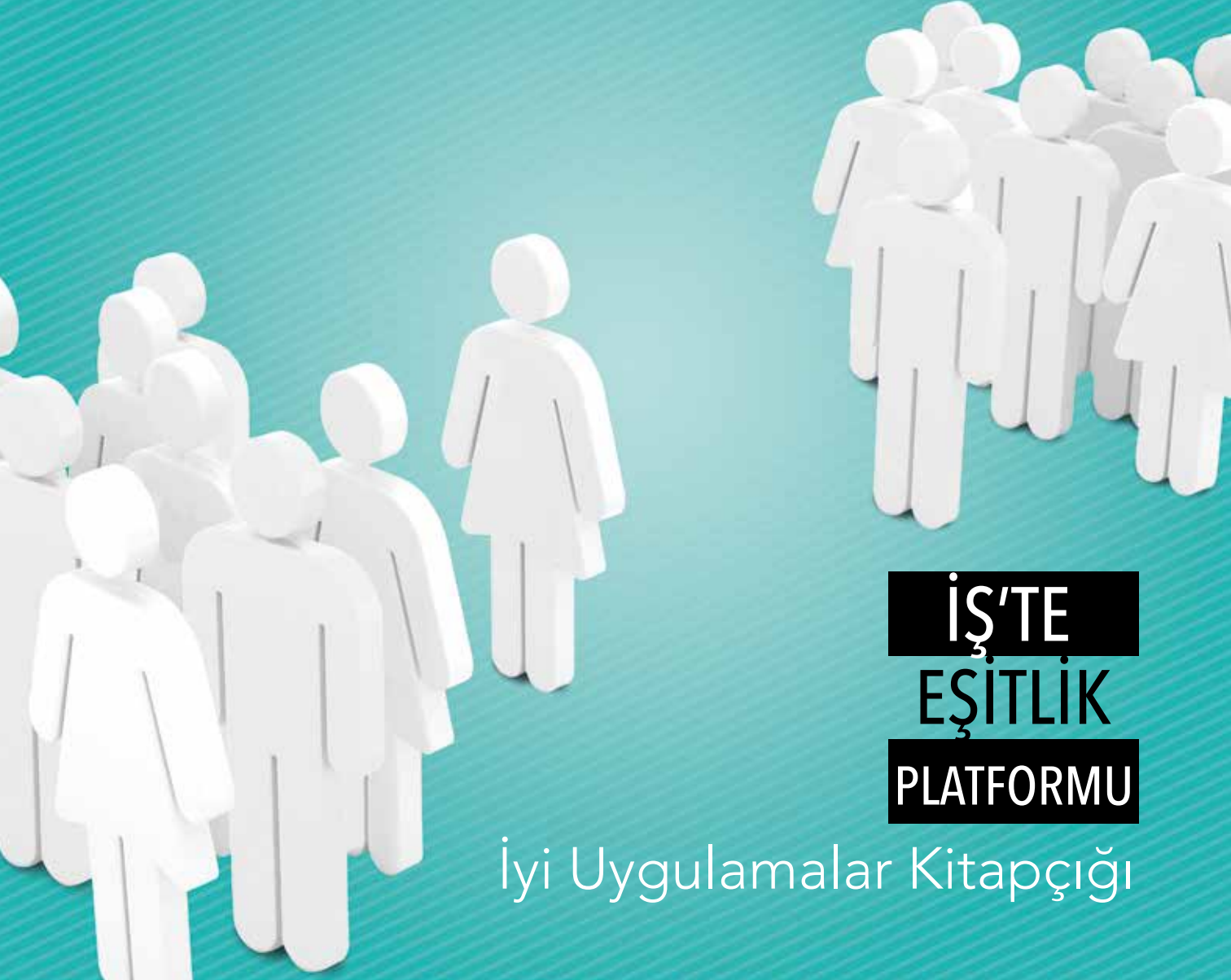




T.C.  
Aile ve  
Sosyal Politikalar  
Bakanlığı



**İŞ'TE  
EŞİTLİK  
PLATFORMU**

İyi Uygulamalar Kitapçığı



T.C.  
Aile ve  
Sosyal Politikalar  
Bakanlığı

# İŞ'TE EŞİTLİK PLATFORMU

Türkiye’de ekonomik alandaki cinsiyet eşitliği uçurumunu en aza indirmek üzere Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı himayesinde 4-6 Haziran 2012’de İstanbul’da düzenlenen “Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Avrasya konulu Dünya Ekonomik Forumu” kapsamında “Türkiye Cinsiyet Eşitliği Görev Gücü” kurulmuştur. Görev Gücü, çalışan kadının durumunu tespit etmek ve şirketlerin iş yaşamında cinsiyet eşitliği alanında farkındalıklarının artırılması amacıyla 15 Ocak 2013 tarihinde İş’te Eşitlik Platformu’na dönüştürülmüştür.

İş’te Eşitlik Platformu, Türkiye’de kadınların ekonomiye katılımı sürecinde cinsiyet eşitliğinin sağlanması bağlamında başlatılan bir girişimdir. Söz konusu platform; kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve Dünya Ekonomik Forumu işbirliğini kapsayan çok paydaşlı bir yapıya sahiptir.

Ülkemizin Dünya Ekonomik Forumunda rol aldığı görev gücü kapsamındaki hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla oluşturulan İş’te Eşitlik Platformu ülkemizde ekonomik alandaki cinsiyet eşitliği uçurumunu 3 yıl (2012-2015) içinde %10’a kadar azaltmayı öngörmektedir. Platformun amacı doğrultusunda, 2012 yılındaki ülke skorumuz 0,414 iken 2015 yılında ülke skoru 0,459’a yükselerek 3 yılsonunda bu hedefini tamamen gerçekleştirmiş bulunmakta olup uçurumun %10,9 oranında kapatıldığı görülmektedir.

