

# ***İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi Yol Haritası***

Haziran 2023



## Künye

Adres : Barbaros Mah. Begonya Sk,  
Nidakule Ataşehir Batı Blok No:1  
İç Kapı No:2 Ataşehir, İstanbul  
Tel : +90 212 807 02 05  
E-mail : info@skdturkiye.org

## Yayına Hazırlayanlar

<b>Konca Çalkıvık</b>	SKD Türkiye, Genel Sekreter
<b>Noyan Ergül</b>	SKD Türkiye, İş Geliştirme ve Paydaş İlişkileri Müdürü
<b>Berzem Erbin</b>	SKD Türkiye, Kurumsal İletişim Yöneticisi
<b>Serhat Şabap</b>	SKD Türkiye, İletişim Uzman Yardımcısı
<b>Feride Kılıç</b>	KPMG Türkiye, Şirket Ortağı
<b>Zeynep Çobanoğlu</b>	KPMG Türkiye, Kıdemli Danışman
<b>Doğa Aydoğan</b>	KPMG Türkiye, Danışman
<b>M. Sefa Elbay</b>	Rapor Tasarım

\* Bu yayının her hakkı saklıdır. Tamamen ya da kısmen çoğaltılması yasaktır.  
Bilimsel araştırma, tez, makale haberlerde, yayının tam adı kullanılarak alıntı yapılabilir.

## SKD Türkiye Hakkında

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye), sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı ile ilgili farkındalık yaratılması, bu yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi amacı ile 2004'te kuruldu. Kurulduğu yıldan beri sürdürülebilir kalkınma kavramını iş dünyasında yaygınlaştırmaya çalışıyor, bu konu ile ilgili örneklerin ve iyi uygulamaların artmasını teşvik ediyor.

Hâlihazırda, SKD Türkiye çatısı altında, Türkiye'nin GSYH'nin %20'sini temsil eden ve 1 milyon kişiye istihdam sağlayan 33 farklı sektörden 136 üye şirket bulunuyor.

Sürdürülebilir kalkınma konusuna ilişkin politikaların oluşturulmasına katkı sağlayan SKD Türkiye, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma konusunda altyapı ve araçların geliştirilmesi için de çalışmalar yapıyor. İş dünyası, kamu, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, belediyeler, yerel idareler ile iş birliği içinde çalışıyor.

SKD Türkiye, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD) üyesi ve iş ortağı olarak Türkiye'yi uluslararası düzeyde temsil ediyor. Birleşmiş Milletler ve bağlı kurumları, Dünya Bankası, Avrupa Komisyonu vb. düzenleyici ve yönlendirici konumdaki uluslararası kuruluşlar ile bilgi ve deneyim paylaşımı ve ortak projelerde iş birliği yapıyor.

## Hedefler

- Sürdürülebilir kalkınma kavramının iş dünyası ve kamuoyunda bilinirliğini artırmak
- Sürdürülebilir kalkınma konusu ile ilgili örnek teşkil edecek iyi uygulamaların artmasını teşvik etmek, tanıtılmasını sağlamak
- Sürdürülebilir kalkınma konusuna ilişkin politikaların oluşturulmasına katkı sağlamak
- Sürdürülebilir kalkınma konusunda uygun araç ve kanallar geliştirmek için çalışmalar yapmak

## Strateji

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından Eylül 2015'te açıklanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını temel alarak stratejisini ve çalışma yapısını paralel hale getiren SKD Türkiye "savunucu bazlı düşünce örgütü" olarak aşağıda belirtilen 5 odak alanında çalışmalarına devam ediyor.

- Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve Verimlilik
- Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim
- Sürdürülebilir Sanayi ve Döngüsel Ekonomi
- Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi
- Sosyal İçerme ve Kapsayıcılık

# İçindekiler

Giriş	4	Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri	21
Özet	4	İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları	22
Projenin Amacı	6	Paydaş Ekosistemi	25
Proje Paydaşları	7	<b>Kadın İstihdamını ve Fırsat Eşitliğini Destekleyen Uygulamalar</b>	<b>26</b>
Proje Aşamaları	8	Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine ve Fırsat Eşitliğine Duyarlı İş Yerleri	27
Şu An Hangi Aşamadayız?	9	Geliştirmeye Açık Alanlar	28
Yol Haritasının İçeriği ve Akışı	10	Aksiyon Önerileri	29
<b>1. Eksen:</b>		Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri	35
<b>Kadın İstihdamı ve Çalışma Koşullarına Yönelik Adımlar</b>	<b>11</b>	Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri	39
<b>Kadın İstihdamına Genel Bakış</b>	<b>12</b>	İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları	40
Geliştirmeye Açık Alanlar	13	<b>Cinsiyetsiz Uygulamalar</b>	<b>44</b>
Aksiyon Önerileri	15		
Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri	18		

# İçindekiler

## 2. Eksen:

**İşin Geleceği ve Dijital Dönüşüm Ekseninde Kadın** 45

**Dijital Dönüşüm ve İşin Geleceği** 46

**Kadınlara Yeni Yetkinliklerin Kazandırılması** 47

Geliştirmeye Açık Alanlar 48

Aksiyon Önerileri 49

Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri 52

Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri 55

İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları 56

Paydaş Ekosistemi 59

**Kadınların Olduğu Alanların Dönüştürülmesi** 60

Geliştirmeye Açık Alanlar 61

Aksiyon Önerileri 62

Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri 65

Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri 68

İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları 70

**Değişim Adımları** 73

Organizasyonunuzu Dönüştürürken İzleyebileceğiniz Adımlar 74

Ekosisteminizde Daha Fazla Etki Yaratmanız İçin İzleyebileceğiniz Adımlar 80

**Ekler** 86

Ek 1 86

Kaynakça 89

# Giriş / Özet

Hazırlanan bu Yol Haritasında, İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı konusu; **Kadın İstihdamı ve Çalışma Koşullarına Yönelik Adımlar ve İşin Geleceği ve Dijital Dönüşüm Ekseninde Kadın** olmak üzere iki eksenle ele alındı. İlk eksenle kapsamlı olarak kadın istihdamına genel bir bakış sunularak kadın istihdamını ve fırsat eşitliğini destekleyen uygulama konuları detaylı olarak ele alındı ve bu konularda çeşitli çözüm önerileri verildi. Yol haritasının ikinci ekseninde ise kadınlara yeni yetkinliklerin kazandırılması ve ardından da kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi konuları detaylandırıldı.

Türkiye’de ekonomik büyümenin ve verimliliğin artması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için kadın-erkek istihdam oranının eşitlenmesi büyük bir önem arz ediyor. Bu noktada cinsiyete dayalı eşitsizliğin giderilmesi, ücret farkının ortadan kaldırılması ve kadın istihdamını artırmaya yönelik alınacak aksiyonlar çok kritik bir hale geliyor. Kadınların çoğunlukla özel bakıcı (yaşlı/hasta/bebek/çocuk), sağlık çalışanları, eğitim/öğretim uzmanı, temizlik/yardım personeli gibi hizmet, bakım ve destek rollerinde konumlanıyor olması ve bu gibi rollerin işin geleceğinde dijitalleşme ve otomasyondan en fazla etkilenecek roller olması kadın istihdamının artmasına karşı bir tehdit oluşturuyor. **Bu riski ortadan kaldırabilmek için kadınların dijitalleşen dünyaya uyum sağlaması, yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmesi ve daha çok teknoloji odaklı yeni kariyer fırsatlarına yönelmesi gerekiyor.** Kadınların liderlik alanında güçlendirilmesi ve bunun için iş yerlerinde eşitlikçi bir ortam sağlanması da öncelikli hususlar arasında yer alıyor.

Kadınların iş hayatında geri planda kalmasının ana faktörlerinden biri, toplumsal cinsiyet normlarından dolayı kadınların erkeklere kıyasla daha fazla bakım yükü ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle iş-yaşam dengesinde sorun yaşamaları olarak karşımıza çıkıyor. Yapılan çalışmalar özellikle COVID-19 döneminde kadınların üzerindeki bu yükün arttığını ve bu artışın kadın istihdamının artırılması konusunda atılan adımları yavaşlattığını gösteriyor. Kadınlar evlilik ve annelik dönemlerinde üzerlerine düşen sorumluluğun artmasıyla kariyerlerini ikinci plana atmak durumunda kalabiliyor. Bu durum, ileri safhalarda kadınların yetkinliklerini zamanla kaybederek kariyerlerinden vazgeçmesine sebep olabiliyor. Bunun önüne geçebilmek adına **şirketlerin, kadının iş-yaşam dengesini kurabilmesine yardımcı olabilecek aksiyonları alması büyük bir önem teşkil ediyor.**

Şirketlerde dijitalleşmenin yaygınlaşması ve otomasyon ile iş yapış şekillerinin zamanla değişmesiyle kadınların yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin işin geleceğinde etkileneceği öngörülüyor. Gelecekte ağırlıklı olarak bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM rolleri) alanlarındaki mesleklerin önem kazanacağı vurgulanırken, kadınların bu alanlarda erkeklere kıyasla çok daha az sayıda bulunuyor olması işin geleceğinde kadın istihdamı açısından bir risk oluşturuyor. **Dijital dönüşümden en çok etkilenecek alanların, özellikle kadınların fazlaca konumlandığı roller olduğu dikkate alındığında, işin geleceğinde kadınların gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmeleri için reskill ve upskill ile yeni yetkinlikler kazanmaları ve var olan yetkinliklerini geliştirmeleri büyük önem arz ediyor.**



Sosyal normlar ve geleneksel cinsiyet rolleri doğrultusunda, kadınların geleceğin mesleği olan STEM alanlarından çok, kadınlarla özdeşleştirilmiş alanlarda çalışmalarının sebepleri arasında; sektörde kadın rol modellerinin yeterince bulunmaması, kadınların erkek egemen çalışma ortamında kendilerini yetersiz hissetmeleri ve mühendislik gibi mesleklerin daha çok erkeklerin yapabileceği bir meslek olduğu yönündeki ön yargılar yer alıyor. Özellikle kız çocuklarından başlayarak kadınların bilim, teknoloji, matematik ve fen alanlarına yönlendirilmesi **kadınların olduğu alanların dönüştürülebilmesi noktasında oldukça önem taşıyor. STEM rollerinde kadın sayısını artırmak, işin geleceğinde kadın istihdamının istenilen** noktaya gelebilmesi için alınması gereken öncelikli tedbirler arasında yer alıyor. Bu kapsamda lise ve üniversiteler ile yapılacak iş birlikleri; kız çocuklarını STEM alanlarına yönlendirecek ve farkındalık kazandıracak eğitimler, burs ve staj programları gibi aksiyonlar şirketlerin gündeminde yer almaktadır. Fırsat eşitliğinin yakalanabilmesi için yol haritasının bu ekseninde; kadınların yetkinliklerini geliştirebilmeleri, teknoloji ile daha fazla iç içe olabilmeleri ve STEM alanındaki mesleklerde daha fazla yer alabilmeleri için gerekli çözüm önerileri sunuluyor.

Her iki eksen için, yol haritasındaki konulara dair alınabilecek aksiyonlar konusunda şirketlere bir ışık tutabilmek adına çeşitli aksiyon önerilerine yer verildi. Yol haritasının ilk eksenini olan **Kadın İstihdamı ve Çalışma Koşullarına Yönelik Adımlar** ekseninde "Kadın İstihdamına Genel Bakış" başlığı altında, işe alım ve terfilerde bilinçsiz ön yargıyı önleyecek uygulamalar, kadın istihdamını artırmaya yönelik uygulamalar ve kadınların yeteneklerini güçlendirmek için gerekli uygulamalar çerçevesinde aksiyon önerileri bulunuyor. Yine ilk ekseninde "Kadın İstihdamını ve Fırsat Eşitliğini Destekleyen Uygulamalar (Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine ve Fırsat Eşitliğine Duyarlı İş Yerleri)" başlığı altında ise iş-yaşam dengesi

(esnek çalışma ve izin uygulamaları, bakım yükü), kadınlara iş gücünde ve liderlikte fırsat eşitliği, çeşitlilik - kapsayıcılık uygulamaları, erkeklerin cinsiyet ve fırsat eşitliği girişimine katılımı konularında çeşitli aksiyon önerileri de ayrıca ele alındı.

Yol haritasının ikinci eksenini olan, **İşin Geleceği ve Dijital Dönüşüm** ekseninde "Kadınlara Yeni Yetkinliklerin Kazandırılması" başlığı altında aksiyon önerisi olarak yetkinlik eğitimleri, kadın çalışanlar için liderlik eğitimleri ve organizasyon içinde faydalı uygulamalara yer verildi. İkinci eksenin bir diğer konusu olan "Kadınların Olduğu Alanların Dönüştürülmesi" başlığı altında ise; STEM rollerinde kadın sayısının artırılması, girişimci kadınların desteklenmesi ve organizasyon içinde faydalı olacak uygulamaların hayata geçirilmesine yönelik aksiyon önerilerinden bahsedildi.

Her konu için ayrı ayrı verilen aksiyon önerilerinin ardından, bahsi geçen konularda çeşitli aksiyonlar almış, hatta çeşitli konularda öncülük etmiş şirketlerden ve bu şirketlerin almış oldukları aksiyonlardan örnekler sunuldu. Bu konularda aksiyon almak isteyen ve etki alanlarını genişletebilmek için bu aksiyonları alırken çeşitli sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapmak isteyen şirketler için ise "İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları" başlığına yer verildi. Bu başlığın altında özellikle kadına yönelik iş hayatında çalışmalar yürüten ve işin geleceğinde kadını güçlendirmeyi ana hedefi olarak benimseyen çeşitli STK'lara ve bu STK'lar ile geçmişte iş birliği yapan SKD Türkiye üye şirketlerinin çalışmaları üzerinde duruldu. Kendi organizasyonlarında bir değişim başlatmak isteyen şirketlere yol gösterebilmesi ve yapılacak değişimin sürdürülebilir olması adına, eksenlerin detaylı olarak işlenmesinin ardından şirketlerin hem organizasyon içinde, hem de organizasyon dışında uygulayacağı değişimler ve projeler için takip edebilecekleri değişim adımlarına yer verildi.

# Projenin Amacı

**SKD Türkiye** ve **KPMG** tarafından yürütülen **"İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı"** projesi ile üye şirketlerde kadın istihdamının mevcut durumunun ve işin geleceğine yönelik çalışmaların tespit edilmesi, durum analizinin ardından oluşturulacak yol haritası ile sürdürülebilir strateji ve uygulamaların belirlenmesi hedefleniyor.

Kadınların iş gücüne katılım oranlarının artırılması ve üst pozisyonlarda kadın çalışanların daha fazla rol almasının sağlanmasının yalnızca şirket performansına değil ülke ekonomisine de fayda sağladığı gözlemleniyor.

Özel sektör ve paydaşları, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kadın istihdamının önünde duran cam tavan, fırsat eşitsizliği, ön yargı vb. durumlarda alacağı aksiyonlar ile cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçmekte etkin bir rol oynuyor. Bu nedenle, Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları tarafından bu yöndeki uygulamaların anlaşılması ve mevcut durumu bir adım ileri taşıyacak aksiyonların belirlenmesi için **"İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı"** Projesi, Türkiye'nin gayri safi yurt içi hasılasının %20'den fazlasını temsil eden üye şirketlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

COVID-19'un hızlandırmış olduğu dijital dönüşüm ve otomasyon süreçlerinin sonucu olarak endüstrilerde yeni iş alanlarının belirlenmesi ve birtakım fonksiyonların dijital dönüşüm sonucu sona ermesi ile kadın istihdamının önündeki engellerin tespiti ve kadınların yetkinlik dönüşümünü hedefleyen uygulamaların belirlenmesi önem taşıyor.

**SKD Türkiye** üye şirketlerinin yukarıdaki kapsam doğrultusunda mevcut durumunun anlaşılması ve bu doğrultuda uygun yol haritalarının oluşturulması amaçlanmıştır. Mevcut kadın yetenek havuzlarının işin geleceğine uygunluk durumunun tespit edilmesi ile iyileştirme ve gelişim alanlarının belirlenerek bunların giderilmesine yönelik yol haritasının oluşturulması da proje amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca toplumsal cinsiyete duyarlı iş yerlerinin oluşturulması için ilgili stratejilerin ve iş birliklerinin geliştirilmesi, iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili farkındalığın artırılması, bu konuda çalışan ve raporlama yapan şirket sayısının artırılması projenin ana hedefleri arasında bulunuyor.

**İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi'**nde mevcut durumun ortaya konması; veri toplama, analiz çalışmaları ve güncel durum tespit raporunun oluşturulması olarak 3 ana aşamada tamamlandı. Katılımcı şirketlerden veri toplanması, anket ve derinlemesine görüşmeler ile gerçekleştirildi. Bu aşamada elde edilen veriler doğrultusunda; işin geleceği açısından üye şirketlerin kadın yetenek havuzlarının mevcut durumunun değerlendirilmesi, üye şirketlerin kadın yetenek havuzları arasında sektörel farkların belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanması, iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi, COVID-19 dönemi boyunca ve sonrasındaki dönemde kadın istihdamı ve destekleyici uygulamalar konusunda durum analizi yapılması, bu dönemde kadınların artan bakım yükü ve COVID-19 döneminin çalışanların iş-yaşam dengesine etkisi de göz önünde bulundurularak mevcut durum analizi yapıldı. Son olarak, ortaya konan analizler, hem Türkiye'deki hem de küresel istatistikler ile karşılaştırıldı ve iyi uygulama örnekleri şirketlerle iş birliği yapılarak rapora aktarıldı.

# Proje Paydaşları

*Proje kapsamında gerçekleştirilen baz veri analiz çalışması ve derinlemesine görüşmelere SKD Türkiye üyesi 55 şirket katıldı.*

Böylece çalışmanın yapıldığı dönemde SKD Türkiye üyesi olan toplam 88 şirketin %62,5'i çalışmaya dâhil oldu.

*Proje kapsamında gerçekleştirilen çalıştay organizasyonuna*

SKD Türkiye üyesi olan 19 şirketten ve 4 sivil toplum kuruluşundan 40'a yakın temsilci katıldı.

## Yol haritası içeriği

31 üye şirketten  
72 adet örnek uygulama ile  
zenginleştirildi.



**33**

farklı sektörden

**136**

üye



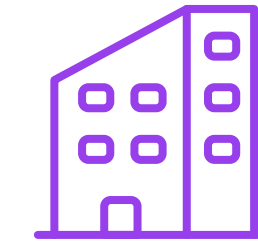
Türkiye'de GSYH'nin

**%20'si**



**1 Milyon**

kişilik istihdam



**1 Trilyon TL +**

toplam ciro



# Proje Aşamaları

Proje, mevcut durumun analizi ve yol haritası oluşturulması doğrultusunda aşağıdaki adımları içeriyor.

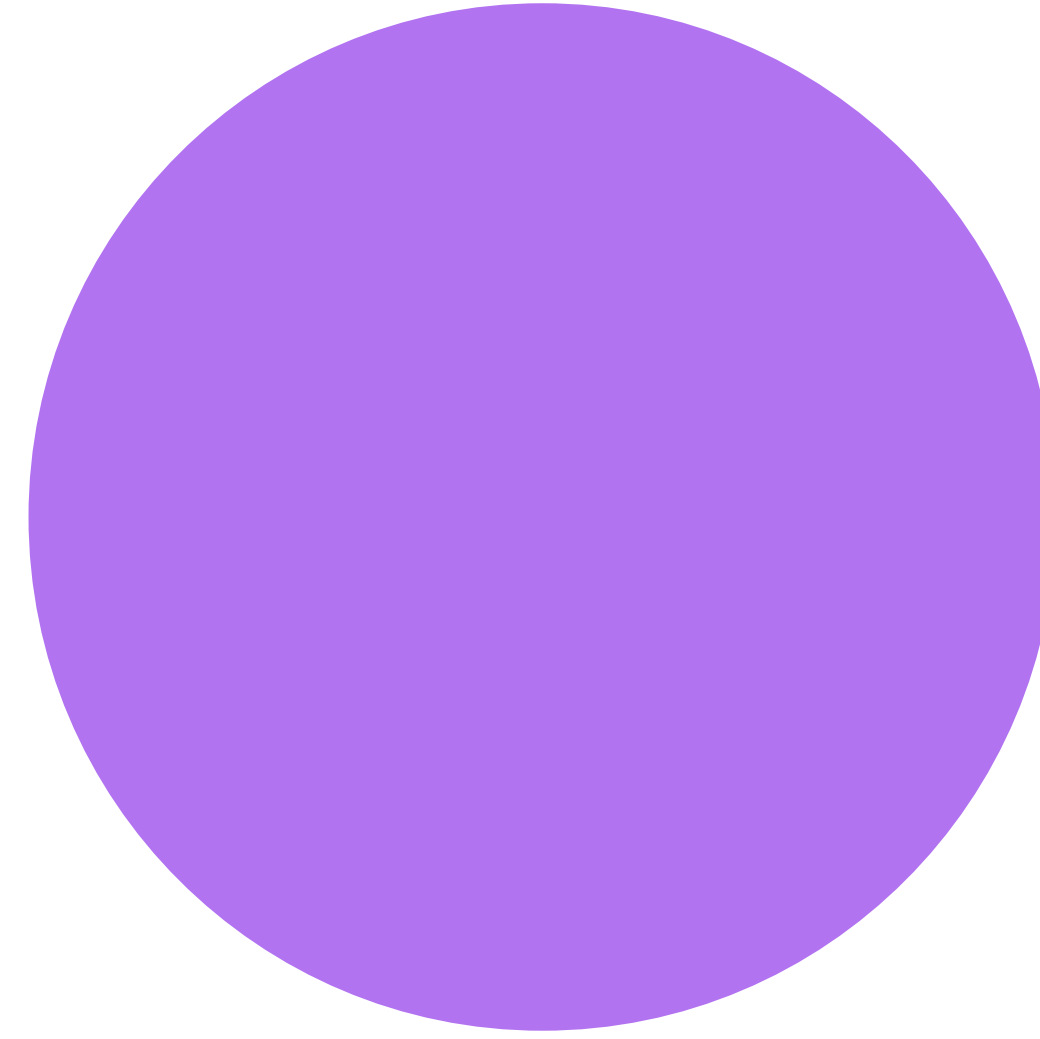
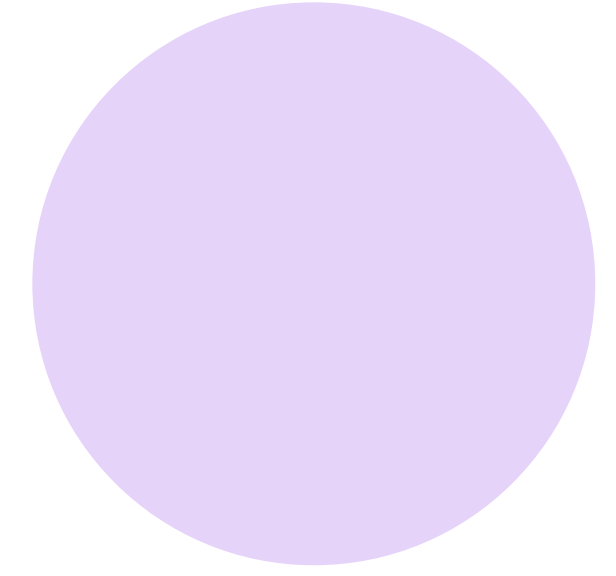


# Şu An Hangi Aşamadayız?

**“İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı”** projesinin yol haritası aşamasında yürüttüğümüz çalışmalar kapsamında 9 Haziran 2022 tarihinde, SKD Türkiye üyelerinin katılımıyla Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) Cennet Bahçesi’nde “İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi Yol Haritası Oluşturma Çalıştay” fiziksel olarak düzenlendi. Çalıştayda, “İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı” projesinde yapılan anket çalışması ve derinlemesine görüşmeler temel alınarak oluşturulan mevcut durum analizi raporunda yer alan önemli bulgular katılımcılarla paylaşıldı. Yol haritasının oluşturulması için 4 odak konu üzerinde katılımcılar tarafından grup müzakereleri gerçekleştirildi. Grup tartışmalarını ilgili konudaki grup sunumları ve odak konular hakkındaki toplu tartışmalar takip etti. Çalışmaya 19 üye şirket ile kadın istihdamı ve fırsat eşitliği alanında faaliyet gösteren 4 sivil toplum kuruluşu katıldı.

İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi Yol Haritası için hazırlık çalışmalarına başlandı, ilgili konularda Türkiye’den ve dünyadan iyi uygulama örnekleri ve aksiyon önerileri araştırıldı. Çalıştaydan elde edilen fikirler ve sonuçlar yol haritasına girdi oluşturacak şekilde derlendi. Proje kapsamında yer alan güncel durum tespit analizi raporunda elde edilen istatistiklerin bir kısmı yol haritasında kullanıldı.

Yukarıda bahsedilen veriler ve analizlere ek olarak, ilgili konularda detaylı araştırmalar yapılarak ve üye şirketler ile iletişim sağlanarak yol haritası oluşturuldu.



# *Yol Haritasının İçeriği ve Akışı*

İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi Yol Haritası, yukarıda bahsedilen mevcut durum analizi kapsamında tamamlanan anket ve derinlemesine görüşmeler ile birlikte, SKD Türkiye üye şirketleri ile ortaklaşa gerçekleştirilen çalıştay organizasyonunda elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlandı.

Bulgulara ek olarak Türkiye'den ve dünyadan örnek uygulamalar ve değişim metotları ile zenginleştirildi.

1. Eksen ve 2. Eksen çerçevesinde ilgili alanda mevcut durumun bilgisi verilerek, engellerin ve geliştirilmeye açık alanların üzerinde duruldu.

Bunun ardından akışı; aksiyon önerileri, Türkiye'den ve dünyadan iyi uygulama örnekleri, iş birliği yapılabilecek sivil toplum kuruluşları hakkında bilgilendirme ve paydaş ekosistemi izliyor.



# **1. Eksen:**

# **Kadın İstihdamı ve Çalışma Koşullarına Yönelik Adımlar**



# Kadın İstihdamına Genel Bakış

İstihdamdaki kadın oranının artması, ülkede refah seviyesi ve ekonomik büyümeyi artırırken daha eşit ve daha adil bir toplum düzeninin oluşmasına katkı sağlıyor. İş hayatındaki kadın-erkek istihdam katılım oranı farkının, cinsiyete dayalı eşitsizliğin ve ücret farkının ortadan kalkması için kadın istihdamının artırılması ve bu konuda desteklenmesi önem taşıyor.



Kadın sayısının şirket içinde her kademede artırılmasının doğrudan şirket performansının artmasında rol oynadığı kabul edilirken, kadınların liderlikte ve üst kademelerde erkeklere kıyasla çok daha az temsiliyeti gözlemleniyor. OECD ülkeleri çapında yapılan bir araştırmaya göre, kadın istihdamının artırılıp kadın ve erkek arasındaki iş gücüne katılım farkının kapanması ülke ekonomisini iyileştiriyor. Hem verimliliği hem de ekonomik büyümeyi hızlandıran bu iyileşme, Türkiye'ye ve özel sektöre katkı sağlayarak ülkenin sürdürülebilir bir şekilde kalkınmasına yardımcı oluyor.<sup>2</sup>

Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü'nün (EIGE) yayımlamış olduğu bir raporda ise cinsiyet eşitliğinin Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisinin olduğu belirtiliyor.<sup>3</sup> Buna ek olarak, **Avrupa Birliği'nde (AB) 2050'ye kadar cinsiyet eşitliğinin iyileştirilmesinin, GSYİH üzerinde %6,1 ila %9,6 oranında, yani 1,95 ila 3,15 trilyon € arasında bir artışa yol açacağına dikkat çekiliyor.**

<sup>2</sup> Thévenon, O., Ali, N., Adema, W., & Pero, A. S. del. (2012, December 10). Effects of reducing gender gaps in education and labour force participation on economic growth in the OECD. OECD iLibrary. Retrieved May 16, 2022, from [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/effects-of-reducing-gender-gaps-in-education-and-labour-force-participation-on-economic-growth-in-the-oecd\\_5k8xb722w928-enjsessionid=MslFD1pwNRNNSQsdwUjZke1T.ip-10-240-5-52](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/effects-of-reducing-gender-gaps-in-education-and-labour-force-participation-on-economic-growth-in-the-oecd_5k8xb722w928-enjsessionid=MslFD1pwNRNNSQsdwUjZke1T.ip-10-240-5-52)

<sup>3</sup> Economic case for gender equality in the EU. European Institute for Gender Equality. (2019, July 23). Retrieved May 16, 2022, from <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality/economic-case>

# Geliştirmeye Açık Alanlar

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) küresel çapta en fazla kadın istihdamına sahip olan meslekleri belirlemek için yaptığı bir araştırmaya göre %60 ve üzeri oranda kadın; özel bakıcı (yaşlı/hasta/bebek/çocuk), sağlık çalışanları, eğitim/öğretim uzmanı, temizlikçi/yardımcı gibi hizmet, bakım ve destek rollerinde karşımıza çıkıyor.<sup>4</sup> Kadınların yoğunlukta olduğu bu meslek grupları birbirleriyle aynı olmasalar da toplum tarafından kadına yüklenen rollerin (temizlik, yemek, vb.) gerektirdiği yetkinliklerle neredeyse aynı yetkinlikleri gerektiren meslekler oldukları görülüyor. Yapılan araştırmalara göre ise, kadınların çoğunluğu oluşturduğu meslek gruplarının gelecekte dijitalleşme ve otomasyonla iş yapış şekillerinin değişeceği hatta yok olacağı öngörülüyor.

Kadınların iş gücünde kaybolan mesleklerle beraber kaybolmaması ve konumunu sağlamlaştırabilmesi için yetkinliklerini sürekli geliştirmesi ve STEM alanlarındaki kariyer fırsatlarına yönelmesi gerekiyor.



Gelir ve Yaşam Koşulları Anketinin (ILCS) verilerinde, kadın istihdamının kanayan noktalarından biri olan cinsiyetler arası ücret farkının Türkiye'de %15,6 olduğu görülüyor. Bu noktadaki eşitsizlikler, mevcut durumdaki gibi giderse dünya çapında cinsiyet farkının kapatılmasının 135 yıl süreceği belirtiliyor.<sup>5</sup> Cinsiyetler arası ücret farkının ana nedenlerinden biri, kadınların yoğunlukta olduğu iş birimlerinin genellikle eforu yüksek olup ücreti düşük olan sektörlerden (bakım, hizmet, vb.) olması. Bu nedenle kadınlar çok çalışıp az kazanıyor ve aradaki fark ortaya çıkıyor. Ayrıca bu ücret farkı; cam tavan ve sosyo-kültürel nedenler yüzünden kadın çalışanların erkek çalışanlarla aynı değerde iş yapmasına rağmen terfi alamamasından ve kadınların üst kademelerdeki temsiliyet oranının az olmasından kaynaklanıyor.

