinsel tacize uğrayan kadınların %15'inin evden çalışırken[40] çevrimiçi tacizde bir artış olduğunu bildirdiğini ve erkek yöneticilerin kadınlara daha makyajlı ve daha seksi kıyafetler giyerek video görüşmelerine katılmalarını söylemesi gibi, çevrimiçi 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.[41]

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

Cinsel taciz, ağırlıklı olarak kadınları etkileyen cinsel nitelikte bir ayrımcılıktır. Çalışanların kendilerini iş yerinde istenmeyen, rahatsız edici ve tehdit altında hissetmeleri veya işi bırakmak istemeleriyle sonuçlanabilir. Cinsel tacize maruz bırakılmak, mağdur açısından son derece acı verici olabildiği gibi, mağdurun mesleki ve özel yaşamına ilişkin olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir.
Cinsel taciz, bunun hedefi haline gelen bireyler ve çalışan 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 şiddetin gerçekleştiği yerler olarak görülmez. Oysa, cinsiyetçi şakalar veya toplantı sırasında kadınların görmezden gelinmesi gibi iş yerinde sıklıkla karşılaşılan fakat çalışanlar üzerindeki şiddeti daha az 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 biçimleri 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 çevrimiçi taciz de dahil olmak üzere cinsel tacizin önlenmesi ve buna uygun yollarla tepki verilmesi çok önemlidir. Tacizde bulunanlar, genellikle kendi kendilerine bu davranışlarına son verecek kimseler değillerdir. İşverenin bu tür hareketleri görmezden gelmesi, bunu onayladığı veya teşvik ettiği biçiminde 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 görülmeyeceğini 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 örtük olarak da kurum kültürü aracılığıyla ele alınması gereken bir mesele olarak görülmelidir. Bu konuda geliştirilecek müdahaleler, en az üç farklı düzeyde[42] ve hem çevrimiçi hem de çevrim dışı tacizi kapsar nitelikte olmalıdır.

39 UNISON, the Public Service Union, Covid-19 hasn't killed sexual harassment, it's just moved online (COVID-19 cinsel tacizi bitirmedi, sadece çevrimiçi ortama taşıdı)
40 Charity Rights of Women araştırması https://www.unison.org.uk/ motions/2021/local-government/covid-19-hasn%EF%BF%BDt-killed-sexual-harassment-at-work-%EF%BF%BD-it%EF%BF%BDs-just-moved-online/
41 Örnek olarak, İş Yerinde Toplumsal Cinsiyet Temelli Şiddet ve Taciz Politika Şablonu'na bakabilirsiniz: https://www.weps.org/ resource/gender-based-violence-and-harassment-work-policy- template

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

Birinci Düzey	İkinci Düzey	Üçüncü Düzey
İş yerinde cinsel tacizle ilgili eğitim ve cinsel tacizle mücadele politikası **Önleme** amaçlı birincil müdahaleler, cinsel taciz henüz gerçekleşmeden önce hayata geçirilen faaliyetlerdir.	Etkin şikâyet yöntemleri ve çalışan desteği İkincil müdahaleler, cinsel taciz olayı meydana geldikten **hemen sonra bulunulan müdahalelerdir.**	Rehabilitasyon ve takip aşaması Üçüncü düzey, uzun vadeli toparlanmayı destekleyecek müdahalelerden oluşur.

Bu noktada müdahale, üç boyutta gerçekleşir:

Mesaj ⟶ Yönetim ⟶ İzleme

	Birincil	İkincil	Üçüncül
Mesaj	Cinsel tacizi önlemek için firma politikasının açık bir niyet beyanı sunması Bu niyetin çalışanlara **iletilmesi** Cinsiyete dayalı kültürün **eğitim** yoluyla sorgulanması	Etkin bir **şikâyet mekanizmasının** oluşturulması Şikâyet mekanizmasının çalışanlara açıkça **anlatılması**	Cinsel taciz mağdurları için **destek seçeneklerinin** sunulması Mevcut destek seçeneklerinin cinsel taciz mağdurlarına açıkça **anlatılması**
Yönetim	Cinsel taciz ile mücadele konusunda verilecek eğitimin **düzenli ve kapsayıcı** olmasının sağlanması Eğitim modülünde **çatışma yönetimine** yer verilmesi	**Şikâyetlerin** zamanında ve şeffaf bir yöntemle ele alınması Ölçülü **yaptırımların** uygulanması	Mağdurlara **uzun süreli destek** ve yardımda bulunulması Mağdurların **daha fazla mağdur olmasının engellenmesi**
İzleme	Belli kurumsal **risk faktörlerinin** değerlendirilmesi	Mağduriyetin farkına varılması için destek (Yöneticilerin, İK ve güvenlik ekibinin eğitimi de dahil olmak üzere) Doğru müdahalelerde bulunan **yöneticilerin** belirlenip **ödüllendirilmesi**	**Kurumsal kültürün izlenmesi** Ayrımcılık karşıtı yasa ve politikalarla ilgili gelişmelerin takip edilmesii

Bu müdahaleler; liderlik, etkin politikalar, iletişim ve kapasite gibi unsurların da içinde yer aldığı bütüncül yaklaşımları gerektirir. Aşağıda söz edilen bileşenler, cinsel tacizin önlenmesi ve bununla mücadele edilmesi amacıyla iş yerinde başarılı müdahalelerde bulunulması için son derece önemlidir: (İ) 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 ön alıcı bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Doğru mesajların verilmesi bu süreçte kritik olup, verilen mesajlar şu unsurları yansıtır nitelikte olmalıdır:

- Kurumun cinsel tacizle ilgili hedefleri
- Kurumun cinsel tacize karşı sıfır tolerans taahhüdü
- Bu yaklaşımın gerekçesi ve faydaları

✓ **Şirket Politikaları**

Cinsel taciz politikası, şeffaf bir kurumsal ortamın kilit bir bileşeni olup kurumda nasıl davranılması gerektiğiyle ilgili açık 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, ciddiyetle ve hızla uygulanmasına ilişkin niyet beyanı
- Hem çevrim dışı hem çevrimiçi cinsel tacizi içerecek bir biçimde, her türlü cinsel tacizin açıkça tanımlanması
- Belli bir çalışma ortamında görülebilecek cinsel taciz örneklerinin verilmesi
- Cinsel tacizin yasalara aykırı olduğuna dair beyan
- Cinsel tacizin meydana gelebileceği (çevrim dışı ve çevrimiçi) koşulların açıklanması
- Politikayı ihlal etmenin sonuçları/cezaları
- Yönetimin ve çalışanların sorumlulukları
- Kişilerin nereden destek ve tavsiye alıp şikâyette bulunabileceğiyle ilgili bilgiler
- Cinsel tacizle baş etme konusunda mevcut seçeneklerin kısa bir özeti
- Şikâyet mekanizmalarının ana hatları: Bu mekanizmaların erişilebilir olduğu düşünülmeli ve olası taciz mağdurlarının seçim şansı olduğuna ve desteklendiğine dair çalışanlara güven vermelidir. Kurum içinde hem gayri resmi hem de resmi şikâyet mekanizmalarının olması tavsiye edilmektedir.
- "İlgili yönetici, başka bir yönetici veya görevlendirilmiş bir şikâyet sorumlusu" örneğinde olduğu gibi birden fazla şikâyet kanalı sunulması
- Tacizi bildirdikten sonra ilerleyecek sürecin ana hatlarının tanımlanması. Bu, usule ilişkin hakkaniyet ilkesi doğrultusunda güvenli ve güvenilir bir süreç olmalıdır.
- Şikâyet hakkında karar verildikten sonra sunulacak destek ve izleme önlemlerinin ana hatlarının belirlenmesi