## İş Yaşamında Cinsiyet Eşitliği

İş yaşamında cinsiyet eşitliği, çalışma hayatı içerisinde kadın ve erkek çalışanların cinsiyetleri dolayısıyla herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmamalarıdır. İşe alım sürecinde verilen ilanlarda, mülakatlarda kadın ve erkek adaylara yöneltilen sorularda, iş ilişkisinin sona erdirilmesinde, terfi ve eğitim fırsatlarının sunulmasında cinsiyet nedeniyle ayrımcılık yapılmamasıdır. Bu konuda şirketlerin tüm istihdam süreçlerinde, işe alım, eğitim ve kariyer planlamaları, eşit işe eşit ücret, kreş, emzirme odaları ve esnek çalışma uygulamalarını kapsayan iş ve aile yaşamını uyumlaştırmaya yönelik düzenlemeler gibi pek çok alanda cinsiyet eşitliğinin tesisini sağlayacak politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bu kılavuz; İş’te Eşitlik Platformu tarafından hazırlanan bildirgeyi imzalayarak işyerinde kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik olarak şirketlerin “İş’te Eşitliğin Kurum Politikası Haline Getirilmesi ve Kadın Çalışan Sayısının Artırılması, İş-Aile Yaşamı Uyumunun Sağlanması, Üst Düzey Sahiplenme ve Yaygınlaştırma, Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısının Artırılması ve İş’te Eşitliğin Tedarik Zincirine Yerleştirilmesi” alanlarındaki iyi uygulamalarını sunmak ve bu uygulamaların kendi şirketlerinde yarattıkları olumlu etkiyi paylaşmak amacıyla hazırlanmıştır.



# İÇİNDEKİLER

## BÖLÜM 1

### *İŞ'TE EŞİTLİĞİN KURUM POLİTİKASI HALİNE GETİRİLMESİ VE KADIN ÇALIŞAN SAYISININ ARTIRILMASI*

Doğuş Otomotiv Servis Ticaret A.Ş. / İletişim kanallarının genişletilmesi  
AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. / Kadın erkek eşitliği perspektifi  
Boyner Grup / Ölçerek yönetmek: Eşit değerlerde işe eşit ücret  
Eczacıbaşı / Eşit adaylar arasında kadınlara öncelik  
Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. / Discover genç yetenek programı  
AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. / İşe alım prosedüründe değişiklik  
Doğuş Oto Pazarlama ve Ticaret A.Ş. / Kadın servis danışmanı sayısının artırılması

## BÖLÜM 2

### *İŞ-AİLE YAŞAMININ UYUMLAŞTIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMALAR (KREŞ, EMZİRME ODASI, ESNEK ÇALIŞMA VB.)*

Accenture Danışmanlık Ltd. Şti. / Babalık izni uygulaması  
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. / Kreş yardımı  
Yapı ve Kredi Bankası / Kreş hizmeti  
Doğuş Otomotiv Servis Ticaret A.Ş. / Kreş hizmeti  
Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş. / Esnek çalışma

## BÖLÜM 3

### *ÜST YÖNETİMDE KADIN YÖNETİCİ SAYISININ ARTIRILMASI*

Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. / Women in technology mentorluk programı  
Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. / Discover yeni mezun programı eşit oranda kadın / erkek aday

## BÖLÜM 4

### *ÜST DÜZEY SAHİPLENME VE YAYGINLAŞTIRMA*

Doğuş Holding / Cinsiyet eşitliği durum analizi  
Doğuş Otomotiv Servis Ticaret A.Ş. / Cinsiyet eşitliği durum analizi

## BÖLÜM 5

### *İŞ'TE EŞİTLİĞİN TEDARİK ZİNCİRİNE YERLEŞTİRİLMESİ*

Boyner Grup / Etki alanını yaygınlaştırmak  
Sabancı Holding / Hizmet sözleşmelerinde kadın erkek fırsat eşitliği ilkesi



## İş'te Eşitliğin Kurum Politikası Haline Getirilmesi ve Kadın Çalışan Sayısının Artırılması

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: KONUYA İLİŞKİN FARKINDALIK**

İş etiği ve davranış kuralları başta olmak üzere bütün politika ve prosedürlere kadın-erkek fırsat eşitliği ilkesi yerleştirilebilir. Bu kavramı kurum kültürü haline getirebilmek için çalışmaların, şirket içinde kabullenilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu konuda iç iletişim her kademedede çalışan ile yapılabilir, şirket dokümanları gözden geçirilebilir ve cinsiyetçi tanımlar ortadan kaldırılabilir. Medya aracılığı ile şirket üst yönetimi tarafından kadın çalışanların istihdamını destekleyen ve önemini vurgulayan mesajlar yaygınlaştırılabilir. Kamuoyunda, bu konuda şirketinize dair bir algı oluşması oldukça önemlidir ve bu "işveren markanıza" da olumlu bir katkı sağlayabilir. Ayrıca pazarlama iletişiminde dikkat edilecek etik kurallar belirlenebilir.



## İLETİŞİM KANALLARININ GENİŞLETİLMESİ

Doğuş Otomotiv İş'te Eşitlik anlayışının yaygınlaştırılması ve farkındalığın artırılması amacıyla, platforma üye olduğu günden itibaren iç ve dış mecralarda bir iletişim planı yürütmektedir. Öncelikle şirket çalışanlarının, platformun çalışmalarından haberdar olmaları, İş'te Eşitlik çalışmalarına verilen önemin vurgulanması ve bu konuda şirket çalışanlarının farkındalığının artırılıp desteğinin alınması amacıyla CEO ve İK Direktörü'nün imzasıyla şirket içi duyuru maili yayınlanmıştır.