<sup>4</sup> These occupations are dominated by women. ILOSTAT. (2022, January 7). Retrieved May 16, 2022, from <https://ilostat.ilo.org/these-occupations-are-dominated-by-women>

<sup>5</sup> Gender wage gap is 15.6% in Turkey, according to the joint study by Ilo Turkey Office and Turkstat. Gender Wage Gap is 15.6% in Turkey, according to the joint study by ILO Turkey Office and TURKSTAT. (2020, October 5). Retrieved May 16, 2022, from

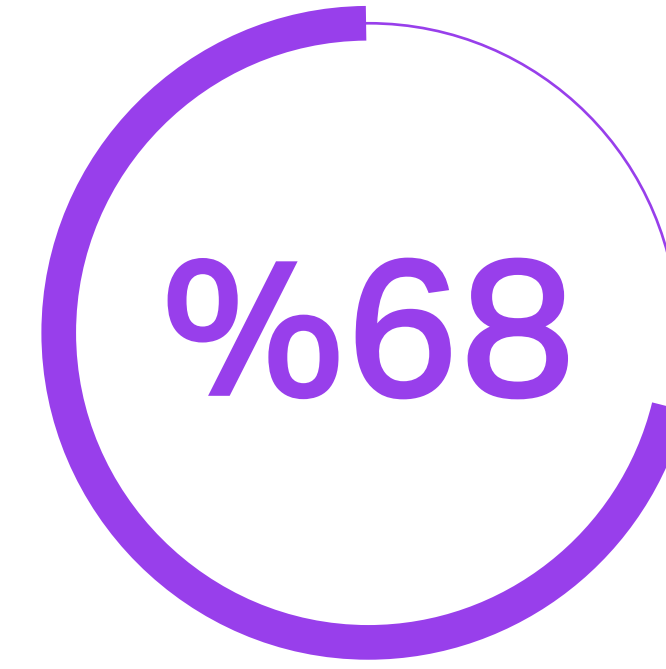
Erkek egemen bir kültürün toplum algısındaki ön yargının kırılması oldukça zor olduğu gibi, bu ön yargı kadın istihdamının artırılmasının önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Toplum algısına göre; liderlik modelinde aranan özellikler, kadınlara kıyasla erkeklerde daha fazla bulunan özellikler olarak kabul edildiği için toplumda ve iş ortamında kadınlara özgü yetkinliklere daha az değer veriliyor. Bu nedenle kadınlar değerlerini ispatlayabilmek için erkeklere oranla iki kat daha fazla çalışıyorlar. Erkekler ise sorunları doğrudan hissetmedikleri için mevcut durumdaki algıyı değiştirmeye pek de gerek duymuyor. Buna ek olarak; erkek egemen iş kültüründe, kadının sahip olduğu yetkinlikler değersizleştirildiği için kadınlar bir iş fırsatında gerekli tüm yetkinliklere veya gerekenden daha fazlasına sahip olduklarını hissetmediklerinde, durum tam tersi olsa bile, yetersizlik hissine kapılıp fırsatları değerlendirirken kendilerini geri planda tutabiliyorlar.

Birden fazla üye şirket, işe alım ve terfilerde cinsiyetsiz dil kullandıklarını; askerlik durumu, çalışanların yakın gelecekte çocuk sahibi olma planları, vb. sözlü ifadelerin cinsiyet belirtmesinden ve ön yargı oluşturabileceğinden dolayı yaptıkları iletişim çalışmalarında bu ifadeleri kullanmadıklarını belirtti. Ayrıca, işe alım aşamalarında kullanılan envanterlerin de cinsiyetsiz bir dile sahip olduğunu belirtildi.

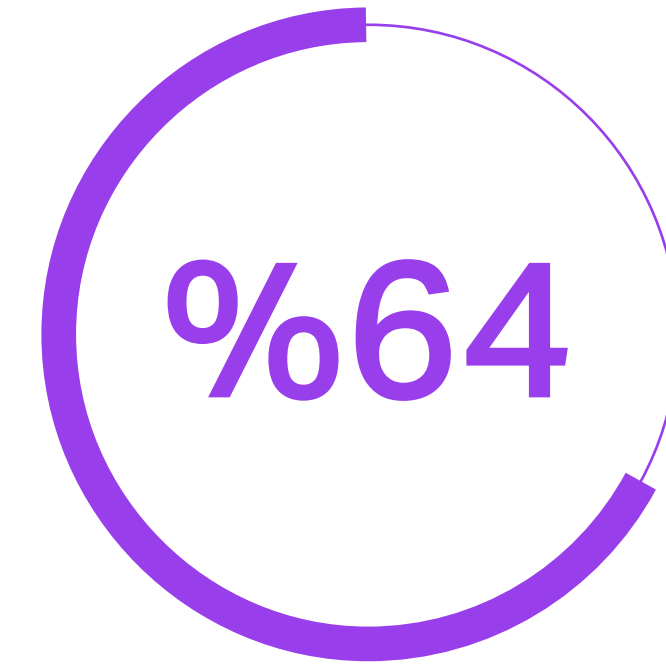
Anket sonuçlarına göre, katılımcı şirketlerin %68'i kadın istihdamını kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullanıyor. Benzer şekilde, katılımcı şirketlerin %64'ünde ise kadın yönetici oranının bir kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullanıldığı karşımıza çıkıyor. Aynı zamanda birden fazla üye şirket, belirli bir süre zarfında belirli bir kotaya ulaşmak için koydukları kadın yönetici ve yönetim kurulunda kadın üye oranı hedefleriyle kurumsal performans ölçüm kriterlerini destekliyor.

Derinlemesine görüşmelerde elde edilen bilgilere göre, üye şirketlerin bir kısmında, iş gücünde kadın çalışan sayısını korumak ve garanti altına almak amacıyla işe alım süreçlerinde kota uygulamaları ve üst yönetim yedekleme planlarında her rol için kadın yedek belirleme zorunluluğu bulunuyor.

### Anket sonuçlarına göre katılımcı şirketlerin;



**Kadın istihdamını**  
kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullanıyor.



**Kadın yönetici oranını**  
kurumsal performans ölçüm kriteri olarak kullanıyor.

# Aksiyon Önerileri

Şirketlerin kadın istihdamının artırılması kapsamında kendi bünyelerinde çeşitli aksiyonlar almak için adım atması gerekiyor. Mevcut kadın çalışan sayısının artırılması ve işe alım/terfilerde eşitlikçi bir yaklaşım ile değerlendirilebilmesi için şirketler tarafından alınabilecek aksiyonlara aşağıda yer verildi.

**1 İşe Alım ve Terfilerde  
Bilinçsiz Ön Yargıyı Önleyecek Uygulamalar**

**2 Kadın İstihdamını  
Artırmaya Yönelik Uygulamalar**

**3 Kadın Yetenekleri  
Güçlendirmek İçin Uygulamalar**





## 1. İşe Alım ve Terfilerde Bilinçsiz Ön Yargıyı Önleyecek Uygulamalar

Şirketler, adil ve eşit çalışma ortamları sunarak çalışanların tam potansiyelini ortaya çıkarmalarına imkân vermek için şirket içerisinde bütüncül bir yaklaşım benimsenmeli. Bu doğrultuda, toplumsal cinsiyet eşitliğine dair tüm eğitimlerin şirketler tarafından verilmesi ve şirket içerisindeki her seviyeden çalışanın bu eğitimlere katıldığından emin olunması gerekiyor.

İşe alım süreçlerine ve kararlarına dâhil olan çalışanlara ayrımcılık yapmama ve fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik bilinçsiz ön yargı eğitimlerinin uygulanması önem teşkil ediyor. Gerçekleştirilen mülakatlarda doğum planları, askerlik, evlilik planları vb. konulara değinilmeden kullanılan dilin cinsiyetsiz, kapsayıcı ve evrensel olmasına dikkat edilmesi gerekiyor. Bu doğrultuda, rol tanımlarının kadınlara ve yeterince temsil edilmeyen gruplara hitap etmesi için gözden geçirilip tekrar tanımlanması öneriliyor. Ayrıca, rol bazlı cinsiyet farkının kapanması adına, en az 2-3 kadın adayla görüşme şartının her açık rol için uygulamaya konması, işe alım ve terfide daha adil bir stratejiye sahip olunmasının önünü açacaktır.

İK süreçlerinde görünmeyen ön yargılar ücret farkına yol açabileceğinden; adayların performans notu, piyasada bulunurluğu, işe girdiklerindeki konumlandırmaları gibi farklı parametreler gözetilerek şeffaf ve adil bir seçme mekanizmasının kurulması son derece önemli.



## 2. Kadın İstihdamını Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Organizasyon genelinde kadın istihdamının artırılması için kadın yeteneklere özel işe alım etkinliklerinin ve atölye çalışmalarının hayata geçirilmesinden önce; bu uygulamaların kurum içindeki İK ekibi tarafından benimsenmesi, hedef konulması ve İK stratejisine entegre edilmesi gerekiyor. Örnek olarak; kurum içerisindeki İK ekibi, şirket bünyesine daha fazla kadın yetenek kazandırabilmek için İK stratejisine senede 2 kez olacak şekilde "Yetenek Zirvesi" benzeri bir programa katılma ve bu şekilde kadın adayları çekme gibi bir hedef koyabilir.

Kadınların iş hayatında sık sık karşılaştıkları adaletsizlik konularından biri, eş değerdeki pozisyonda bulunan ve aynı işi yapan erkek çalışanlarla arasında ücret farkı olarak karşımıza çıkıyor. Söz konusu ücret farkı, kadınların kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerine sebep olurken, istihdam kaybına da neden olmaktadır. Bu nedenle şirketlerin, ücret politikalarını belirlerken cinsiyetten bağımsız ve nesnel KPI'lar geliştirmesi gerekiyor.

Şirketlerin, kurumsal mesajlarında ve kurumsal hedeflerinde eşit işe eşit ücret vurgusunu yaparak şirket içerisindeki cinsiyet eşitliğini sağlaması gibi aksiyonlar, kadın adayların istihdama katılmasında teşvik edici bir rol oynuyor.

Yürüttüğümüz anket çalışmasında da gördüğümüz üzere, katılımcı şirketlerin %68'i kadın istihdamının şirketlerinde kurumsal performans kriteri olarak yer aldığını belirtiyor. Benzer şekilde, katılımcıların %64'ü ise kadın yönetici oranının bir kurumsal performans ölçüm kriteri olduğunu dile getiriyor. Derinlemesine görüşmelerde ise birden fazla üye şirket, belirli bir süre zarfında belirli bir kotaya ulaşmak amacıyla konan kadın yönetici ve Yönetim Kurulunda kadın üye oranı hedefleri ile kurumsal performans ölçüm kriterlerini desteklediklerini belirtti.

## 3. Kadın Yetenekleri Güçlendirmek İçin Uygulamalar

İş dünyasında kadın-erkek yönetici oranlarına bakıldığında, üst kademelere çıkıldıkça kadınların erkeklere kıyasla temsiliyetinin daha az olduğunu görmekteyiz. SKD Türkiye üyesi şirketlerinin bir kısmı, bu alandaki eksikliği gidermek ve kadın yetenekleri güçlendirmek için bir kadın yetenek hattı oluşturduğunu, en iyi uygulamaların takibini yaparak kadınların ilerlemesinin önünde engel olan yapısal engelleri kaldırdığını belirtti.

Ayrıca bazı şirketler, %30 Kulübüne üye olup yönetim kurulunda en az %30 oranında kadın çalışan bulundurma taahhüdü vererek, kadınlara üst kademelerde daha fazla söz hakkına sahip olma hakkı tanıyor.



# Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri

Kadın istihdamının artırılması kapsamında Türkiye'de çeşitli şirketler tarafından uygulanan iyi örnekler aşağıda yer verildi. Şirketler, kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilmek veya Türkiye'de kadın istihdamının artırılması konusunda etkinliklerini çoğaltmak, kadın istihdamının artırılmasında pozitif yönde bir etki yaratabilmek için verilen örneklerden bir kısmını benimseyebilir ve kendi bünyelerinde uygulamaya koyabilir.

## AKBANK

Kadınların toplumda ve iş hayatında daha görünür bir hale gelmesi gerektiğini vurgulayan **Akbank**, 2022 yılında, "Rol Model Akbanklı Kadın Programı"nı uygulamaya koydu. Akbanklı kadınların hem banka içinde hem de banka dışında kapsayıcı bir gelecek için sosyal etki yaratacak şekilde kadınlara yönelik değer ağı oluşturması hedeflenen bu projede; webinar eğitimleri, ilham veren kadın buluşmaları ve kadınların güçlendirilmesine yönelik yapılan proje çalışmalarının yer aldığı programı tamamlayan katılımcılar, mentorluk süreci ile sosyal etki alanını genişletiyorlar.

## BORUSAN HOLDİNG

**Borusan Holding;** iletişim, işe alım, terfi, performans, ücretlendirme gibi her politika ve şirket aksiyonunun toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden yeniden ele alınması için Cinsiyet Gözlüğü programını hayata geçirdi.<sup>7</sup> Borusan Holding, zihinsel ve kültürel dönüşümün gerçekleştirilmesinin ardından somut adımlar atılması gerektiğine inanıyor. Cinsiyet Gözlüğü programında; üç yıl içerisinde tüm şirketlerde Üst Yönetim kademesinde %30, Orta Yönetim kademesinde %40 kadın oranına ulaşma, Üst ve Orta Yönetim işe alım ve terfi sürecinde en az bir kadın adayın kısa listede olması, Liderlik Fakültesi'nde %50 kadın oranının teşvik edilmesi gibi hedefler yer alıyor.

6 Kap. KAP. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.kap.org.tr/>

7 Nevnes Tarafından Yapılmıştır., N. (n.d.). Borusan Holding 2020 Online Faaliyet Raporu. Retrieved October 5, 2022, from [https://www.borusan.com/\\_Media/tr/AnnualReports/2020/toplumsal-cinsiyet-esitligi.html](https://www.borusan.com/_Media/tr/AnnualReports/2020/toplumsal-cinsiyet-esitligi.html)

8 Madebycat.com. (n.d.). Gücümün Farkındayım, işimin başındayım. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/gucumun-farkindayim-isimin-basindayim>

9 Madebycat.com. (n.d.). Kız Kardeşimle Güçlüyüm. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/kiz-kardesimle-gucluyum>

10 Madebycat.com. (n.d.). Yüksekova'da Kadın Olmak. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/yuksekovala-kadin-olmak-3>

11 İLK FIRSAT. Şevket Sabancı Vizyonu ile İlk Fırsat Programı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <http://www.ilkfirsat.org/>



**Sabancı Vakfı**, çeşitli dernekler ile iş birliği yaparak toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ve kadın haklarına yönelik çalışmalar hayata geçiriyor. Afyonkarahisar İş Kadınları Derneği ile gerçekleştirilen “Gücümün Farkındayım, İşimin Başındayım” projesi ile Afyonkarahisar’da mermer sektöründe çalışan kadınların eğitimler yoluyla toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve haklar konusunda farkındalıklarının artırılması, kariyerlerine devam etmeleri ve yükselebilmeleri için gerekli destek mekanizmalarının oluşturulmasını hedefliyor.<sup>8</sup> Vakfın İstanbul Esenyalı Kadın Dayanışma Derneği ile yürüttüğü “Kız Kardeşimle Güçlüyüm” projesi ise Pendik ve Maltepe ilçelerinde yaşayan kadınlara yönelik hak temelli eğitimler, sanat atölyeleri ve örgütlenme kapasitelerini artırmaya yönelik verilen eğitimlerle; kadınların ekonomik, psikolojik, sosyal ve bedensel olarak yaşam kalitelerinin artırılmasını hedefliyor.<sup>9</sup> Vakıf aynı zamanda Yüksekova Kadınları Toplumsal Destekleme ve Kültür Derneği ile “Yüksekova’da Kadın Olmak – 2” projesini yürüterek Hakkâri’nin Yüksekova ilçesinde kadına yönelik şiddet ve ayrımcılıkla mücadele etmek için kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının geliştirilmesini, temel haklar ve hizmetler odağında bilgilendirilmelerini ve kamu kurumları arasında bir koordinasyon kurulu oluşturmayı amaçlıyor.<sup>10</sup>



%100 Fırsat Eşitliği ilkesini benimseyen **Türk Tuborg**, kariyer platformları üzerinden yayınladığı “Kadınlar Sahada” ve “Kadın Aday Öneri Sistemi” ile kadın aday havuzunu genişletmeyi amaçlıyor. Eşit fırsat ilkesi kapsamında yürütülen “Kadın Aday Öneri Sistemi” ile çalışanlar; açık pozisyonlar için aranan nitelik, deneyim ve kriterlere uygun olduğunu düşündükleri kadın adayları önerebiliyor. Bu uygulama ile değerlendirmek üzere daha fazla kadın adaya çalışanlar aracılığıyla ulaşıyor ve bu süreçte kadın istihdamının artırılmasına destek olan çalışanlar ödüllendiriliyor. Önerilen kadın adaylar için standart işe alım süreci yürütülüyor. “Üretimde Kadın Gücü” ve “Kadınlar Sahada” projeleri ile ise, satış fonksiyonu için kadın aday havuzunun genişletilmesi amaçlanıyor. Kadın adaylar işe alım sürecinde önceliklendiriliyor ve kadın çalışanlar Türkiye’nin her noktasında Türk Tuborg satış ekibine katılıyorlar. Böylece saha ekiplerinde kadın çalışan sayısını artırarak dengeli ekipler yaratmak hedefleniyor. Ekiplerinde, kadın istihdamını destekleyen yöneticiler tüm şirket önünde “%100 Ödülleri” adı verilen takdir ve ödüllendirme programında alkışlanıyor. Bu şekilde konunun farkındalığının artırılması ve diğer yöneticilerin de cesaretlendirilmesi amaçlanıyor.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ekol Kadın Tır şoförlerini Bekliyor - Ekol | Logistics 4.0. (n.d.). Retrieved March 7, 2023, from <https://www.ekol.com/tr/ekol-kadin-tir-soforlerini-bekliyor/>

<sup>13</sup> 1 Ocak - 31 Aralık 2022 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu – Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (n.d.). Retrieved March 19, 2023, from <https://www.turktuborg.com.tr/Uploads/File/31.12.2022-faaliyet-raporu.pdf>



Üye şirketler arasında yer alan Koç Holding, her yeni işe alım sürecinde adayların eşit ve adil şartlarda değerlendirildiğinden emin olmak için cinsiyet belirtmeyen ilanlar yayımlıyor. **Koç Holding** ayrıca, işe alımdan sorumlu çalışanların yetkinliğini geliştirmek adına dünyada bir ilk olan “İşe Alım Akreditasyon” programını hayata geçirmiş bulunuyor.<sup>6</sup>



**Esas Holding**'in sosyal yatırım birimi olan Esas Sosyal tarafından yürütülen “İlk Fırsat Programı”; gençlik ve istihdam konularını odağına alarak gençlerin iş yaşamına attıkları ilk adımda onlara destek olmayı hedefliyor. Üniversiteden yeni mezun olan gençlerin karşılaştığı en büyük problemin deneyim ve referans eksikliği olduğunu tespit eden Esas Sosyal, üniversiteden yeni mezun olan gençlere Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarında 1 yıl boyunca çalışma imkânı sunuyor. 21. yüzyıl yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler sunan “İlk Fırsat Projesi” aynı zamanda PERYÖN Akademi aracılığıyla zaman yönetimi, kriz yönetimi ve etkili iletişim konularında eğitim fırsatı sunuyor. İlk fırsat katılımcılarının %75'i kadınlardan oluşuyor.



Şoför olmak isteyen tüm kadınlara istihdam fırsatı yaratarak operasyonlarda görevlendirmeyi hedefleyen **Ekol Lojistik**, “hayatın her alanında ben de varım” diyen kadınlara iş fırsatı sunuyor. Şirket bünyesinde çok farklı alanlarda sunduğu imkânlarla, lojistik sektöründe dünya ortalamasının iki katı kadın çalışana sahip olan Ekol, kadın şoförlerle filolarını genişletiyor. Kadın işi – erkek işi gibi tanımlardan sıyrılmayı amaçlayan bu proje ile başvurusu olumlu bulunan kadın şoför adayları, Ekol tarafından verilen teorik ve pratik eğitimlerle yola çıkmaya hazırlanarak, şirketin yurt içi ve yurt dışı operasyonlarında görevlendiriliyor.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Ekol Kadın Tır Şoförlerini Bekliyor - Ekol | Logistics 4.0. (n.d.). Retrieved March 7, 2023, from <https://www.ekol.com/tr/ekol-kadin-tir-soforlerini-bekliyor/>

<sup>13</sup> 1 Ocak - 31 Aralık 2022 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu – Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (n.d.). Retrieved March 19, 2023, from <https://www.turktuborg.com.tr/Uploads/File/31.12.2022-faaliyet-raporu.pdf>

# Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

Aşağıda küresel çapta faaliyet gösteren çeşitli şirketlerin istihdamda kadın sayısını artırmak amacıyla şirket bünyesinde uygulamaya koyduğu iyi örneklerle yer verildi. Şirketler bu iyi uygulamaları inceleyerek kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilir veya Türkiye'deki kadın istihdamının artırılmasına katkı sağlamak ve geniş bir etki yaratmak amacıyla verilen iyi uygulama örneklerinden kendilerine uygun olanları benimseyerek uygulamaya koyabilir.



**P&G**; şirket genelinde satış tarafında kadın istihdamının düşük olduğunu tespit ederek üniversite 3-4. sınıf öğrencilerine yönelik "Geleceğin Kadın Satış Liderleri" adlı bir program oluşturup, program kapsamında öğrencilere mentorluk ve alanla ilgili eğitimler gerçekleştiriyor.<sup>14</sup>



**SAP**; dünyanın her yerinde karşılaşılan, iş yerlerindeki ön yargıdan doğan eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla, metin madenciliği ve makine öğrenimini kullanarak bir sistem geliştiriyor. Yaptıkları analizleri SAP Success Factors İşe Alım Yönetimi sistemi içine yerleştirip organizasyonların etkili, rekabetçi ve cinsiyetsiz iş tanımları oluşturmalarına yardımcı olurken bu sistem, işe alım süreçlerinde bilinçsiz ön yargının da ortadan kaldırılmasına yardımcı oluyor.<sup>15</sup>



**IKEA**; iş süreçlerindeki her türlü ön yargının ortadan kalkması, işe alımda cinsiyetler arasındaki dengenin sağlanması ve faaliyet gösterdiği ülkelerdeki cinsiyet eşitliğine dayalı ücret politikalarının sağlanması ve sürdürülmesi için çalışmalar yapıyor.<sup>16</sup> Bilinçsiz ön yargıyı azaltmak için görüşme sürecini iyileştirirken, 2022 yılına kadar tüm şirket genelinde her düzeyde 50:50 cinsiyet dengesine ulaşmayı hedefliyor. Son 5 senedir IKEA İngiltere tarafından yıllık olarak çıkarılan "Cinsiyete Bağlı Ücret Farkı Raporu", cinsiyet eşitliği ekseninde tüm IKEA organizasyonu, tedarikçileri ve iş ortakları için iyi bir örnek teşkil ediyor.



**LinkedIn**; işe alımlarda cinsiyet dağılımını dengelemek için aday arama araçlarını güncelleyerek farklı aşamalarda aday havuzlarının cinsiyet dağılımını izleyen ve analiz eden raporlar sunmaya çalışıyor.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> P&G future female leaders programı 4. Yılında Devam Ediyor. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.pg.com.tr/blogs/pg-future-female-leaders-programi-4-yilinda-devam-ediyor/>

<sup>15</sup> Yetenek Yönetimi Sistemi ve Yazılımı | SAP SuccessFactors. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.sap.com/turkey/products/hcm/talent-management.html?sort=title\\_asc&tab=all](https://www.sap.com/turkey/products/hcm/talent-management.html?sort=title_asc&tab=all)

<sup>16</sup> (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.ikea.com/gb/en/files/pdf/30/8e/308e0114/ikea-gender-report-2021-2a.pdf>

<sup>17</sup> İşe Yerleştirme Odaklı İş Ortakları İçin LinkedIn Yetenek İçgörülerine Başlangıç. LinkedIn LTS. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://training.talent.linkedin.com/ise-yerlestirme-odakli-is-ortaklar-icin-linkedin-yetenek-icgorulerine-baslangic>

# İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Kadın istihdamının artırılması konusu ile paralel olarak, bu alanda sivil toplum kuruluşları çeşitli çalışmalar yürütüyor. Aşağıda, kendi bünyelerinde bu konuda aksiyon almak veya çalışmalar yapmak isteyen şirketlere yol göstermesi amacı ile işin geleceğinde kadın istihdamının artırılması kapsamında iş birliği yapılabilecek örnek STK'lara ve bu STK'lar ile geçmişte iş birliği yapmış SKD Türkiye üyesi şirketlerden bazılarının örnek çalışmalarına yer verildi.



**Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)**; kadın girişimcileri destekleyerek girişim süreçlerinde kadınlara eğitim alma ve finansal kaynaklara erişim sağlama konusunda rehberlik ve altyapı imkânı sunuyor. Türkiye'de kadın girişimcilere yönelik çeşitli çalışmalar yürüten ilk özel banka olan **Garanti BBVA** iş birliği ile 2007'den bu yana gerçekleştirilen "Türkiye'nin Kadın Girişimci Yarışması" projesi ile kadınların girişimciliğe teşvik edilmesi hedefleniyor.<sup>18</sup> Bu hedef doğrultusunda, düzenlenen yarışma aracılığı ile seçilen kadın girişimciler sahip oldukları iş fikirleri konusunda destekleniyor ve bu fikirlerini gerçekleştirmeleri sağlanıyor. Yarışma kapsamında başarılı olan kadın girişimcilerin tüm Türkiye'ye duyurulması ile girişimci olmak isteyen tüm kadınların cesaretlendirilmesi hedefleniyor.



Kadınların iş dünyasına katılımını teşvik etmek için kredi fonları, finansman ve danışmanlık temin eden **Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD)**, kadınlar tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler ile çalışıyor.<sup>22</sup> Kadın girişimcilere eğitim, mentorluk gibi alanlarda destek verirken katılım bankaları ile kadın işletmelerinin ihtiyacı olan finansal ürünleri onlara sunuyor. **Anadolu Efes, EBRD** iş birliğinde kadınlar ve gençler için fırsatlar yaratan döngüsel ekonomiye destek olma amacı güdüyor. Sürdürülebilirlik alanlarındaki çalışmalarını genişletmeyi, kadınlar ve gençler için fırsatlar yaratmayı planlıyor.<sup>23</sup> Bu iş birliği kapsamında, EBRD'nin Türkiye'de bilgi ekonomisini desteklemesinin, gençlerin ve kadınların iş gücü ve yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik uyguladığı stratejinin bir parçası olduğu biliniyor.

18 AŞ., I. (2022). Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması | KAGİDER. Retrieved 5 October 2022, from <https://kagider.org/tr/projeler/turkiyenin-kadin-girisimcisi-yarismasi>

19 K. (2022, October 5). KEDV Hakkında | Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.kedv.org.tr/kedv-hakkinda>



**Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV);** yoksulluk ve eşitsizliklerin var olmadığı güçlü bir toplum oluşturmaya katkıda bulunmak amacıyla, kadınların yaşamlarını iyileştirme çabalarına destek olmak ve yerel kalkınmadaki liderliklerini güçlendirmek için çalışıyor.<sup>19</sup> Bu doğrultuda; bireysel ve kolektif kapasite geliştirme, kooperatifleşme, ekonomik güçlenme konularında ve afet/göç alanlarında çalışmalar yürütülüyor. Dernek kadınların yerel ekonomik olanakları keşfetmesini, özellikle işlevsel alanlarda girişimci olması yönünde desteklenmelerini sağlayarak, kadınları sürdürülebilir iş modellerine yönlendiriyor. Aynı zamanda, farkındalık eğitimleri düzenleyerek kadınları girişimciliğe teşvik ediyor ve yeni iş fikirleri geliştirmelerini destekliyor. Ekonomik güçlendirme programı kapsamında hayata geçirilen, “Yeni Ürün ve İş Geliştirme” projesi ile 7.600 kadının yerel olanakları keşfetmeleri ve iş fikirlerini hayata geçirebilmeleri için eğitim ve izleme hizmetinden yararlandığı belirtiliyor. **KEDV;** kurduğu 200’den fazla Kadın Kooperatifleri ile Türkiye’de yoksullukla mücadele etmeyi, kadınların güçlendirilmesine yönelik ortak sorunlara yerelden çözüm üretmeyi ve mahallelerde hayatı dönüştürmeyi hedefliyor.<sup>20</sup> Açtıkları kooperatif merkezlerinde okul öncesi eğitim hizmeti, mahalle yuvaları, oyun kütüphaneleri ve rehabilitasyon merkezleri yer alıyor. Mahallelerde kurulan iletişim ağları ile benzer sorunlara destek sağlanıyor ve ihtiyaçlara göre eğitimler düzenleniyor.



Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu bünyesinde yer alan **TGDF Kadın Platformu** kadınların iş hayatındaki varlığının artırılmasına yönelik teşvik ve düzenlemelerin kanunlaşması, kültürel değişimin sağlanarak toplumdaki olumsuz algıların giderilmesi gibi hedefler doğrultusunda çalışmalar yürütüyor.<sup>21</sup> Gıda sanayisinde kadın istihdamının artırılmasına yönelik girişimlerde bulunma amacıyla kurulan “TGDF Kadın Platformu”nun başlıca odaklandığı diğer konular arasında, tarımda sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği yer alıyor.



Yönetim kurullarında kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı destekleyen **Yönetim Kurulunda Kadın Derneği;** “Yönetim Kurulunda Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı” ile yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılmasını desteklemek üzere bu rolde “hazır” kadın havuzunun genişletilmesini amaçlıyor.<sup>25</sup> 18 ay süren bu program dâhilinde her dönem, kadın mentiler ülkenin en etkin iş insanlarından mentorluk olarak Yönetim Kurulu rollerine hazırlanıyorlar.

20 K. (2022, October 5). KEDV ve Kadın Kooperatifleri Hareketi | Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.kedv.org.tr/kedv-ve-kadin-kooperatifleri-hareketi>

21 TGDF Kadın Platformu çalışmaları başlıyor! – TGDF. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.tgdf.org.tr/tgdf-kadin-platformu-calismalari-basliyor/>

22 EBRD Women in Business Programme. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://ebrdwomeninbusiness.com/about.xhtml>

23 EBRD, Anadolu Efes Eurobond’a yatırım yapıyor. (2021, June 30). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.ebrd.com/anadolu-efes-eurobond>





**İnsani Geliştirme Vakfı (İNGEV)**, kimseyi arkada bırakmama hedefiyle özellikle hassas grupların yaşam standartlarını iyileştirmeye odaklanıyor. Öncelikle düşük gelirlilerin, kadınların, çocukların, mültecilerin ve iklim değişikliğinden zarar görenlerin sürdürülebilir geçim kaynaklarına sahip olmalarını sağlamayı hedefleyen İNGEV'in misyonu arasında ise insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, cinsiyet eşitliği ve eşitsizliklerin azaltılması yer alıyor. Sosyal araştırmalar, girişimcilik destekleri, dijitalleşme destekleri, çeşitli eğitimler, mentorluk ve daha fazlası ile sürdürülebilir kalkınmayı ve insani gelişmeyi hedefleyen İNGEV'in Girişimcilik Destek Merkezi bulunuyor. Gençler ve kadınlar başta olmak üzere tüm girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirebilmeleri için destekler sunuluyor; buna yönelik Startup Haftasonları, Bootcamp'ler gibi etkinlikler düzenleniyor. İNGEV ayrıca kendi yapısı içerisinde bulunan Dijital Destek Merkezi'nde; iş hayatına yönelik düzenlediği pratik ve profesyonel eğitimler ile sosyal medya, web-geliştirme, e-pazarlama ve e-ticaret gibi konulara özellikle odaklanıyor.<sup>26</sup>



**Birlikte Güçlüyüz Platformu**, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ile kadınların ve erkeklerin iş hayatına ve kararlara eşit ve etkin katıldığı bir toplum için çalışıyor.<sup>24</sup> Aralarında iş bağı olan şirketler tarafından kurulan Birlikte Güçlüyüz Platformu; kadınların istihdama aktif katılımları, istihdamda yükselmeleri ve karar alma süreçlerinin tam ve eşit bir parçası olmaları için çalışacaklarını, ekosistemlerindeki diğer şirketleri de kendi şirketlerinde bu değişimi gerçekleştirmeleri için teşvik edeceklerini ve destek olacaklarını taahhüt ediyor. **Birlikte Güçlüyüz Platformu**, tüm iş dünyasını toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için kendisini değiştirmeye ve ekosistemini etkilemeye çağırıyor.