Politika Geliştirme

İş yeri politikalarının çalışanlara danışılarak geliştirilmesi, iş gücünün kuruma bağlılığının artırılması bakımından kurumlar için bir fırsattır. Danışma süreçlerinin daha iyi politikaların benimsenmesini sağladığı düşünülmektedir. Danışma, bir kurumun bütün düzeylerinde ortaklık hissini artırır. Cinsel taciz, tepkisel disiplin işlemlerinin alınmasıyla sonuçlanan bireysel bir sorun olmaktan çok bir "toplum meselesi" olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğiyle 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 olmakla birlikte, iş yerinde kadınlara yönelik 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 bir biçimde uygulanması için elzemdir. İletişim, kapsamlı bir değişim sağlamaya yönelik çalışmalarda kilit adımdır. Hem ilgili politikanın benimsendiğinin hem de içeriğinin çalışanlara açıkça anlatılması elzemdir.
Ayrıca, nelerin cinsel taciz kapsamına girdiği, beklenen davranış standartları ve cinsel tacizle mücadele etme ve cinsel taciz şikâyetlerini işleme alma konusunda kurumun ne yapması gerektiğiyle ilgili tartışmalar da dahil olmak üzere, ilgili politikanın etkin bir biçimde uygulanması için gerekli eğitimin verilmesi de son derece önemlidir.

Şikayet yönetimi
Şikâyet yönetimi, cinsel taciz politikasının köşe taşıdır. Cinsel taciz bildiriminde bulunanlar, şikâyette bulunmanın olumsuz ve düşmanca bir girişim olduğu algısı, gizliliğin olmaması, dışlanma ve misilleme riskleri ve şikâyette bulunduktan sonra sonuç alamama endişesi gibi engellerle karşı karşıyadır.
Uygun, şeffaf ve adil sistemler, politikaların uygulanmasını esastan destekler. İlgili politikayı destekleyecek sistemler, engelleri ve hassasiyetleri de dikkate almalıdır. Politikalar ve buna ilişkin süreçler, bütün çalışanların açıkça anlayabilmesi için açıklayıcı ve destekleyici birer kılavuz niteliğinde olmalıdır.

Gayri Resmi Şikayet	Resmi Şikayet
Gayri resmi şikâyet 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 yöneticinin veya yetki sahibi birinin olması çözümün bir parçası olmalıdır.	İddiaların ciddi olması, güç dengesizliğinin fazla olması, misilleme korkusunun olması ve/veya gayri resmi işlemlerin sonuç vermemesi durumunda resmi soruşturma açılması daha uygun olabilir. Resmi şikâyet, şu adımlardan oluşur: • İddiaların soruşturulması • Karar verici merci için tavsiye edilen yol haritasını da içeren bir rapor hazırlanması • Verilen kararın uygulanması

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

Örneğin ilgili yönetici, başka bir yönetici veya görevlendirilmiş bir şikâyet sorumlusunun içerildiği **çoklu şikâyet 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.**
- Misillemenin genellikle korkulan bir unsur olduğu ve bunun gayet anlaşılır olduğu koşullarda **süreç, güvenli ve muhtemel misilleme korkusunu dikkate alır nitelikte olmalıdır.** Tacizi bildirme korkusuyla tacizin yaygınlığı arasında doğrusal bir bağıntı vardır. Genellikle, cinsel taciz bildiriminde bulunan insanlar, bildirimde bulunmayanlara oranla "daha az kadınsı", "sevimsiz" 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 r**esmi soruşturmalarda delil eksikliği olabileceği kabul edilmelidir.** Eldeki deliller şikâyetin doğruluğunu teyit edemese bile, bu tacizin gerçekleşmediği veya şikâyette bulunan kişinin doğruyu söylemediği anlamına gelmez.

✓ **İş Yeri Uygulamaları ve Kültürü**

Kurumsal kültür, firma bünyesinde uygun davranışların neler olduğunu tanımlayarak kurumdaki deneyimlere yön veren ortak varsayımlar bütünüdür. 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 alınmalıdır. Bu faaliyetler; poster ve/veya web sitesi kampanyaları, çalışanlara yönelik gazete yazıları ve iş yeri etkinlikleri biçimini alabilir.

5.3 Çalışanların Ev İçi Şiddete Karşı Desteklenmesi

KadınlarınGüçlenmesi İlkeleri'nden 3.'sünü esas almaktadır: Kadın ve Erkek Çalışanların Tamamının Sağlık, Güvenlik ve Esenliğinin Sağlanması

5.3.1 Ev İçi Şiddetin ve İş Yerindeki Etkilerinin Tanımlanarak Anlaşılması

Ev içi şiddet, eylemi gerçekleştiren kişinin mağdurla aynı ikametgâhı şimdi veya daha önce paylaşıp paylaşmadığına bakılmaksızın, aile veya ev içinde veya eski veya şimdiki eşler veya partnerler arasında meydana gelen fiziksel, cinsel, psikolojik veya ekonomik şiddet eylemleridir.[43]

Ev içi şiddet fiziksel, cinsel, psikolojik veya ekonomik nitelikte olabilir[44].

- **Fiziksel şiddet,** farklı istismar türlerinden (dayak, sarsma, itip kakma, fırlatma, bükme, tokat, yumruk, boğma, yakma, silah kullanma vs.) oluşur ve kişinin yaralanmasına neden olabilir veya olmayabilir.

- **Cinsel şiddet,** pek çok farklı biçimde ve farklı koşullar altında gerçekleşebilir. Bir cinsel saldırı faili kişinin buluştuğu 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-maaşına el konulması da dahil olmak üzere - mali kaynaklarına, mülküne, sağlık hizmetleri, eğitim veya iş gücü piyasasına erişimine ve/veya ekonomik karar verme süreçlerine katılımına engel olunması davranışlarını içerir.