Şirket içi dijital iletişim kanallarında yayınlanmak üzere İş'te Eşitlik ilkelerini anlatan özel görseller hazırlanmış, şirket çalışanları ile İş'te Eşitlik kapsamında yapılan röportajlar, kısa film haline getirilerek yayınlanmıştır.

Şirketin internet sitesinde ve intranetinde İş'te Eşitlik tanıtım alanları oluşturularak platforma ilişkin güncel haberler, bilgiler paylaşılmaya başlanmıştır.

İş – Aile yaşamı dengesi üzerine şirket içi seminer, söyleşi programları oluşturulmuş ve hayata geçirilmiştir.

Platformun etki alanını genişletebilmek amacıyla dış iletişim kanallarında da platforma ilişkin haberler ve şirket uygulamaları ile ilgili örnekler paylaşılmaya devam edilmektedir. "Seat'ı Kadınlar Yönetiyor" başlıklı haber önce Doğuş Grubu Biz-D'de daha sonra 5 ayrı ulusal mecrada yayınlanmıştır. Bu haber ile erkek ağırlıklı çalışan otomotiv sektöründe kadın yöneticilerin bir markanın başarısındaki etkisi ve önemi anlatılmıştır. Verilmek istenen mesaj, işin yapılmasında önemli olan kriterin cinsiyet değil, kişinin iş bilgi ve becerisi ile yetenekleri olduğudur. İş'te Eşitlik kapsamında hayata geçen eğitim programlarının anlatıldığı basın bülteni hazırlanmış ve haber yine ulusal basında yer almıştır. Platforma üye olunduktan sonra Doğuş Otomotiv iş ilanlarına «İş'te Eşitlik» platformu üyeliği bilgisi eklenmiştir.

# KADIN ERKEK EŞİTLİĞİ PERSPEKTİFİ

İç ve dış iletişim malzemeleri kadın-erkek eşitliği perspektifinden gözden geçirilerek hazırlanmakta, kullanılan reklamlarda, görsellerde ve ilanlarda eşitliği bozan ifadelere yer verilmemektedir.

## **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: KONUYA İLİŞKİN FARKINDALIK**

İş etiği ve davranış kuralları başta olmak üzere bütün politika ve prosedürlere kadın-erkek fırsat eşitliği ilkesi yerleştirilebilir. Bu kavramı kurum kültürü haline getirebilmek için çalışmaların, şirket içinde kabullenilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu konuda iç iletişim her kademedeki çalışan ile yapılabilir, şirket dokümanları gözden geçirilebilir ve cinsiyetçi tanımlar ortadan kaldırılabilir. Medya aracılığı ile şirket üst yönetimi tarafından kadın çalışanların istihdamını destekleyen ve önemini vurgulayan mesajlar yaygınlaştırılabilir. Kamuoyunda, bu konuda şirketinize dair bir algı oluşması oldukça önemlidir ve bu "işveren markanıza" da olumlu bir katkı sağlayabilir. Ayrıca pazarlama iletişiminde dikkat edilecek etik kurallar belirlenebilir.



BOYNERGRUP

# ÖLÇEREK YÖNETMEK: EŞİT DEĞERDE İŞE EŞİT ÜCRET

Boyer Grup, işyerinde eşitliği bir demokrasi sorunu olarak görüp ve tüm istihdam koşullarında tek ayırt edici unsurun "iş performansı" olabileceğini kabul etmektedir. Bu anlayışın şirketlerde ne kadar uygulandığını izlemek ve gerekli düzeltme alanlarını görmek, iyileşmeyi somut olarak takip edebilmek için bir uygulama geliştirilmiştir.

Ölçülemeyen konuları yönetmenin zorluğunun bilinciyle, Boyner Grup şirketlerinin istihdam koşullarında kadın-erkek eşitliği ile ilgili olabilecek her KPI (ölçüt) tespit edildi ve izlenmesini kolaylaştırmak üzere İnsan Kaynakları Yönetimi Veri Tabanı ve Sistemi (SAP) üzerinde çalışan bir kontrol paneli tasarlanmıştır. Boyner Grup'ta işe alma, iş ilişkisi süreci, ücretlendirme, eğitime katılım, terfi, emeklilik ve tüm istihdam koşullarında fırsat eşitliği sunarız. Irk, renk, cinsiyet, din, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş ya da aidiyet, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapılmasını kabul edilemez buluruz. Pozitif uygulamalarda eşit davranma ilkesini titizlikle takip ederiz. Tüm istihdam verileri cinsiyete göre ayrıştırılmış kırılımlarla aşağıdaki alanlarda 3 ayda bir takip edilmektedir. Kadın ve erkek eşitliğinin izlendiği alanlardan biri de eşit değerde işe eşit ücret ödenmesi ile ilgilidir.