<sup>24</sup> Birlikte Güçlüyüz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://birliktegucluyuz.org/misyonumuz>

<sup>25</sup> Derneği, Y. (2022). Yönetim Kurulunda Kadın Derneği. Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yonetimkurulundakadin.org/>

<sup>26</sup> Anasayfa. İNGEV. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://ingev.org/>

# Paydaş Ekosistemi

Kadın istihdamı ve cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalar, şirketler tarafından etki alanlarını artırmak için daha geniş bir topluluğa ve ekosisteme yayılmaya başladı. Şirketlerin kadın istihdamını destekleyen ve cinsiyet eşitliğine yönelik politika ve stratejilerini paydaşlarına örnek olarak yayabilmek ve onların kadın istihdamını destekleyici uygulamalarını güçlendirmek için çeşitli aksiyonlar aldıkları görülmektedir. Bu aksiyonlar paydaşlara yönelik tanımlanmış toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar, tedarikçilere yönelik tanımlanmış kadın istihdamına yönelik gereklilikler ve paydaşların da şirketlerin uyguladıkları kadınları destekleyici programlara ve eğitimlere dâhil edilmesi olarak önümüze çıkıyor. Derinlemesine görüşmelerde üye şirketlerden paydaş ekosistemine yönelik uygulamaların mevcut olduğu gözlemlendi.

Örnek olarak, üye şirketlerden **TSKB**'nin paydaş ekosisteme katkı sağlayan bir kredi sistemi bulunuyor. İş modellerine, kadın istihdamını destekleyici uygulamaları koyarak, daha geniş bir perspektif kazanabileceğini ve ekosisteme daha fazla etki sağlayabileceğini düşünen **TSKB**, kendilerine özel kadın istihdamı kredi modeli oluşturduklarını ve sahip oldukları fonun üretim sektöründe kullanılacağını belirtti. Kredi verdikleri kurumları toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı olup olmadığına göre değerlendirdiklerini, bu değerlendirmelere bağlı olarak skoru yüksek olanlara uygun maliyetli kredi verdiklerini, düşük olanlara ise belirli şartları yerine getirmeleri durumunda uygun kredi alma hakkı tanıdıklarını aktardı. Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı olma kriterleri içerisinde kadın çalışan oranı, yönetim kurulundaki kadın oranının artırılması hedefi, emzirme odasının bulunup bulunmadığı gibi faktörlerin yer aldığı söylendi. Bahsi geçen toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı kredinin ilgili kurumlarda bir dönüşümü başlattığı vurgulandı. Her sene düzenli olarak ölçüm yapıldığı ve bu kredi programına giren şirketlerde, %37 oranında kadın istihdamını destekleyici olma konusunda iyileşme olduğu belirtildi. **TSKB**, özellikle sanayide 1.700 kadına ek istihdam sağlandığını vurguladı. Kredi sağlayacak şirketler cinsiyet eşitliğinde bir politika yazacaklarını söylediklerinde, bunun belli bir süre sonra denetiminin yapıldığı ve kredinin taksitlerle verilebileceği eklendi.

Ek olarak, paydaş ekosistemi kapsamında ve fırsat eşitliği ekseninde; öğrencilerin eğitimlerine maddi ve manevi katkıda bulunulması, burs programlarının oluşturulması, iş hayatlarında rehberlik edecek mentorluk programları iş hayatında kadın istihdamını artırmaya yönelik adımlar olarak hayata geçiriliyor.

**%37**

Kadın istihdamını destekleyici olma konusunda iyileşme

**1.700**

Ek istihdam

# ***Kadın İstihdamını ve Fırsat Eşitliğini Destekleyen Uygulamalar***

---



# *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine ve Fırsat Eşitliğine Duyarlı İş Yerleri*

**Kadın Erkek Eşitliğine Duyarlı Olan Şirketlerde Şirket Verimliliği Artıyor.**

**+%8** ▲

Çalışanların işe devam sürelerinde

**+%14** ▲

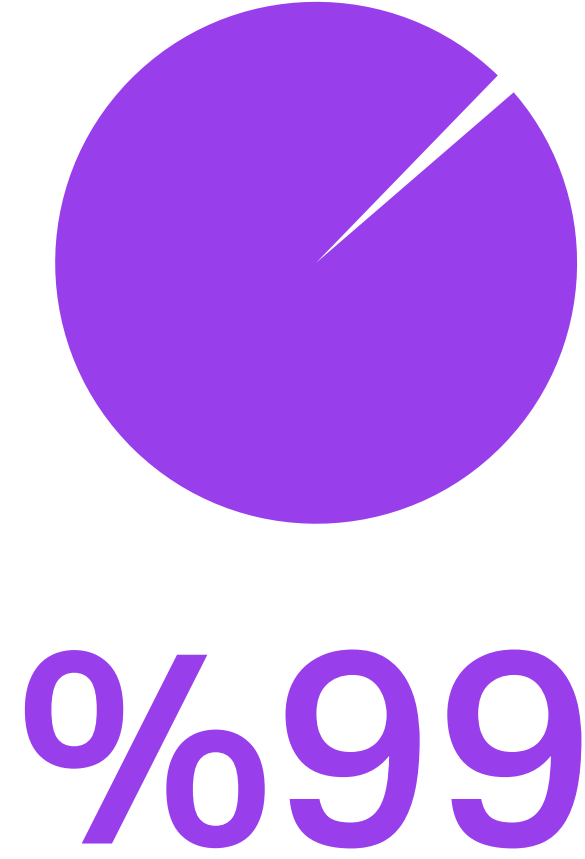
Çalışanların işe bağlılığı, performans ve işten aldıkları tatminde

Kadın ve erkek eşitliğine duyarlı şirket ve kurumlar, kadın çalışanların genelde çok görünmeyen ihtiyaç ve sorunlarını fark ederek, bu ihtiyaçlarına yönelik çözüm üreterek, bu çözümlere yönelik adımları hayata geçiriyor. Sonuçları uzun vadeli izleyerek çalışan memnuniyetinin artması sağlanıyor. UNDP'nin "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar için Rehber" adlı raporunda değinildiği üzere kadın erkek eşitliğine duyarlı olan şirketlerde şirket verimliliği artıyor. Çalışanların işe devam sürelerinde %8 ve çalışanların işe bağlılığı, performans ve işten aldıkları tatminde %14 artış meydana geliyor. Ayrıca, daha hızlı sorun çözme ve yönetim kademelerinde daha hızlı karar alma, müşteri kitlesi, çalışanlar ve yetenekli çalışan adayları nezdinde artan saygınlık, sektöründe liderlik eden bir şirket olarak güçlenmiş bir ticari imaja sahip olmasına katkı sağlıyor.

27 "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket Ve Kurumlar İçin Rehber | United Nations Development Programme." UNDP, [www-test.undp.org/tr/turkiye/publications/toplumsal-cinsiyet-e%C5%9Fitil%C4%9Fine-duyarl%C4%B1-%C5%9Firket-ve-kurumlar-i%C3%A7in-rehber](http://www-test.undp.org/tr/turkiye/publications/toplumsal-cinsiyet-e%C5%9Fitil%C4%9Fine-duyarl%C4%B1-%C5%9Firket-ve-kurumlar-i%C3%A7in-rehber). Accessed 28 Sept. 2022.

# Geliştirmeye Açık Alanlar

Artan ev işleri ve çocuk/yaşlı/hasta bakımı nedeniyle karşılaşılan zorluklar



Kadınların iş hayatına katılımını en çok etkileyen faktörler iş/yaşam dengesi ve bakım yükü olarak karşımıza çıkıyor. TÜSİAD, TÜRKONFED ve Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) tarafından gerçekleştirilen, COVID-19 salgınının kadın çalışanlar açısından etkilerinin değerlendirildiği bir araştırmada, katılımcı kurumların neredeyse tamamında (%99) kadın çalışanların belirttiği ortak sorunlar arasında artan ev işleri ve çocuk/yaşlı/hasta bakımı nedeniyle karşılaşılan zorluklar olduğu ifade ediliyor.

Özellikle bakım faaliyetleri, toplum tarafından kadının esas yükü olarak kabul ediliyor. Bu nedenle yaşamın kritik anlarından olan evlilik ve annelikten sonra kadın çalışanlar yeteneklerini kaybetme riskiyle karşılaşıyor ve birçok kadın ailesi için kariyerinden vazgeçiyor.

Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir iş yeri oluşturmak için, kurumların kadınların daha önceden sınırlı temsil edildiği liderlik gibi alanlara özellikle dikkat göstermeleri ve bu alanlarda aksiyon alarak kadın çalışanlarına daha çok söz sahibi olma fırsatı sunmaları gerekiyor.

# Aksiyon Önerileri

Şirketler fırsat eşitliğinin artırılması kapsamında kendi bünyelerinde çeşitli aksiyonlar alabilir. Fırsat eşitliğinin artırılabilmesi ve iş dünyasında kadınların cinsiyet ayrımı olmadan erkekler ile eşit şartlar altında çalışabilmesi için şirketler tarafından alınabilecek bazı aksiyonlara aşağıda yer verdik.

## 1

### İş-Yaşam Dengesi

- I. Esnek Çalışma ve İzin Uygulamaları
- II. Bakım Yükü

## 2

### Kadınlara İş Gücünde ve Liderlikte Fırsat Eşitliği

## 3

### Çeşitlilik & Kapsayıcılık Uygulamaları

## 4

### Erkeklerin Cinsiyet ve Fırsat Eşitliği Girişimine Katılımı



## 1. İş-Yaşam Dengesi

### I. Esnek Çalışma ve İzin Uygulamaları

Kadın çalışanların iş/yaşam dengesini sağlarken yaşadığı sorunları çözmek için çoğu şirketin esnek çalışma düzenlemelerine sahip olduğunu görüyoruz. Birçok şirket kişiden bağımsız olarak belli başlı zamanları "esnek zaman" olarak nitelendirip, çalışanları o saat aralıklarında ihtiyaçlarını görmesine teşvik ederek "toplantısız cuma" gibi uygulama örneklerini de kurum içerisine yerleştiriyor.

Aynı zamanda, kadınların hayat rutinini zorlayan regl dönemlerinde İspanya, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerin regl iznini yasal izin olarak yürürlüğe geçirdiği ve Türkiye'de ilk olarak Zomato'nun gerçekleştirdiği ve devamında birtakım kuruluşlar tarafından gerekli inisiyatifler alınarak kadın çalışanlara ücretli regl izninin sağlandığı biliniyor.<sup>29</sup> Regl izni birçok mecrada halen tartışma konusu; bazı çalışanların düşüncesi, kadınlar iş gücünde daha fazla çabalaması ve eşitsizliği ortadan kaldırmak için gerekli aksiyonları almaya çalışırken, bu iznin işverenlerin gözünde kadın çalışanları tercih etme frekansını düşüreceği yönünde. Diğer yandan, kadınların bir kısmı bu dönemi çok ağır geçiriyor ve her ay belirli günlerde izin alması gerekiyor. Dolayısıyla regl izninin her ay belirli bir gün sayısı kadar önden kazanılmış bir hak olarak verilmesi yerine, ihtiyaca yönelik verilmesi veya rolün buna elverişli olması halinde esnek çalışma seçeneğinin sunulması belli organizasyonlarda daha uygulanabilir olabilir.

Çocuk sahibi olan kadın çalışanların doğum iznindeyken ek gelir elde etmeleri, şirket faaliyetlerine devam etmeleri ve işe dönüş zamanında uyum sıkıntısı

yaşamamaları için haftada belli saatlerde çevrim içi olacak şekilde şirket içerisindeki çağrı merkezi, operasyon gibi departmanlarda yarı zamanlı çalışarak yardım etmesine olanak sunuluyor. Bu şekilde hem kadın çalışanların yetkinliklerini geliştirebilmesi, hem de şirket iş gücündeki ekstra personel ihtiyacının zaman kaybı ve masraf olmadan karşılanabilmesi sağlanıyor.

İş hayatında çalışanlar genellikle hasta olduklarında veya tatile çıkacaklarında kendilerine tanınan izin hakkından faydalanıyorlar. Ancak izne ihtiyaç duyulan günlerin sayısı bununla sınırlı kalmıyor. Şirketlerde çalışanlara; taşınma, doktor randevusu, ailevi gereksinimler (ailede yaşlı birey varsa onun hastane işleri, çocuk varsa veli toplantıları veya okul aktiviteleri, düğünler, cenazeler) gibi daha çok aciliyet ve zorunluluk gerektirebilen işler için de bir izin hakkı tanınabiliyor. Çalışanlara birçok şirket tarafından tanınan bu izin günlerinin genellikle bu gibi ihtiyaçların giderilmesi için kullanılması amaçlanıyor.<sup>30</sup> Ancak izin alıp işten uzaklaşmak için her zaman ortada acil durum veya açıklanması gereken bir neden olması gerekmiyor. Her çalışanın bazen psikolojik ve mental olarak işten uzaklaşması, kafasını toparlaması ve işe öyle geri dönmesi gerekebileceği gibi, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında da verilen bu tarz kısa aralar çok daha verimli bir çalışma şeklini beraberinde getiriyor. Bu sebeple herhangi bir neden göstermeye gerek kalmaksızın, çalışanların yılda belirli süre ile alabileceği kişisel bir ücretli izin türü, hem şirkete hem de çalışana pozitif bir etki sağlıyor.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> BBC. (n.d.). Regl izni: Hangi ülkelerde uygulanıyor, Kadınların Deneyimleri Neler? BBC News Türkçe. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-61477302>

<sup>30</sup> 5 Reasons To Take a Personal Day Away From Work - indeed. (n.d.). Retrieved October 6, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personal-day>

## II. Bakım Yükü

Araştırmalar, ücretli ebeveyn izninin ve özellikle babalık izninin toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması üzerindeki etkisinin çok geniş kapsamlı olduğunu gösteriyor. Ücretli ebeveyn iznine adil bir yaklaşım ile kadınların iş gücündeki başarısı arasında doğrudan bir bağlantı olduğu biliniyor. Sadece çocuk bakımı değil, aynı şekilde yaşlı bakımı da toplum tarafından kadına yüklenen bir sorumluluk olarak karşımıza çıkıyor. İşverenler bakım sorumluluklarının her iki ebeveyne düştüğünü kabul ederek yaptığı uygulamalarla cinsiyet eşitliğine sahip bir iş yeri oluşturmuş oluyor. Üye şirketlerin bir kısmında babalık izninin artırılmasına yönelik uygulamalar bulunuyor. Bu sayede üye şirketler; babaların hem yeni doğan çocukları ile daha fazla vakit geçirebilmelerine olanak tanıyor, hem de daha eşit bir bakım yükü dağılımını desteklemiş oluyorlar.

Şirket uygulamalarının; çalışanların ve aile üyelerinin sağlığını önemseyen sağlıklı yaşam programı gibi birçok program sunacak ve tüm çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde inşa edilmesi oldukça önemli. Bu doğrultuda, çalışan ebeveynlerin desteklenmesi için şirket bünyesinde ücretsiz bir kreş kurulması veya dışarıdan bir kreş ile anlaşılması, çalışanların iş yaşam dengesini destekleyici bir uygulama olacaktır. Anlaşma sağlanacak eğitim kurumu için çalışmalar yapılırken kreş saatlerinin çalışanların çalışma saatine paralel olmasına ve konumunun iş yerine yakın olmasına özen gösterilebilir. Bu alternatifleri gerçekleştirmenin mümkün olmayacağı durumlarda ebeveynlerin kreş

masraflarının maddi yardım ile desteklenmesi düşünülebilir.

Çalışan ebeveynlerin yaz aylarında okullar kapandıktan sonra bakım yükünün arttığı bir gerçek. Bu bakım yükünü azaltmak için bir aksiyon alınmak istenirse, çalışan anne babaların yaz aylarında daha rahat çalışabilmesi amacıyla çocuklara özel yaz kampları düzenlemek veya bu faaliyeti gösteren bir kurum ile anlaşmak hem bakım yükünü hafifletilebilir hem de bu şekilde çocuklara eğitici bir fayda sağlanabilir.

Şirketler; ebeveynleri, hamileliğin başlangıcı ile bebeğin doğumundan iki yıl arasındaki 1.000 gün içerisinde bireysel seçimlerinde destekleyebilir. Küresel Anneliğin Korunması Politikası ile erkek çalışanlar ve evlat edinen ebeveynler de dâhil olmak üzere yeni doğan bebeklerin birincil bakıcısı olan tüm çalışanlara en az 14 hafta ücretli doğum izni ve doğum izinlerini altı aya kadar uzatma hakkı verilebilir.

Ayrıca kurum içerisinde çalışan ebeveyn adayları ve doğum izninden dönen çalışanlar için destek programları organize edilebilir. Reklam kitlesi geniş olan kurumlar fırsat eşitliğine dair (bakım yükü/ anne-babalık izni vb.) konuları kurumsal mesajlarında kullanarak çok daha geniş bir kitle ve etkiye ulaşabilir.



## 2. Kadınlara İş Gücünde ve Liderlikte Fırsat Eşitliği

Kadınlara iş gücünde ve liderlikte fırsat eşitliği sağlamak amacıyla şirketler, deneyimli yöneticilerin veya tüm seviyelerin dâhil olduğu yapılandırılmış bir mentorluk programından faydalanabilir. İdeal bir mentorluk programı sürecinde, menti ve mentor için 1 yıllık bir hedef ve bu hedefe ulaşırken izleyecekleri adımlar belirleniyor. Konulan hedefe ulaşmak için menti ve mentorun minimum 9 seans gerçekleştirilmesi gerekiyor. Bu uygulama ile kadın çalışanların yetkinliklerinin artırılması ve böylelikle daha üst kademelerde kendilerine yer bulabilmeleri sağlanıyor.

Aynı zamanda iş dünyasından veya eğitim (akademisyen vb.) gibi çeşitli alanlardan, kadın liderlerin deneyimlerini paylaştıkları oturumların düzenlenmesi hem kadın hem de erkek çalışanlara rol model oluyor ve yerleşmiş negatif algıları kırıyor.

Ek olarak, şirket bünyesinde bir çeşitlilik ve kapsayıcılık komitesinin kurulması, liderlik ekiplerinin doğru stratejileri tanımlamasına ve KPI'lar ile desteklenip yeni sonuçlar tanımlamasına yardımcı oluyor.



31 Allianz Türkiye | Allianz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.allianz.com.tr/tr\\_TR/hakkimizda/turkiyede-allianz/allianz-turkiye.html](https://www.allianz.com.tr/tr_TR/hakkimizda/turkiyede-allianz/allianz-turkiye.html)

32 İşte Eşit Kadın Sertifikası - Sürdürülebilirlik Akademisi. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://surdurulebilirlik.com.tr/motivasyon/iste-esit-kadin/>

33 EQUAL SALARY. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.equalsalary.org/>

34 Turkey - PMPS - TR. (n.d.). Philip Morris International. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.pmi.com/markets/turkey-pmps/tr>

### 3. Çeşitlilik & Kapsayıcılık Uygulamaları

Kadın sayısını daha yüksek seviyelerde tutmak, çeşitli, kapsayıcı ve cinsiyet açısından dengeli bir iş gücüne sahip olmak için şirketler tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının tasarlanması ve zaman içinde etkilerinin sürekli olarak izlenmesi oldukça önemli. Bu uygulamaların ve politikaların izlenmesi için hedef metrikleri ile takibinin bir platform aracılığı ile yapılması gerekiyor. Kapsayıcı bir çalışma kültürünün oluşturulması için kurum içinde ve dışında duyarlı, doğru ve güç veren bir dilin kullanılmasına dikkat edilmesi önem taşıyor. Dilin içine yerleşmiş, belli bir kitleyi hedef alan bazı cinsiyetçi, ırkçı, ayrılıkçı, küçümseyici söylemler kurum içinde özensizce kullanıldığında ve kendilerini yeterince temsil edilmeyen gruplarla özdeşleştirildiğinde çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratılmasına zemin hazırlıyor. Kullanılan kelimeler, içinden çıkılması zor olan ve sistematik bir eşitsizlik döngüsüne neden olduğundan; dilin yanlış kullanımının getirdiği güç eşitsizliği konusunda bilinç kazanılıp, kazanılan bilincin tekrar dile uyarlanarak iş yerlerinin herkes için daha iyi bir hale getirilmesi gerekiyor.

Tüm çalışanların kurum içerisinde rahat hissedebileceği kapsayıcı çalışma alanları oluşturmak için ebeveyn izni politikası, cinsel tacizi önlemek için eğitim gibi politika ve programların şirket içerisinde güçlendirilmesi kritik bir rol oynuyor. Ayrıca, işten ayrılan kadın çalışanların geri bildirimlerini almak ve çeşitli çıkış mülakatları yapmak şirket içindeki uygulama/platform eksiklerinin anlaşılabilmesini sağlıyor. Bu uygulamalar aynı zamanda şirketlerin çalışanlarını elde tutabilmeleri için gerekli çözümleri keşfetmelerini sağlıyor.

Şirket tarafından; yalnızca kıdem sahibi kadınlara değil, piramidin tamamına, tüm basamaklardaki kadın çalışanlara odaklanılmalı ve bu şekilde sürdürülebilir başarı hedeflenmeli. Bu hedef kitleyi dinlemek ve önlemlerin etkisini kontrol etmek için çalışan anketleri gibi süreçler/araçlar kullanılabilir.

Şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden derneklere destek ve üyelik sağlayarak şirket içindeki cinsiyet eşitliğini destekleyen ve dışarıdaki adaylara eşitlik taahhüdü veren çeşitli sertifika programlarından yararlanabiliyor. Örneğin, dünyanın en

itibarlı değerlendirme metodolojilerinden olan Economic Dividends for Gender Equality (EDGE); toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda taahhüt veren, gerçek etki yaratan ve bu konuda aksiyonlar alan şirketlere "EDGE Move Sertifikası" veriyor. Üye şirketlerden Allianz Türkiye, finans sektöründe bu sertifikayı almaya hak kazanan ilk şirket oldu.<sup>31</sup>

Sürdürülebilirlik Akademisi ve Intertek iş birliği ile iş hayatındaki kadınlara eşit haklar ve fırsatlar sunan kurumlar, bağımsız bir denetim sonrası "İş'te Eşit Kadın Sertifikası"na almaya hak kazanıyor.<sup>32</sup> Üye şirketlerden Aksigorta ve Anadolu Efes gibi "İş'te Eşit Kadın Sertifikası" almış kurumlar, cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm çalışanları için en uygun iş ortamlarını yaratmak için çalışıyorlar. Bu yaklaşımları ile de tercih edilen, güçlü işveren markası olma yolunda önemli bir fark yaratıyorlar.

Ücret politikalarında cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmayı hedefleyen "Eşit İşe Eşit Ücret Sertifikası" (Equal-Salary Certificate); Equal Salary Vakfı tarafından, şirketlere yapılan detaylı denetimler sonucu şartları sağlayan kuruluşlara veriliyor.<sup>33</sup> Türkiye'de sertifika almaya hak kazanan ilk şirket olan PMI'nın Türkiye iştiraki Philip Morris'in faaliyet gösterdiği 90'dan fazla pazarda, 89 bin çalışanına cinsiyet ayrımı yapmaksızın eşit iş için eşit ücret politikası uyguladığını gösteriyor.<sup>34</sup> Bu sertifikasyon süreci, şirket hedefleri ile çalışmaların ne derece örtüştüğünü görmek, gelişim alanlarını belirlemek ve gerektiğinde hızlı aksiyon almak açısından önem taşıyor.

Limak Şirketler Grubu bünyesinde yer alan Limak Yatırım, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi alanındaki ilk somut adımlarını, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bakış açısını kurumsal uygulamalara entegre etme amacıyla 2019 yılında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) yürütücüsü olduğu "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Mührü Projesi"ne başvuruda bulunarak attı. İş Dünyasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Küresel Programı'nın tüm ilgili süreçlerini tamamlayan Limak Yatırım, sadece Türkiye'de değil, UNDP Avrupa ve Orta Asya Bölgesel Bürosu'nun kapsadığı bölgede de başarı sertifikası almaya hak kazanan ilk ve tek şirket oldu.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Limak Yatırım Eşitlik, çeşitlilik ve Kapsayıcılık Alanında yürüttüğü çalışmaları ile UNDP Eşitlik mührünü aldı. Limak. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.limak.com.tr/haberler-ve-basin/basin-bultenleri/bb-2022/limak-yatirim-esitlik-cesitlilik-ve-kapsayicilik-alaninda-yuruttuğu-calismalari-ile-undp-esitlik-muhrunu-aldi>

## 4. Erkeklerin Cinsiyet ve Fırsat Eşitliği Girişimine Katılımı

Fırsat eşitliğinin yakalanabilmesi için atılacak her adımda, kadınların olduğu kadar erkeklerin de cinsiyet ve fırsat eşitliği konusundaki farkındalığı, konuya dâhil olması, konuyu sahiplenmesi ve olası bir eşitsizlik durumunda sorunu düzeltebilmek için çabalaması çok büyük önem taşıyor. Erkeklerin toplumsal cinsiyet ve fırsat eşitliği girişimine dâhil olması için ise ilk olarak mevcut durumda yanlış giden bir şeyler olduğunun farkına varmaları ve bu durumu değiştirmenin gerekli olduğuna ikna olmaları gerekiyor. Benzer şekilde; eğer bir iş yerinde bir kadın çalışan, cinsiyet ön yargısı ile karşılaşılıyor ise sorunu çözebilmek için o iş yerindeki erkek çalışanların da iş ortamında bulunan cinsiyet ön yargısının farkında olması gerekiyor. Yapılan bir çalışmaya göre, erkeklerin toplumsal cinsiyet yanlılığı konusundaki farkındalığı ne kadar yüksekse, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamanın önemli olduğunu hissetme olasılıklarının da o kadar yüksek olacağı belirtiliyor.<sup>36</sup> Bu sebeple erkeklerin cinsiyet ve fırsat eşitliği konusundaki desteğini kazanabilmek için ilk adım, toplumsal cinsiyet yanlılığının var olduğu ve bunun bir problem yarattığı konusundaki farkındalığı artırmaktan geçiyor. Amerika'da yürütülen başka bir çalışmaya göre, cinsiyet eşitliği konusu açıldığında erkeklerin çoğunluğunun iş yerlerinde liderlik pozisyonlarında daha fazla kadın olması gerektiğine inandıkları belirtiliyor. Çalışmaya katılan erkeklerin 3'te 2'si kadınların iş ortamında karşılaştıkları engellerin mevcut olduğu konusunda hemfikir olduklarını söylese de cinsiyet ayrımcılığını azaltmak için aksiyon alma konusunda ellerinden gelen tüm adımları atmadıkları görülüyor.<sup>37</sup> Bu noktada sürdürülebilir ve gerçek bir değişim ise hem kadınların hem de erkeklerin bu konuda sağlam adımlar atmasını gerektiriyor. Bu sebeple, erkekleri bu girişime nasıl daha fazla dâhil ederiz sorusu gün yüzüne çıkıyor. Herkes için daha eşit bir dünya ve daha eşit bir iş ortamı yaratmada erkeklerin desteğini daha fazla alabilmek için bazı yöntemler öne sürülüyor.

### ***Bu kapsamda erkeklerin atabileceği adımlardan bir kısmı;***

- 1. Kadınların fikirlerini ve bakış açılarını aktif olarak dinlemek,*
- 2. Bir erkek olarak kendi gücünü ve ayrıcalığını derinlemesine düşünmek,*
- 3. Kadın iş arkadaşlarının fikirlerini adil bir şekilde değerlendirmek,*
- 4. İş yerinde cinsiyet eşitliğine dayalı politikaları savunmak,*
- 5. Cinsiyetçiliğe meydan okumak ve cinsiyetçi bir dil duyulduğunda çekinmeden açıkça görüş belirtmek,*
- 6. Evde ev işi ve çocuk bakımında iş bölümü yapıp kendi üzerine düşen payını sahiplenmek,*
- 7. Başarılı olacağına inanılan kadın liderleri desteklemek olarak belirtiliyor.<sup>37</sup>*

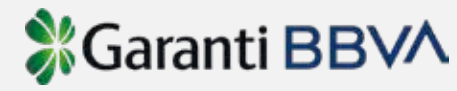
Kadınların seslerini yükseltmelerine yardımcı olmak, yaşamakta oldukları problemleri yok saymadan kabul etmek ve bunun adil olmadığını farkına varmak, farkında olmayanları ise bilinçlendirmek erkeklerin bu konuda üzerine düşen temel sorumlulukları arasında yer alıyor. Birçok kadın hâlâ iş yerinde kendi görüşlerini ifade edebilmek ve başarısını kanıtlayabilmek için bir erkek çalışana kıyasla çok daha fazla çaba sarf etmeye ihtiyaç duyuyor. Bu sebeple birçok kadın iş yerinde yeterince temsil edilemiyor ve erkek meslektaşlarından daha az ücret alıyor. Bu durumun önüne geçebilmek için kadın meslektaşlarının iyi fikirlerini desteklemek, üst yöneticilerin karşısında bu fikirleri vurgulamak ve fikir için kredi vermek, bu fikirleri göz ardı edenleri düzeltmek ise kadınlara özel muamele yapmak değil, onlara adil davranmak oluyor.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> (2022). Retrieved 5 October 2022, from [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Engaging\\_Men\\_In\\_Gender\\_Initiatives\\_What\\_Change\\_Agents\\_Need\\_To\\_Know.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Engaging_Men_In_Gender_Initiatives_What_Change_Agents_Need_To_Know.pdf)

<sup>37</sup> 7 Ways Men Can be Better Allies for Gender Equality | UNFPA MENENGAGE. (2020, July 13). Retrieved October 5, 2022, from <https://menengage.unfpa.org/en/news/7-ways-men-can-be-better-allies-gender-equality>

# Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri

Fırsat eşitliğinin artırılması kapsamında, Türkiye'de çeşitli SKD Türkiye üyesi şirketler tarafından uygulanan iyi örnekler aşağıda yer verdik. Şirketler kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilmek veya fırsat eşitliğinin artırılması konusunda etkinliğini artırmak için verilen örneklerden bazılarını benimseyebilir ve kendi bünyelerinde uygulamaya koyabilir.



Üye şirketler arasında **Garanti BBVA**'nın; toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında düzenlediği eğitim faaliyetlerine ek olarak, 2015 yılından beri faaliyet gösteren toplumsal cinsiyet eşitliği özelinde bir komitesi bulunuyor.<sup>38</sup> Toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında fikir ve görüşlerini ortaya koyarak uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlamak isteyen çalışanlar bu komitede görev alabiliyor. Henüz komite çalışmalarının paylaşıldığı bir platform bulunmuyor olsa da, çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleme sürecine dâhil edildiği biliniyor.



Üye şirketler arasında yer alan **İGA**, 2022'de şirketlerinin içine kreş açma planı için Milli Eğitim Bakanlığı'na başvurusunu yapmış bulunuyor. Ayrıca, çalışanların çocuklarını (4-5-6 yaş çocuklar için) bırakabilecekleri anaokulu kurulması ile ilgili bir projesi de gündemde. 2022 sonunda kreş açıldığında, çocuğu olan hem erkek çalışanlar, hem de kadın çalışanlar kreş yardımı almaya devam edebilecekler veya çocuğunu organizasyon içerisinde faaliyet gösteren kreşe götürebilecekler.