Ev içi şiddetle mücadele, bir insan hakları zorunluluğudur. Dahası kadınlara ve kız çocuklarına yönelik şiddet, bir insan hakları ihlalidir olup mağdurlar ve 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 anlaşmalarla ilkelerin uygulanması konusunda kendilerine düşen görevin giderek daha fazla farkına varmaktadır.

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

43 Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)

44 Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)

kadar işletmenin gücü açısından da mutlak bir gerekliliktir.

Kadınlara yönelik şiddetin toplumsal ve ekonomik maliyeti büyüktür. ABD verilerine göre, şiddetin sonuçlarını sağlatmak için sunulan sağlık hizmetleri, ücretli işte üretkenlik kaybı, ceza yargılaması vb. gibi kalemlerle ilgili ömür boyu ekonomik kayıp 3,6 trilyon ABD doları seviyesindedir. Ev içi şiddetin bir mağdurun yaşamına maliyeti ise kadınlarda 103,767 ABD doları, erkeklerde 23,414 ABD dolarıdır.[45]

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

Üretkenlik: Ev içi şiddete maruz bırakıldıklarında kadınların işteki üretkenlikleri azalır. Bu azalışın sonuçları; travma ve/veya ev içi şiddete maruz bırakılma sonucunda kayda değer ücretli ve ücretsiz iş kaybı, çalışan değişimi, kötü performans, güvenlik riskleri, iş yerinde kişiler arası olumsuz etkiler, konsantrasyonun ve iş performansının azalması biçiminde kendini gösterir.

Devamsızlık: Ev içi şiddet, çalışanların işten geri kalmalarına neden olur.

- **İşte Var Olamama (Presenteeism):** İşte var olamama, devam eden fiziksel ve/veya zihinsel sağlık koşullarının bir çalışanın iş yerinde tam anlamıyla verimli olmasını engellediği, fakat çeşitli kaygılarla hastalık/ rahatsızlık durumuna rağmen iş yerinde bulunmaya devam ettiği durumu ifade eder.
- **Maliyet Yönetimi:** Şiddetin herhangi bir türünün yaygın olduğu iş yerlerinin ortalama işletme kârları bundan olumsuz etkilenecektir. Çalışanlar üzerindeki devamsızlık, çalışan değişimi, işten çıkarma ve mesai saatlerinde üretkenliğin düşmesi gibi etkileri nedeniyle ev içi şiddetin işletmelere yönelik doğrudan maliyetleri vardır. Peru'da yürütülen bir çalışmada, iş gücü kaybı nedeniyle bu maliyetin GSYİH'nin

%3,7'sine karşılık geldiği hesaplanmıştır.[46] ABD'de yürütülen çalışmalar, ev içi şiddet nedeniyle her yıl 8 milyon çalışma gününün kaybedildiğini göstermiştir.[47]

Ev içi şiddete maruz bırakılan çalışan kadınlar, genellikle birlikte oldukları kişinin çeşitli müdahale taktiklerine de maruz kalır. Bu durum, düzenli bir iş sahibi olma imkânlarını sekteye uğratır. 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 g**eçici ve yarı zamanlı işlerde istihdam edilirken,** kazançları da ev içi şiddete maruz bırakılmayan kadınlardan **%60'a kadar daha düşük** olmaktadır.[48]

Bütün bunlara ek olarak ev içi şiddet, **kadınların eğitim imkânlarından yararlanma veya becerilerini geliştirme imkânlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.** Dahası, yapılan çalışmalar, mağdurlarda i**ş yerinde dikkat dağınıklığının** şiddet görmeyen çalışanlara göre 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 biçiminde göstermektedir.

Şiddet, sadece birey üzerinde olumsuz etki yaratmaz, aynı zamanda meslektaşlarına yardımcı olmak üzere sürece dahil olan veya bir meslektaşının neden olduğu şiddet vakasına tanıklık eden ç**alışma arkadaşları açısından da önemli sonuçlar** doğurur. Mağdur olan çalışan bu süreçten doğrudan doğruya etkilenirken, mesai arkadaşları da doğrudan veya dolaylı

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

46 Centers for Disease Control and Prevention, Fast Facts: Preventing Intimate Partner Violence (Şaşırtan Gerçekler: Yakın Partner Şiddetinin Önlenmesi): https://www.cdc.gov/ violenceprevention/intimatepartnerviolence/fastfact.html

47 VAWG, Finance and Enterprise Development Brief, 2015

48 ABD Ev İçi Şiddete Karşı Ulusal Koalisyon: https://ncadv.org/ STATISTICS

olarak etkilenebilir. Kurumsal düzeyde yardımcı olamama hissi, kurum bünyesinde yılgınlığa neden olabilir. Bu da çalışanların motivasyonunu ve işe adanmışlığını, kurumsal bağlılığı ve çalışma ortamını olumsuz etkileyip firmanın yeniliğe açıklığını, bilgi birikimini ve kamuoyu gözündeki imajını da zedeleyecektir.

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.[49] Bu rakama ekonomik üretim kaybının yanı sıra sağlık desteği, yasal, sosyal ve özelleştirilmiş destekler gibi sağlanan hizmetlerin maliyetleri ve mağdurlar üzerindeki - fiziksel ve duygusal - kişisel etkisi de dahildir.
Dolayısıyla, özel sektörün ev içi şiddeti ciddi, fark edilebilir ve önlenebilir görmesi ve bu tür bir şiddete maruz bırakılan çalışanların desteklenmesinde olumlu bir rol oynaması yaşamsal önemdedir.

5.3.2 Çalışanlarına Ev İçi Şiddete Karşı 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 kılavuzlar[50] hazırlamıştır.

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

- Suçlayıcı bir tavır sergilemek yerine, mağdurlara haysiyetli ve saygılı davranılmalıdır.
- Mağdur, çaresizlik hissinden kurtulmak için şiddetle nasıl başa çıkmak istiyorsa o yöntem tercih edilmelidir.
- Özel yaşam ve gizlilik ilkelerine uyulup olayın teşhir edilmesinin önüne geçilmelidir.
- Mağdurlar hiçbir biçimde cinsiyet, yaş, ırk/etnik köken, beceri, cinsel yönelim, HIV taşıyıcılığı veya başka bir özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğramamalıdır.
- Kendilerine ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, kendi tercihlerini yapabilmeleri için mağdurlara kapsamlı bilgi verilmelidir.