▲ Kadın-erkek oranları: Merkez çalışanları/mağaza çalışanları, yöneticiler/ diğer çalışanlar, tam zamanlı/esnek zamanlı çalışanlar ▲ Cinsiyetler ve kıdem ilişkisi ▲ Ücretlerin dağılımı ▲ Eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanma durumu ▲ Devamsızlık ▲ İstifa, fesih durumlarında cinsiyetlere göre dağılım ▲ Kreş hizmetlerinden yararlanma oranları

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: İŞE ALIM SEVİYESİ**

*İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli bölümlerinden biri işe alım sürecidir. Bu süreçte şirketlerin en uygun çalışanı bulmaları beklenmektedir. İstihdamda ve işyerinde kadın-erkek eşitliğinin önündeki engellerden bazıları da toplumdaki varsanımlar(kalıplaşmış önyargılar)dır. Bunlara bazı örnekler verilecek olursa,*

- Kadına/erkeğe göre iş/meslek vardır.
- Kadınlar duygusaldır, yönetici olamaz.
- Kadınlar çok daha fazla mazeret izni alır.
- Kadınlar geç saatlere kadar çalışamaz.
- Kadınlar doğum yapar, uzak kalır.
- Erkek çalışanlar kadın yöneticisi kabul etmez.

*İş ilanları, insan kaynakları çalışanları, mülakatçılar, yöneticiler; adayları nasıl eliyor veya değerlendiriyor, incelenebilir. Şirket içi etik dokümanlarla bu zihniyetle savaşılabılır. Mülakat teknikleri gibi eğitimlerin içine bu engelle de konu olarak alınabilir. İyileştirme alanlarına uygun işe alım hedefleri koyup takip edilebilir.*



## **EŞİT ADAYLAR ARASINDA KADINLARA ÖNCELİK**

Eczacıbaşı Topluluğu'nda 2011 yılından bu yana CEO tarafından Topluluğa yapılan duyuruyla uygulamaya alınan, beyaz yakalı çalışan yeni işe alımında iki eşit aday arasında kadınlara öncelik tanınması kuralı uygulanmaktadır. Türkiye'de yeni işe alımlarda kadın ve erkek oranları 3 aylık dönemler halinde izlenmekte ve raporlanmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu, İnsan Kaynakları'nın temel değerleri, yaklaşımları ve uygulamalarına ilişkin bilgiler içeren ve tüm çalışanlar için temel rehber niteliğinde olan "İnsan Kaynakları Uygulamaları El Kitabı"nda işe alımda kadınlara pozitif ayrımcılık ilkesine 2011 itibarıyla yer vermiştir. Ayrıca, Eczacıbaşı Topluluğu'nun beyaz yakalı pozisyonlara ilişkin iş ilanlarında da bu uygulama adaylarla paylaşılmaktadır.

İşe alımlarda kadın oranı 2010 yılının sonunda %40 düzeyindeyken, 2014 yılının 6'ncı ayı itibarıyla %42 oranına ulaşmıştır. 2011- 2013 döneminde uygulamada elde edilen sonuçlar, Eczacıbaşı Topluluğu sürdürülebilirlik raporlaması ve performans izleme süreçlerinde paylaşılmıştır. 2013 yılında fırsat eşitliği alanında başarılı performans sergileyen kuruluşlar, Eczacıbaşı Topluluğu Sürdürülebilirlik Ödüllerinde "Fırsat Eşitliği Şampiyonları" seçilerek ödül almıştır. 2014 yılından itibaren ise bu uygulama kuruluşların performans göstergeleri arasına katılarak, yeni işe alımlarda daha fazla kadın çalışanı Topluluğa kazandırmak hedefine yönelik çalışmalar hızlandırılmıştır.





## DISCOVER GENÇ YETENEK PROGRAMI

Vodafone'da kurumsal dâhiliyet ve çeşitliliğin şirket geneline yayılmasını sağlamak ve işe alımda kadın/erkek çalışan istihdamını dengelemek üzere, ileride şirketin üst yönetim kadrosuna katılması hedeflenen genç yeteneklerin belirlenerek istihdam edildiği Discover Genç Yetenek Programı hayata geçirilmiştir.

Bu program, Türkiye çapındaki tüm üniversitelerden ve tüm bölümlerden dördüncü sınıf öğrencilerinin Vodafone'a iş başvurusu yapmalarına imkân tanımaktadır. Tüm Türkiye'den her sene ortalama 6.000 başvuru alınmakta olup adaylar toplamda beş aşamalı bir eleme sürecine (online mülakat, yüz yüze mülakat, online sınav, değerlendirme merkezi vb.) tabi olmaktadır. Başvuru alımı ve takip eden tüm eleme aşamaları da dâhil olmak üzere başarılı olan adaylar içinden eşit sayıda kadın ve erkek aday seçilmektedir. Bu seçim yapılırken sadece kadın adaylar ya da sadece erkek adaylar arasında en başarılılar değil; tüm adaylar içinde en başarılı kadın ve erkek adaylar (eşit sayıda) seçilmektedir. Discover Programı ile 2014 yılında şirkete katılan 21'i kadın ve 21'i erkek olmak üzere toplam 42 genç çalışan bulunmaktadır.

Discover Genç Yetenek Programı kapsamında gerçekleştirilen bu uygulamayla ilgili hedefler;

- ▲ Organizasyonda teknoloji fonksiyonu başta olmak üzere kadın/erkek çalışan sayısının dengelenmesine katkı sağlamak (%50-%50) ve işgücüne dolayısıyla da ekonomiye eşit katılım imkânının sağlanması,
- ▲ Özellikle "teknoloji" gibi Türkiye'de erkek çalışan sayısının ağırlıklı olduğu alanlarda, mühendislik fakültelerinden mezun olan kadın öğrencilere daha fazla çalışma olanağı sağlanması,
- ▲ Kariyerlerinin henüz başında olan kadınların istihdam edilerek Discover Yeni Mezun Programı aracılığıyla global ölçekte bir organizasyonun parçası olarak potansiyel kadın yönetici pozisyonları için yetiştirilmesi, bu anlamda eğitim&gelişim yatırımlarının yapılması hedeflenmektedir.