38 Garanti BBVA IR. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/surdurulebilirlik/detay/Firsat-Esitligi-ve-Cesitlilik-Yaklasimi/943/3802/0>

39 (2022). Retrieved 5 October 2022, from [https://www.borusan.com/Assets/Media/PDF/BorusanEsittir\\_Rehber.pdf](https://www.borusan.com/Assets/Media/PDF/BorusanEsittir_Rehber.pdf)

40 Bilim İnsanı. EŞİT SÖZLÜK. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <http://esitsozluk.com/#nasil>



Kadınların iş hayatının her alanında ve her kademesinde eşit katılımının ve temsilinin çok önemli olduğunu düşünen ve bu anlayışı dünya genelinde destekleyen **ING Grubu**, bu yaklaşıma uygun şekilde ING Türkiye’de kadın çalışanlarının yaşam dengelerine katkı sağlamak için doğum döneminde Turuncu Anne izni, karne-doğum günü gibi özel günlerde birlikte vakit geçirebilmeleri için Çocuğum ve Ben izni gibi izinlere ek olarak hibrit ve esnek çalışma modellerini sunuyor. ING, bünyesinde kadın çalışanlarının hem işlerine hem hayatlarına hem de aileleri ve çocuklarına olabilecek en verimli düzeyde zaman ayırabilmelerini ve bunlar arasında bir denge kurabilmelerine yardımcı olmayı önemsiyor. Ve bunu daha hamilelik aşamasında bir süreç olarak başlatmaya dikkat ediyor. ING Türkiye’de anne adaylarının doğum gerçekleşene kadar her ay rutin kontrollerinde 1 günlük “Bebeğim Olacak İzni” kullanmalarına olanak tanınıyor. Bunun akabinde ise doğum sonrası anne çalışanların bebek 6 ayını doldurana kadar kullanabildikleri ücretli bir izin olan, “Turuncu Anne İzni”, bulunuyor.<sup>47</sup>



Kadının istihdamının, hem kadının kendisine hem de ailesinin yaşam koşullarına olan pozitif etkisinin farkında olduklarını vurgulayan **MLP Care** de, bünyesinde yer alan hastanelerin 7 tanesinde kreş hizmeti sunduğunu belirtti.



**Arçelik**’in uygulamaya koyduğu Eşit Sözlük, eşit bir toplum ve şirket kültürü için ayrımcılık ve cinsiyetçiliği dilden uzaklaştırarak eşit bir dil yaratmaya çalışıyor.<sup>40</sup> Bu sözlük, kadını veya erkeği küçümseyen ifade ve söylemleri tespit edip düzeltiyor.



**Borusan**; ayrımcı dil ve ön yargıdan arınmış kurum kültürünün yerleşebilmesi için öncelikle zihniyetin değişmesi gerektiğine inanarak, şirket çalışanlarıyla İş Yaşamında Ayrımcı Dil ve Davranışlardan Kaçınma Rehberini paylaşıyor.<sup>39</sup> Ek olarak, 2015 yılından beri Borusan’da faaliyet gösteren “Borusan Eşittir” platformu toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenip insan kaynakları politikalarından iletişime kadar somut sonuçlar elde etmek için kuruldu.



**Zorlu Holding**; bireylerin değişim gücünü ve yaratıcılığını iş süreçlerine entegre edemeyen şirketlerin, kurumların ya da toplumların gelişmesinin ve ilerlemesinin mümkün olamayacağını ifade ediyor. Bu nedenle Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik vizyonunun önemli bir parçası olarak şirket bünyesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesini kurarak iş dünyasında tüm bileşenleriyle toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı amaçlıyor.<sup>41</sup> Komitenin lansmanında gerçekleştirilen yönetici atölyesiyle ve interaktif oyunlarla katılımcılara yeni bakış açıları kazanmaları sağlandı. Holding aynı zamanda Osmangazi bölgesi’nde toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği odaklı mentorluk programını hayata geçirdi.

41 <https://www.youtube.com/embed/CA9RH90JR4Y>. Akıllı Hayat. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/yazilar/esit-bi-hayat-cagrisi-neleri-degistirecek>

42 Title. Coca. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1nlar%20olu%C5%9Fuyur.>

43 Title. Coca. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1nlar%20olu%C5%9Fuyur.>

44 Biz Kimiz. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/hakkimizda/biz-kimiz>

45 Vodafone Türkiye’ye “Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödülleri”nde 2 Ödül Birden. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/haberler/vodafone-turkiye-ye-kadin-dostu-markalar-farkindalik-odulleri-nde-2-odul-birden>



**Coca-Cola**, küresel çapta hem kendi iş yerlerinde hem de paydaş ekosisteminde ortaya koyduğu eşitlikçi yaklaşım ile ve cinsiyet eşitliği alanında yaptığı çalışmalarla; şirket içi istatistikleri, istihdam politikalarını ve iş yaşamında cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ilişkin yapılan çalışmaları değerlendirerek en eşitlikçi şirketleri seçen 2019 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne girmeyi başardı.<sup>42</sup> Liderlik pozisyonundaki kadın sayısının artırılmasını hedefleyen ve iş yerinde çeşitlilik konusunda çeşitli çalışmalar yürüten Coca-Cola Türkiye'nin çalışanlarının %58'i, yöneticilerinin ise %55'i kadınlardan oluşuyor. Coca-Cola'nın aynı zamanda hedefleri arasında sürdürülebilirlik projeleri ile kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesi ve yönetime katılıma katkıda bulunması yer alıyor. Coca-Cola Türkiye; 2015 yılından beri yürüttüğü "Kız Kardeşim" sosyal sorumluluk projesi ile 30 ilde 9 bini aşkın kadına ulaşıldığını ve bu proje ile girişimci olmak isteyen kadınlara girişimcilik, finans, bilişim ve iletişim alanlarında destek sağladıklarını belirtiyor. Coca-Cola küresel olarak hayata geçirilen 5by20 Programı'yla ise, bugüne kadar 75 ülkede 2,4 milyonun üzerinde kadına ulaşarak çeşitli eğitimler, finansal destek ve mentorluk programlarıyla iş hayatında bulunan kadınların güçlendirilmesini hedeflediğini vurguluyor.

**Coca-Cola Türkiye'nin** cinsiyet eşitliği girişimindeki dikkat çeken bir diğer başarısı ise medya ve reklam içeriklerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı rolleri destekleyen, reklamlardaki zararlı ve cinsiyetçi toplumsal kalıpları yıkmayı hedefleyen Unstereotype Alliance Türkiye'nin ilk üyelerinden biri olması olarak karşımıza çıkıyor. Reklamlarda kullanılan dili ve içeriği toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir şekilde dönüştürmeyi amaçlayan Unstereotype Alliance Türkiye, Birleşmiş Milletler Kadın Biriminin (UN Women) tüm taraflarının bir araya gelmesiyle oluşuyor.<sup>43</sup>



**Türkiye  
Vodafone  
Vakfı**

**Türkiye Vodafone Vakfı'nın** dilde cinsiyetçiliği elemek ve dilin eşitlikçi kullanımını yaygınlaştırmak amacı ile hayata geçirdiği "Kırmızı Çizgi" Projesi, Türkçeyi hem kelime bazlı hem de metin bazlı anlayan yapay zekâ teknolojisini kullanarak cinsiyetçi kelimelerin ve söylemlerin üstünü kırmızı ile çiziyor. "Kırmızı Çizgi" projesi kitlesel farkındalık yaratarak medyada, özellikle köşe yazılarında cinsiyetçiliği eliyor. Vodafone Türkiye, Kırmızı Çizgiyi şirket içindeki e-posta altyapısına da entegre edip iş yazışmalarında ayrımcı söylem tespit edildiğinde anlık geri bildirimlerini paylaşıyor.<sup>45</sup>



**Vodafone'un** faaliyet gösterdiği ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sağlamak amacıyla hareket eden Vodafone Grup Vakfı'na bağlı Türkiye Vodafone Vakfı, 2007'den beri toplumsal gelişimin ve değişimin öncüsü olma amacı ile faaliyet gösteriyor. Teknoloji ile değer yaratmayı hedefleyen Türkiye Vodafone Vakfı, kadınlar ve çocuklara yönelik teknolojiyi temel alan eğitim ve girişimcilik odaklı projeleri destekleyerek toplumda iyi yönde fark yaratmak için çalışıyor.<sup>44</sup>

<sup>46</sup> Esit Masallar. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.odeabank.com.tr/tr-TR/surdurulebilirlik/kurumsal-sosyal-sorumluluk/Sayfalar/toplumsal-cinsiyet-esittigi.aspx>

<sup>47</sup> İnsan Kaynakları Politikası | Kurumsal Yönetim | ing - ingbank. (n.d.). Retrieved March 23, 2023, from <https://www.ing.com.tr/tr/ing/kurumsal-yonetim/politikalar/insan-kaynaklari-politikasi>



Cinsiyet eşitliğini desteklemeye yönelik pek çok uygulama bulunan **Türk Tuborg**, kadın çalışanlarına her sene ek bir gün "Kadınlar Günü İzni" tanınıyor. İlave olarak her sene Kadınlar Günü'nü "Kadınlar Günü Haftası" olarak ele alıyor. İlgili hafta içerisindeki günlerde hem kadın çalışanların hem de erkek çalışanların eşlerinin ya da kendilerinin katılabileceği seminerler düzenleniyor. Bilgilendirici ve farkındalığı artırıcı bu seminerlere; farklı konularda ilham veren kadın yöneticiler, STK'lar ve alanında uzman kişiler davet ediliyor.<sup>13</sup>



İş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan aynı zamanda Wep's imzacısı olan **Aksigorta**, iş yaşamında kadının güçlenmesi adına çeşitli uygulamalar ile kendi bünyesi içerisinde kadın çalışanlarını destekliyor. Uygulamalar arasında; nitelikli eğitim programları, doğum izninden dönen anneler için Kariyer Koçluğu eğitimi, toplumsal cinsiyet eşitliği atölyeleri ve kadın liderlerin başarı hikâyelerini çalışanlar ile paylaştığı oturumlar bulunuyor.



2022 yılında **Odeabank**, AÇEV'in bir girişimi olan "Eşitliğe Değer Platformu" ile birlikte tüm çalışanlarına toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı semineri düzenledi. Aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının küçük yaştan başlayacağına inanan ve toplumsal cinsiyet eşitliği kavramını odak noktasına alan Odeabank, çocuklar için eşit bir gelecek sağlamak hedefiyle dünyaca ünlü masalları eşitlikçi bir biçimde ele alan, "Eşit Masallar" projesinden uyarlanan tiyatro oyununu turneye çıkardı ve çocuklarla buluşturdu. Psikolog Prof. Dr. Ayşe Bilge Selçuk'un içerik danışmanlığını yürüttüğü ve Can Yayınları iş birliğiyle gerçekleşen Eşit Masallar projesi ile bugüne kadar 24 oyun ile 20 binden fazla çocuğa ulaşıldı.<sup>46</sup>



Süt sağma işleminin sağlıklı ve konforlu bir hale getirilmesinin önemini vurgulayan üye şirketlerden Saya Grup iştiraklerinden **Volt Motor**, süt odasının açılışının ardından Bebek Dostu Fabrika sertifikasını elde etti. Şirket içerisinde bulunan işyeri sağlık birimi tarafından tüm yeni bebek sahibi olmuş anne ve babalara anne sütünün önemi, sağma yöntemleri ve babaların eşlerine verecekleri destekler hakkında bilgilendirme eğitimleri ve danışmanlık desteği veriyor. Aynı zamanda şirket içerisinde bir emzirme politikası bulunuyor ve bu emzirme politikasının yöneticiler ve tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve uygulanması için farkındalık çalışmaları yapılıyor.

<sup>46</sup> Esit Masallar. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.odeabank.com.tr/tr-TR/surdurulebilirlik/kurumsal-sosyal-sorumluluk/Sayfalar/toplumsal-cinsiyet-esittigi.aspx>

<sup>47</sup> İnsan Kaynakları Politikası | Kurumsal Yönetim | ing - ingbank. (n.d.). Retrieved March 23, 2023, from <https://www.ing.com.tr/tr/ing/kurumsal-yonetim/politikalar/insan-kaynaklari-politikasi>

# Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

Aşağıda küresel çapta faaliyet gösteren çeşitli şirketler tarafından fırsat eşitliğinin artırılması kapsamında uygulanan iyi örnekler yer verildi. Şirketler bu iyi uygulama örneklerini inceleyerek kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilir veya Türkiye'de fırsat eşitliğinin artırılması konusunda etkisini artırmak için verilen örneklerden bazılarını benimseyebilir ve kendi bünyelerinde uygulamaya koyabilir.



**Pfizer**; sektörde ölçülebilir cinsiyet eşitliğini teşvik eden girişimleri ilerletmek için 2025 yılına kadar kadınların (%33'ten %47'ye) ve azınlıkların (%19'dan %25'e) küresel temsilini Başkan Yardımcısı düzeyi ve üzerinde artırmayı hedefliyor.



**P&G**; en büyük etkiyi yaratabileceği "reklamcılık ve medya", "eğitim ve ekonomik fırsatlar" ve "P&G içerisindeki kapsayıcı ortam" olmak üzere 3 alana odaklanıyor. Öncelikle, cinsiyet ön yargılarını yıkmak için reklamcılık ve medyadaki gücünü kullanıyor. Amerika Ulusal Reklamcılar Derneği'nin #SeeHer (Kadınları Gör) çalışması, kadınların %40'ının stereo tiplere, objeleştirme veya karakter indirgeme yoluyla yanlış bir şekilde resmedildiklerini gösteriyor. Ayrıca kurumsal programlar ve marka programları ile politika desteği yoluyla kız çocukları için eğitimin ve kadınlar için ekonomik fırsatların önündeki engelleri kaldırmak adına çeşitli çalışmalar yapıyor. P&G'de tüm cinsiyetlerin eşit olduğu kapsayıcı bir ortam yaratılırken, herkesin potansiyellerinin tamamına ulaşabilmesi için tüm iş yerlerinde cinsiyet eşitliği destekleniyor. Aynı zamanda P&G, her alanında 50/50 cinsiyet eşitliği temsilinin sağlanmasını öncelikli planları arasında sıralıyor.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Cinsiyet Eşitliği. Cinsiyet eşitliği | Procter and Gamble. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.pg.com.tr/cinsiyet-esitligi/>



# İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Fırsat eşitliğinin artırılması konusu ile paralel olarak, bazı sivil toplum kuruluşları çeşitli çalışmalar yürütüyor. Aşağıda, kendi bünyelerinde bu konuda aksiyon almak veya çalışmalar yapmak isteyen şirketlere yol göstermesi amacıyla işin geleceğinde fırsat eşitliğinin artırılması kapsamında iş birliği yapılabilecek birtakım örnek STK'lara ve bu STK'lar ile geçmişte iş birliği yapmış bazı SKD Türkiye üyesi şirketlerin örnek çalışmalarına yer verdik.



**Kadın Merkezi Vakfı (KAMER)**, kalkınmaya engel olan problemlerden biri olan cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik bir faaliyet düzenleyerek kalkınmaya destek olmayı hedefliyor. "Her Kadın İçin Bir Fırsat" Projesi kapsamında yürüttüğü Kadının İnsan Hakları faaliyetleri ile kadın hakları konusunda farkındalık yaratmak için atölyeler, ev ziyaretleri ve mahalle toplantıları düzenliyor. Erkekler ile cinsiyet eşitsizliğine yönelik farkındalık çalışmaları yürütülüyor ve eşitlik konusunda bütüncül yöntemler geliştirmeye odaklanılıyor.<sup>52</sup>



**Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)**; Türkiye'nin dört bir yanındaki ihtiyaç sahibi çocuklar, anne-babalar ve genç kadınlar için eğitim programları geliştiriyor ve uyguluyor. Toplumsal farkındalığı artırmak için çeşitli faaliyetler yapan AÇEV; erken çocukluk döneminde nitelikli eğitim, gelecek nesillerin yetiştirilmesinde ailelerin rolü, toplumsal cinsiyet eşitliği ve yaşam boyu öğrenme konularına odaklanıyor.<sup>56</sup>

49 ILO'nun Görevi Ve hedefleri. ILO'nun Görevi ve Hedefleri. (2015, June 1). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS\\_372872/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372872/lang--tr/index.htm)

50 ILO Türkiye Ofisi çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliği için "KOBİ'lerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Modeli"ni Türkiye'de başlatıyor. (2018, October 26). Haberler: ILO Türkiye Ofisi Çalışma Yaşamında Kadın-erkek Eşitliği İçin "KOBİ'lerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Modeli"ni Türkiye'de Başlatıyor. Retrieved October 6, 2022, from [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_648003/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_648003/lang--tr/index.htm)

51 İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı (SIDA) aracılığıyla İsveç. (2015, July 6). Kadınlar için Daha çok ve Daha iyi işler: Türkiye'de Kadınların insana Yakışır işlerle Güçlendirilmesi. Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye'de Kadınların İnsana Yakışır İşlerle Güçlendirilmesi. Retrieved October 5, 2022, from [https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS\\_380372/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS_380372/lang--tr/index.htm)



İnsana yakışır işlerin yaratılmasını amaçlayan **Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)** çalışanları, sosyal adaleti ve uluslararası planda tanınan insan ve emek haklarını gerçekleştirmek için çalışıyor.<sup>49</sup> Çalışma yaşamında var olan hakların hayata geçirilmesi, insana yakışır istihdam fırsatlarının teşvik edilmesi, sosyal korumanın güçlendirilmesi ve çalışma yaşamıyla ilgili konularda diyalogun güçlendirilmesini hedeflerken, çalışanları ve iş çevrelerini kalıcı bir barış, refah ve ilerlemeye sahip çıkmaya yöneltecek ekonomik koşullarla çalışma koşullarının sağlanmasına yardım ediyor.

**ILO Türkiye Ofisi**, İsveç Uluslararası Kalkınma İş Birliği Ajansı'nın (SIDA) mali desteğiyle geliştirilen<sup>50</sup> "MIG SCORE", küçük ve orta ölçekteki işletmelerde verimliliğin, dolayısıyla rekabet gücünün ve aynı zamanda çalışma şartlarının iyileştirilmesini ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine yönelik kurumsal değişimin güçlendirilmesini hedefliyor. "MIG SCORE" programı kapsamında eğitimlerin yanı sıra işletmelere bire bir danışmanlık hizmeti de veriliyor. Ayrıca; iş ve yaşam dengesi, eşit söz hakkı, eşit değerde işe eşit ücret, kapsayıcı istihdam, çalışma ortamı ve iyi muamele olmak üzere çalışma yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili en temel beş konuya odaklanıyor.

Çocuk bakım hizmetlerinin ulaşılabilir ve yeterli olmaması ve ücretsiz bakım işlerinin büyük oranda kadınların görevi olarak algılanması, kadın istihdamının önündeki en büyük engeller arasında yer alıyor. Bundan hareketle, **ILO Türkiye Ofisi** ve **EBRD** iş birliğiyle "Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler" programı kapsamında sosyal diyalog perspektifiyle hazırlanan çocuk bakım hizmetleri raporu hazırlandı.<sup>51</sup> Raporun temel amacı, programın önceliklerine uygun olarak kadınların iş gücüne katılmalarına ve insana yakışır iş koşullarında çalışmalarına katkı sağlamak. Yaptıkları kapsamlı saha ve mevzuat çalışmaları ile erken çocuk bakım ve eğitim hizmetlerine ilişkin gerek Türkiye'deki gerekse dünyadaki iyi uygulamalar detaylı incelenerek hazırlanan bu raporda; Türkiye koşullarına uygun ve sürdürülebilir olabilecek organize sanayi bölgesi, belediye ve sendika uygulamaları ön plana çıkıyor. Bu uygulamaların Türkiye'de yaygınlaşmasına yönelik politika önerileri de yer alıyor.



**Borusan**, çalışanlarının ve ailelerinin kadın-erkek rolleri ve eşitlik konularında bilinçlendirilmesi için AÇEV ile iş birliği gerçekleştirip çalışanlarına toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri verilmesini sağladı. Sınıf içi ve çevrim içi seminerlerle gerçekleştirilen eğitimlere 750 kişi katıldı. Borusan Mannesmann ise **AÇEV** ile iş birliği yaparak fabrika çalışanlarına yönelik "Önce Babayım" programını hayata geçirdi. Bu program ile çalışanlarına ilgili babalık konusunda farkındalık sağladı.<sup>57</sup>



**Yeniden Biz Derneği**'nin Akbank ile birlikte hayata geçirdiği "İkinci Bahar Projesi" kapsamında kariyerine yaşlı bakımı ya da çocuk bakımı gibi sebeplerle belirli bir süre ara vermiş ve tekrar iş gücüne katılmak isteyen kadın adaylara yönelik farklı çalışma yöntemleri (uzaktan/hibrit/ofisten) ile esnek çalışma (tam zamanlı ya da yarı zamanlı) imkânları sunuluyor. Projeye dâhil olan kadın adaylar, Akbank işe alım havuzuna dâhil ediliyor ve bu adaylara ilgili Akbank yöneticileri ile bir araya gelme imkânı sunuluyor.

52 Yazılım, S. (n.d.). Her Kadın için Bir Fırsat projesi kapsamında 01.12.2017 - 31.03.2022 Ulaşılan Hedefler ve Sonuçlar. [www.kamer.org.tr](http://www.kamer.org.tr). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.kamer.org.tr/icerik\\_detay.php?id=466](https://www.kamer.org.tr/icerik_detay.php?id=466)

53 T. (n.d.). Benim Mahallem – TOÇEV. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tocev.org.tr/benim-mahallem-2015/>

54 KİHEP Hakkında - Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. (2022, March 1). Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. Retrieved October 6, 2022, from <https://kadinininsanhaklari.org/kihep-nedir/>

55 KİHEP Kurumsal İşbirlikleri. Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. (2022, June 11). Retrieved October 5, 2022, from <https://kadinininsanhaklari.org/kihep-kurumsal-isbirlikleri/>

56 Hakkımızda. AÇEV - Anne Çocuk Eğitim Vakfı. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.acev.org/biz-kimiz/hakkimizda/>

57 Baba Destek Programı. (n.d.). AÇEV - Anne Çocuk Eğitim Vakfı. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.acev.org/heler-yapiyoruz/programlarimiz/anne-babalar-icin/baba-destek-programi/>



Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (**TOÇEV**) ; okumak isteyen ancak ailesinin maddi yetersizliği nedeniyle okuyamayan ya da çalışmak zorunda kalan Türkiye'nin çeşitli illerindeki çocuklara tüm eğitim hayatları boyunca maddi ve manevi destek verme amacını güdüyor. TOÇEV'in Akçansa ve Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile hayata geçirmiş olduğu "Benim Mahallem" projesi ile; Çanakkale'de 15-17 yaş arası lise öğrencilerinin kendileri ile ilgili iç görü kazanacakları, meslek alanlarını tanıyacakları, akademik anlamda motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulamaların yer aldığı ayrıca duygu farkındalığı, iletişim yetkinlikleri, kişilik özellikleri, yaratıcılık yetenekleri ile motivasyon artırmaya ve hedef belirlemeye yönelik atölye çalışmaları gerçekleştirilmeyi hedefliyor.<sup>53</sup> İstanbul Büyükçekmece ilçesinde hem ebeveynlere hem de çocuklara yönelik eğitimleri, kapalı gruplar halinde özel olarak tasarlanmış "Eğitim Turları"nın içerisinde veriyorlar. Ayrıca uzman psikologlar tarafından günde üç seans olarak hazırlanan eğitim programları, 6-14 yaş grubu çocukları ve ebeveyn eğitimlerini kapsıyor.



Kuruluş amacı; kadınların özel ve kamusal alanlarda haklarını kullanabilmesi, hak ihlallerini önleyebilmesi ve toplumsal, hukuki ve siyasi değişime yönelik örgütlenmeler oluşturabilmesi olan Kadının İnsan Hakları Eğitim Programı (**KİHEP**), kadınların sahip oldukları hakları ve hukuk sistemi hakkında bilinçlendirilmesi ve kadınların toplum içerisinde toplumsal cinsiyet rolleri sebebi ile maruz kaldıkları baskının ortadan kaldırılabilmesi için çeşitli eğitimler sağlıyor ve projeler yürütüyor.<sup>54</sup> Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Ankara Ofisi ile yürüttüğü iş birliği doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu ele alan bir seminer hazırlayan KİHEP, 827 kadının katıldığı bir grup çalışması gerçekleştirdi. Aynı zamanda; farkındalık yaratmak amacı ile kadının insan hakları, anayasal haklar, medeni haklar, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadına yönelik şiddet ve kadının ekonomik hakları gibi konuları içerisinde barındıran bir kitapçık serisi geliştirildi.<sup>55</sup>

58 T.A.Ş. V. Y. A. G. (n.d.). Peryön - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/hakkimizda>

59 PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. (2021, December). PY DERGİ 96.Sayısı. Peryön.Org.Tr. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/upload/files/py-arsivi/untitled%20folder1/PY%2096.%20Say%C4%B1.pdf>

60 Bilişim, Ç. (2022). Yanındayız Derneği - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yanindayiz.org/>



**AÇEV** tarafından geliştirilen “Baba Destek Programı”, 3-6 ve 7-11 yaşları arasında çocuğu olan babalara destek vererek çocukların çok yönlü gelişimine katkıda bulunmayı hedefliyor.<sup>57</sup> Program, babaların çocuklarını destekleyici demokratik tutumlar geliştirmesini sağlayarak çocukların gelişim ve iyi olma halinin en üst seviyede gerçekleşmesini desteklemeyi amaçlıyor. Babaların çocuklarının bakımında ve gelişiminde sorumluluklarını fark etmelerini ve buna uygun tutumlar geliştirmelerini, çocukları ile karşılıklı ve yakın bir ilişki kurmalarını, çocuklarına zaman ayırmalarını, onlarla etkileşim içinde olmalarını, şiddetin hiçbir türünü uygulamamalarını ve çocuklarının eğitim süreçlerine katılmalarını hedefliyor. Program; 13’ü babaların, 2’si annelerin katılımı ile gerçekleştirilen toplam 15 oturumdan oluşuyor. “Baba Destek Programı”, başta belediyeler ve okullar olmak üzere babaların kolayca ulaşabilecekleri mekânlarda, haftada bir gün, genellikle akşam saatlerinde gönüllü eğitimciler aracılığı ile uygulanıyor. Çeşitli yetişkin eğitim yöntemlerinin uygulandığı programın etkili olmasında, babaların birbirlerinin deneyimlerini paylaşımlarına fırsat vermesi de önemli bir yetutudur.



**PERYÖN** (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), Türkiye’de insan yönetimi alanında çalışmalar yürütüyor.<sup>58</sup> Sektörle iç içe olmayı ve birçok kuruma ışık tutmayı hedefleyen PERYÖN; özellikle insan kaynakları alanında çeşitli kongreler, eğitimler ve projeler yürüterek 2,5 milyon çalışana ulaşıyor. Ayrıca, insan yönetimi alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşu olması ile birçok alanda önderlik de yapıyor. PERYÖN aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda çeşitli paydaşların farkındalığını artırarak çalışanların ve kurumların bu konuda bilgilendirilmesini ve eğitim programlarına dâhil edilmesini sağlayacak çalışmalar yürütüyor. İstihdamda ayrımcılığın önüne geçilebilmesi amacı ile kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde çeşitliliğe değer veren insan kaynakları süreçleri oluşturmak da PERYÖN’ün imza attığı projeler arasında yer alıyor.<sup>59</sup>



Erkeklerin cinsiyet eşitliği girişimine dâhil edilmesi kapsamında verilebilecek güzel örneklerden biri ise Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını amaçlayan ve 41 kurucu üyesinin 40’ı erkeklerden oluşan **Yanıdayız Derneği**.<sup>60</sup> Toplumsal cinsiyet eşitliğinin erkeklerin daha çok ve aktif katılımı ile sağlanacağını vurgulayan Yanındayız Derneği, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ve cinsiyete dayalı ayrımcılığa neden olan her türlü ön yargı ile mücadele etmeyi bakış açısı olarak benimsiyor. Yanındayız Derneği’nin ana hedefleri arasında; kadına ve çocuğa yönelik şiddetin sonlandırılması, kadınların karar alma süreçlerine katılımının artırılması, ev emeğinde ortaklığın sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığın artırılması, eğitimde cinsiyet ve fırsat eşitliğinin sağlanması ve iş hayatında daha çok kadının yer almasının sağlanması yer alıyor.

58 T.A.Ş. V. Y. A. G. (n.d.). Peryön - türkiye insan Yönetimi Derneği. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/hakkimizda>

59 PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. (2021, December). PY DERGİ 96.Sayısı. Peryön.Org.Tr. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/upload/files/py-arsivi/untitled%20folder1/PY%2096.%20Say%C4%B1.pdf>

60 Bilişim, Ç. (2022). Yanındayız Derneği - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yanindayiz.org/>

# Cinsiyetsiz Uygulamalar

Çocukken bizlere kadın ve erkek olmak üzere 2 cinsiyet öğretilse de birinin biyolojik veya atanmış cinsiyeti onları her zaman doğru bir şekilde tanımlamayabilir. Cinsel kimliği ve cinsel yöneliminden bağımsız olarak her çalışanın buldukları organizasyona ait hissetmeleri için her tür kimliğin kurumsal olarak tanımlanmış olması ve eşit kabul edilmesi büyük önem taşıyor. Bunu gerçekleştirebilmek için LGBTQ+ katılımının çeşitlilik ve kapsayıcılık ekseninin bir parçası olarak konumlandırılması ve cinsel yönelim ile cinsiyet kimliği temelli ayrımcılığın ortadan kaldırılması gerekiyor. İkili cinsiyet rollerine dayanan giyim kuralları tekrar gözden geçirilmesi, ikili cinsiyet rollerine dayanmayan tuvaletin konulması, iş ilanlarında cinsiyet belirtmeyen bir dilin benimsenmesi, başvuru formlarında ve anketlerde kapsayıcı seçeneklerin konulması gibi aksiyonlar ve uygulamalar bu yöndeki ayrımcılığı ve eşitsizliği kaldırmak için atılacak adımlar arasında bulunuyor. Aralarında SKD Türkiye üye şirketlerinden **P&G, Shell, UPS, PepsiCo, Schneider Electric** ve **Unilever**'in de yer aldığı çeşitli organizasyonlar kurumsal kimliklerinde LGBTQ+ bireyleri tanıyarak ve onların haklarını gözeterek önemli bir adım atıyor.

Global Compact Türkiye tarafından yayımlanan İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi'nde iş dünyasında LGBTQ+ bireylerin insan haklarının tesisi için rehber sonundaki göstergeler ile şirketlerin kendi politika ve uygulamalarını değerlendirebileceği ve hangi alanlara odaklanabileceklerine dair uygulanabilir bir "yapılacaklar listesi" yer alıyor.<sup>61</sup> Şirketler bu listeyi kullanarak mevcut durumlarını değerlendirebilir ve atabilecekleri adımları tanımlayabilir.



61 (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2020/11/%C4%B0%C5%9F-D%C3%BCnyas%C4%B1-%C3%87e%C5%9Ftililik-ve-Kapsay%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k-Rehberi-2.pdf>

## ***2. Eksen:***

# ***İşin Geleceği ve Dijital Dönüşüm Ekseninde Kadın***



# Dijital Dönüşüm ve İşin Geleceği



Toplumsal ve sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda günümüzde birçok şirket alanlarında daha etkili ve verimli faaliyet gösterebilmek adına dijital dönüşüm sürecinden geçiyor. Dijital dönüşüm; şirketlerin insan unsurunu, iş akışlarını ve teknolojik gereksinimlerini gelişen teknoloji imkânları çerçevesinde dönüştürmesi olarak ifade ediliyor. Bu dönüşümün birçok yeni iş alanını ortaya çıkarması beklendiği gibi birçok alanda da otomasyon ile iş yapış şekillerini değiştireceği ve bu şekilde işin geleceğini etkileyeceği öngörülüyor.

Dijital dönüşüm başlığı altında işin geleceği ve kadın istihdamını konu alan McKinsey'nin "Future of Women at Work" raporunda, bu otomasyonun daha çok kadın yoğunluklu sektörleri ve rolleri etkileyeceğinden bahsediliyor. Aynı zamanda işin geleceğinde ağırlıklı olarak bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM rolleri) alanlarındaki mesleklerin önem kazanacağı vurgulanıyor.<sup>62</sup> Ancak hem dünya genelinde hem de Türkiye'de kadınların STEM alanlarında erkeklere kıyasla çok daha az yer aldıkları dikkat çekiyor. Türkiye'de erkek çalışanların %26,01'i STEM rollerinde konumlanırken bu oranın kadın çalışanlar için %14,24 ile sınırlı kalıyor. Yine, SKD Türkiye üyesi şirketler ile yapılan baz veri analizi sonucuna göre dijital dönüşümden en çok etkilenecek rollerin kadınların daha fazla konumlandığı pozisyonlar olduğu gözlemleniyor.