Ev içi Şiddet Konusunda Unutulmaması Gereken Üç İlke

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

49 European Institute for Gender Equality, 2014
50 Avrupa Konseyi, İstanbul Sözleşmesi'nin 17. Maddesi, "Kadınlara Yönelik Şiddetin ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi Sürecine Özel Sektörün ve Medyanın Katılımının Teşvik Edilmesi", 2016

a. Ev İçi Şiddet ile İlgili Farkındalığın Artırılması

Kadınlara yönelik şiddet ve ev içi şiddetin önlenmesi sürecine katılmak isteyen işverenlerin atacağı ilk 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 şiddetle ilgili tartışma ortamı oluşturacak bilgiler vererek çalışanlarına yardımcı olmalıdır. Dolayısıyla, **hem iş yerinde hem de topluluk içinde, ev içi şiddet de dahil olmak üzere toplumsal cinsiyet temelli şiddetten nasıl bahsedileceği** konusunda çalışanlar da eğitilmelidir. Bu eğitim, "sorun belirtileri"nin 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 vurgulayacaktır.

Toplumsal cinsiyet temelli şiddetle 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 çalışanlar, kendi kurumlarındaki ev içi şiddet mağdurlarına **psikolojik ilk yardımda bulunmaları** için çalışanlar hazırlıklı hale getirilmelidir.

b. Ev içi şiddete maruz bırakılan çalışanlar için esnek düzenlemelerin yapılması ve işten çıkarılmaya karşı koruma

- **Güvenceli esnek çalışma düzenlemelerine izin verin**, böylece kadınlar çocuklarının güvenliğini ve refahını öncelik olarak ele alabilirler.
- Şiddet mağdurlarının ve şiddetten kurtulanların acil durum barınaklarına, destek hizmetlerine veya mahkeme işlemlerine erişimlerini sağlamak için, cezasız 'devamsızlıklar'a 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, çalışanları mevcut hizmetler hakkında bilgilendirebilir ve bilginin 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. Söz konusu destek, danışma hizmetinin yanı sıra, iş yerindeki güvenilir bir kişiyle yargılanmaksızın ve gizlilik çerçevesinde seçeneklerin tartışılabileceği bir imkânı da içermelidir.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 süreci yönetmek amacıyla disiplin yolları oluşturun ve işten çıkarma gibi 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 sosyal destek planlarına dâhil edilmesi

Ev içi şiddet mağdurlarına ve şiddete maruz bırakılan bireylere yönelik destek, **çalışanlara verilen yan haklara** dâhil edilebilir. Çalışanların sağlığı ve esenliği, **çevrimiçi 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 odaklanabileceği 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 alanında çalışan çeşitli STK'larla iş birliği kurabilirler. Bu iş birliği çerçevesinde, uzmanlık ve bilgi paylaşılabilir ve böylece şirketler ev içi şiddete maruz bırakılan çalışanlara etkin bir biçimde destek olmak için gerekli bilgileri edinebilirler[51].

Ev içi şiddetle ilgili politikaların geliştirilmesiyle birlikte, şirketler tutarlılığı sağlamak için ilgili diğer politikaları da gözden geçirip güncellemelidir. Örneğin; Ev İçi Şiddete ilişkin hükümler Etik Kurallar/ Davranış Kuralları ile iç denetim ve risk yönetimi süreçleriyle bütünleştirilmelidir.

51 Ev İçi 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 özerk karar alma ilkelerini de içerecek bir biçimde, mağdur merkezli yaklaşıma dayalı **kurum içi 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, adlî yardım almalarını, adlî 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 programlarıyla bütünleştirmiştir.**
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 tutumunu kamuoyuna duyurmak üzere, şirket içi destek politikası şirketin kurum içi ağında yayımlanmıştır.

- Şirketin resmi konumunu kamuya duyurmak için, şirket içi destek politikası şirketin intranetinde yayınlanmıştır.
- İntranet 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, öğrencilerinin ve çalışanlarının ev içi şiddeti tanımalarını, şiddeti yaşamlarından uzak tutmalarını ve olumsuz etkilerinin üstesinden gelmelerini sağlayacak destek mekanizmaları kurarak, ev içi şiddete maruz bırakılan bütün öğrenci ve çalışanları bu tür davranışları durdurmak için harekete geçmeye teşvik etmektedir. Üniversite, mağdurun kampüste güvenliğini sağlarken, ev içi şiddete maruz bırakılan bireylerin psikolojik gereksinimlerini karşılamak için gerekli adımları atmakta ve destek mekanizmalarını kullanılabilir hale getirmektedir.
Sabancı Üniversitesi, yurt içi eğitime yönelik bilinçlendirme kampanyaları planlayan ve bu kampanyaları izleyen, vakalar için uygulanacak önlem ve yöntemlerin çerçevesini belirleyen ve vakaları takip ederek ilgili süreci 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 öğrenci) oluşan bir Komite kurmuştur.

İspanyol HC Energía şirketi, şirketin kurum içi ağında cinsiyete dayalı şiddete maruz bırakılan bireylere sunulan hizmetler hakkında bilgi vermektedir. Bu hizmet, cinsel taciz ve sürecin takibiyle ilgili bilgilerin yanı sıra, bu tür davranışları bildirmede kullanılabilecek farklı yöntemleri de içermektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı şiddete maruz bırakılanlara yönelik danışmanlık ve uzman desteği bilgileri de şirketin ağında mevcuttur.

İspanyol Red Eléctrica de España şirketi, cinsiyete dayalı şiddet mağduru çalışanlarının maruz kaldıkları masrafları altı aya varan bir süre için, aylık 600 Avro'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 verip olası şiddet mağdurlarının yaşadıklarının kabul edilemez olduğunu ve yardımın hazır olduğunu anlamalarını sağlamaktadır. Posterlerde, 24 saat ücretsiz yardım hattı numarasının yazılı olduğu yırtılabilir fişler bulunur. Çalışanlar bu fişleri gizlice yanlarında götürebilirler. Bu firmaların kurum içi ağ siteleri, mağdurlara daha fazla pratik yardım ve destek sağlayan web sitelerine bağlantı sunar.

Kurum içi ağ ortamlarındaki materyaller, bir çalışanın kendisinin veya tanıdığı herhangi birinin istismarcı olabileceğini düşünmesi durumunda ne yapılması gerektiğini de 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.

Sonuçlar: İş yerinde ev içi şiddete ilişkin farkındalığın artması, sorunu tartışmaya hazır olma düzeyinin de artmasını sağlamıştır. Yöneticiler konunun nasıl ele alınacağına dair eğitim aldıklarından, firmalar dâhilindeki her türlü cinsiyete dayalı şiddet bildirimleri artmıştır. Tuvaletlerdeki posterlerin özellikle etkili olduğu görülmektedir. Kurum içi ağ sitesindeki 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 birimlerine 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 çok büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, yalnızca iş yerindeki tehlikelerden korunma değil, aynı zamanda genel sağlıklarını ve esenliklerini elde edip geliştirme hakkına sahiptir. Zihinsel, fiziksel ve psiko-sosyal sağlık, çalışanların esenliği ve örgütsel başarı için temel niteliktedir. Bu nedenle, sağlık alanında benimsenecek bütüncül bir yaklaşım, bir şirketin iş stratejisinin ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Birleşmiş Milletler[52], 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, bütün 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 esenliğinin iyileştirilmesine de katkı sağlamalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından geliştirilen Sağlıklı İş Yeri Modeli[53] dört unsurdan oluşur.