## İŞE ALIM PROSEDÜRÜNDE DEĞİŞİKLİK

AvivaSA'da 2013 yılında İşe Alım Prosedürü'nde yapılan bir değişiklikte bir pozisyon için alım yapılırken tüm özellikleriyle aynı seviyede olan kişiler içinden kadınlara öncelik verilerek pozitif ayrımcılık yapılarak karar alınmıştır. 2014'te de devam eden bu uygulamayla 31/08/2014 tarihine kadar işe alınan 594 kişinin 374'ü (%65) kadındır.

# KADIN SERVİS DANIŞMANI SAYISININ ARTIRILMASI

Ağustos 2014 tarihinden itibaren, Doğuş Oto Pazarlama ve Ticaret A.Ş. bünyesinde 6 ayrı bölgede görev yapan Servis Danışmanlarının %10'unun kadın olması kararlaştırılmıştır. Uygulama, şirket Genel Müdürünün onayıyla bölgelere yazılı olarak bildirilmiş ve %10 oranı sağlanana kadar kapatılacak pozisyonlar için kadın aday tercih edilmesi yönünde karar alınmıştır.

## İş-Aile Yaşamının Uyumlaştırılmasına Yönelik Uygulamalar (Kreş, Emzirme Odası, Esnek Çalışma vb.)

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: İŞ VE AİLE YAŞAMININ UYUMLAŞTIRILMASI**

İş ve aile yaşamının uyumlaştırılması politikaları, hane içindeki iş yükü ile işyerindeki sorumlulukları uyumlaştırmaya yönelik mevzuat ile kurumsal ve sosyal destek mekanizmalarını geliştirmeyi hedefleyen politikalarlardır. İş ve aile yaşamını uzlaştırma politikalarına daha somut örnek verilecek olduğunda; genel olarak işgücünde cinsiyet eşitliğini destekleyecek politikaların güçlendirilmesini sağlama, kayıt dışı çalışma oranlarının azaltılması, esnek çalışma yöntemlerinin desteklenmesi, hamilelik izinlerinin düzenlenmesi, ebeveyn izinlerinin düzenlenmesi, ulaşılabilir, kaliteli ve ucuz kreş olanaklarının sağlanması ve çocuk bakımının ebeveynin sorumluluğunda olduğu bilincinin yaygınlaştırılmasını içerdiği söylenebilir.

Hamile ve emzikli kadınların korunmasına yönelik tedbirlerin alınması, firmaların emzirme odası ve kreş hizmetleri sunma gibi yasal yükümlülüklerini yerine getirmesi, ücretli ve ücretsiz doğum izni, doğum izninden dönen kadın çalışanların aynı ve eşdeğer pozisyonda göreve başlama garantisi gibi uygulamaların yanı sıra ebeveynlerin özellikle çocuk bakımından kaynaklı esnek çalışma fırsatlarına erişimlerini arttırmak, aile ve iş yaşamını uyumlaştırmaya yönelik ebeveyn eğitimleri, deneyim ve bilgi paylaşımı platformları sunmak, babaların da çocuk bakımı konusunda sorumluluğu olduğu bilincinin yaygınlaştırılması gibi adımlar atılması oldukça önemlidir.

## BABALIK İZNI UYGULAMASI

Accenture Türkiye’de şirketin ilk kuruluşundan itibaren 4 iş günü ücretli babalık izni uygulaması bulunmaktadır. Uygulamadan, baba olan tüm çalışanlar faydalanabilmektedir. Mevcutta 4 gün olan babalık izni süresinin önümüzdeki dönemlerde artırılması hedeflenmektedir

## FORD OTOSAN

## KREŞ YARDIMI

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.’de Ekim 2010 itibarıyla kadın çalışanlara, çocuklarının bakımı nedeniyle istihdam dışında kalmamaları için doğumları itibarıyla 66 a y boyunca Kreş Yardımı ödenmektedir. Uygulamadan bugüne kadar toplam 276 kadın çalışan faydalanmıştır. Kreş uygulaması ile ilgili prosedür yayınlanmış ve çalışanlar bu yolla bilgilendirilmişlerdir.

## YapıKredi

## KREŞ HİZMETİ

2010 Nisan ayından itibaren Yapı Kredi Bankası Bankacılık Üssü’nde kadın çalışanlar için; 11 sınıf ve 220 çocuk kapasiteli Bankacılık Üssü Anaokulu hizmete girmiş; bunun yanında İstanbul’da 110 çocuk kapasiteli kreş hizmeti vermeye başlamıştır. Anaokulu uygulamasından 2010 yılından itibaren 361 kadın çalışan faydalanmıştır.

## Doğuş Otomotiv

## KREŞ HİZMETİ

Doğuş Otomotiv’de kadın çalışanların doğum sonrasında istihdam dışında kalmamaları için 2014 yılından itibaren, çocukları ilkokula başlayana kadar, Gebze’de faaliyet gösteren özel bir kreşten ücretsiz olarak kreş hizmeti alabilmektedirler. Lokasyon nedeniyle Gebze dışında kreş hizmeti alan annelere ise kreş yardımı ödenmektedir. Uygulama başladığı günden itibaren 13 kadın çalışan kreş hizmetinden yararlanmaktadır.