Gelişen teknolojiye ve işin geleceğine ayak uydurmanın bir gereklilik haline gelmesi ile kadın istihdamı için upskill (gelişen teknolojiler ve yeni gereksinimler ile oluşan farklılıklarına uyum sağlamak için yeni yetenekler/yeterlilikler kazanmak) ve reskill (yeni bir işi yapabilmek için gerekli yeterlilikleri öğrenmek) kavramları oldukça önemli hale geliyor. Bulut bilişim, mühendislik ve yapay zekâ gibi teknolojik yeterlilikler gerektiren rollerdeki cinsiyet farklılıklarının daha fazla olduğu, kadınların teknoloji alanında erkeklere kıyasla geri planda kaldığı görülüyor. Bu da kadınlar için işin geleceği kapsamında bir risk temsil ediyor. Kadınların özellikle teknolojik alanlarda gelişmek için teknolojiyle daha iç içe olmaları gerektiği, teknolojinin aynı zamanda kadınlar için ekonomik anlamda birçok yeni fırsat yaratabileceği ve kadınların iş gücüne katılmalarını hızlandırabileceği belirtiliyor. Bunun için de kadınların teknolojiye erişimi ve teknolojiyi kullanma yeteneklerinin artırılması ve gelecekte yaratılacak yeni dijital rollere uyum sağlamaları çok büyük derecede önem taşıyor. Yol haritasının bu ekseninde ortaya konan fikir ve önerilerde fırsat eşitliğinin yakalanması sağlanarak, kadınların dijital dönüşüme ayak uydurmalarına ve işin geleceğine hazırlanmalarına yardımcı olmak hedefleniyor.

62 MGI: The Future of Women at Work Full report June 2019 ... (n.d.). Retrieved April 27, 2022, from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20sights/gender%20equality/the%20future%20of%20women%20at%20work%20transitions%20in%20the%20age%20of%20automation/mgi-the-future-of-women-at-work-full-report-june-202019.ashx>

# Kadınlara Yeni Yetkinliklerin Kazandırılması



Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) İşin Geleceği çalışmasında, çalışanların %50'sinin teknoloji entegrasyonunun artması sebebiyle yeniden vasıflandırılması (reskill) gerekeceği belirtiliyor.<sup>62</sup> Mevcut rollerinde kalmayı tercih eden çalışanlar için ise önümüzdeki 5 yıl içerisinde değişecek olan temel yetkinliklerinin tüm yetkinliklerine oranının %40 olduğunun altı çiziliyor. Buna paralel olarak, yapılan çalışmada şirketlere çalışanlarının yetkinlik dönüşümü, reskill ve upskill uygulamaları için ayırdığı bütçenin yatırım geri dönüşünün (ROI-Return of Investment) ne kadar zaman içinde gözlemlenmeyi bekledikleri sorulduğunda şirketlerin %65,8'i 1 yıl içinde gözlemleneceğini düşündüklerini belirtti. Detaylı olarak; katılımcıların %2,3'ü 1 ay içinde, %10,8'i 1-3 ay içinde, %24'ü 3-6 ay içinde, %28,7'si ise 6 - 12 yıl içerisinde bir geri dönüş beklendiğini ifade etti.

KPMG'nin 2020 yılında küresel ölçekte yaptığı bir çalışmada katılımcılar iş gücünün %35'inin 12-24 ay içinde yeniden yetkinlik kazandırılması ihtiyacı duyacağını söyledi. Benzer şekilde; yapılan bir diğer çalışmaya göre İK yöneticilerinin %66'sı, yapay zekâ ve ilgili teknolojilerin etkisini yönetmek için iş gücünün yetkinliklerini geliştirmeye öncelik verdiklerini belirtti.

62 MGI: The Future of Women at Work Full report June 2019 ... (n.d.). Retrieved April 27, 2022, from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20sights/gender%20equality/the%20future%20of%20women%20at%20work%20transitions%20in%20the%20age%20of%20automation/mgi-the-future-of-women-at-work-full-report-june%202019.ashx>



# Geliştirmeye Açık Alanlar

“İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı” projesinin baz veri analiz çalışmasında katılımcı şirketlerin verdiği yanıtlar doğrultusunda dijital dönüşümden düşük düzeyde etkilenecek yöneticilerin ve profesyonellerin (üst düzey yöneticiler, inovasyon ekipleri, mühendisler, yazılımcılar vb.) ortalama oranının %14, orta seviyede etkilenecek yöneticiler ve profesyonellerin (alt - orta düzey yöneticiler, satış yöneticileri, işlerinin bir kısmı operasyonel olan ancak diğer kısmında da ekip veya müşteri yöneten vb.) ortalama oranının %30 ve yüksek seviyede etkilenecek sekreteryaya ve destek personel (muhasabe elemanı, bordro uzmanı ve diğer operasyonel ve tekrarlı işleri yoğun olan işlerde çalışanlar vb.) ortalama oranının %48 olduğu görüldü.

Yapılan anket çalışmasında katılımcı şirketlerin verdiği yanıtlara bakıldığında dijital dönüşümden en çok etkilenecek rollerin kadın yoğunluklu roller olduğu dikkat çekiyor. Diğer yandan, kadınların erkeklere göre ücretsiz bakım işlerine çok daha fazla zaman harcaması kadınların yetkinlik dönüşümlerinin hızını indirgeyebilir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar düzenledikleri upskill ve/veya reskill programlarına katılımın cinsiyete göre farklılaşmasıyla karşı karşıya kalabilir. Bu noktada özellikle kadın çalışanların bakım yükünü hafifletmek için yukarıda bahsedilen aksiyon önerilerinin hayata geçmesi, organizasyonun işin geleceğine hazırlık ve çalışanlarına dijital yetkinlikleri kazandırma yolunda büyük önem taşıyor.

## %14

Dijital dönüşümden düşük düzeyde etkilenecek yöneticilerin ve profesyonellerin oranı

## %30

Dijital dönüşümden orta düzeyde etkilenecek yöneticilerin ve profesyonellerin oranı

## %48

Dijital dönüşümden yüksek düzeyde etkilenecek sekreteryaya ve destek personeli ortalama oranı



# Aksiyon Önerileri

Şirketler, kadınlara yeni yetkinliklerin kazandırılması kapsamında kendi bünyelerinde belirli aksiyonlar alabilir. Kadınlara yeni yetkinlikler kazandırılması, mevcut yetkinliklerinin artırılması ve özellikle liderlik konusunda gerekli yetkinliklerin sağlanması için şirketler tarafından alınabilecek çeşitli aksiyonlara aşağıda yer verdik.

Yetenek sıkıntısı çekilen bu dönemde kurumların çalışanlarına upskilling-reskilling gibi yetkinlik dönüşümü inisiyatiflerini kurumsal akademiler ve eğitim programları ile yapması öneriliyor. Bu uygulamaların sürdürülebilir olması için bu programların insan kaynakları ve kurumsal iletişim ile birlikte tüm üst yönetimin bu konuyu sahiplenmesi ve KPI'lar ile takibi yapması faydalı olabilir. Uzun vadeli planlamalar ve strateji çalışmaları yapılarak gerçekleştirilen aksiyonların ölçülmesi ve iş birliklerinin kurulması da bu süreçte kritik bir rol oynuyor.

1

**Yetkinlik Eğitimleri**

2

**Kadın Çalışanlar İçin  
Liderlik Eğitimleri**

3

**Organizasyon İçinde  
Faydalı Uygulamalar**



## 1. Yetkinlik Eğitimleri

Yetkinlik dönüşümü için atılacak adımların sistematik ve ihtiyaca yönelik olması için şirketlerin öncelikli olarak kaynak değerlendirmesi yapması ve çalışanların mevcut yetkinliklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Mevcut yetkinlikler, organizasyonun tüm çalışanları için geçerli olan çekirdek yetkinlikleri ve çalışanların iş grubuna, fonksiyonlarına göre sınıflandırılabilir. Mevcut kaynakların belirlenmesinin ardından çalışanların buldukları pozisyon için sahip olması gereken yetkinlikler ve işin geleceğinde sahip olması gereken özellikler olmak üzere iki yetkinlik seti çıkarılabilir. Yetkinlik setlerinin analiz edilirken ilgili ekibin çalışma biçimine (uzaktan/hibrit/ofisten), kullandığı kaynaklara ve sistemlere ve iş süreçlerine dikkat edilmesi oldukça önemli.

Yetkinlik setlerinin tanımlanması ile mevcut ve hedeflenen durum arasındaki geçiş sürecinde çeşitli eğitim programları, dijital akademiler, üniversiteler gibi kurumlar ile iş birliği yapılabilir. İş birliği yapılacak kurumların gözden geçirilmesi ve eğitimlerin çalışanların ihtiyaçlarına ve işin geleceği vizyonu temel alınarak seçilmesi önem taşıyor.

Zaman yönetimi, öğrenme çevikliği, dijital sistem ve uygulamaların etkin kullanılması, dijital farkındalık gibi işin geleceğinde ağırlıklı olarak vurgulanan eğitimler yukarıda değinilen akademik iş birlikleri ile çalışanlara ofis ortamında veya çevrim içi platformlarda sunulabilir.

Yetkinlik dönüşüm programları içinde ve/veya ihtiyaç doğrultusunda upskilling-reskilling, yetkinlik kazanımı eğitimleri vermeye başlayan üye şirketlerin de olduğu görüldü.

## 2. Kadın Çalışanlar İçin Liderlik Eğitimleri

Kadın çalışanlar için özelleştirilmiş liderlik eğitimleri kadınların yetkinliklerini geliştirirken, üst pozisyonlardaki kadın temsiliyetini artırmak ve kadın çalışanları güçlendirmek için önemli bir aksiyon olarak karşımıza çıkıyor. Kadınların deneyimleri, yetkinlikleri ve başarılarından bağımsız olarak yönetsel seviyelere çıkma konusundaki çekincelerinin önüne geçen bu eğitimler, kadınların cam tavan gibi engeller ile başa çıkması ve kariyer basamaklarını rahatça tırmanmasına olanak sağlıyor.

Geçmişe kıyasla yönetsel rollerde bulunan kadınların sayısı artmış olsa da geçmişte erkek liderlerin iş yapış şekillerinin iş dünyasını şekillendirmiş olması sebebiyle, günümüzde kadın liderlerin de erkeklerin daha fazlaca sahip oldukları özelliklere sahip olması beklenebiliyor. Bu sebeple kadınlar da üst pozisyonlara geldiklerinde mevcut durumlarını koruyabilmek ve başarılı olmak adına erkeklere atfedilen bu özellikleri benimseyebiliyorlar. Bu davranışın altında yatan düşünce; en üst rollerde çoğunlukla erkek liderler varsa, kadınların da onlar gibi davranması gerektiği yönündeki algıdan kaynaklanıyor. Yapılan araştırmalar, üst pozisyonlardaki erkek liderlerin fazla olmasının erkeklerin sahip oldukları liderlik özellikleri ile bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.<sup>63</sup>

Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alabilmeleri için liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşıyor. Eski görüşlerin aksine, liderlik ve yetkinlik geliştirme programları doğrultusunda kadınların erkeklere daha çok benzetilmesinden önce kendi sahip oldukları liderlik yetkinliklerini pekiştirmeye odaklanmaları gerektiği düşünülüyor. Hatta kadınların şefkatli olma, dinlemeye açık olma ve başkalarıyla dürüst ilişki kurabilme gibi erkeklere kıyasla daha fazlaca sahip oldukları çeşitli özellikler, özellikle COVID-19 sonrasında ortaya çıkan yeni iş yapış şeklinde gerekli olan temel yetkinlikler arasında bulunuyor.<sup>63</sup>

İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı projesi kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerde birden fazla üye şirket organizasyonlarında, işin geleceğine yönelik dijital akademiler olduğunu belirtti. Kadın Liderlik Programlarında dijital yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik özel içeriklerin oluşturulduğunu belirten üye şirketler de mevcut.

<sup>63</sup> Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. (2021, September 17). Harvard Business Review. Retrieved October 6, 2022, from <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

### 3. Organizasyon İçinde Faydalı Uygulamalar

Şirket içinde kadınların yetkinlik dönüşümü ve işin geleceğine hazırlanmaları için çeşitli aksiyonlar alınabilir.

Tersine mentorluk gibi birbirinden farklı kuşakları, cinsiyetleri, iş kollarını birbirine bağlayıp öğrenmeyi hızlandıran uygulamalar, organizasyonun gelişimi ve çalışanların işin geleceği yetkinliklerini kazanmaları için faydalı bir uygulama olarak karşımıza çıkıyor. Tersine mentorluk ile dijital uygulamaları gereksiz görebilen +40 yaş çalışanların, Z kuşağından bireyler ile bir araya getirilip zihinsel dönüşümün sağlanması önemli bir adım olabilir. Üye şirketlerden TSKB, organizasyon bünyesinde hayata geçirilen tersine mentorluk uygulaması ile karşılıklı öğrenmeyi ve sinerjiyi kuvvetlendirmeyi amaçladıklarını belirtti.<sup>64</sup>

Aynı zamanda, şirketlerde mevcut çalışanlardan seçilecek; dijital farkındalığı yüksek, o konuda eğitimi olan ve kendi ekiplerine o bakış açısıyla yaklaşabilecek çalışanlar ile bir "işin geleceği" ekibinin kurulması, organizasyonunuzu işin geleceğine hazırlamak için sürdürülebilir bir uygulama olabilir. Bu ekip organizasyona dijital farkındalık konusunda etki yaratarak süreç otomasyonu yapılabilecek konuların tespit edilmesinde de rol oynayabilir.

Dijital yetkinlik eğitimlerini tamamladıklarında hayata geçebilmesi için çalışanların iş modellerine entegre edilmesi kritik bir rol oynuyor. Sürdürülebilir bir etki yaratmak için, yetkinlik eğitimlerine katılımın, kazanılan yetkinliklerin iş modellerinde kullanılmasının ölçülebilir hedefler ve KPI'lar ile desteklenmesi faydalı olacaktır. İşin geleceği yönünde atılan adımlar üst yönetimin öncelikleri arasında yer alırken, organizasyonda mevcut olan İnsan Kaynakları stratejisine de entegre edilebilir.



<sup>64</sup> Tersine Mentorluk. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tskb.com.tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/organizasyonel-gelisim-ve-egitim/faaliyetler/tersine-mentorluk>

# Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri

Kadınlara yeni yetkinliklerin kazandırılması kapsamında SKD Türkiye üye şirketleri tarafından uygulanan iyi örnekler aşağıda yer verildi. Şirketler kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilmek veya kadınlara yeni yetkinlikler kazandırma konusunda etkinliğini artırmak için verilen örneklerden bazılarını benimseyebilir ve kendi şirket bünyelerinde uygulamaya koyabilir.

## **AKBANK**

**Akbank**, teknolojiye rol model olacak kadınlar yetiştirmek için kurulan bir eğitim teknolojisi girişimi olan "Up School" ile iş birliği yaparak Net developer gibi dijital rollere kadın adaylar yetiştiriyor.<sup>65</sup> Programa katılan kadınlara/genç kızlara pratik odaklı teknik eğitim, öz güven eğitimi, mentorluk gibi çeşitli destekler veriliyor. Aynı zamanda kariyer hazırlıklarına da destek sağlayarak adaylara donanım ve öz güven kazandırılıyor ve kariyerlerine güçlü bir şekilde başlama olanağı sunuluyor.



Eğitimde fırsat, toplumda cinsiyet eşitliğine inanan **Aydın Doğan Vakfı**, kız çocuklarının eğitimi ve fırsatlara eşit erişimi başta olmak üzere Türkiye'nin kalkınmasına destek olacak eğitim, kültür-sanat, spor gibi çeşitli alanlarda çalışmalarda bulunuyor. Eğitimden iş gücüne geçişte genç kadınların güçlendirilmesi için teşvikler sağlıyor.<sup>66</sup> Günümüzde iş gücüne giderek daha fazla katkıda bulunmalarına rağmen liderlik ve yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların sayısının çok az olduğunu vurgulayan Aydın Doğan Vakfı, ilkinin 2017 yazında düzenlediği "Genç Liderler Yaz Kampı" ile liderler ve özellikleri, sürdürülebilirlik, proje tasarım süreci gibi konulara yoğunlaşıyor. Kız öğrencilere liderlik özelliği kazandıran eğitici program ve uygulamalardan oluşan "Genç Liderler Yaz Kampı" Projesi gelecek nesiller için kadın rol modeller yaratma amacıyla yürütülüyor.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> UP School & Akbank. UP School. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.upschool.io/net-development-program>

<sup>66</sup> Hakkımızda - Aydın Doğan Vakfı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://aydindoganvakfi.org.tr/hakkimizda/>

<sup>67</sup> Genç Liderler Yaz Kampı - Aydın Doğan Vakfı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://www.aydindoganvakfi.org.tr/guclu-kizlar-guclu-yarinlar/guclu-kizlar-guclu-universite/gencler-liderler-yaz-kampi/>



**Türkiye  
Vodafone  
Vakfı**

**Türkiye Vodafone Vakfı**, 2020 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ve İŞKUR ile hayata geçirdiği "Dijital Benim İşim" Projesi'yle kadınların dijital topluma dâhil olmasını ve iş gücüne katılımını sağlamayı amaçlıyor. Bunun için 18 yaş üstü kadınların faydalanabileceği Millî Eğitim Bakanlığı'nın Halk Eğitim Merkezlerinde 24 saatlik dijital okuryazarlık ve 40 saatlik dijital pazarlama eğitimleri veriliyor. Proje ilk yılında 13 ilde 5 binden fazla kadına ulaştı, eğitimden mezun 63 kursiyer ise Vodafone Müşteri Hizmetlerinde çalışmaya başladı. 2022 yılı sonuna kadar 20 ilde 12 bin kadın kursiyere eğitim verilmesi amaçlanıyor.<sup>68</sup>

**Türkiye Vodafone Vakfı** Millî Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Bilişim Vakfı iş birliği ile yürütülen "Girişimcilikte Önce Kadın" projesi girişimci kadınların el emeği, göz nuru ürünlerinin dijital teknolojilerin getirdiği yeniliklerle kolayca satılmasına ve hobi olarak başlanan birçok çalışmanın gelir getirici bir faaliyete dönüşmesine olanak sağlıyor. "Girişimcilikte Önce Kadın" mobil uygulaması ile kadınlar Halk Eğitim Merkezlerinde verilen girişimcilik ve teknoloji eğitimlerine ücretsiz olarak ulaşabiliyorlar. Eğitimlerini tamamladıktan sonra uygulama üzerinden oncekadin.gov.tr web sitesine ürünlerini yükleyip satış yapabiliyorlar. Ayrıca her yıl sonunda Girişimcilikte Önce Kadın Yarışması düzenlenerek kadınların desteklenmesi ve projede yer alan diğer kadınlara rol model olarak hikâyelerinin ilham vermesi amaçlanıyor. UN Global Compact'in Navigating the Future of Business and Human Rights: Good Practice Examples raporunda iyi uygulama olarak yer yerdiği "Girişimcilikte Önce Kadın" projesi hem ekonomik hem sosyal açıdan kadın gücünü destekleyerek 81 ilde 37 bin kadının başarı hikâyesine destek verdi.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Dijital Benim İşim. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/dijital-benim-isim>

<sup>69</sup> Girişimcilikte Önce Kadın. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/tamamlanan-projeler/girisimcilikte-once-kadin>



**Enerjisa Üretim** tarafından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kapsamında kadınların eğitim ve ekonomik hayata katılımını artırmak amacıyla "Kadın Öğrencilere Eğitim Programı" projesi yürütülüyor. Başlattığı bu proje ile Enerjisa Üretim; kadınların enerji sektörü başta olmak üzere iş hayatına katılırken nasıl bir eğitim desteğine ihtiyacı olabileceği konusunu değerlendirerek, iş hayatına yeni adım atacak kadın öğrencilerin enerji sektöründe daha fazla yer almasını sağlamayı ve onları iş hayatına hazırlamayı amaçlıyor. Proje kapsamına, santral bölgeleri başta olmak üzere tüm Türkiye'deki üniversiteler ve meslek yüksek okullarındaki 3. ve 4. sınıf kadın öğrenciler bölüm ayırt etmeksizin dâhil ediliyor. Enerjisa Üretim'in İmeceLAB ile birlikte tasarladığı bu programda, eğitimlerin içeriği Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ve Power MBA programından faydalanılarak Sabancı Üniversitesi ile birlikte oluşturuluyor. Enerjisa Üretim, enerji sektörünün kadın çalışanların katılımına en çok ihtiyaç duyan sektörlerin başında geldiğini belirtiyor. Akademik iş birliği ile yürütülen "Kadın Öğrencilere Eğitim Programı" uygulaması ile kişisel gelişim, kariyer planı, sürdürülebilirlik, temel finans eğitimi, enerji piyasaları ve dijital maharet eğitimleri ile iş hayatına yeni adım atacak kadın öğrencilerin, enerji sektöründe daha fazla yer almasını sağlamak ve onları iş hayatına hazırlamak hedefleniyor.<sup>70</sup>



**MLP Care**, yürüttüğü üniversite iş birlikleri ve meslek edindirme programları doğrultusunda %77'si kadınlardan oluşan stajyerleri kendi bünyesine katarak iş deneyimi fırsatı sağlıyor. Meslek edindirme süreçleri kapsamında İŞKUR ile İşbaşı Eğitim Programı ve MEGİP (Mesleki Eğitim ve Beceri Geliştirme İş Birliği Protokolü) programları ile süreçler ilerletiliyor. Bu meslek edindirme programları ile MLP Care; kursiyer ve stajyerlere işyerinde deneyim edinme olanağı kazanma fırsatı sunarak, programları tamamlayan kişileri de mümkün olduğunca uygun kadrolarında değerlendiriyor. Bu kapsamda, Bilgi Teknolojileri, AR-GE, Dijital Dönüşüm Ofisi departmanları için alınmış stajyerlerden kadroya geçenlerin %45'i ise kadınlardan oluşuyor.<sup>71</sup>



BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEP's-Women Empowerment Principles) imzalayan ve Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde 81 skoruna sahip olan **AgeSA**; kadın çalışanların kariyerlerinin önündeki engelleri belirleyerek ortadan kaldırmak amacı ile "TogetHER" projesini hayata geçiriyor. Projenin hedefi; yönetim seviyesindeki kadın çalışan oranını yükseltmek, kadın çalışan oranının düşük olduğu departmanlarda kadın temsiliyetini artırmak ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak.<sup>72</sup>

70 Anasayfa | Enerjisa üretim. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from [https://www.enerjisauretim.com.tr/\\_assets/pdf/2021\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.enerjisauretim.com.tr/_assets/pdf/2021_faaliyet_raporu.pdf)

71 MLP care 2020 Sürdürülebilirlik Raporu. (n.d.). Retrieved March 24, 2023, from [https://investor.mlpcare.com/site/assets/files/2346/mlpcare\\_2020\\_surdurulebilirlik\\_raporu.pdf](https://investor.mlpcare.com/site/assets/files/2346/mlpcare_2020_surdurulebilirlik_raporu.pdf)

72 Avivasa.com.tr. (n.d.). Together projesi. AgeSA. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.agesa.com.tr/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/together-projesi>

# Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

Aşağıda, küresel çapta faaliyet gösteren çeşitli şirketler tarafından kadınlara yeni yetkinlik kazandırılması kapsamında uygulanan iyi örnekler yer verdik. Şirketler bu iyi uygulama örneklerini inceleyerek kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilir veya Türkiye’de kadınlara yeni yetkinlikler kazandırma konusunda etkinliğini artırmak için verilen örneklerden bazılarını benimseyerek kendi şirket bünyelerinde uygulamaya koyabilir.



**AT&T**, çalışan eğitimi ve mesleki gelişim programlarına 250 milyon doların üzerinde harcama yaparak 140.000'den fazla çalışanın aktif olarak yeni roller için yetkinlikler kazanmalarını sağladı. Teknoloji organizasyonundaki atamaların %47'lik kısmı ise yeniden eğitimden geçirilen kişileri kapsıyor. İşgücü 2020 projesi kapsamında, şirketin yarı hacmine denk gelen şebeke ve teknoloji bölümlerindeki çalışanların her birine yeni bir rol ve rol özelinde eğitim sunuldu. Aynı kapsamda, şirketteki 250 rol basitleştirilip standardize edilerek 80 role indirildi. Çalışanların işler arası geçişini kolaylaştırmak adına atılan bu adım, şirketin kaynaklarını daha esnek bir hale getirerek şirketi daha çevik bir konuma getirdi.<sup>73</sup>

73 T&T'de Yeteneği Elden Geçirmek - Harvard Business Review Türkiye. (n.d.). Harvard Business Review Türkiye. Retrieved October 6, 2022, from <https://hbrturkiye.com/video/at-t-de-yeteneği-elden-gecirmek>



# İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Kadınlara yeni yetkinliklerin kazandırılması konusu ile paralel olarak, bazı sivil toplum kuruluşları çeşitli çalışmalar yürütüyor. Aşağıda, kendi bünyelerinde bu konuda aksiyon almak veya çalışmalar yapmak isteyen şirketlere yol göstermesi amacıyla, işin geleceğinde kadınlara yeni yetkinliklerin kazandırılması kapsamında iş birliği yapılabilecek bir takım örnek STK'lara ve bu STK'lar ile geçmişte iş birliği yapmış bazı SKD Türkiye üyesi şirketlerin örnek çalışmalarına yer verildi.



Hayatın her alanında etkili olabilecek toplum liderlerini desteklemek için kurulan **Yenibirlider Derneği**, Türkiye'nin fark yaratan bireylerinin uluslararası rol modeller olmalarını ve aynı zamanda sıra dışı olanaklar sunan liderlik ekosistemini oluşturmayı ve yaygınlaştırmayı amaçlıyor.<sup>74</sup>



**Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)** üye sendikalarının temsil yetkilerinin bulunduğu çalışma alanlarına makro düzeyde çözümler getirmeyi hedefliyor. Çalışma yaşamına ilişkin asgari ücret, sosyal diyalog, çalışma barışı gibi ülkenin siyaset üstü olan konularında toplumsal düzenin oluşmasına katkı sağlamayı amaçlayan TİSK, çalışma yaşamına ilişkin yayınları ve raporları ile işverenleri bilgilendirmek amacıyla seminer, kongre ve konferanslar düzenliyor.<sup>75</sup>

**Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)** ve **Yenibirlider Derneği** iş birliğinde gerçekleşen "Genç Kadın Liderler Programı" yeni nesil lider kadınları iş hayatına hazırlıyor. Amacı kurumuna fayda sağlayan yeni nesil kadın liderler yetiştirmek olan bu program; proje, meslekler, yetkinlikler ve mentorluk olmak üzere 4 etaptan oluşuyor. Genç kadın lider adaylar 5 kişilik ekipler halinde proje geliştirme sürecini deneyimliyorlar. Program; Dünya Ekonomik Forumu'nun açıkladığı, geleceğin 10 mesleğine sahip insanların konuşmacı olarak katıldığı oturumlar düzenliyor. Aynı zamanda genç adaylar, alanlarına göre iş hayatından kendileriyle eşleştirildikleri mentorlarıyla kariyer ve hayata dair gözlem yapma ve temel anlamda bir yol haritası çıkarma fırsatı buluyor.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Hakkımızda. Yenibirlider Derneği. (2021, August 19). Retrieved October 5, 2022, from <https://yenibirlider.org/hakkimizda/>

<sup>75</sup> Tisk Hakkında. Hakkında | TİSK. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tisk.org.tr/hakkimizda>

<sup>76</sup> Genç Kadın Liderler | TİSK. (n.d.). Genç Kadın Liderler | TİSK. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.tisk.org.tr/proje/46/genc-kadin-liderler.html>



Türkiye’de kadın istihdamına katkıda bulunmayı hedefleyen sosyal girişimcilerden oluşan **YenidenBiz Derneği**, nitelikli iş kadınlarının yeniden iş gücüne kazandırılması için çalışmalarında bulunuyor. İş hayatına ara vermenin bir hak olduğu kadar yeniden işe başlamanın da her kadının hakkı olduğunu ve desteklenmesi gerektiğini vurguluyor.<sup>77</sup> Kadın istihdamını artırmak, iş hayatında çeşitlilik, esneklik ve verimlilik sağlamak, Türkiye’nin rekabet gücüne ve ekonomik gelişimine ivme kazandırmak Yeniden Biz Derneği’nin öncelikli hedefleri arasında yer alıyor.

Bu amaçlar ile çalışan **YenidenBiz Derneği**, İstanbul Kalkınma Ajansının “COVID-19 ile Mücadele ve Dayanıklılık Programı” kapsamında, “Kadın Girişimcilere Destek” Projesi’nde kadın girişimci ve girişimci adaylarına ücretsiz eğitim ve danışmanlık sağladı.<sup>78</sup>



**Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)** iş birliği ile Genç Dönüşüm Online Eğitim Programı’nı hayata geçiren **Teknolojide Kadın Derneği (Wtech)**, çevrim içi olarak gerçekleştirdiği ücretsiz eğitimler ile nitelikli bilişim personeli yetiştirmeyi hedefliyor. Genç Dönüşüm eğitimleri; veri bilimi eğitimi, e-ticaret eğitimi, iş analistliği eğitimi ve robotik süreç otomasyonu eğitimi gibi çeşitli alanlardan oluşuyor. Bu eğitimleri tamamlayan katılımcılar, Wtech mentorluk programları ile de gelişimlerine devam edip rol modeller ile bir araya gelme imkânı buluyor.<sup>81</sup>



Benzer şekilde, **Girişimcilik Vakfı (GİRİVAK)** ile iş birliği kuran YenidenBiz Derneği, IBM SkillsBuild Programı aracılığı ile iş gücüne yeniden katılmak isteyen kadınların yeni dijital yetkinlikler kazanmasına katkı sağladı. Bu program içinde akredite dijital eğitim içeriği, kişiye özel koçluk ve pratik öğrenme deneyimi sunan içerikler yer alıyor. Teknik ve profesyonel yetkinliklerini geliştiren 340 katılımcının 240’ı teknoloji ve inovasyon alanında kendini geliştirmek isteyen kadınlardan oluştu.<sup>79</sup>



**Teknolojide Kadın Derneği (Wtech)**, teknolojide insan çeşitliliğini sağlamak ve Türkiye’nin akıllı ve teknolojik toplum olarak dönüşmesine katkı sağlamak amacıyla meraklı, araştırmacı, üretken ve öz güveni yüksek teknolojide uzman insanları yetiştirip, iş dünyasına kazandırmayı hedefliyor.<sup>80</sup> Kariyer yapma noktasında motivasyonu düşük, azınlık olan kadınların uzmanlaştırılıp, güçlendirilerek bu alanda yer almalarını sağlamak için 3 ana odak çerçevesinde çalışmalarını sürdürüyor: eğitim, sürdürülebilirlik ve araştırma-ölçümleme.

77 Biz Kimiz? – YenidenBiz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/biz-kimiz/>

78 KADIN GİRİŞİMCİLERE COVID-19 KRİZ YÖNETİMİ VE GİRİŞİMCİLİKTE HAYATTA KALMA BECERİLERİ DESTEĞİ PROJESİ. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/kadin-girisimcilere-covid-19-kriz-yonetimi-ve-girisimcilikte-hayatta-kalma-becerileri-destegi-projesi/>

79 YenidenBiz E-Learning Programı / IBM Skillsbuild Bülteni – YenidenBiz. (2022, March 31). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/%F0%9F%94%8Dyenidenbiz-e-learning-programi-ibm-skillsbuild-bulteni/>

80 Hakkımızda - Teknolojide Kadın Derneği. (2020, July 13). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/hakkimizda/>

81 Genç Dönüşüm Akademi - Teknolojide Kadın Derneği. (2021, September 30). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/project/genc-donusum-akademi/>



**Teknolojide Kadın Derneği (Wtech)**, kadınların teknolojinin üretim tarafında yer almasını teşvik etmek ve yapay zekânın üretiminde çeşitlilik yaratmak için destekçileri arasında üye şirketlerden **Abdi İbrahim, Enerjisa** ve **Vodafone**'nun da bulunduğu "Yapay Zekâ Eğitim Projesi"ni hayata geçirdi.<sup>82</sup> Bu proje ile 30 kadın yönetici ve 32 kadın üniversite mezunu 4 ay boyunca yapay zekâ alanında sektöre dayalı projelerin uygulamalı bir biçimde gerçekleştirileceği bir eğitim programına katıldı. Dört aylık teknik eğitimlerin ardından, iki hafta boyunca da Wtech Akademi tarafından temel beceriler (soft skill) eğitimleri verildi.