52 Bulaşıcı olmayan hastalıkların önlenmesi ve kontrolüne ilişkin üst düzey toplantı 2011 yılında gerçekleştirildi
53 https://www.who.int/publications/i/item/who-healthy-workplace-framework-and-model

İş Sağlığı ve Güvenliği: Fiziksel ortamdaki ve iş süreçlerindeki aşağıda sayılanlara benzer 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 donanım kullanımı
- Gürültü kontrolü

Sağlıklı Yaşam Tarzı ve Uygulamalar: Aşağıdaki gibi sağlığa faydalı kişisel yaşam tarzı uygulamalarını destekleyip teşvik eden bir ortamın yaratılması:

- Fiziksel etkinlik
- 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, aşağıdaki gibi psiko-sosyal unsurlara odaklanılması:

- Değerler, inançlar ve pratikler
- 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 sağlıklarının iyileştirilmesi amacıyla, aşağıdaki eylemlerle toplumda rol oynamak:

- Ticari faaliyetlerin karbon ayak izini azaltmak
- Orman yönetimi ve daha az kâğıt kullanımı
- Yerel yardım kuruluşları için bağış toplama
- Topluma ait hava ve su kaynaklarındaki kirleticilerin kontrolü
- Çalışma saatlerinde gönüllülüğe imkân veren fırsatlar

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

5.4.1 Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Tanımlanarak Anlaşılması

Çalışanların sağlık yönetiminde uygulanacak cinsiyete duyarlı bir yaklaşım oldukça önemlidir. Kadın ve erkekler, sağlık ve güvenlikle ilgili farklı deneyimler yaşarlar. Farklı risk ve sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalıp çalışma ortamlarında farklı biçimlerde etkileşimde bulunur, farklı ev içi ücretsiz çalışma sorumlulukları üstlenir ve bu nedenle farklı gereksinimler içinde olurlar.

Kadınların Güçlenmesi İlkeleri (KGİ'ler), şirketleri çalışan kadın ve erkeklerin tamamının sağlığını, güvenliğini ve esenliğini sağlamakla sorumlu tutar. (İlke 3). Bu ilkenin uygulanması aşağıdaki unsurları içerir:

- ✓ **İş yerinde şiddet ve istismarın önlenmesi ve ortadan kaldırılması** (bu kılavuzun 5.2. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır)
- ✓ **Kadınların ve erkeklerin özel gereksinimlerini göz önünde bulundurarak güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması**
- ✓ Kadınların ve erkeklerin gereksinimlerine göre **uyarlanmış sağlık hizmetleri sunarak çalışanların ve ailelerinin sağlığının ve esenliğinin 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 tesislerine yönelik cinsiyete özgü gereksinimler:** Kadınların özel gereksinimleri, aydınlatılmış yollar veya ulaşım hizmetlerinin sağlanması gibi özel güvenlik gereksinimleriyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, hamilelik veya emzirme gibi kadınların özel koşullarına da bağlanabilir.
- ✓ **Güvenceli esnek çalışma düzenlemeleri:** Kadınların gereksinimlerine ve aile sorumluluklarına uyarlanmış esnek çalışma düzenlemeleridir. (Bu kılavuzun 5.1. Bölümünde ayrıca ele alınmıştır)

5.4.2 Çalışanların Cinsiyete Özgü Sağlık, Güvenlik ve Esenlik Gereksinimlerinin Karşılanması için Alınabilecek Önlemler

Cinsiyete özgü mesleki tehlikelerin dikkate alınması

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

Kadınların özel gereksinimlerine yönelik sağlık hizmetlerinin sunulması

- ✓ **Sağlık hizmetlerinin sağlanması:** Çalışanların, kadınların ve erkeklerin farklı kaygılarıyla gereksinimlerine karşılık gelen sağlık hizmetlerine ve sigorta programlarına erişebilmelerini sağlamak için uygun önlemler alınmalıdır. Buna, aile planlaması ürün ve hizmetlerine erişim ve hamilelik, ebeveyn izni ve çocuk bakımıyla ilgili bakım hizmetleri de dâhildir. Bu hizmetler aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan kişilerin (çocukların) gereksinimlerini de 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 gereksinimlerine uyarlanmış iş yeri tesislerinin veya işle ilgili tesislerin oluşturulması

- ✓ **Güvenli bir çalışma ortamı yaratma ve kadınlar ve erkekler için farklı olan potansiyel risk unsurlarına karşı koruma sağlama:** Örneğin, kadın çalışanlar için ulaşım hizmetleri sağlayarak veya güvenlik riskleri olarak tanımlanması durumunda şirket tesislerine bağlanan yolları aydınlatarak hayata geçirilebilir.
- ✓ **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 aynı zamanda kadın çalışanların stresini azaltmayı sağlayacaktır.
- ✓ **Çocuk bakım tesisleri:** Bu tür imkânlar 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 sağlığını da kapsayacak biçimde sağlık ve güvenlik eğitimi

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

Esenliğin ve sağlıklı yaşam tarzının teşvik edilmesi

Şirket, sağlık ve güvenliğe odaklanmakla kalmayıp çalışanların esenliğini de düşünmeli; bu doğrultuda spor salonları, masaj ve sağlık merkezleriyle ortaklığa gitmek, buralarda şirket tarafından karşılanan ya da maliyeti düşük olanaklar sağlamak gibi, sağlıklı yaşam tarzını destekleyecek çeşitli etkinlikleri hayata geçirmelidir. İş yerinde öz-bakım olanaklarına yönelik olarak geliştirilen müdahaleler sadece erkeklerin ve kadınların sağlığı değil, iş performansı üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Sağlıklı beslenmenin ya da takım sporu etkinliklerinin desteklenmesi bu gibi müdahalelere örnek olarak verilebilir.