## ESNEK ÇALIŞMA

Unilever Türkiye’de mavi yakalı çalışanlar hariç süresiz iş sözleşmesine sahip tüm çalışanlar “Esnek Çalışma Yönetmeliği” kapsamında esnek çalışma talebinde bulunma hakkına sahiptir. Esnek Çalışma Saati uygulamasından 614 Kadın ve 1492 Erkek çalışan faydalanmıştır. Yaz saati uygulamasından ise “Esnek Çalışma Yönetmeliği’nde” belirlenmiş esaslar kapsamına giren tüm beyaz yaka çalışanlar faydalanabilmektedir. Yaz saati uygulamasından 524 Kadın ve 1003 Erkek çalışan faydalanmıştır.

Çalışanların özel yaşamlarındaki öncelikleri sebebiyle 6 aya kadar yararlanabildikleri Kariyer Molası uygulamasından 1 kadın çalışan yararlanmıştır. İş paylaşımı, yarı zamanlı çalışma uygulamalarından ise henüz yararlanan çalışan olmamıştır.

İş’te Eşitlik Platformu’na üyelikten sonra gerçekleştirilen bu uygulamalar yazılı şirket politikası haline getirilmiştir. Yönetmelik kapsamında;

1) **Esnek Çalışma Saatleri:** Tamamen iş performansına odaklı yer ve zamandan bağımsız esnek çalışma imkânı sağlamaktadır. Esnek Çalışma Saati uygulamamızdan yararlanan kişi sayısı: 614 Kadın, 1492 Erkek

2) **Yarı Zamanlı Çalışma:** Her seviyede yarı zamanlı çalışma fırsatları sağlamaktadır.

3) **İş Paylaşımı:** Her seviyede ortak performans hedefleriyle tek bir işi iki kişinin paylaştığı bir uygulamadır.

4) **Sabbatical – Kariyer Molası:** Özel yaşamlarındaki öncelikleri nedeniyle çalışanların kariyerlerine 6 aya kadar ara verdikleri ve bu süreçte kıdemlerinden ve sosyal haklarından ödün vermedikleri özel bir uygulamadır. Kariyer Molası uygulamamızdan, pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı konumunda çalışan 1 kadın çalışmamız yararlanmıştır.

5) **Evden Çalışma:** Çalışanın iş yeri olarak evini belirlediği çalışma uygulamasıdır.

6) **Yaz Saati:** 2014 Temmuz-Eylül ayları arasında, Cuma öğleden sonralarının diğer günlere saat olarak eklenmeden tatil edildiği uygulamadır. (Satış ekibi, Cuma günü tüm gün çalışması gereken diğer elemanlar, fabrika ve depo lokasyonlarında çalışanlar hariç) Yaz saati uygulamamızdan yararlanan kişi sayısı: 524 Kadın, 1003 Erkek.

## Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısının Artırılması

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: ÜST DÜZEY YÖNETİMDE KADIN ÇALIŞAN SAYISININ ARTIRILMASI**

Şirketlerin önemli bir gündem maddesi olan çeşitlilik konusunda özellikle orta ve üst düzey yönetimde kaydedilen ilerlemelerin farklı fikirler üretmek konusunda sağladığı katkı tartışılmaz bir gerçektir. Yapılan araştırmalar, özellikle farklı cinsiyetlerin yönetimde temsilini iyi uygulayan şirketlerin daha yaratıcı ve yenilikçi olduklarını doğrular niteliktedir. Son dönemde terfi eden çalışanların kadın/erkek oranları, yöneticiler arasında kadınların yoğunluğu, kariyer gelişimi fırsatlarının eşit olarak sunulup sunulmadığını kontrol etmek, konuya ilişkin ilerlemeler hakkında fikir verecektir. Performansa dayalı terfi sistemi kurmak, kadın oranlarının düşük olduğu alanlarda cinsiyet hedefleri koymak ve sürekli ölçmek ile, kadın yönetici yetiştirmek için liderlik programlarını hayata geçirmek de bu alanda üzerinde durulabilecek diğer hususlardır.



## WOMEN IN TECHNOLOGY MENTORLUK PROGRAMI

Vodafone'da, "Women inTechnology Mentorluk Programı" kapsamında kadın çalışan ve yönetici oranının nispeten daha az olduğu Teknoloji fonksiyonunda kariyerlerinin henüz başlarında olan kadın çalışanlarla (ment), daha deneyimli ve liderlik rolleri üstlenen kadın çalışanlar (mentor) bir araya getirilerek mentilerin kariyer ve bireysel gelişimlerine odaklanmaları için bir platform oluşturulmuştur.

Program öncesinde belirlenen kriterler kapsamında (kıdem, yaş, performans sonuçları, yöneticilik deneyimi ve başarısı, vb.) oluşturulan mentor ve menti havuzunda yer alan kadın çalışanlar yine bu kriterler göz önünde bulundurularak farklı fonksiyonlarda çalışan mentor ve mentiler bir araya gelecek şekilde eşleştirilmiştir. Hem mentor hem de mentiler, mentorluk sürecini nasıl daha iyi yönetebileceklerine ve bu süreç kapsamında mentinin gelişim hedeflerine nasıl odaklanabileceklerine dair eğitim almaktadırlar. Program, Vodafone Grup genelinde de örnek bir çalışma olarak nitelendirilmiş ve 22 Vodafone ülkesine "Alanında En İyi Program" olarak tanıtılmıştır.

Ocak 2014'te başlatılan ve yaklaşık 1 sene sürerek Aralık 2014'te tamamlanması hedeflenen programa 6 mentor ve menti çifti dâhil edilmiştir. İlk kez gerçekleşmiş olması nedeniyle Teknoloji fonksiyonu açısından pilot gözüyle değerlendirilen ve bu nedenle daha limitli bir mentor-menti sayısı ile başlayan bu gelişim uygulamasının, önümüzdeki sene daha geniş sayıdaki kadın çalışana ulaştırılması ve program kapsamına erkek mentorların da dâhil edilmesi planlanmaktadır.