Türkiye'nin teknolojide lider kadınları için ücretsiz sertifikalı eğitim programı düzenleyen **Teknolojide Kadın Derneği (Wtech)**, 2022-2023 sezonunda 1 yıl boyunca 12 ilde eğitim almak isteyen gençler ile buluşuyor.<sup>83</sup> Eğitim içeriğinde dijital pazarlama, siber güvenlik, NFT, bulut teknolojileri, Blockchain, metaverse gibi çeşitli alanlarda 2 gün süren vizyon eğitimleri yer alıyor. Teknolojide Lider Kadınlar Eğitim Programı'nın destekçileri arasında SKD Türkiye üye şirketlerinden **FLO** ve **Enerjisa** da bulunuyor.



Türkiye İş Bankası, Türkiye'nin farklı bölgelerinde sektör ve ölçek fark etmeksizin girişimci kadınların dijitalleşen ve değişen dünyanın süreçlerine daha hızlı ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla "Türkiye İş Bankası Girişimci Kadın Projesi"ni hayata geçirdi.<sup>84</sup> Proje kapsamında dijitalleşme, e-ticaret eğitimleriyle 5.000 kadın girişimciye ulaşılması hedeflendi. Türkiye'nin farklı bölgelerindeki girişimci kadınların mevcut durum analizleri gerçekleştirilip hangi alanlarda ne tür ihtiyaçların olduğu saptanarak, uygun olacağı öngörülen eğitimlerin ilgili akademisyenler ve paydaşlar tarafından çevrim içi veya yüz yüze olacak şekilde toplumsal cinsiyet farkındalığı ve teknik kapasiteyi geliştirme başlıkları altında eğitimler veriliyor. Modüller arasında, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından geliştirilecek Gender Responsive Procurement'ın da yer aldığı biliniyor. Proje eğitimlerine katılan 50 girişimci kadına, 6-9 ay boyunca, sektörde başarılı kadınlar ve alanında uzman kişiler tarafından mentorluk/koçluk desteği sağlanarak bu süreci başarıyla tamamlayan 10 kadına Türkiye İş Bankası tarafından geliştirme desteği sağlanıyor.

<sup>82</sup> Yapay Zeka Eğitim Projesi - Teknolojide Kadın Derneği. (2021, September 27). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadın.org/project/yapay-zeka-egitim-projesi>

<sup>83</sup> Teknolojide Lider Kadınlar - Teknolojide Kadın Derneği. (2022, June 18). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadın.org/project/teknolojide-lider-kadınlar/>

<sup>84</sup> Türkiye İş Bankası girişimci kadın projesi. TÜRKONFED. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://turkonfed.org/tr/Proje/24/turkiye-is-bankasi-girisimci-kadin-projesi>

# Paydaş Ekosistemi

“İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı” projesi kapsamında üye şirketler ile yapılan derinlemesine görüşmelerde birden fazla üye şirket, paydaşların süreçlerine yönelik gelişimlerin desteklenmesi ve eğitim programlarının sunulması adına dijital dönüşüm eğitimleri verdiklerini, paydaşların da bu dijital dönüşüm eğitimlerinden faydalanabildiklerini ve dijital akademiye dâhil olabildiklerini belirtti. Kadın istihdamı ve dijital dönüşüm konularını paydaşların da ajandalarına alması için çalışmalar yapılacağını belirten üye şirketler de oldu.

Paydaş organizasyonlara ve ekosisteme katkı kapsamında Koç Holding, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından başlatılan Nesiller Boyu Eşitlik Forumu’nun “teknoloji ve inovasyon” eylem grubunun küresel liderleri arasına girerek, 5 yıllık yol haritasını açıkladığını belirtti. Buna göre, 1. Koç İnovasyon Programı çatısı altında yürütülen inovasyon çalışmalarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı gerçekleştirilmesini benimseyerek, bu alanda küresel ölçekte faydalanılacak bir rehber hazırlıyor.



# ***Kadınların Olduğu Alanların Dönüştürülmesi***

Sürdürülebilir bir kalkınma ve fırsat eşitliğinin özel sektörde teşvik edilmesi için kadınların buldukları alanların dönüştürülmesi gerekiyor. Kadınların STEM iş kollarında, girişim kültüründe ve işin geleceğinde büyük rol oynayacak meslek gruplarında temsiliyetinin artması yalnızca cinsiyet ve fırsat eşitliğine değil, organizasyonların ve toplumun gelişimine de katkı sağlıyor.

Kadınların STEM alanlarında daha fazla sayıda görülebilmesi için çeşitli projeler uygulamaya konuyor. Bu uygulamalar arasında kadınların STEM rollerine teşvik edilebilmesi için çeşitli eğitimlerin düzenlenmesi, staj ve burs programları konusunda destek sağlanması yer alıyor. Özellikle gelişmiş ülkelerde STEM sektörlerinde kadın girişimciliği teşvik ediliyor.



# Geliştirmeye Açık Alanlar

Dünya çapında,  
erkeklerin internete erişme olasılığı  
kadınlardan

**%33**

daha fazla

2019-2020 öğretim yılı için  
Türkiye genelinde STEM alanlarından  
mezun öğrenci sayısının kadın oranı

**%36,67**

Toplam mezun öğrenci sayısı 53,27 iken,  
mezun kadın sayısı 19,53

Kadınların teknolojiye erişimlerinin artması ve bu alanda daha fazla yetkinlik kazanmaları önem arz ediyor. Dünya çapında, erkeklerin internete erişme olasılığının kadınlardan %33 daha fazla olduğu; bu farkın yoksul, gelişmemiş topluluklardaki kadınlara odaklanıldığında daha da kötüleştiği görülüyor.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) verilerine göre; 2019-2020 öğretim yılı için Türkiye genelinde STEM alanlarından mezun öğrenci sayısının yalnızca %36,67'sini kadınlar oluşturuyor (toplam mezun öğrenci sayısı 53,276 iken, mezun kadın sayısı 19,537).<sup>85</sup>

STEM alanlarında çalışan kadınların ise yaşadıkları sıkıntılar, sosyal normlar ve geleneksel cinsiyet rolleri nedeni ile bu alanlardan kadınlarla özdeşleştirilmiş alanlara doğru kaydıkları görülüyor. Dolayısıyla kadınlar STEM alanlarında rol almaktansa, kariyerlerini başka yönde devam ettirmeyi tercih edebiliyor. Bunun sebepleri arasında ise STEM alanlarında, sektörde etkin kadın rol modellerinin yeterince olmaması ve bu alana giren kadınların erkek egemen çalışma ortamında kendilerini sosyal açıdan uyumsuz veya dışlanmış hissetmeleri yer alabiliyor. "Erkekler fen ve matematikte daha iyidir.", "Mühendislik erkek işidir." gibi aslı olmayan klişe ve ön yargılar da kadınlar için daha yolun en başından cesaret kırıcı olabiliyor.

Ek olarak, derinlemesine görüşmeler sırasında öne çıkan uygulamalar arasında COVID-19 sürecinde dijitalleşme ekseninde kadınların geriye gitmiş olmasında dolayı farkın kapanması için yapılan çeşitli konferans, çalışma grupları ve çalıştayların organizasyonunun mevcut olduğu görüldü.

<sup>85</sup> Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (n.d.). Retrieved May 16, 2022, from <https://istatistik.yok.gov.tr/>

# Aksiyon Önerileri

Şirketler, kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi kapsamında kendi bünyelerinde aksiyonlar alabilir. STEM alanlarında bulunan kadın sayısının artırılması, kadın girişimcilerin desteklenmesi ve bu gibi benzer alanlarda kadınların önünün açılabilmesi için şirketler tarafından alınabilecek bazı aksiyonlara aşağıda yer verdik.

1

**STEM Rollerinde Kadın**

2

**Girişimci Kadınlar**

3

**Organizasyon İçinde  
Faydalı Uygulamalar**



## 1. STEM Rollerinde Kadın

Şirketlerin gelecekteki insan kaynağına yatırım yapmaya ve STEM rollerindeki kadın sayısını artırmaya yönelik çalışmalar yürütmesi, kadınların aktif olduğu alanların işin geleceğine göre dönüştürülmesi için büyük önem taşıyor.

Kadınların iş gücü piyasasına erişim olanaklarının ve STEM alanındaki görünürlüğünün artırılması kadınların potansiyel fırsatlarını değerlendirmelerini ve daha başarılı organizasyonların oluşmasına olanak sağlıyor.

STEM alanındaki kızlara eğitim bursu verilmesi, staj olanaklarının oluşturulması gibi uygulamalar son yıllarda çoğu şirketin gündeminde yer almaya başladı. Kadınların iş gücünde yoğunlaştıkları alanların operasyonel rollerden işin geleceği rollerine kayması ve bunun sürdürülebilir kılınması için bu dönüşümün eğitim yıllarında başlaması oldukça önemli.

Üye şirketlerden **Akbank**; e-ticaret, programlama eğitimleri başta olmak üzere 40.000'den fazla öğrenciye kadın ve erkek sayısının eşitliği gözetilerek eğitim verdiklerini belirtti. İlgili kurslar 101 ve 201 eğitimleri şeklinde devam ediyor. 101 eğitimi konu ile farkındalık yaratmak için düzenlenen bir eğitim olurken, 201

eğitimlerinin ise 8-12 hafta süren sertifika programı olarak karşımıza çıkıyor. Bu uygulama için üniversite 3. ve 4. sınıf öğrencilerin havuza alındığını belirten Akbank, karşılaştıkları en büyük güçlüklerden birinin teknoloji ekiplerinde çok fazla çalışan sirkülasyonu (turnover) olmasından dolayı bu program sonrası işe girenlerin şirkette ne kadar süre kaldıklarını yakından takip ettiklerini belirtti.

Bununla birlikte; birden fazla üye şirket otomasyon, dijitalleşme, yapay zekâ ve diğer gelişen teknolojiler için politika ve sistemlere toplumsal cinsiyet boyutlarını dâhil etmek ve kadınların STEM ürün/hizmetlerini tasarlama, geliştirme ve yönetmeye katılımını sağlamanın önemini vurguladı.

Aynı zamanda; STEM alanında kadın çalışanları olan ve bu konuda destek veren şirketler, organizasyonların ve çalışanlarının hikâyelerini paylaşarak etki alanlarını büyütebilirler. İlgili eğitim kuruluşları ile anlaşarak küçük yaşta çocuklara ilham verecek seminerler, lise öğrencilerine yol gösterecek kariyer günleri gibi uygulamalar, işin geleceğindeki kadınları cesaretlendirip onlar için rol model olacak kadınları tanıtabilir.





## 2. Girişimci Kadınlar

Kadınların yer aldığı alanların dijital dönüşüm ekseninde dönüştürülmesinde şirketlerin kurumsal hedeflerinde bu konuya yer vermesi belirleyici bir unsur olarak görülüyor. Kadın ve erkek çalışanların faaliyet gösterdikleri alanlara göre dağılımının yıllık hedefler, KPI'lar ile takip edilmesi ve bu doğrultuda raporlanması örnek aksiyonlar arasında yer alıyor. Benzer şekilde, işe alım ve terfi süreçlerinde STEM alanları için özelleştirilmiş kadın çalışan sayısı kotaları da uygulamaya konabilir.

Diğer yandan, organizasyonların dışarıya yaptığı iletişim çalışmalarında oluşturdukları kurumsal mesajda kadın ve dijital dönüşüm vurgusunu yapması, buna bağlı olarak iletişimde kullanılan dilin de gözden geçirilmesi, kadınların buldukları alanların dönüşümünü desteklerken etki alanlarını büyütecek bir uygulama olacaktır.



## 3. Organizasyon İçinde Faydalı Uygulamalar

Kadınların yer aldığı alanların dijital dönüşüm ekseninde dönüştürülmesinde şirketlerin kurumsal hedeflerinde bu konuya yer vermesi belirleyici bir unsur olarak görülüyor. Kadın ve erkek çalışanların faaliyet gösterdikleri alanlara göre dağılımının yıllık hedefler, KPI'lar ile takip edilmesi ve bu doğrultuda raporlanması örnek aksiyonlar arasında yer alıyor. Benzer şekilde, işe alım ve terfi süreçlerinde STEM alanları için özelleştirilmiş kadın çalışan sayısı kotaları da uygulamaya konabilir.

Diğer yandan, organizasyonların dışarıya yaptığı iletişim çalışmalarında oluşturdukları kurumsal mesajda kadın ve dijital dönüşüm vurgusunu yapması, buna bağlı olarak iletişimde kullanılan dilin de gözden geçirilmesi, kadınların buldukları alanların dönüşümünü desteklerken etki alanlarını büyütecek bir uygulama olacaktır.



# Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri

İş gücünde kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi kapsamında Türkiye'de çeşitli SKD Türkiye üyesi şirketler tarafından uygulanan iyi örnekler aşağıda yer verildi. Şirketler kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilmek için veya STEM rollerinde kadın sayısının artırılması ve kadın girişimcilerin desteklenmesi alanlarındaki etkinliğini artırmak için verilen örneklerden bir kısmını benimseyebilir ve kendi bünyelerinde uygulamaya koyabilir.

**ANADOLU  
EFES**

Üye şirketler arasında yer alan **Anadolu Efes**; bünyesinde oluşturduğu girişimci atölyesinde her sene birçok genç girişimciye destek verdiğini, iş birliği olanaklarını değerlendirdiğini ve fon sağladığını belirtti. Anadolu Efes çalışanlarından oluşan 45 kişilik ekip genç girişimcilere ilgili uzmanlık alanlarında mentorluk yapıyor. Buna ek olarak, Anadolu Efes çalışanları da girişim fikirlerini atölyede paylaşma olanağı buluyor ve her dönem bu fikirlerden 10 tanesi Girişim Hızlandırma Programına katılıyor.<sup>86</sup>



Üye şirketlerden **iGA**, yeni girişimcilerin bütün inovasyonları yapabileceği İGA Hub isimli bir platform kurduğunu ve bu platformun lansmanının yapıldığını belirtti. Dijitalleşme sürecinde İGA Hub'ın etkin ve yetkin olacağı, yeni girişimcilerin İGA Hub'a geleceği ve hepsinin İGA tarafından destekleneceği söylendi. Programın amacının yeni icatların, yeni buluşların ve Türk mühendislerin orada konumlanmasını sağlamak olduğu vurgulandı.

<sup>86</sup> C. (2020, January 1). Anadolu Efes | Anadolu Efeslilerin Girişimci Ruhunu Destekliyoruz! Anadolu Efes | Anadolu Efeslilerin Girişimci Ruhunu Destekliyoruz! Retrieved October 6, 2022, from <https://anadoluefes.com.tr/gelecegeartideger/girisimcilik/efes-girisim-atolyesi#:~:text=At%C3%B6lye%20ile%2C%20Anadolu%20Efesliler%20hayal,ba%C5%9Fvuru%20yapmas%C4%B1%20ise%20mutluluk%20verici.>



Teknoloji ile ilgili rollerde kadın temsilini artırmayı önemseyen **ING Türkiye** tarafından UP School iş birliğiyle hayata geçirilen projelerden biri de “Female Developers” programı. Female Developers programında, temel amaç, kadın üniversite öğrencilerinin/yeni mezunların kariyerlerine teknolojiyle ilgili rollerde, özellikle geliştirici pozisyonlarında devam etmelerine yardımcı olmak. Genç kadın yeteneklerin kariyerlerine teknoloji alanında başlamalarına ön ayak olmak istediklerini belirten ING Türkiye’nin proje doğrultusundaki hedefi, teknoloji alanındaki kadın yetenek havuzunu artırmaya katkı sunmak. Bu program dâhilinde şu ana kadar 258 adaya LinkedIn üzerinden ulaşıldı, aralarından seçilen 30 adaya 2,5 ay süren eğitim programı uygulandı.



**Schneider Elektrik**, teknoloji sektöründe %42 kadın çalışan oranıyla ve BM Kadınların Güçlendirilmesi İlkelerine (UN WEP’s) bağlılık konusunda önderlik etmesiyle cinsiyet eşitliği konusunda örnek oluşturabilecek firmalar arasında yer alıyor. Değişim öncüsü olarak hareket etmeye ve cinsiyet eşitliğinin ulaşılabilirdiği bir dünyada yaşamaya kendilerini adadıklarını belirten Schneider Elektrik; iş yerinde esneklik, gençlik için STEM eğitimi ve liderlik eğitimi alanlarında çeşitli adımlar atıyor. #EachforEqual sloganı ile kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratarak hem kadınları hem erkekleri kapsayacak iş ilkelerini benimseyen Schneider Elektrik, mühendislik alanında ise cinsiyet ön yargılarını kırmak ve daha fazla kız çocuğunu bu alana teşvik etmek için kök eğitim programlarına yer veriyor.<sup>87</sup>



“Jump IT HighER” projesi ile **AgeSA**, İş Teknolojileri departmanında çalışan kadın sayısını artırmayı ve toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmayı planlıyor. Program kapsamında üniversiteli kız öğrenciler, okul döneminde yarı zamanlı ve tatil döneminde tam zamanlı olmak üzere AgeSA’da çalışmaya başladı. Staj programını tamamlayan yeni mezunların bir kısmı ise kadroya dâhil edildi. Ayrıca AgeSA, çalışanlara yönelik özel bir etkinlik düzenleyerek teknoloji alanında kariyer yapmak isteyen üniversite öğrencilerinin, AgeSA’da teknoloji alanında çalışan üst düzey kadın yöneticiler ile tanışmalarını ve merak ettikleri konularda bilgi edinmelerini sağladı.

<sup>87</sup> Teknolojide kadınlar: Cinsiyet Eşitliğine Önem Veriyoruz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.se.com/tr/tr/about-us/careers/women-in-tech.jsp>

## **AKBANK**

**Akbank**, "Teknolojide Güçlü Kadınlar" Projesi ile STEM alanlarında kadın istihdamının artırılması için çalışmalar yürütüyor. Bu rollerde kadın istihdamını arttırmak için proje ortakları ile farklı programlar tasarlanıyor ve bu sayede birkaç ay süren programlar ile öğrencilere ve yeni mezunlara yoğunlaşmak istedikleri alanlarla ilgili uzmanlık kazandırılıyor. Programı başarı ile tamamlayan adaylara ise Akbank tarafından kariyer fırsatları sunuluyor. Up School, Patika.dev gibi proje ortakları ile Akbank, bugüne kadar 150'ye yakın kadını programlarına dâhil etti.



**Limak Vakfı**, dezavantajlı durumda olan ve mühendislik bölümünde okuyan kız öğrencilere yönelik UNDP iş birliği ile hayata geçirdiği "Türkiye'nin Mühendis Kızları" (TMK) Projesi ile kadınların iş hayatındaki konumunu güçlendirmeyi ve mühendislikte kadın istihdamını artırmayı hedefliyor. Toplamda 20 binin üzerinde öğrenciye ulaşılan bu projede, mühendislik okuyan 300'ün üzerinde üniversite öğrencisi çeşitli imkânlarla desteklendi ve 20 binin üzerinde lise öğrencisine çeşitli eğitimler ve uygulamalar yolu ile ulaşıp mühendislik mesleğine ilişkin farkındalıkları artırıldı. Limak, proje sonrasında 37 başarılı öğrencinin mühendislik alanında Limak Grup'ta kariyerine başladığını belirtti. UNDP ve Limak Vakfı iş birliğinde gerçekleştirilen bu projenin misyonu ise gelecekte liderlik yapabilecek kapasiteye sahip kadın mühendis adayları yetiştirmek. Limak, hayata geçirdiği programın önümüzdeki dönemlerde küresel bir projeye dönüştürülmesine yönelik çalışmalara başladığını belirtti.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Türkiye'nin Mühendis Kızları. Türkiye'nin Mühendis Kızları. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <http://www.turkiyeninmuhendiskizlari.com/>

# Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

Aşağıda, küresel çapta faaliyet gösteren çeşitli şirketler tarafından iş gücünde kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi kapsamında uygulanan iyi örnekler yer verildi. Şirketler bu iyi uygulama örneklerini inceleyerek kendi organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda aksiyon alabilir veya Türkiye'deki STEM rollerinde kadın sayısının artırılması ve kadın girişimcilerin desteklenmesi alanlarındaki etkinliğini artırmak için verilen örneklerden kendilerine uygun olanları benimseyerek kendi bünyelerinde uygulamaya koyabilirler.



**LinkedIn**, "Women In Tech" girişimi kapsamında yürüttüğü "WIT Lise Stajyer Programı" ile 7-8 hafta boyunca lise öğrencilerini LinkedIn'deki yazılım mühendisliği ekipleriyle birleştirerek eğitim veriyor. GitHub'da verilen eğitimleri ve müfredatı açık kaynak haline getirerek daha fazla öğrencinin teknolojik alanda kariyere yönelmesine destek veriliyor. Sürdürülen program boyunca katılımcıların %80'inin bir STEM dalını seçmesi sağlayarak genel hedeflerini aştıkları biliniyor. Ayrıca işe alımlarda cinsiyet dağılımını dengelemek için aday arama araçlarını da güncelleyerek, işe alım süreçlerinin farklı aşamalarında aday havuzlarının cinsiyet dağılımını izleyen ve analiz eden raporlar sunmaya çalışıyorlar.<sup>89</sup>



**Citrix**, "Girls Who Code" ile kapsamlı bir ortaklığa sahiptir. "Girls Who Code", üniversite öğrencileri için ilk yüz yüze programdır. Bu yeni program, kızların destekleyici akranlardan oluşan bir arkadaşlık kurmalarına yardımcı olarak ve onları teknoloji alanında kariyer yapmış rol modelleri ile bir araya getirerek bilgisayar bilimine olan ilgilerini sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bu ortaklık sayesinde Citrix, kızların yalnızca bilgisayar bilimleri lisans programlarında kalmalarına yardımcı olmakla kalmayıp aynı zamanda özel bir "Girls Who Code" staj programı başlatıyor.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Women in Tech. (n.d.). Women in Tech. Retrieved October 6, 2022, from <https://engineering.linkedin.com/women-in-tech>

<sup>90</sup> Citrix + Girls Who Code: Celebrating Sisterhood & Closing the Gender Gap | Citrix Blogs. (2018, October 11). Citrix Blogs. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.citrix.com/blogs/2018/10/11/citrix-girls-who-code-celebrating-sisterhood-closing-the-gender-gap/>



**IBM**; P-TECH programı ile lise öğrencilerine rekabetçi STEM işleri için ihtiyaç duydukları akademik, teknik ve profesyonel yetkinlik ve kimlik bilgilerini sağlayan bir kamu eğitim modeli sunuyor.<sup>91</sup> Öğrencilere ve eğitimcilere yapay zekâ, bulut bilişim ve siber güvenlik gibi gelişmekte olan teknolojilerden çevik ve tasarım odaklı düşünme gibi yeni çalışma yöntemlerine kadar yarının teknik yetkinliklerini tanıtıyor. Mezun olduktan sonra, katılımcılar IBM'deki veya diğer endüstri ortaklarındaki işler için ilk sırada oluyorlar ve teknolojide yüksek talep gören mesleklere erişme yetkinliklerine sahip oluyorlar.



Teknoloji ve programlama rollerindeki çeşitlilik eksikliğini ele alan **Workday** çalışanları "Girls Who Code" ortaklığı kapsamında, 2040 yılına kadar 1 milyon kız çocuğuna gönüllü olarak web geliştirme ve tasarımı, robotik ve mobil geliştirme alanlarında 300 saatten fazla eğitim ve burs vererek kız çocuklarının teknoloji sektöründeki yetkinliklerini geliştirmeyi hedefliyor.<sup>92</sup>



**Goldman Sachs**'ın 10.000 Kadın Girişimi, Coursera ile küresel bir çevrim içi eğitim ortaklığı başlattı ve kadın girişimcilere, gelişmekte olan pazarlardaki kadın işletme sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış ücretsiz dijitalleştirilmiş bir müfredata erişim sağladı.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> P-TECH's History. (2022, February 9). P-TECH.org. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.ptech.org/about/history/>

<sup>92</sup> Gaining Inspiration from Girls Who Code at Workday. (n.d.). Workday Blog. Retrieved October 6, 2022, from <https://blog.workday.com/en-us/2016/gaining-inspiration-from-girls-who-code-at-workday.html>

<sup>93</sup> Goldman Sachs 10,000 Women | Coursera. (n.d.). Coursera. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.coursera.org/collections/goldman-sachs-10000-women>

# İş Birliği Yapılabilecek Kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi konusu ile paralel olarak, ilgili sivil toplum kuruluşları çeşitli çalışmalar yürütüyor. Aşağıda, kendi bünyelerinde bu konuda aksiyon almak veya çalışmalar yapmak isteyen şirketlere yol göstermesi amacı ile işin geleceğinde kadınların olduğu alanların dönüştürülmesi kapsamında iş birliği yapılabilecek örnek STK'lara ve bu STK'lar ile geçmişte iş birliği yapmış SKD Türkiye üyesi şirketlerin örnek çalışmalarına yer verildi.



Üye şirketlerden **Coca-Cola İçecek (CCI), YenidenBiz Derneği** ile iş birliği yaparak STEM alanlarında çalışan kadınlar için robotik süreç otomasyonu eğitim programı düzenlediğini belirtti. CCI yöneticileri, programa işletme mezunlarının dahi katılabildiğini, program sonunda 5 kişinin CCI'da işe başladığını belirtti. Kadınları teknoloji alanındaki istihdama katmak için çalışmalar yaptıklarını vurguladı.<sup>94</sup>



Okumak isteyen gençlere destek olmak için çeşitli çalışmalar yürüterek Türkiye'de ihtiyacı olan çocuklara burs imkânı tanıyıp eğitimlerini tamamlamalarını sağlamayı hedefleyen **Türk Eğitim Vakfı (TEV)**, STEM alanında kadınların sayısını artırma hedefi doğrultusunda birlikte çalışılabilecek sivil toplum kuruluşları arasında yer alıyor. **PepsiCo** ile yürüttüğü "Bilim Kızları Akademisi" projesi ile STEM alanlarında kız çocuklarının daha fazla yer alabilmesi için konu hakkında farkındalık yaratılması ve STEM alanlarına katılımdaki mevcut toplumsal cinsiyet farkının kapatılması hedeflendi. Yürütülen bu ortak çalışmada TEV tarafından 200 kız öğrenciye burs verilmesi sağlandı. Aynı zamanda çeşitli eğitim, mentorluk, seminerler ve paneller yolu ile kız çocuklarına destek verilmesi planlandı.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Online buluşma: Yenidenbiz ve Coca-Cola işbirliği ile RPA Eğitimleri Başlıyor... YenidenBiz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/online-bulusma-yenidenbiz-ve-coca-cola-isbirligi-ile-rpa-egitimleri-basliyor/>

<sup>95</sup> Pepsico.com.tr. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.pepsico.com.tr/haberler/bas%C4%B1n-b%C3%BClteni/pepsico-bilim-kizlari-akademisi-stem-alaninda-e%C4%9Fitim-g%C3%B6ren-kiz-%C3%B6C4%9Frencileri-destekliyor#:~:text=PepsiCo%20Bilim%20K%C4%B1zlar%C4%B1%20Akademisi%20Projesi,uzanan%20bir%C3%A7ok%20ba%C5%9Fli%C4%B1ta%20destek%20verilecek.>



Dijitalleşme ve sürdürülebilir kalkınma konusunda çeşitli projeler yürüten **Habitat Derneği**, yine STEM alanlarında kız çocuklarının varlığını artırmak için birlikte çalışılacak sivil toplum kuruluşlarının başında geliyor. Türkiye Vodafone Vakfı ile yaptığı "Yarını Kodlayanlar" Projesi ile 7-14 yaş arası çocuklara kodlama eğitimi verilerek dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflendi. Ağustos 2016'da başlayan bu proje sayesinde Türkiye'nin 81 ilinden çocuklara ulaşıldı ve 242.000 çocuğa kodlama eğitimi verildi. Aynı zamanda 11-17 yaş arası çocukların katılım sağladığı fikir maratonları ve hackathonlar gerçekleştirilerek çevre sorunları, doğal afetler, cinsiyet eşitliği ve engellilere yönelik çalışmalar yapılarak çocukların farkındalığının artması sağlandı.<sup>96</sup>



**Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)**; cumhuriyetin temel ilke ve değerlerine bağlı, akılcı, sağduyulu, öz güven sahibi, düşünen, sorgulayan, kendi iç yaratıcılığını harekete geçirebilen, barışçı, bireyler yetiştirme amacı güden bir vakıf olarak çocuklara algoritmik düşünce ve kodlamayı öğretmek amacıyla "Algo Dijital" kodlama oyunu projesini hayata geçirdi. 40 bölümden oluşan deniz, park, şehir ve festival temalarının işlendiği oyunda çocuklar; bilimden sanata, matematikten spora, hijyenden, trafik kurallarına ve gönüllülüğe kadar farklı disiplinlerde kurgulanmış kodlamalar oluşturarak gerçek yaşam algoritmalarını keşfediyorlar.<sup>98</sup>



**Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)**, kadın girişimcileri desteklemek için birlikte çalışılacak kuruluşlardan bir tanesi. Yürüttüğü "Proje 15" kapsamında işini yeni kurmuş olan ve işini büyütmek için desteğe ihtiyaç duyan kadın girişimcilerin katılım sağladığı bir girişimcilik kampı düzenleyen KAGİDER; katılım sağlayan kadın girişimciler arasından seçilen 15 kadının işlerini büyütüp geliştirebilmeleri için desteklenmelerini sağladı. Bu destekler arasında melek yatırımcılarla buluşma, girişimcilik ekosistemi ile buluşma, PR desteği, mentorluk desteği ve hukuk, pazarlama, teknoloji gibi konularda uzman desteği yer aldı.<sup>97</sup>



**Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği**, kızların her düzeyde eğitime erişmelerine yönelik çalışmalar yaparak özellikle kadın sayısının az olduğu alanlarda üniversite mezunu kadın sayısını artırmayı hedefliyor. Bu hedef doğrultusunda üniversitelerin ilgili bölümleriyle, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla kadınların güçlendirilmesine yönelik ortak çalışmalar yürütüp, üniversiteli kız öğrencilere yönelik burs programlarını geliştirmeyi ve yaygınlaştırmayı amaçlıyor.<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Yarını Kodlayanlar. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/yarini-kodlayanlar>

<sup>97</sup> AŞ., I. (2022). Proje 15 | KAGİDER. Retrieved 5 October 2022, from <https://kagider.org/tr/projeler/proje-15>

<sup>98</sup> Algo'dan Yeni dijital Kodlama Oyunu. TEGV. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://tegv.org/2020/04/algodan-yeni-dijital-kodlama-oyunu>

<sup>99</sup> Tukd. (2022, October 5). Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği. TUKD. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tukd.org.tr/>





**#eSkills4Girls**, özellikle düşük gelirli ve gelişmekte olan ülkelerde var olan cinsiyete dayalı dijital uçurumun üstesinden gelmek amacıyla Almanya G20 başkanlığında başlatılan bir girişimdir. 2017 yılında Hamburg'da düzenlenen G20 zirvesinde yayımlanan #eSkills4Girls ile ilgili ortak bir açıklama ile G20 üye devletlerinin Devlet ve Hükümet Başkanları, toplumsal cinsiyet dijital uçurumunu kapatmak için harekete geçme konusunda anlaşmışlardır. Spesifik hedefler; kadınların ve kızların dijital dünyaya erişimini ve dijital dünyaya katılımını küresel olarak artırmayı, yükselen ve gelişmekte olan ülkelerde ilgili eğitim ve istihdam fırsatlarını çeşitlendirmeyi içeriyor. Platform, kadınların dijital olarak dâhil edilmesi hakkında bilgi toplamayı ve yaymayı amaçlıyor. Daha fazla kadının çevrim içi ortamda ve teknoloji sektörüne girmesine yardımcı olmada önemli bir rol oynayan mevcut girişimlerin yanı sıra iyi uygulamaları ve politika önerilerini sergiliyor. Mevcut girişimlere, programlara ve projelere kapsamlı bir genel bakış sunarak ve başarılı kadınları ve kızları rol model olarak tanıtarak daha geniş bir kitleye hitap etmeyi hedefliyor.<sup>100</sup>



**HeForShe**; Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlendirilmesi Birimi tarafından 2014'te, cinsiyet eşitliğinin yaygın hâle getirilmesi için başlatılan dayanışma hareketi olarak karşımıza çıkıyor. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sosyo-ekonomik ve politik bir sorun olarak tanımlanması düşüncesine dayanıyor. Amacının, erkeklerin ve erkek çocuklarının toplumlarda yaygın durumdaki eşitsizliğin nedeninin ve egemen kültürünün (yerleşik menfi cinsiyet kalıpları ve cinsiyet rolleri) etkisinin farkına varmasını sağlayarak onları eşitlik girişimine dâhil etmek olduğu biliniyor. Dayanışmanın paydaşları arasında Türkiye'den **Koç Holding** bulunuyor.<sup>101</sup>



Kadınların yetkinlik dönüşümü kapsamında teknoloji alanında yazılım bacağına geliştirebilmeleri için iş birliği yapılabilecek sosyal girişimlerden bir tanesi de "Kodluyoruz". Girişim, tüm Türkiye'de başarılı yazılımcılar geliştirmeyi ve Türkiye'yi bir teknoloji geliştirme merkezi yapmayı hedefliyor. Çevrimiçi yazılım eğitimi fırsatı da sunan "**Kodluyoruz**", özellikle yazılım alanına ilgisi olan gençler için dünya çapında ücretsiz içerik, kaynak ve Bootcamp sağlıyor.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). (n.d.). G20 #eskills4girls initiative - challenging the gender digital divide | G20 eSkills4Girls initiative Challenging the gender digital divide. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.eskills4girls.org/>

<sup>101</sup> Küresel Liderler ve Ünlü İsimler Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Yenilikçi Çözümleri Açıklamak üzere HeForShe zirvesi'nde Bir Araya Geldi. HeForShe. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.heforshe.org/tr/kuresel-liderler-ve-unlu-isimler-toplumsal-cinsiyet-esitligine-yonelik-yenilikci-cozumleri>

<sup>102</sup> Kodluyoruz. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://kodluyoruz.org/tr/kodluyoruz/>

# *Değişim Adımları*



# Organizasyonunuzu Dönüştürürken İzleyebileceğiniz Adımlar

Değişimin sürdürülebilir olması için kurum tarafından değişimin kapsamının anlaşılması, amacının netleştirilmesi, ardından değişim stratejisi ortaya konarak üst ile iletişim yapılması, değişim sürecinin planlanması ve hazırlanması, değişimin gerçekleştirilmesi ve sürekli teşvik edilmesi gerekiyor.