Çalışanların Zihin Sağlığının Desteklenmesi

Dünya nüfusunun %10'undan fazlası zihin sağlığı sorunlarıyla mücadele ediyor[54] olmasına karşın, 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, ön alıcı bir biçimde destekleyen çeşitli önlemlerin benimsenmesi çok önemlidir. Bu bağlamda yapılabilecekler şöyle sıralanabilir:

- ✓ **Zihin sağlığının şirket çalışanlarını nasıl etkilediğini anlamak:**

  - Şirket liderlerinin, çalışanlarının esenliğinin 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

54 https://ourworldindata.org/mental-health

telefonla ve/veya şahsen doğrudan erişim sağlamak
- 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

✓ **Damgalanmayı 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

✓ **Esenliği teşvik etmek:**

- Bütün 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 gereksinimleri ve kadınların özel gereksinimleriyle ilgili sağlık ve güvenlik planlarını, çalışanlardan düzenli geri bildirim toplayarak, düzenli olarak değerlendirmek
✓ Sağlık, güvenlik ve esenlik konularında doğrudan doğruya üst yönetime rapor veren bir kadın ağı kurmak
✓ Çalışanları mevcut hizmetlerin yanı sıra sağlık, güvenlik ve esenlik konularıyla ilgili hak ve sorumlulukları hakkında da bilgilendirmek amacıyla iletişim toplantıları ve bilgilendirme oturumları düzenlemek

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

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), şirketlere, kriz zamanlarında ek sorunlarla başa çıkabilmeleri için belirli bir işi etkileyebilecek riskleri tespit edip krizin etkilerini azaltacak stratejiler geliştirebilmelerine el veren ve çalışanların tam katılımıyla geliştirilecek bir iş sürekliliği planı benimsemelerini önermektedir.[55]

Çalışanları bulaşıcı hastalık olasılığı taşıyan mesleki risklerden 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. İş yerinde mevcut hastalık risklerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlar ele alınacaktır:

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

- Bulaşıcı hastalığın özelliği, bulaşma yolları ve çalışanların görevleri sırasında hastalığın zaten bulaşmış olduğu kişilerle karşılaşma veya kontamine ortamlara veya (ör. laboratuvar örnekleri, atıklar gibi malzemelere maruz bırakılma olasılığını da hesaba katan **bulaşmaya maruz kalma olasılığı**
- Yaş, altta yatan hastalıklar ve sağlık koşulları da dâhil olmak üzere bireysel etki unsurlarıyla enfeksiyonun etkisini kontrol etmek için uygulanan mevcut önlemleri de hesaba katacak bir biçimde, ortaya çıkan **sağlık sonuçlarının ciddiyeti**

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 yapma biçimini değiştirme seçenekleri
- ✓ Sosyal mesafeyle ilgili öneriler
- ✓ Uyarlanmış iş vardiyaları
- ✓ İş boyutunun küçültülme olasılığı
- ✓ Tele-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

Çalışmanın yanı sıra genellikle temizlik ve aile üyelerinin bakımıyla da yükümlü olan kadınlara yardımcı olmayı amaçlayan önlemler değerlendirilmelidir. Büyük olasılıkla, bir salgın durumunda, ailedeki hastalarla bu bireyler ilgilenecek ve onlara karşı gösterdiğiniz ilgiden dolayı minnettar olacaklardır. Plan bütün 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 [56]

ILO ve WHO tarafından geliştirilen tavsiyelere dayanan aşağıdaki kontrol listesi, çalışanların güvenliğini ve sağlığını korumak üzere 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 kullanılabilecek olup aşağıdaki hususları ele almaktadır:

Fiziksel mesafe

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

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

✓ **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)

✓ **Temizlik**

✓ Masa, çalışma yeri, 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 önlemler ve COVID-19 enfeksiyonu durumunda nasıl davranılacağı konusunda yönetim, çalışanlar ve temsilcilerinin eğitilmesi

✓ Kişisel koruyucu donanımların 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 süreçlere uygun olarak uzaklaşma hakları ve durumu bağlı oldukları yöneticilere derhal bildirme sorumluluklarıyla ilgili bilgi vermek

Kişisel Koruyucu Donanım

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

Müdahale

✓ Yerel yöneticilerin 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 bütün çalışanları bu hususta bilgilendirmek

✓ İş yerinde COVID-19 belirtileri gösteren herhangi bir kişinin, uygun bir sağlık kuruluşuna sevk edilmeyi beklerken izolasyonunu sağlamak

✓ İş yerinin yeterince dezenfekte edilmesi; enfekte çalışan ile yakın temasta bulunan kişilerin sağlık gözetiminin sağlanması

✓ Aşılamanın yararları hakkında bilgi yayarak/farkındalık yaratarak, aşı kampanyalarına katılarak, kurumsal teşvikler sağlayarak aşılamayı teşvik etmek

Evden çalışmanın ergonomik ve fiziksel İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) risklerini yönetme

Evden çalışan insanlar, genel olarak, iş yerinde çalışanlarla aynı sağlık ve güvenlik standartlarının bulunmadığı ev ortamlarıyla ilgili bazı risklerle karşı karşıya kalabilirler. Masa, sandalye ve diğer aksesuarlar iş yerindekiyle karşılaştırılabilir - eşit - kalitede olmayabilir. Ayrıca; ısı, soğuk, aydınlatma, elektrik güvenliği, ev hijyeni ve ev tadilatı gibi değişkenlere bağlı fiziksel ortam 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
- ✓ Donanımın eğilmeyi veya aşırı gerilmeyi en aza indirecek bir biçimde yerleştirilmesi
- ✓ Donanım ve iş için gereken diğer malzemeler için yeterli çalışma alanına sahip olmak
- ✓ Çalışanları düzenli molalar vermeye ve saatte bir, bir dakika boyunca ayakta durmaya ve hareket etmeye teşvik etmek

Kriz durumlarında işle ilgili stresi ve diğer zihin sağlığı sorunlarını yönetme[57]

Artan kaygı, moralsizlik, düşük motivasyon veya depresyon acil durumların ve kriz durumlarının psikolojik sonuçları arasında sayılabilir. Evden çalışmak; yalnız hissetmeye, daha uzun saatler çalışmaya ve iş ile aile yaşamı arasındaki çizgileri kaybetmeye neden olabilir. İzolasyon konsantrasyonu kolaylaştırabilse de sosyal etkileşimden uzak olmak önemli bir stres kaynağı olabilir. Esnek çalışma saatleri, aralıksız 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.[58] Bu nedenle, olağan zamanlarda çalışanların zihin sağlığını destekleyen girişimlere ek olarak (yukarıda açıklanmıştır), salgınla 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 uygun bir ortam
- ✓ Çalışanların esenliği de dâhil olmak üzere endişeleri belirlemeye ve sorunları çözmeye yönelik stratejiler üzerinde birlikte çalışmayı amaçlayan çok disiplinli oturumlar
- ✓ Yerli çalışanların aileleri salgından etkilenebileceğinden, kurumsal kültürün ve başkalarına duyarlılığın gözden geçirilmesi
- ✓ Psikolojik destek sağlamak ve stres ve tükenmişliği izlemek için bir ahbap sistemi
- ✓ Egzersiz de dâhil olmak üzere fiziksel sağlığı geliştirme ve çalışanları sağlıklı beslenme alışkanlıklarını sürdürmeye teşvik etme fırsatları
- ✓ Çalışanların korku ve endişelerini gizlilik içinde paylaşmalarını sağlayacak psikolojik destek
- ✓ Toplumsal cinsiyet klişeleri ve ücretsiz bakım işçiliği de dâhil olmak üzere çeşitli konuları ele alan ve kadınlarla erkeklerin eşit katılımını teşvik eden, damgalanmayı azaltmaya yönelik kampanyalar
- ✓ Diyaloğu, yenilikçi çözümleri ve tutumlarda olumlu yönde değişimi teşvik edebilecek mizahî ve katılımcı tekniklerin kullanılması