# ÜST ve ORTA DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONLARINDA EŞİT ORANDA KADIN/ERKEK ADAY

Vodafone Türkiye işe alım sürecinde, çalıştığı İşe Alım Danışmanlık firmasının çalışmalarında Üst ve Orta Düzey Yönetici pozisyonlarında eşit oranda kadın/erkek aday yönlendirilmesi koşulunu aramaktadır. Bu yolla Vodafone aday havuzunda da cinsiyet eşitliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Vodafone tarafından danışmanlık firmalarına verilen performans göstergesi, yönlendirilen "uzun listelerin" %50-%50 kadın/erkek adayı kapsamıdır. Bu performans göstergesine uygun olmayan aday listeleri Vodafone İşe Alım Ekibi tarafından kabul edilmemektedir. Performans göstergesine uygun iletilen aday listeleri üzerinden işe alım değerlendirilmesi ile "eşitler arasında en uygun" aday, organizasyonun ihtiyacına göre belirlenerek seçim yapılmaktadır. Bu uygulama bir buçuk yıldır Vodafone Türkiye nezdinde uygulanmaktadır.

Bu süre içinde, kadın yönetici sayısında; üst kademe yönetim seviyesinde %4, orta kademe yönetim seviyesinde ise %3 artış kaydedilmiştir.

## Üst Düzey Sahiplenme ve Yaygınlaştırma

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: KADIN ERKEK EŞİTLİĞİ KONUSUNUN ÜST DÜZEY YÖNETİMDE SAHİPLENİLMESİ**

Öncelikle şirketlerin etik kodlarında ve çalışma prensiplerinde cinsiyet eşitliğinin ve ayrımcılık yapmamanın tanımlanması gereklidir. Bu en üst düzeyde taahhüt gerektiren bir konudur ve bu taahhüdün şirketin en üst yöneticisi ve organı tarafından açıkça ortaya konması ve yazılı dokümanlarla belgelenmesi ve takibi gereklidir. Şirketlerin üst düzey yönetimleri tarafından cinsiyet eşitliğinin taahhüt edilmesi, şirketlerin kurumsal metinlerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası taahhütnamelere imza atarak da gösterilebilir.

Burada önemli olan, yazılı ve sözlü olarak tanımlanan şirket duruş, yaklaşım ve kurallarının şirket yöneticileri başta olmak üzere bütün çalışanlar için reflekse dönüşmesidir. Bu noktada şirket yöneticilerinden oluşan bir ekip oluşturulabilir ve yöneticilerin sorumlulukları Yönetici El Kitapları'nda anlatılabilir. Ancak izleme ve değerlendirmenin bu konu için vazgeçilmez bir unsur olduğunu söylemek gerekir.





# CİNSİYET EŞİTLİĞİ DURUM ANALİZİ

Doğuş Holding’te altı aylık periyotlarda tüm Grup şirketleri kapsama alınarak “Cinsiyet Eşitliği Durum Analizi” raporu hazırlanıp Yönetim Kurulu’na sunulmaktadır.

Bu raporlama sistemi ile cinsiyet eşitliğinde Doğuş Grubu şirketlerinin mevcut durumunu değerlendirmek, birbirleri ile kıyaslamak ve yapılan iyi uygulamaları Grup genelinde yaygınlaştırmak amaçlanmaktadır. Bu anket ile çalışan sayısı, yönetici sayısı, eğitim yatırımı, eğitime ayrılan saat, işe alım, terfi vb. konularda kadın erkek oranları takip edilerek cinsiyet kırımına göre sektör bazında kıyaslamalı analizler yapılmaktadır. Grup şirketlerinin iyi İK uygulamaları ve politikalarının yaygınlaştırılması amacıyla şirket insan kaynakları yöneticileri ile paylaşılmaktadır.



# CİNSİYET EŞİTLİĞİ DURUM ANALİZİ

Doğuş Otomotiv’de Platforma üyelikten sonra İş’te Eşitlik ile ilgili takip edilecek KPI’lar belirlenmiştir. Belirlenen KPI’lar (ölçüt) aşağıdaki gibidir:

- ▲ Kadın erkek çalışan oranları
- ▲ Beyaz Yaka – Mavi Yaka kadın çalışan oranı
- ▲ Kadın erkek çalışan eğitim oranları
- ▲ Unvan bazında ( Üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, uzman seviyesi)
- ▲ İşe alımlardaki kadın erkek çalışan oranı
- ▲ Terfilerdeki kadın erkek çalışan oranı

6 aylık periyotlarda KPI’lar, Yönetim Kurulu’na sunulmaktadır. 3 aylık periyotlarda ise İş’te Eşitlik Platformu’na ilişkin gerçekleştirilen faaliyetler, İnsan Kaynakları tarafından İcra Kurulu’na aktarılarak bir sonraki çeyreğin faaliyetleri planlanmaktadır.

### **KAPATILAN CİNSİYET UÇURUMU ALANI: ETKİ ALANINI GENİŞLETMEK**

Kadın-erkek eşitliğinin tesisi konusunda şirketlerin çalışma ortamlarının yanında tedarikçilerinde de yapabilecekleri uygulamalar bulunmaktadır. Buna göre tedarik zincirinde kadın-erkek fırsat eşitliğinin yaygınlaştırılması için taahhütler alınabilir, ilkeler ve kurallar bildirilebilir. Ancak bu kitapçıkta yer alan tüm başlıklarda olduğu gibi, bu başlık içinde vazgeçilmez olan en önemli unsur; izleme, denetleme ve gerektiği taktirde tedarikçilerin konuya ilişkin kurumsal kapasitelerini geliştirmeyi desteklemedir.