Bu nedenle;



olmak üzere 5 ana konunun alt detaylarında şirketlerin kendi organizasyon ihtiyaçları doğrultusunda yararlanabileceği aksiyon önerilerini listeledik.

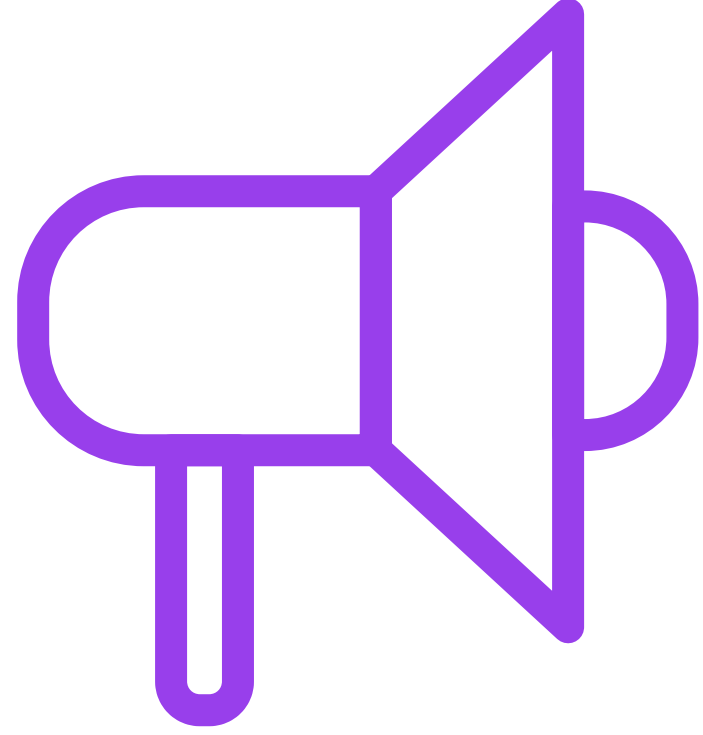
Yukarıda önerilen politikaların benimsenmesi ve örneklerin uygulamaya konması için organizasyon içi değişimlerde şirketlerin hangi adımları hangi sıra ile gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda şirketlere fikir verecek nitelikte genel bir çerçevede bir değişim adımları seti belirledik.

# 1. Netleştirme



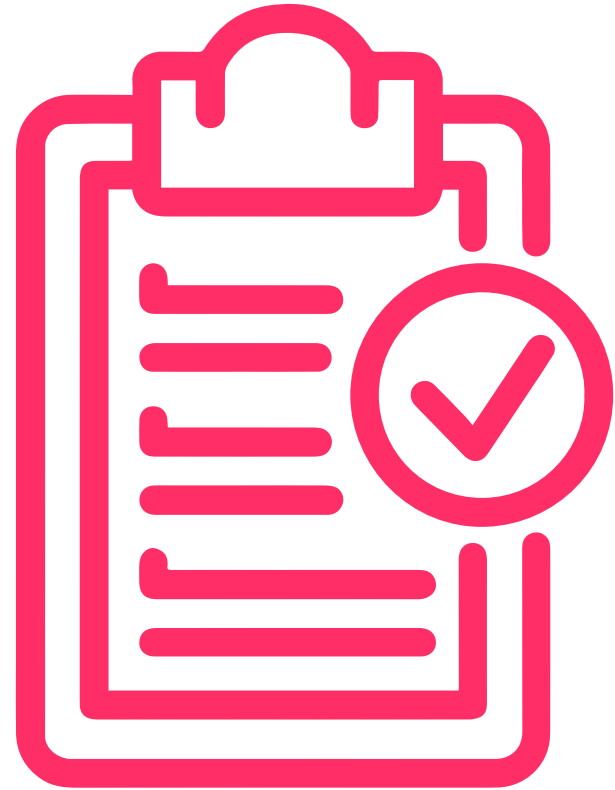
- ✓ *Değişimin türünün belirlenmesi (organizasyonel değişim, kültürel değişim, prosedür/süreç değişimi, vb.)*
- ✓ *Değişim kapsamında stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi*
- ✓ *Değişim vizyonunun tanımlanması*
- ✓ *Organizasyonun değişime hazırlığının değerlendirilmesi*
- ✓ *Değişimin organizasyonun çeşitli katmanlarında ayrıştırılarak etki değerlendirmesinin yapılması*
- ✓ *Değişimin insan davranışlarındaki boyutunun tanımlanması*
- ✓ *Kullanılabilecek iletişim kanallarının belirlenmesi*
- ✓ *Proje sponsorunun tanımlanması*
- ✓ *Değişimin iş hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi, KPI'ların tanımlanması*

## 2. Bilinç Oluşturma



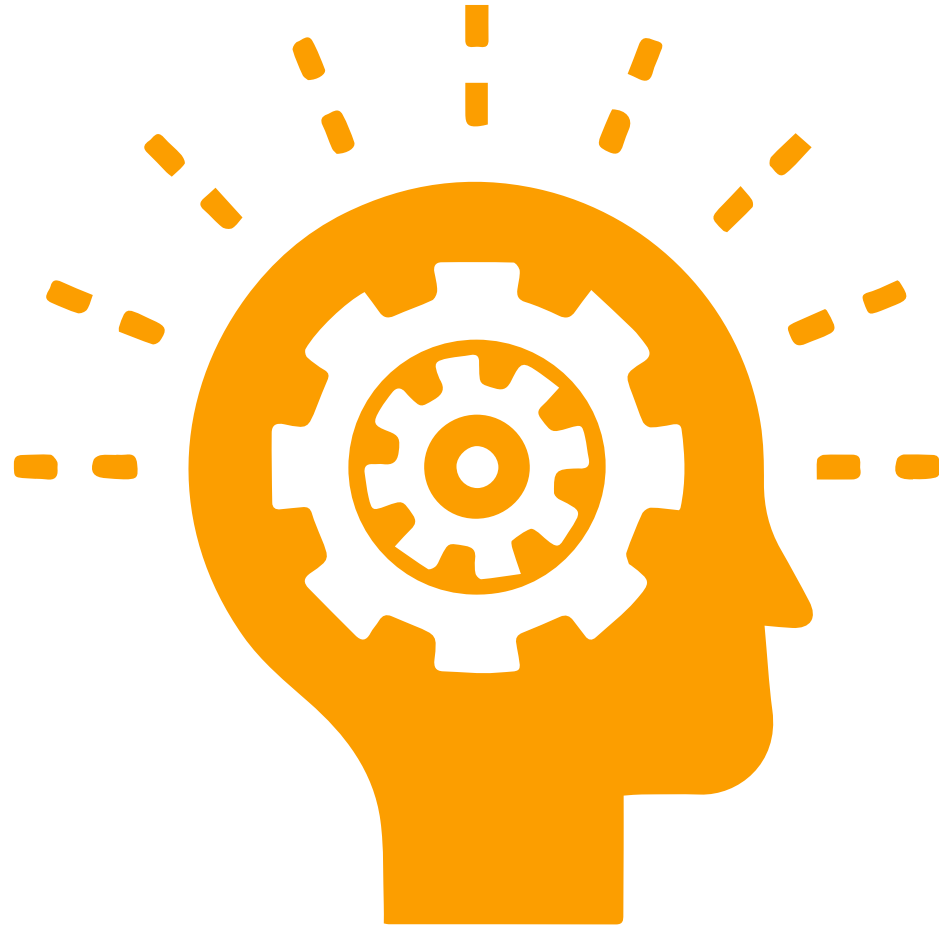
- ✓ Üst yönetim ile çalıştayların düzenlenmesi, değişim proje ekibinin belirlenmesi
- ✓ Paydaş gruplarının ortaya çıkarılması ve gruplar bazında özelleştirilmiş yaklaşımların üzerinde çalışılması
- ✓ Değişim liderlerinin ve değişim elçilerinin / proje grubunun rollerinin net bir şekilde tanımlanması
- ✓ İlgili alanda iyi uygulama örneklerinin araştırılması
- ✓ Organizasyon içinde yer alan her fonksiyon ve ekip için değişim planlarının özelleştirilmesi (Gerekli ise)
- ✓ İletişim stratejisinin oluşturulması için mevcut kaynakların ve etkilerinin tespit edilmesi
- ✓ Bütçe planlamasının yapılması
- ✓ Projenin yaratacağı risklerin ve fırsatların ortaya konması

## 3. Hazırlama



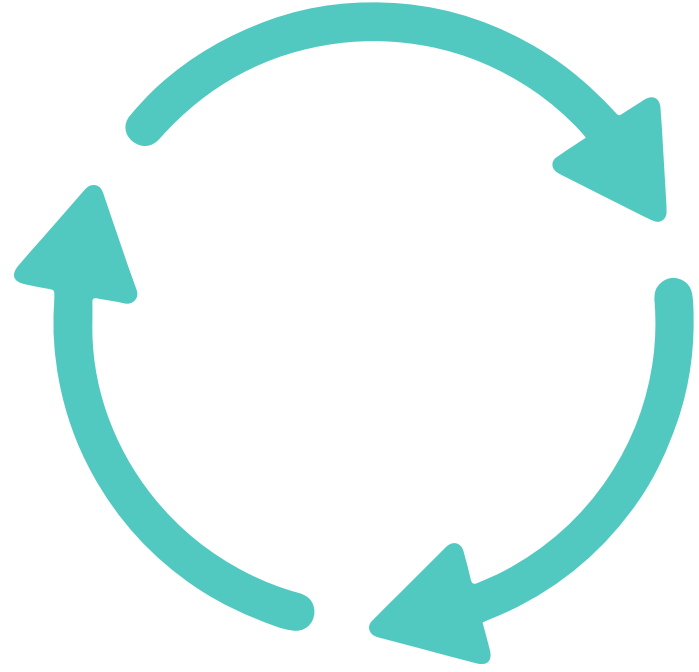
- ✓ *Değişimin çalışanlar için ne anlama geldiğinin net bir şekilde ortaya konması*
- ✓ *Değişim liderleri ve değişim elçileri / proje grubu ile çalıştayların düzenlenmesi, rol ve sorumlulukların net bir şekilde anlaşılıp sahiplenilmesi*
- ✓ *Değişim hikâyesinin oluşturulması*
- ✓ *Proje stratejisi ile uyumlu aksiyon setinin ve proje takviminin hazırlanması*
- ✓ *Aksiyon seti oluşturulurken öncelikli alanların belirlenerek kısa ve uzun vadeli planların oluşturulması*
- ✓ *Etkinlik ve eğitim takviminin oluşturulması*
- ✓ *İletişim stratejisine bağlı olarak iletişim kanallarından paylaşılacak içeriklerin hazırlanması*
- ✓ *Çalışanların her zaman ulaşabilecekleri iletişim kanallarının hazırlanması*
- ✓ *Uygulama ve davranış kılavuzunun hazırlanması*
- ✓ *Etki değerlendirmesi baz alınarak en çok etkilenecek çalışan grupları için aksiyon planının oluşturulması*
- ✓ *Bireysel ve kurumsal hedeflere indirgenmiş KPI'ların tanımlanması*
- ✓ *Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştiğinde ödüllendirilmesi için ödül mekanizmalarının belirlenmesi*

# 4. Gerçekleştirme



- ✓ *Değişim vizyonunun, eğitim ve etkinlik takviminin organizasyon ile paylaşılması*
- ✓ *Değişim planı içindeki metriklerin ve verilerin düzenli bir şekilde takip edilmesi*
- ✓ *İletişim kampanyalarının yayımlanması*
- ✓ *Çalışanların her zaman ulaşabilecekleri iletişim kanallarının düzenli olarak kontrol edilmesi*
- ✓ *Değişim liderleri ve değişim elçileri/proje grubu ile haftalık ve aylık görüşmelerin gerçekleştirilmesi*
- ✓ *KPI'ların yöneticileri yoluyla çalışanlar ile paylaşılması ve takip edilmesi*
- ✓ *Uygulama ve davranış kılavuzunun İK prosedürlerine / politikalarına eklenmesi*
- ✓ *Değişimi kalıcı kılmak için geri bildirimlerin ve metriklerin proje ekibine sürekli olarak girdi sağlaması*
- ✓ *Değişim planının başarısının ödüllendirilmesi için ödül mekanizmalarının uygulamaya konması*

# 5. Sürdürme



- ✓ *Değişikliğin uzun vadede sürdürülebilir olmasını ve faydaların gerçekleşmesini sağlanması*
- ✓ *Değişim sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi*
- ✓ *Değişim iletişim kampanyalarının sürdürülmesi*
- ✓ *Değişim hızının belirlenmesi ve ölçülmesi, gelecekteki projeler için detaylı raporun yazılması*
- ✓ *Sonuçları ve faydaları ölçmek için geri bildirim ve veri toplanması*
- ✓ *Paydaş gruplarından sorumlu değişim elçilerinin/proje grubunun rolünün devam etmesi*
- ✓ *Tüm insan kaynakları prosedür ve süreçlerinin ilgili konu baz alınarak yeniden değerlendirilmesi, gerekli görülen alanların yeni bakış açısı ile değiştirilmesi*
- ✓ *Değişim hikâyesinin organizasyonun iletişim kanallarında paylaşılması*
- ✓ *İlgili konuda (mevcut ise) sertifikasyon sürecinin yürütülmesi*



# ***Ekosisteminizde Daha Fazla Etki Yaratmanız İçin İzleyebileceğiniz Adımlar***

Değişimin sürdürülebilir olması için kurum tarafından değişimin kapsamının anlaşılabilir olarak amacının netleştirilmesi, ardından değişim stratejisi ortaya konarak üst yönetim ile iletişim yapılması; değişim sürecinin planlanması ve hazırlanması, değişimin gerçekleştirilmesi ve sürekli teşvik edilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle;



olmak üzere 5 ana konunun alt detaylarında şirketlerin kendi organizasyon ihtiyaçları doğrultusunda yararlanabileceği aksiyon önerileri listelendi.

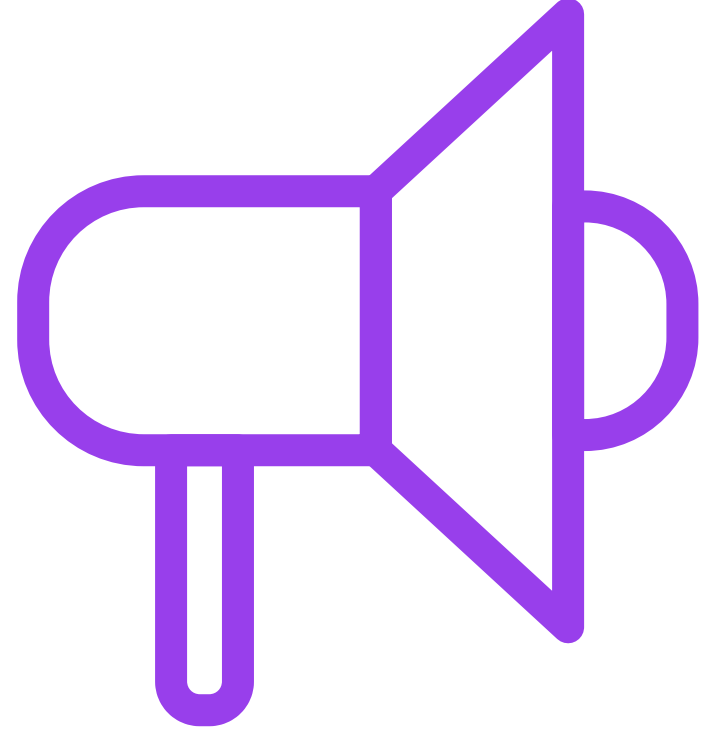
Yukarıda verilen iş birliği çalışmalarını hayata geçirirken, şirketlerin çalışanlarından ziyade dış müşterilerine hitap edecek organizasyon dışı uygulamaları ortaya koyarken hangi adımları izlemeleri gerektiği konusunda fikir verecek nitelikte bir değişim adımları seti oluşturduk. Bu uygulamalar kurumsal iş birlikleri, sosyal yardım projeleri, sponsorluklar vb. türdeki projeler olabilir.

# 1. Netleştirme



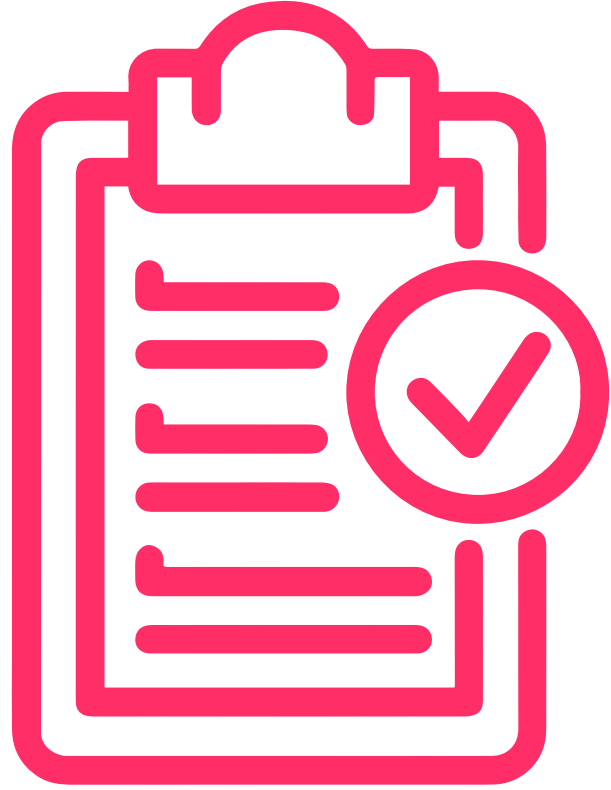
- ✓ Proje türünün belirlenmesi (kurumsal iş birliği, sosyal yardım projeleri, iletişim kampanyaları, vb.)
- ✓ Üst yönetim ekibinden bir proje sponsorunun tanımlanması
- ✓ Sürecin koordinasyonunun ve yönetiminin nasıl sağlanacağına belirlenmesi
- ✓ Proje kapsamında stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi
- ✓ Proje vizyonunun kurumun hedefleri ve vizyonu çerçevesinde tanımlanması
- ✓ Kullanılabilecek iletişim kanallarının belirlenmesi
- ✓ Projenin etki alanının ve hedef segmentlerinin belirlenmesi
- ✓ Projenin kurumsal hedefler ile uyumlu hale getirilmesi, KPI'ların tanımlanması

## 2. Bilinç Oluşturma



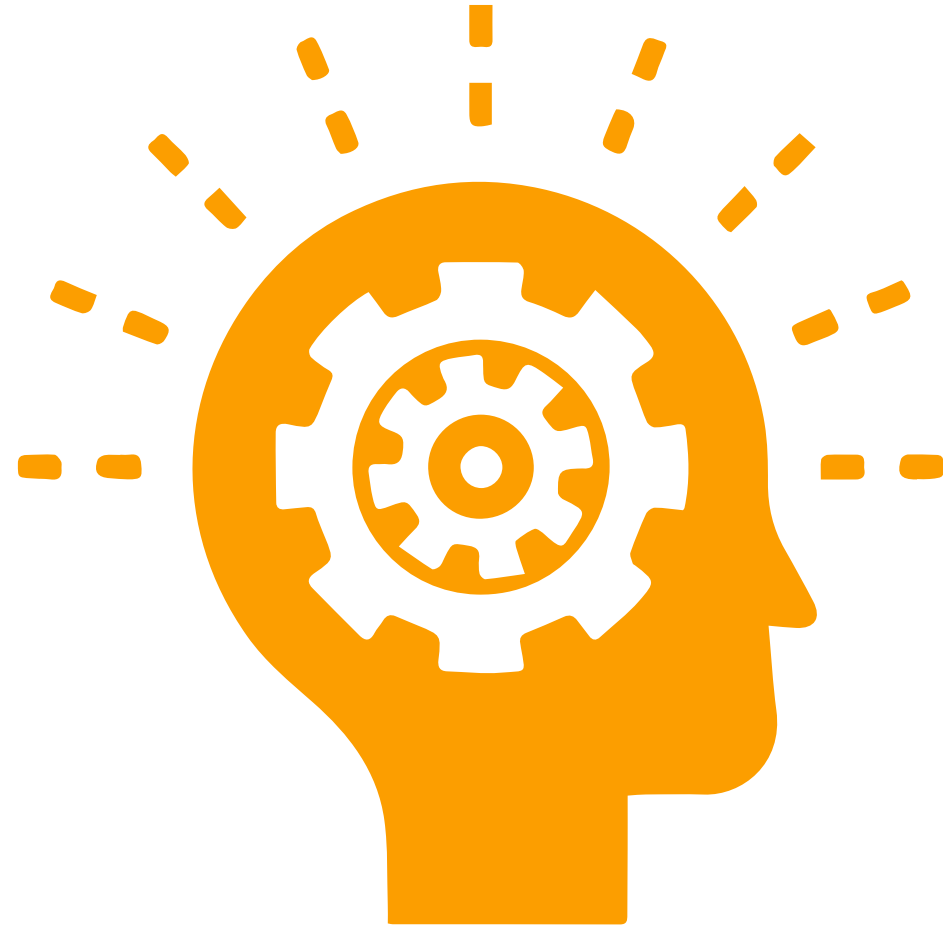
- ✓ Üst yönetim ile çalıştayların düzenlenmesi
- ✓ Değişim proje ekibinin belirlenmesi
- ✓ Proje ekibinin rollerinin ve iletişim ağının net bir şekilde tanımlanması
- ✓ Üst yönetim ve proje paydaşları ile mutabık kalınarak proje takviminin hazırlanması
- ✓ İlgili alanda iyi uygulama örneklerinin ve geçmiş deneyimlerin araştırılması
- ✓ Liderlerin değişime öncelik etmeleri için ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmesi
- ✓ Paydaş ilişki yönetiminin düzenli olarak takip edilmesi
- ✓ Geçmiş sponsorluk çalışmalarının (gerekli ise) analiz edilmesi ve ilgili proje için uygun sponsorların belirlenmesi
- ✓ Projenin yaratacağı risklerin ve fırsatların ortaya konması
- ✓ Proje ekibinin alınacak tüm aksiyonlar için ihtiyaç duyulacak bütçeyi belirlemesi üst yönetim ile paylaşması

## 3. Hazırlama



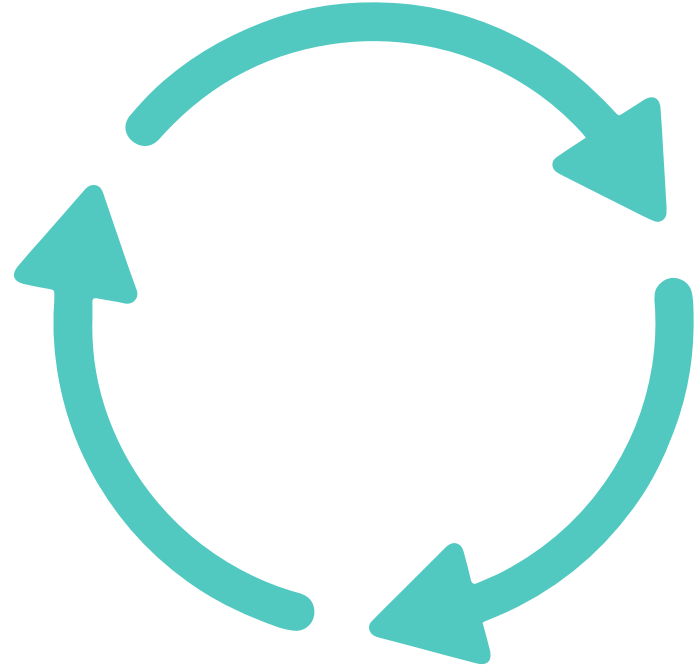
- ✓ İş birliği yapılacak kurum ile hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve bir iş planını oluşturulması
- ✓ İş birliğinde kullanılacak takip mekanizmasının ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi
- ✓ Proje sponsorları ile proje hikâyesinin oluşturulması
- ✓ Etkinlik ve faaliyet takviminin oluşturulması
- ✓ İletişim stratejisine bağlı olarak iletişim kanallarından paylaşılacak içeriklerin hazırlanması
- ✓ Reklam, yayın, içerik ve etkinlik çalışmaları için ajans süreçlerinin yönetimi
- ✓ Proje başarılı bir şekilde gerçekleştiğinde ödüllendirilme için ödül mekanizmalarının belirlenmesi
- ✓ Rol analizlerinin yapılması
- ✓ Üst yönetim ile önerilen dış paydaşlar ve sponsorlar hakkında mutabık kalınması

# 4. Gerçekleştirme



- ✓ Proje vizyonunun, eğitim ve etkinlik takviminin ilgili kuruluşlar/kamu ile paylaşılması
- ✓ Proje planı içindeki metriklerin ve verilerin düzenli bir şekilde takip edilmesi
- ✓ İletişim kampanyalarının yayımlanması
- ✓ Paydaş kurumlar ile haftalık ve aylık görüşmelerin gerçekleştirilmesi
- ✓ Kurumsal hedef ve KPI'ların takip edilmesi
- ✓ Projeyi kalıcı kılmak için geri bildirimlerin ve metriklerin proje ekibine sürekli olarak girdi sağlaması
- ✓ Proje planının başarısının ödüllendirilmesi için ödül mekanizmalarının uygulamaya konması

# 5. Sürdürme



- ✓ Değişikliğin uzun vadede sürdürülebilir olmasını ve faydaların gerçekleşmesinin sağlanması
- ✓ Proje sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- ✓ İletişim kampanyalarının sürdürülmesi
- ✓ Proje tamamlanma hızının belirlenmesi ve ölçülmesi, gelecekteki projeler için detaylı raporun yazılması
- ✓ Sonuçları ve faydaları ölçmek için geri bildirim ve veri toplanması
- ✓ Proje paydaşları ile periyodik iyileştirme çalışmalarının yapılması
- ✓ Proje hikâyesinin organizasyonun iletişim kanallarında paylaşılması
- ✓ Proje çıktılarının ve raporunun ilgili finansal yılın faaliyet raporuna eklenmesi
- ✓ İlgili konuda (mevcut ise) sertifikasyon sürecinin yürütülmesi

# Ekler

## Ek 1: Temel Kavramlar Listesi

### **Bilinçsiz ön yargı:**

Kişinin bilinçli olarak farkında olmadan, herhangi bir kişiye, insan grubuna veya duruma karşı yeterli seviyede bilgi sahibi olmaksızın sahip olduğu ön yargıdır. Bu önyargılar çeşitli ırklara, gruplara, cinsiyet kimliklerine, cinsel yönelimlere ve çok daha fazlasına karşı olabileceği gibi; iş yerlerinde işe alma ve terfi uygulamalarında eşitliğin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilmektedir.

### **Biyolojik cinsiyet:**

Bir insanın doğuştan gelen ve gen aktarımı yoluyla kazandığı, cinsel üremeye yönelik özelliklerinin toplamıdır.

### **Bulut bilişim/bulut teknolojileri:**

Bulut bilişim, herhangi bir zamanda kullanılabilen ve kullanıcılar arasında paylaşılabilen bilgisayar kaynakları sağlayan, bilgisayarlar ve diğer cihazlar için internet tabanlı bilgi işlem hizmetlerinin genel adıdır.

### **Cam tavan:**

Kadınların gerekli yeterliliklere sahip olmasına rağmen terfi alırken belli bir seviyeye geldikten sonra erkek adaylara kıyasla daha fazla zorlanması durumunda kullanılan bir metafordur. Özellikle liderlik, yöneticilik

gibi pozisyonlara yükselirken kadınların sadece kadın oldukları için karşılaştıkları, görünmez engelleri ifade etmek için "cam tavan" kavramı kullanılmaktadır. Somut olmayan bu engel sadece kadınlar için değil, azınlıkların karşılaştığı engelleri de ifade etmek için kullanılmaktadır.

### **Cinsiyetler arası ücret farkı:**

Erkek ve kadın arasındaki ücret farkının erkek ücreti içindeki yüzdesi olarak tanımlanmaktadır.

### **Cinsel kimlik:**

Kişinin kendi bedenini ve benliğini belli bir cinsiyet tanımı içinde algılayışı, kabullenışıdir. Bu algılayış biyolojik cinsiyetiyle uyumlu veya uyumsuz olabilir.

### **Cinsel yönelim:**

Cinsel yönelim, kişinin cinsel kimlik tanımına göre fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan hangi cinsel kimlik grubundan hoşlandığıdır.

### **Çeşitlilik ve kapsayıcılık:**

Çeşitlilik, grupları ve insanları birbirinden ayırmak için kullanılabilen bir kavramdır. Yaş, cinsiyet, etnik köken, din, engellilik, cinsel yönelim, eğitim ve ulusal köken açısından onları farklı kılan şeylere saygı duyarak ve onları takdir ederek insanları güçlendirmekle ilgilidir.

Kapsayıcılık ise farklı grupların veya farklı geçmişlere sahip bireylerin kültürel ve sosyal olarak şirket ortamına dâhil edildiği, kabul edildiği ve memnuniyetle karşılandığı organizasyonel çaba ve uygulamalardır. Kapsayıcılık bir şirkette kişi kim olursa olsun kendisine bir birey olarak saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissettirir.