57 2018 tarihinde yayınlanan, DSÖ, ILO, manual for protecting health workers and responders (sağlık çalışanlarını ve acil durumlara müdahale eden görevlileri koruma kılavuzu)'ndan alınmıştır.
58 https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide

5.5 İşin Geleceği'ne dair Zorlukların Ele Alınması – Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Gereksinimi

İşin geleceği son yıllarda önemli bir politika konusu olarak ortaya çıkmış ve bu konudaki tartışmalar çoğunlukla işlerin otomasyonuna odaklanmıştır. Gerçekten de büyük veri ve yapay öğrenme destekli yapay zekâ ile bilgi ve iletişim teknolojileri, robot teknolojilerine, dayalı iş dünyasını dönüştürmektedir. Bununla birlikte işin geleceği, mevcut durum itibariyle toplumsal cinsiyet perspektifinden yoksundur. Dijitalleşme, 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 zamanlardaki ilerlemenin ketlenmemesi açısından kritik öneme sahiptir.

Kadınların Güçlenmesi İlkeleri'nden 4.'sünü esas almaktadır:
Kadınların Eğitim, Kurs ve Mesleki Gelişim Olanaklarının Desteklenmes

5.5.1 İşin Geleceği'ne dair Toplumsal Cinsiyete Dayalı Zorlukların Anlaşılması ve Saptanması

Küreselleşme ve demografik değişimle birlikte dünya ekonomisindeki teknolojik ilerleme, insanları şimdi ve gelecekte ekonomiye katılmak için gereksinim duydukları becerilerle donatma gereğini doğurmuştur. Günümüzde, insanların mevcut becerileri ile Dördüncü Sanayi Devrimi'nin[59] getirdiği değişiklikler nedeniyle oluşacak ve daha yaygın hale gelecek işler için gereken beceriler arasında belirgin bir uyumsuzluk[60] vardır. Şirketler için beceri uyumsuzluğunun, verimlilik ve rekabet gücü üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu durum; yeni ürün, hizmet veya teknolojileri uygulama yeteneklerini etkileyip sonuç olarak kâr ve pazar kaybına yol açar.

Gelecek neslin yanı sıra işlerini yeni teknolojiler karşısında 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 bütün çalışanların yarısının otomasyon ve yeni teknolojilerin yönlendirdiği yeni sorumlulukları benimsemeleri için, mevcut becerilerini geliştirmesi ve yeni beceriler kazanması gerektiğini ortaya koymaktadır.[61] Mevcut becerilerin geliştirilmesi, bir çalışanın beceri setini, işletmeye daha üretken bir şekilde katkıda bulunabilmesi açısından geliştirme veya genişletme sürecidir. Bu beceri gelişimi genellikle sürekli öğrenmeyi gerektirip 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, çalışanları şirkette şu anda yaptıklarından tamamen farklı yeni pozisyonlar 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 da istihdam kalitesi üzerinde ani olumsuz etkilere yol açmıştır.

---

59 2021 ABD verileri, ABD'de yaklaşık olarak 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

60 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 birbirine yakınlaşması ve birbirini tamamlayıcılığı ile ilişkilidir. Bahsi geçen teknolojiler; 3 boyutlu baskı, insan-makine arayüzleri (HMI) ve yapay zekâyı içermekte ve mevcut küresel endüstriyel manzarayı dönüştürmektedir. Kaynak: UNIDO https://iap.unido.org/ articles/what-fourth-industrial-revolution

61https://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperity_2021.pdf

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.[62] 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 belirleyip öngörmek ve bu gereksinimleri karşılamak için çalışanları yeniden vasıflandıracak ve becerilerini geliştirecek pratik önlemleri belirlemek oldukça önemlidir.

Toplumsal cinsiyete odaklanmak hem COVID-19 salgınından sonra toparlanma hem de işin geleceği bağlamında kritik öneme sahiptir. Toplumsal cinsiyete odaklanılmazsa, toparlanma önlemlerinin yanı sıra işin geleceğine dair betimlemeler eksik ve taraflı kalacak, bu nedenle mevcut eşitsizlikleri yeniden üretme riskini yaratacaktır. Bugün kadınlar, iş gücüne katılım ve iyi iş imkânlarına erişim konusunda erkek meslektaşlarından daha çok zorlukla karşı karşıyadır. Dahası, kadınlar salgından daha fazla etkilenmiştir. Aradaki bu uçurum, yeni iş gücü piyasası eğilimlerinin eşiğinde daha da genişleyebilir. Otomasyonun, kadınlar ve erkekler üzerinde muhtemelen farklı bir etkisi olacaktır. Bu nedenle özellikle Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik disiplinleriyle ilgili (STEM) beceri açıkları tanınmalı ve ele alınmalıdır.

Kadınlar ağırlıklı olarak yüksek riskli işlerde çalışmakta, yetersiz ücret ile yüksek düzeyde güvencesizlikten mustarip olmaktadırlar. Diğer yandan bakıldığında ise Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik (STEM) alanlarında hızlı büyüme gösteren katma değeri yüksek iş alanlarındaki işlere kadınların girmesini ve başarılı olmasını zorlaştıran süregelmiş 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, %50'sinin de iş otomasyonunu hızlandırmayı planladığını ortaya koymuştur.[63] Araştırma, 20 ekonomide sürekli olarak artan bir talep gören 99 rolü kendine özgü beceri profillerine dayanarak sekiz farklı iş kümesinde gruplandırmıştır.[64] 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 büyük oranda yetersiz temsil edildiği tespit edilmiştir.