## HİZMET SÖZLEŞMELERİNDE KADIN ERKEK FIRSAT EŞİTLİĞİ İLKESİ

Sabancı Holding'in ortak hizmetler tarafından yürütülen yemek, güvenlik ve temizlik hizmetleri sözleşmelerine aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- ▲ Alt işveren, çalışanların özlük haklarının tam ve doğru biçimde kullanmasını sağlayacaktır. Personeline dürüst ve adil yaklaşacak, ayırıcı olmayan güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı taahhüt edecektir. Alt işveren, cinsiyet nedeniyle ayırıcılık yapılmasına asla izin vermeyecek; kadın ve erkekler arasında fırsat eşitliğini sağlayacak, personelin bireysel gelişimi için gerekli çabayı gösterecek ve destekleyecektir.
- ▲ Alt işveren, işe alım süreçlerinde, kadınların işgücüne katılımını özel olarak destekleyen bir yaklaşım sergileyecek ve kadın-erkek fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde hareket edecektir.
- ▲ Bu standart sözleşmeler yemek hizmetinde 9 (dokuz), temizlik hizmetinde 8 (sekiz), güvenlik hizmetinde 9 (dokuz) farklı topluluk şirketi tarafından tedarikçi firma ile imzalanmıştır (yemek ve temizlik hizmetinde sayılara Holding de dâhildir.)"



BOYNERGRUP

## ETKİ ALANINI YAYGINLAŞTIRMAK

Boyner Grup "İŞTE EŞİTLİK" platformuna, tedarik zincirinde eşitliğin yaygınlaştırması taahhütünde bulunmuştur. Platforma verdiği taahhütüne istinaden Boyner Grup tedarik zincirinde yürüttüğü sosyal uygunluk ve kimyasal güvenlik çalışmalarında kadın- erkek eşitliğinin tesisini öne çıkarmış ve bu konuda geliştirdiği kriterler etrafında tedarik zincirinde sosyal uygunluk denetimleri içinde kadınların çalışma yaşamına katılım ve çalışma koşullarını, çalışma kanunu uyarınca çalışan haklarını izlemekte ve tedarikçilerine bu konuda kapasite geliştirme desteği vermektedir.

Yurt içi ve yurt dışı üreticileri ile yaptığı ticari sözleşmelerine yerel mevzuat ve İLO standartları uyarınca kadınların çalışma koşullarına ilişkin düzenlemeleri de ekleyen Boyner Grup, ayrıca "Tedarikçi Davranış Kuralları" deklarasyonu ile de kadın- erkek eşitliğinin sağlanması konusunda tedarikçilerinden beklediği standartları açıkça tanımlamıştır. Tedarik zincirinde yaptığı sosyal uygunluk denetimlerinde kadın çalışan oranlarından, kadınların eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılımlarına, iş yerinde eşitlik ve ayrımcılık yapmama politika ve prosedürlerinden, çalışanların yönetime katılma mekanizmalarına, gebe kadınların çalışma saatlerinden, doğum izinlerine ve kadınların doğum izinlerinden döndüklerinde eşit veya aynı değerde işte iş başı yaptırılıp yaptırılmadığına, bakım hizmeti desteklerine kadar geniş bir alanda hem tedarikçilerinde demokrasinin tesisi hem de kadınların çalışma koşullarına bakmakta ve bunu yine bu süreçte geliştirdiği portal üzerinden izlemekte ve raporlamaktadır. Bütün süreci desteklemek için hazırlanan "sosyal uygunluk el kitabı" desteği ile yerinde denetimlerle tedarikçilere iş yerinde fırsat eşitliğinin tesisi, ayrımcılık yapmama, gebe ve emzikli kadınların yasal hakları gibi pek çok konuda danışmanlık verilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda ayrıca 272 tedarikçinin katıldığı eğitim çalışması da Haziran 2014 tarihinde tamamlanmıştır. İşte Eşitlik Platformu'na verilen taahhüt ile birlikte bugüne dek tedarik havuzunda yer alan tedarikçilerin %43'ünün denetimleri tamamlanmış ve 2015 yıl sonuna kadar tamamının denetiminin yapılması planlanmıştır. Ayrıca Tedarik Zincirinde yer alan kadın girişimciler için 2015 yılında IFC (Uluslararası Finans Kurumu) işbirliğiyle kadın girişimcilerin işletme kapasitelerini arttırmak, ekonomik ve sosyal değer yaratmalarına destek olmak üzere eğitim çalışmalarını planlamıştır. Bu vesile ile de hem tedarik zincirinde kadın girişimcilere öncelik vermeyi, hem de tüm tedarik zincirinde çalışma ortamında kadın- erkek eşitliğini tesisi etmeyi hedeflemektedir.







T.C.  
Aile ve  
Sosyal Politikalar  
Bakanlığı

## KADININ STATÜSÜ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Eskişehir Yolu Söğütözü Mah.  
2177 Sok. No: 10/A Kat: 20-21  
Çankaya/Ankara/TÜRKİYE  
Telefon: +90 312 705 91 77 / +90 312 705 91 78  
Faks: +90 312 705 91 92  
<http://www.kadininstatusu.gov.tr>

**İŞ'TE  
EŞİTLİK  
PLATFORMU**

[www.istesitlikplatformu.gov.tr](http://www.istesitlikplatformu.gov.tr)