### **Dijital dönüşüm:**

Şirketlerin insan unsurunu, iş akışlarını ve teknolojik gereksinimlerini gelişen teknoloji imkânları çerçevesinde dönüştürmesidir.

### **Dijital farkındalık:**

Kişilerin dijital dönüşümden doğacak yeni iş gücü beklentilerinin bilincinde olmasını ifade eder. İş dünyasında ihtiyaç duyulan bilgisayar programları, işletim sistemleri hakkında bilgiler, gelir elde edilebilecek internet projeleri, web sitesinin oluşumu, içerik üretebilme ile ilgili araştırma yöntemleri vb. konularda eğitimler dijital farkındalığı geliştirir.

### **EIGE:**

European Institute for Gender Equality (Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü)

**Eşit işe eşit ücret:**

Cinsiyet, dil, din, ırk, vb. fark etmeksizin aynı değerde iş yapan çalışanlara aynı değerde maaş verilmesidir.

**Fırsat eşitliği:**

Kişilerin, eğitim, iş ve sosyal yaşamda sunulan her türlü olanaktan ayırım yapılmaksızın eşit biçimde yararlanmasıdır.

**GSYİH:**

Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla

**ILO:**

International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

**İkili cinsiyet rolleri:**

Sadece kadın ve erkek olmak üzere iki cinsiyetin var olduğu argümanı, toplumsal sistemler ve kültürel inanışlar aracılığıyla insanların kadınlar-erkekler olarak iki farklı kategoriye ayrılması ve kişilere bu cinsiyetlere göre rollerin atanmasıdır.

**Kurumsal kimlik:**

Bir kuruluşun hem şirket içinde hem de şirket dışında duruşunu, davranışını, imajını temsil eden kavramı, yani şirketin kimliğidir.

**KPI:**

Key Performance Indicator (Anahtar Performans Göstergesi) bir şirketin temel iş hedeflerine ulaşmasında ne kadar etkin olduğunu gösteren ölçülebilir bir değerdir. Organizasyonlar KPI'ları hedeflerine ulaşmakta ne kadar başarılı olduklarını değerlendirmek için birden fazla seviyede kullanırlar.

**LGBTQ+:**

Lezbiyen, Gay, Biseksüel, Travesti, Transseksüel, Queer baş harflerinden oluşan kısaltmadır. + işareti ise cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği çeşitliliğinin bu kısaltmada yer alan kimliklerden çok daha fazla olduğuna işaret etmek için kullanılmaktadır.

**Mentor:**

Belli bir konuda uzmanlık alanı olan ve bu konuda kendisinden daha az deneyimli olan bir kişiye rehberlik ederek sahip olduğu bilgi birikimini paylaşan kişidir.

**Menti:**

Yeni girdiği bir sektörde veya alanda kendisini geliştirmek isteyen, özellikle iş hayatında atacağı adımlar veya vereceği kararlar sonucu karşılaşılabileceği problemleri, olası sonuçları kendisinden daha deneyimli birine danışmak isteyen ve bunun için bir mentora başvuran kişidir.

**OECD:**

Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü)

**Otomasyon:**

Endüstride, yönetimde ve bilimsel işlerde insan aracılığı olmadan işlerin otomatik olarak yapılmasına denmektedir. Makine ile insanın ortak bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı olup, eğer işe insan gücü dâhil ediliyorsa yarı otomasyon, işin tamamı makine ile yapılıyorsa tam otomasyon denmektedir. Tüm farklı makinelerin eş zamanlı olarak çalışmasına imkân sağlaması ve insanın hata yapma payını elimine etmesi ile verimlilik ve hız açısından işin geleceğinde önemlidir.

**Paydaş ekosistemi:**

Bir şirketin etki alanına giren paydaş organizasyonların bütünüdür.

**Reskill:**

Kişinin tamamen bambaşka bir alanda/rolde çalışabilmek için yepyeni bir yetkinlik seti kazanmasını ifade eder.

**ROI:**

Return of Investment (Yatırım Getirisi), yapılan yatırımın geri dönüşünü, getirisini gösteren bir veridir. ROI değeri ile bir yatırımın sayısal getirisini ve verimliliğini ölçerek sürdürülebilirliğini değerlendirmek için kullanılır.

**Soft skills (Teknik olmayan, soyut yetkinlikler):**

Kişinin sahip olduğu, ölçülmesi ve gözlemlenmesi zor olan; kişilerarası/insan yetkinlikleri, sosyal yetkinlikler, dinleme kabiliyeti, empati yapma, başkalarıyla etkili iletişim kurma kabiliyeti gibi yetkinliklerin bütününe verilen isimdir. İş hayatında ön plana çıkmayı sağlayan ve tüm meslekler için geçerli olan; eleştirel düşünme, problem çözme, topluluk önünde konuşma, profesyonel yazma, takım çalışması, dijital okuryazarlık, liderlik, profesyonel tutum, iş etiği, kariyer yönetimi gibi işin geleceğinde fazlası ile önemli olan bu yetkinliklerin tamamı soyut yetkinlikler yani soft skills olarak adlandırılmaktadır.

**STEM:**

Science (Bilim), Technology (Teknoloji), Engineering (Mühendislik) ve Mathematics (Matematik)



**STK:**

Sivil Toplum Kuruluşu

**Tersine mentorluk:**

Kuşaklar arası yaş ve kuşak farkından dolayı ortaya çıkan ve özellikle dijital dönüşümün de etkisiyle önem kazanan, nesiller arası etkileşimi artırmayı amaçlayan bir gelişim metodudur. Şirketlerin bu şekilde teknoloji çağını daha hızlı yakalayabilen gençlerin yani yeni neslin fikirlerini ve taleplerini dinleyebilmesini ve yine aynı şekilde kendi bilgi birikimlerini genç kuşağa aktarabilmesini sağlamaktadır.

**Toplumsal cinsiyet eşitliği:**

Toplumsal cinsiyet eşitliği, farklı cinsiyetlere sahip bireylerin aynı haklara sahip olmasıdır. Hem kadının hem erkeğin tüm kamusal ve özel yaşam alanlarına eşit seviyede katılımı mevcuttur. Her iki cins hak, özgürlük ve sorumluluk açısından "insan" olarak eşittir.

**Toplumsal cinsiyet rolleri:**

Toplum tarafından, kadınların ve erkeklerin uyması beklenen davranış kalıplarıdır. Bu roller erkek egemen sistem tarafından biçimlendirilmiş olması sebebiyle toplumsal ve kültürel olarak süregelen kadın erkek eşitsizliği üzerine inşa edilmiş olup, özellikle kadınlar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır.

**Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı iş yeri:**

Organizasyon içerisinde üretilen politikalarda ve izlenen stratejilerde kadın ve erkek çalışanlar üzerindeki potansiyel etkinin göz önünde bulundurulduğu ve olumsuz sonuçların önüne geçilmeye çalışıldığı, toplumsal cinsiyet konusunda hassas olan ve her iki cinsiyete de eşitlikçi yaklaşan bir iş yeridir.

**Upskill:**

Kişinin kendi alanında farklı bir iş yapış şekline gidebilmek için yetkinliklerini güncellemesi / güçlendirmesini ifade eder.

**Yapay zekâ:**

İnsan zekâsını taklit eden, bilgi topladıkça kendisini geliştirebilen sistemler ve makinelerdir. Verilen görevleri yerine getirmek için güçlendirilmiş düşünceyi ve veri analizi yeteneğini kullanır.

# Kaynakça

- 1 Kadınin Güçlenmesi PRENSİPLERİ (WEPS) uygulama rehberi. (n.d.). Retrieved April 27, 2022, from [https://www.sivilsayfalar.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2018/01/WEPS\\_Rehber.pdf](https://www.sivilsayfalar.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/01/WEPS_Rehber.pdf)
- 2 Thévenon, O., Ali, N., Adema, W., & Pero, A. S. del. (2012, December 10). Effects of reducing gender gaps in education and labour force participation on economic growth in the OECD. OECD iLibrary. Retrieved May 16, 2022, from [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/effects-of-reducing-gender-gaps-in-education-and-labour-force-participation-on-economic-growth-in-the-oecd\\_5k8xb722w928-en;jsessionid=MsIFD1pwNRNNSQsdwUjZkE1T.ip-10-240-5-52](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/effects-of-reducing-gender-gaps-in-education-and-labour-force-participation-on-economic-growth-in-the-oecd_5k8xb722w928-en;jsessionid=MsIFD1pwNRNNSQsdwUjZkE1T.ip-10-240-5-52)
- 3 Economic case for gender equality in the EU. European Institute for Gender Equality. (2019, July 23). Retrieved May 16, 2022, from <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality/economic-case>
- 4 These occupations are dominated by women. ILOSTAT. (2022, January 7). Retrieved May 16, 2022, from <https://ilostat.ilo.org/these-occupations-are-dominated-by-women>
- 5 Gender wage gap is 15.6% in Turkey, according to the joint study by Ilo Turkey Office and Turkstat. Gender Wage Gap is 15.6% in Turkey, according to the joint study by ILO Turkey Office and TURKSTAT. (2020, October 5). Retrieved May 16, 2022, from <https://www.ilo.org/public/eng/mediatext.asp?lang=en&info=doc&file=gender-wage-gap-is-15.6-in-turkey-according-to-the-joint-study-by-ilo-turkey-office-and-turkstat-2020-10-05.pdf>
- 6 Kap. KAP. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.kap.org.tr/>
- 7 Nevnes Tarafından Yapılmıştır., N. (n.d.). Borusan Holding 2020 Online Faaliyet Raporu. Retrieved October 5, 2022, from [https://www.borusan.com/\\_Media/tr/AnnualReports/2020/toplumsal-cinsiyet-esitligi.html](https://www.borusan.com/_Media/tr/AnnualReports/2020/toplumsal-cinsiyet-esitligi.html)
- 8 Madebycat.com. (n.d.). Gücümün Farkındayım, işimin başındayım. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/gucumun-farkindayim-isimin-basindayim>
- 9 Madebycat.com. (n.d.). Kız Kardeşimle Güçlüyüm. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/kiz-kardesimle-gucluyum>
- 10 Madebycat.com. (n.d.). Yüksekova'da Kadın Olmak. Sabancı Vakfı. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/yuksekova-da-kadin-olmak-3>
- 11 İLK FIRSAT. Şevket Sabancı Vizyonu ile İlk Fırsat Programı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <http://www.ilkfirsat.org/>
- 12 Ekol Kadın Tır şoförlerini Bekliyor - Ekol | Logistics 4.0. (n.d.). Retrieved March 7, 2023, from <https://www.ekol.com/tr/ekol-kadin-tir-soforlerini-bekliyor/>
- 13 1 Ocak - 31 Aralık 2022 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu – Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (n.d.). Retrieved March 19, 2023, from <https://www.turktuborg.com.tr/Uploads/File/31.12.2022-faaliyet-raporu.pdf>
- 14 P&G future female leaders programı 4. Yılında Devam Ediyor. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.pg.com.tr/blogs/pg-future-female-leaders-programi-4-yilinda-devam-ediyor/>
- 15 Yetenek Yönetimi Sistemi ve Yazılımı | SAP SuccessFactors. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.sap.com/turkey/products/hcm/talent-management.html?sort=title\\_asc&tab=all](https://www.sap.com/turkey/products/hcm/talent-management.html?sort=title_asc&tab=all)
- 16 (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.ikea.com/gb/en/files/pdf/30/8e/308e0114/ikea-gender-report-2021-2a.pdf>
- 17 İşe Yerleştirme Odaklı iş ortakları için linkedin yetenek içgörülerine Başlangıç. LinkedIn LTS. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://training.talent.linkedin.com/ise-yerlestirme-odakli-is-ortaklar-icin-linkedin-yetenek-icgorulerine-baslangic>
- 18 AŞ., I. (2022). Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması | KAGİDER. Retrieved 5 October 2022, from <https://kagider.org/tr/projeler/turkiyenin-kadin-girisimcisi-yarismasi>
- 19 K. (2022, October 5). KEDV Hakkında | Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.kedv.org.tr/kedv-hakkinda>
- 20 K. (2022, October 5). KEDV ve Kadın Kooperatifleri Hareketi | Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı - KEDV. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.kedv.org.tr/kedv-ve-kadin-kooperatifleri-hareketi>
- 21 TGDF Kadın Platformu çalışmaları başlıyor! – TGDF. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.tgdf.org.tr/tgdf-kadin-platformu-calismalari-basliyor/>
- 22 EBRD Women in Business Programme. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://ebrdwomeninbusiness.com/about.xhtml>
- 23 EBRD, Anadolu Efes Eurobond'a yatırım yapıyor. (2021, June 30). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.ebrd.com/anadolu-efes-eurobond>
- 24 Birlikte Güçlüyüz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://birliktegucluyuz.org/misyonumuz>

- 25 [Derneği, Y. \(2022\). Yönetim Kurulunda Kadın Derneği. Retrieved 5 October 2022, from https://www.yonetimkurulundakadin.org/](https://www.yonetimkurulundakadin.org/)
- 26 [Anasayfa. İNGEV. \(n.d.\). Retrieved October 11, 2022, from https://ingev.org/](https://ingev.org/)
- 27 ["Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket Ve Kurumlar İçin Rehber | United Nations Development Programme." UNDP, www-test.undp.org/tr/turkiye/publications/toplumsal-cinsiyet-e%C5%9Fitli%C4%9Fine-duyarl%C4%B1-%C5%9Firket-ve-kurumlar-i%C3%A7in-rehber. Accessed 28 Sept. 2022.](https://www-test.undp.org/tr/turkiye/publications/toplumsal-cinsiyet-e%C5%9Fitli%C4%9Fine-duyarl%C4%B1-%C5%9Firket-ve-kurumlar-i%C3%A7in-rehber)
- 28 [Covid-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri Araştırması Açıklandı! | TÜRKONFED. \(n.d.\). TÜRKONFED. Retrieved October 6, 2022, from https://turkonfed.org/tr/detay/2326/covid-19-salgininin-kadin-calisanlar-acisindan-etkileri-arastirmasi-aciklandi](https://turkonfed.org/tr/detay/2326/covid-19-salgininin-kadin-calisanlar-acisindan-etkileri-arastirmasi-aciklandi)
- 29 [BBC. \(n.d.\). Regl izni: Hangi ülkelerde Uygulanıyor, Kadınların Deneyimleri Neler? BBC News Türkçe. Retrieved October 5, 2022, from https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-61477302](https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-61477302)
- 30 [5 Reasons To Take a Personal Day Away From Work - indeed. \(n.d.\). Retrieved October 6, 2022, from https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personal-day](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personal-day)
- 31 [Allianz Türkiye | Allianz. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.allianz.com.tr/tr\\_TR/hakkimizda/turkiyede-allianz/allianz-turkiye.html](https://www.allianz.com.tr/tr_TR/hakkimizda/turkiyede-allianz/allianz-turkiye.html)
- 32 [İş'te Eşit Kadın Sertifikası - Sürdürülebilirlik Akademisi. \(2022\). Retrieved 5 October 2022, from https://surdurulebilirlik.com.tr/motivasyon/iste-esit-kadin/](https://surdurulebilirlik.com.tr/motivasyon/iste-esit-kadin/)
- 33 [EQUAL SALARY. \(2022\). Retrieved 5 October 2022, from https://www.equalsalary.org/](https://www.equalsalary.org/)
- 34 [Turkey - PMPS - TR. \(n.d.\). Philip Morris International. Retrieved October 6, 2022, from https://www.pmi.com/markets/turkey-pmps/tr](https://www.pmi.com/markets/turkey-pmps/tr)
- 35 [Limak Yatırım Eşitlik, çeşitlilik ve Kapsayıcılık Alanında yürüttüğü çalışmaları ile UNDP Eşitlik mührü'nü aldı. Limak. \(n.d.\). Retrieved March 26, 2023, from https://www.limak.com.tr/haberler-ve-basin/basin-bultenleri/bb-2022/limak-yatirim-esitlik-cesitlilik-ve-kapsayicilik-alaninda-yuruttuğu-calismalari-ile-undp-esitlik-muhrunu-aldi](https://www.limak.com.tr/haberler-ve-basin/basin-bultenleri/bb-2022/limak-yatirim-esitlik-cesitlilik-ve-kapsayicilik-alaninda-yuruttuğu-calismalari-ile-undp-esitlik-muhrunu-aldi)
- 36 [\(2022\). Retrieved 5 October 2022, from https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Engaging\\_Men\\_In\\_Gender\\_Initiatives\\_What\\_Change\\_Agents\\_Need\\_To\\_Know.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Engaging_Men_In_Gender_Initiatives_What_Change_Agents_Need_To_Know.pdf)
- 37 [7 Ways Men Can be Better Allies for Gender Equality | UNFPA MENENGAGE. \(2020, July 13\). Retrieved October 5, 2022, from https://menengage.unfpa.org/en/news/7-ways-men-can-be-better-allies-gender-equality](https://menengage.unfpa.org/en/news/7-ways-men-can-be-better-allies-gender-equality)
- 38 [Garanti BBVA IR. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/surdurulebilirlik/detay/Firsat-Esitligi-ve-Cesitlilik-Yaklasimi/943/3802/0](https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/surdurulebilirlik/detay/Firsat-Esitligi-ve-Cesitlilik-Yaklasimi/943/3802/0)
- 39 [\(2022\). Retrieved 5 October 2022, from https://www.borusan.com/Assets/Media/PDF/BorusanEsittir\\_Rehber.pdf](https://www.borusan.com/Assets/Media/PDF/BorusanEsittir_Rehber.pdf)
- 40 [Bilim İnsanı. EŞİT SÖZLÜK. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from http://esitsozluk.com/#nasil](http://esitsozluk.com/#nasil)
- 41 [https://www.youtube.com/embed/CA9RH90JR4Y. Akıllı Hayat. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/yazilar/esit-bi-hayat-cagrisi-neleri-degistirecek](https://www.youtube.com/embed/CA9RH90JR4Y)
- 42 [Title. Coca. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20%C3%A7al%C4%B1nC5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1n%20olu%C5%9Fuyor.](https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20%C3%A7al%C4%B1nC5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1n%20olu%C5%9Fuyor.)
- 43 [Title. Coca. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20%C3%A7al%C4%B1nC5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1n%20olu%C5%9Fuyor.](https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/duyurular/coca-cola-cinsiyet-esitligi-endeksine-girdi#:~:text=Coca%E2%80%91Cola%20T%C3%BCrkiye%20%C3%A7al%C4%B1nC5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1n%20%58,%55'i%20kad%C4%B1n%20olu%C5%9Fuyor.)
- 44 [Biz Kimiz. \(n.d.\). Retrieved October 11, 2022, from https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/hakkimizda/biz-kimiz](https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/hakkimizda/biz-kimiz)
- 45 [Vodafone Türkiye'ye "Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödülleri"nde 2 Ödül Birden. \(n.d.\). Retrieved October 11, 2022, from https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/haberler/vodafone-turkiye-ye-kadin-dostu-markalar-farkindalik-odulleri-nde-2-odul-birden](https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/haberler/vodafone-turkiye-ye-kadin-dostu-markalar-farkindalik-odulleri-nde-2-odul-birden)
- 46 [Esit Masallar. \(n.d.\). Retrieved March 26, 2023, from https://www.odeabank.com.tr/tr-TR/surdurulebilirlik/kurumsal-sosyal-sorumluluk/Sayfalar/toplumsal-cinsiyet-esitligi.aspx](https://www.odeabank.com.tr/tr-TR/surdurulebilirlik/kurumsal-sosyal-sorumluluk/Sayfalar/toplumsal-cinsiyet-esitligi.aspx)
- 47 [İnsan Kaynakları Politikası | Kurumsal Yönetim | ing - ingbank. \(n.d.\). Retrieved March 23, 2023, from https://www.ing.com.tr/tr/ing/kurumsal-yonetim/politikalar/insan-kaynaklari-politikasi](https://www.ing.com.tr/tr/ing/kurumsal-yonetim/politikalar/insan-kaynaklari-politikasi)
- 48 [Cinsiyet Eşitliği. Cinsiyet eşitliği | Procter and Gamble. \(n.d.\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.pg.com.tr/cinsiyet-esitligi/](https://www.pg.com.tr/cinsiyet-esitligi/)
- 49 [ILO'nun Görevi Ve hedefleri. ILO'nun Görevi ve Hedefleri. \(2015, June 1\). Retrieved October 5, 2022, from https://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS\\_372872/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372872/lang--tr/index.htm)
- 50 [ILO Türkiye Ofisi çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliği için "KOBİ'lerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Modeli"ni Türkiye'de başlatıyor. \(2018, October 26\). Haberler: ILO Türkiye Ofisi Çalışma Yaşamında Kadın-erkek Eşitliği İçin "KOBİ'lerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Modeli"ni Türkiye'de Başlatıyor. Retrieved October 6, 2022, from https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_648003/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_648003/lang--tr/index.htm)

- 51 İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı (SIDA) aracılığıyla İsveç. (2015, July 6). Kadınlar için Daha çok ve Daha iyi işler: Türkiye'de Kadınların insana Yakışır işlerle Güçlendirilmesi. Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye'de Kadınların İnsana Yakışır İşlerle Güçlendirilmesi. Retrieved October 5, 2022, from [https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS\\_380372/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS_380372/lang--tr/index.htm)
- 52 Yazılım, S. (n.d.). Her Kadın için Bir Fırsat projesi kapsamında 01.12.2017 - 31.03.2022 Ulaşılan Hedefler ve Sonuçlar. [www.kamer.org.tr](http://www.kamer.org.tr). Retrieved October 5, 2022, from [https://www.kamer.org.tr/icerik\\_detay.php?id=466](https://www.kamer.org.tr/icerik_detay.php?id=466)
- 53 T. (n.d.). Benim Mahallem – TOÇEV. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tocev.org.tr/benim-mahallem-2015/>
- 54 KİHEP Hakkında - Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. (2022, March 1). Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. Retrieved October 6, 2022, from <https://kadinininsanhaklari.org/kihep-nedir/>
- 55 KİHEP Kurumsal işbirlikleri. Kadının İnsan Hakları - Yeni Çözümler Derneği. (2022, June 11). Retrieved October 5, 2022, from <https://kadinininsanhaklari.org/kihep-kurumsal-isbirlikleri/>
- 56 Hakkımızda. AÇEV - Anne Çocuk Eğitim Vakfı. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.acev.org/biz-kimiz/hakkimizda/>
- 57 Baba Destek Programı. (n.d.). AÇEV - Anne Çocuk Eğitim Vakfı. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.acev.org/neler-yapiyoruz/programlarimiz/anne-babalar-icin/baba-destek-programi/>
- 58 T.A.Ş. V. Y. A. G. (n.d.). Peryön - türkiye insan Yönetimi Derneği. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/hakkimizda>
- 59 PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. (2021, December). PY DERGİ 96.Sayısı. Peryön.Org.Tr. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.peryon.org.tr/upload/files/py-arsivi/untitled%20folder1/PY%2096.%20Say%C4%B1.pdf>
- 60 Bilişim, Ç. (2022). Yanındayız Derneği - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yanindayiz.org/>
- 61 (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2020/11/%C4%B0%C5%9F-D%C3%BCnyas%C4%B1-%C3%87e%C5%9Fitililik-ve-Kapsay%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k-Rehberi-2.pdf>
- 62 MGI: The Future of Women at Work Full report June 2019 ... (n.d.). Retrieved April 27, 2022, from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20in-sights/gender%20equality/the%20future%20of%20women%20at%20work%20transitions%20in%20the%20age%20of%20automation/mgi-the-future-of-women-at-work-full-report-june%202019.ashx>
- 63 Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. (2021, September 17). Harvard Business Review. Retrieved October 6, 2022, from <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- 64 Tersine Mentorluk. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tskb.com.tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/organizasyonel-gelisim-ve-egitim/faaliyetler/tersine-mentorluk>
- 65 UP School & Akbank. UP School. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.upschool.io/net-development-program>
- 66 Hakkımızda - Aydın Doğan Vakfı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://aydindoganvakfi.org.tr/hakkimizda/>
- 67 Genç Liderler Yaz Kampı - Aydın Doğan Vakfı. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://www.aydindoganvakfi.org.tr/guclu-kizlar-guclu-yarinlar/guclu-kizlar-guclu-universite/genc-liderler-yaz-kampi/>
- 68 Dijital Benim İşim. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/dijital-benim-isim>
- 69 Girişimcilikte Önce Kadın. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/tamamlanan-projeler/girisimcilikte-once-kadin>
- 70 Anasayfa | Enerjisa üretim. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from [https://www.enerjisauretim.com.tr/\\_assets/pdf/2021\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.enerjisauretim.com.tr/_assets/pdf/2021_faaliyet_raporu.pdf)
- 71 MLP care 2020 Sürdürülebilirlik Raporu. (n.d.). Retrieved March 24, 2023, from [https://investor.mlpcare.com/site/assets/files/2346/mlpcare\\_2020\\_surdurulebilirlik\\_raporu.pdf](https://investor.mlpcare.com/site/assets/files/2346/mlpcare_2020_surdurulebilirlik_raporu.pdf)
- 72 Avivasa.com.tr. (n.d.). Together projesi. AgeSA. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.agesa.com.tr/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/together-projesi>
- 73 T&T'de Yeteneği Elden Geçirmek - Harvard Business Review Türkiye. (n.d.). Harvard Business Review Türkiye. Retrieved October 6, 2022, from <https://hbrturkiye.com/video/at-t-de-yetenegi-elden-gecirmek>
- 74 Hakkımızda. Yenibirlider Derneği. (2021, August 19). Retrieved October 5, 2022, from <https://yenibirlider.org/hakkimizda/>
- 75 Tisk Hakkında. Hakkında | TİSK. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tisk.org.tr/hakkimizda>
- 76 Genç Kadın Liderler | TİSK. (n.d.). Genç Kadın Liderler | TİSK. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.tisk.org.tr/proje/46/genc-kadin-liderler.html>
- 77 Biz Kimiz? – YenidenBiz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/biz-kimiz/>
- 78 KADIN GİRİŞİMCİLERE COVID-19 KRİZ YÖNETİMİ VE GİRİŞİMCİLİKTE HAYATTA KALMA BECERİLERİ DESTEĞİ PROJESİ. (2022). Retrieved 5 October 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/kadin-girisimcilere-covid-19-kriz-yonetimi-ve-girisimcilikte-hayatta-kalma-becerileri-destegi-projesi/>
- 79 YenidenBiz E-Learning Programı / IBM Skillsbuild Bülteni – YenidenBiz. (2022, March 31). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/%F0%9F%94%8Dyenidenbiz-e-learning-programi-ibm-skillsbuild-bulteni/>

- 80 Hakkımızda - Teknolojide Kadın Derneği. (2020, July 13). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/hakkimizda/>
- 81 Genç Dönüşüm Akademi - Teknolojide Kadın Derneği. (2021, September 30). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/project/genc-donusum-akademi/>
- 82 Yapay Zeka Eğitim Projesi - Teknolojide Kadın Derneği. (2021, September 27). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/project/yapay-zeka-egitim-projesi>
- 83 Teknolojide Lider Kadınlar - Teknolojide Kadın Derneği. (2022, June 18). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.teknolojidekadin.org/project/teknolojide-lider-kadinlar/>
- 84 Türkiye İş Bankası girişimci kadın projesi. TÜRKONFED. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://turkonfed.org/tr/Proje/24/turkiye-is-bankasi-girisimci-kadin-projesi>
- 85 Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (n.d.). Retrieved May 16, 2022, from <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- 86 C. (2020, January 1). Anadolu Efes | Anadolu Efeslilerin Girişimci Ruhunu Destekliyoruz! Anadolu Efes | Anadolu Efeslilerin Girişimci Ruhunu Destekliyoruz! Retrieved October 6, 2022, from <https://anadoluefes.com.tr/gelecekartideger/girisimcilik/ef-es-girisim-atolyesi#:~:text=At%C3%B6yle%20ile%20Anadolu%20Efesliler%20hayal,ba%C5%9Fvuru%20yapmas%C4%B1%20ise%20mutluluk%20verici>
- 87 Teknolojide kadınlar: Cinsiyet Eşitliğine Önem Veriyoruz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.se.com/tr/tr/about-us/careers/women-in-tech.jsp>
- 88 Türkiye'nin Mühendis Kızları. Türkiye'nin Mühendis Kızları. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <http://www.turkiyeninmuhendiskizlari.com/>
- 89 Women in Tech. (n.d.). Women in Tech. Retrieved October 6, 2022, from <https://engineering.linkedin.com/women-in-tech>
- 90 Citrix + Girls Who Code: Celebrating Sisterhood & Closing the Gender Gap | Citrix Blogs. (2018, October 11). Citrix Blogs. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.citrix.com/blogs/2018/10/11/citrix-girls-who-code-celebrating-sisterhood-closing-the-gender-gap/>
- 91 P-TECH's History. (2022, February 9). P-TECH.org. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.ptech.org/about/history/>
- 92 Gaining Inspiration from Girls Who Code at Workday. (n.d.). Workday Blog. Retrieved October 6, 2022, from <https://blog.workday.com/en-us/2016/gaining-inspiration-from-girls-who-code-at-workday.html>
- 93 Goldman Sachs 10,000 Women | Coursera. (n.d.). Coursera. Retrieved October 6, 2022, from <https://www.coursera.org/collections/goldman-sachs-10000-women>
- 94 Online buluşma: Yenidenbiz ve Coca-Cola işbirliği ile RPA Eğitimleri Başlıyor... YenidenBiz. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.yenidenbiz.org/online-bulusma-yenidenbiz-ve-coca-cola-isbirligi-ile-rpa-egitimleri-basliyor/>
- 95 Pepsico.com.tr. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.pepsico.com.tr/haberler/bas%C4%B1n-b%C3%BCitni/-pepsico-bilim-kizlari-akademisi-stem-alaninda-e%C4%9Fitim-g%C3%B6ren-kiz-%C3%B6%C4%9Frencileri-destekliyor#:~:text=PepsiCo%20Bilim%20K%C4%B1zlar%C4%B1%20Akademisi%20Projesi,uzanan%20bir%C3%A7ok%20ba%C5%9F%C4%B1kta%20destek%20verilecek>
- 96 Yarını Kodlayanlar. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://turkiyevodafonevakfi.org.tr/projeler/yarini-kodlayanlar>
- 97 AŞ., I. (2022). Proje 15 | KAGİDER. Retrieved 5 October 2022, from <https://kagider.org/tr/projeler/proje-15>
- 98 Algo'dan Yeni dijital Kodlama Oyunu. TEGV. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://tegv.org/2020/04/algodan-yeni-dijital-kodlama-oyunu>
- 99 Tukd. (2022, October 5). Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği. TUKD. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.tukd.org.tr/>
- 100 Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). (n.d.). G20 #skills4girls initiative - challenging the gender digital divide | G20 eSkills4Girls initiative Challenging the gender digital divide. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.eskills4girls.org/>
- 101 Küresel Liderler ve ünlü isimler toplumsal Cinsiyet eşitliğine Yönelik Yenilikçi çözümleri Açıklamak üzere HeForShe zirvesi'nde Bir Araya Geldi. HeForShe. (n.d.). Retrieved October 5, 2022, from <https://www.heforshe.org/tr/kuresel-liderler-ve-unlu-isimler-toplumsal-cinsiyet-esitligine-yonelik-yenilikci-cozumleri>
- 102 Kodluyoruz. (n.d.). Retrieved October 11, 2022, from <https://kodluyoruz.org/tr/kodluyoruz/>
- 103 What is Diversity & Inclusion? Global Diversity Practice. (2019, October 25). Retrieved October 12, 2022, from <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/>
- 104 Wikimedia Foundation. (2022, June 24). Bulut Bilişim. Wikipedia. Retrieved October 12, 2022, from [https://tr.wikipedia.org/wiki/Bulut\\_bili%C5%9Fim](https://tr.wikipedia.org/wiki/Bulut_bili%C5%9Fim)