62 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
63 https://es.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/in-full/gggr2-gender-gaps-in-jobs-of-tomorrow/
64 Dünya Ekonomik Forumu, 2019 ve 2020 yılları boyunca, 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, kültür ve içerik üretimi gibi yeni ekonomide insan etkileşiminin devam eden öneminin 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 yenilikçi teknik beceriler gerektiren alanlarda, toplumsal cinsiyet uçurumunun 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 bütün 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 ülkenin yanı sıra Kıbrıs ve Singapur) 26 milyon kadının teknoloji tarafından işlerinden edilme riskinin yüksek olduğu, bir

başka deyişle, işlerinin otomasyona uğrama olasılığının % 70'in üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Kadın çalışanlar, sektörler ve ülkeler arasındaki ciddi heterojen yapıya rağmen, bütün mesleklerdeki erkek çalışanlara kıyasla, daha yüksek düzeylerde otomasyon riskiyle karşı karşıyadır.[65]

İleriye bakıldığında, mevcut ve gerekli beceriler arasındaki açıkların kapatılmasında, mevcut becerilerin güçlendirilmesi ve yeni beceriler kazandırılmasına yönelik çalışmalara gerek 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 Gereksinimlerini Dikkate Alarak İşin Geleceği'ne Uyum Sağlanması

kapatmak için özel bir plan oluşturma girişimine temel oluşturur. Sonuç olarak, bu tür planlar mevcut becerilerin geliştirilmesi, yeni beceriler kazandırılması ve yeni yeteneklerin kurumlara kazandırılması gibi unsurların bir bileşimini kapsayacaktır. Bu tür özel planlar, bir yandan COVID-19 salgınının etkisini azaltmak için kısa vadede etkili olacak, diğer yandan da İşin Geleceği'nin 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 belirleyip onları buna hazırlayarak gerçekleştirmelidir.

Beceri açıklarını gidermek için şirketler tarafından alınacak önlemler

✓ ***Durum Değerlendirmesi***

Şirketler, becerilerin 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 Değerlendirmesinin[66] kapsamı aşağıdaki hususlara odaklanmalıdır:

- Şirketin, COVID-19 salgınından önemli ölçüde olumsuz etkilenen faaliyetleri (Bu nedenle şirket, en çok etkilenen sektörlerde istihdam edilen çalışanlarının becerilerinin güncellenmesine ilişkin seçenekleri göz önünde bulundurabilir.)
- Şirketin, COVID-19'la birlikte talebin arttığı becerileri veya gelecekte talep edilebilecek 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

65 IMF, Is Technology Widening the Gender Gap? Automation and the Future of Female Employment, 2019.
66 COVID-19 krizine yanıt olarak, beceri kazandırma ve tazeleme alanında ILO tarafından 2020 yılında yayımlanan hızlı değerlendirme kılavuzundan uyarlanmıştır.

✓ *Şirketin Beceri Kazandırma/Beceri Geliştirme Stratejisi*

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

Mevcut Becerileri Geliştirme /Yeni Beceriler Kazandırma Stratejisi için öneriler [67]

Mevcut becerileri geliştirme ve yeni beceriler kazandırma stratejisini tasarlarken, 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 değerlendirmesi ve genel görünüm çalışması

Her bir faaliyet grubunun ve her bir çalışan grubunun salgın veya diğer kriz durumlarında etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak, fırsatlardan yararlanmak, toparlanmayı hızlandırıp 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 endüstri yapısında salgından kaynaklanan 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, bilgisayar destekli öğrenimi, BİT, vb.)

- Eylem önerileri

✓ Gelecekteki gereksinimleri tanımlayan bir beceri çerçevesi tasarlama

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

Beceri geliştirme için olası hedefler [68]

Belirlenen beceri önceliklerinin aşağıdaki kategorilere uyması muhtemeldir:

- Salgının yarattığı zorluklara uyum sağlamalarına yardımcı olmak için zor durumdaki sektörlerin yanı sıra gereksinim duyulan yeni beceri profiline uyum sağlamak için yapısal değişim geçiren sektörlerin ihtiyaç duyduğu spesifik teknik beceriler;

Salgından olumsuz etkilenen birey gruplarına yeniden beceri kazandırılması ve becerilerinin artırılmasına yönelik girişimler tarafından hedeflenebilecek ve çalışanların iş sektörünü değiştirmelerine yardımcı olacak, küresel olarak talep gören ve birçok sektör ve meslek arasında aktarılabilen **teknik beceriler;**

67 A.g.e
68 COVID-19 krizine yanıt olarak, beceri kazandırma ve tazeleme alanında ILO tarafından 2020 yılında yayımlanan hızlı değerlendirme kılavuzundan uyarlanmıştır.

Meslekler ve sektörler arasında giderek daha fazla aktarılabilen teknik beceriler şunlardır: dijital beceriler; idare ve insan yönetimi becerileri, müşteri ilişkileri; yeşil meslekler ve çevresel sürdürülebilirlik becerileri; dil becerileri. Salgın, özellikle uzaktan çalışmak, çevrimiçi hizmetleri kullanmak ve tedarikçilerle ve pazarlarla çevrimiçi 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 becerilerinin yanı sıra, bütün sektörlerde ve mesleklerde yararlı olan stres direnci, iş-yaşam dengesi, dijital detoks, zaman yönetimi, esneklik ve yeni koşullara uyum gibi dayanıklılık becerileri

  Ekip çalışması, iletişim becerileri ve sorun 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, iş gücünün gerekli beceri kazandırma/tazeleme alanlarını kavramasını ve beceri kazanma/tazeleme yolunun bireysel olarak sahiplenilmesini sağlar.

✓ İlerleme Ölçümü

Şirketler, yetenek ve iş gücü değişikliklerine ayak uydurmak ve bunlara uyum sağlamak için verileri analiz ederek ilerlemeyi ölçmelidir. İlerlemeyi izlemek için temel performans göstergelerine dayalı bir sürekli karşılaştırma analizine gerek vardır.

6. Sonuç

COVID-19 salgınından daha güçlü çıkarak potansiyel krizlere ve yeni zorluklara daha hazırlıklı olmak, özel sektör için hayati önem taşımaktadır. Yeni gerçeklik, kadınların ve erkeklerin gereksinimlerini 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 sağlanmasıyla ilgili stratejilerin, sadece çalışanların iş tatmininin 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 bulundurulup kadın ve erkek çalışanların farklılaşmış gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanların sağlık, güvenlik ve esenliğinin 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 bilgisayar destekli öğrenim, bilgi ve iletişim teknolojileri ve robotik ile biçimleneceğini 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 biçimlerde etkilemektedir. Bu nedenle, söz konusu farklılıkları tespit etmek, toplumsal cinsiyete yönelik etkisini anlamak ve gelecekteki krizleri ve işin geleceğinin zorluklarını etkin ve eşit bir biçimde ele almak esastır. Bu bağlamda, eşitlikçi çözümler tasarlama ve hakkaniyetli 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 bütün kurumlar, toplumsal cinsiyete duyarlı bakış açısını her zaman gündeminde tutmalı ve bunu sağlayacak yönde 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

İsveç Sverige

TÜSİAD

TÜRKONFED

UN WOMEN