

İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Dr. Engin Yurdasever



ÖZGÜR
YAYINLARI

İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Dr. Engin Yurdasever



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Dr. Engin Yurdasever

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5757-57-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub924>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Yurdasever, E. (2025). *İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub924>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



İçindekiler

Giriş	1
1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık (Diversity and Inclusion)	9
2. Çeşitlilik (Diversity)	15
Çeşitlilik Boyutları	19
Çeşitlilik Yaklaşımları	24
Çeşitliliğin Sonuçları	25
Çeşitliliği Sağlama Stratejileri	33
Çeşitlilik Yönetimi	38
3. Kapsayıcılık (Inclusion)	45
Kapsayıcılığın Seviyeleri	50
Kapsayıcılığın Sonuçları	51
Kapsayıcılığın Öncülleri	55
Kapsayıcılığı Sağlama Stratejileri	56
Kapsayıcı Liderlik	60
4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Temelleri	65
Teorik (Kuramsal) Temeller	66
Hukuki Temeller	68
5. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Sonuçları	77
Olumlu Sonuçlar	77
Zorluklar ve Olumsuz Sonuçlar	89
6. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İçin Atılması Gereken Adımlar	101
Stratejik Planlama ve Kurumsal Yapılar	102

Adil ve Kapsayıcı Politikalar	107
Eğitim, Farkındalık ve Kapsayıcı Liderlik	109
Çalışan Katılımı ve Destek Mekanizmaları	117
7. İş Dünyasında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulama Örnekleri	121
Uluslararası Uygulama Örnekleri: Literatürde Yer Alan Şirket Deneyimleri	121
Türkiye’de Kurumsal Uygulamalar: Sürdürülebilirlik Raporlarında Paylaşılan Strateji ve Politikalar	124
8. Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkla İlgili Önceki Çalışmalar	135
Bibliyometrik Çalışmalar	135
Ampirik Akademik Çalışmalar	137
Sektörel Araştırma Raporları	138
9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta Yeni Eğilimler ve Gelişen Dinamikler	143
Uzaktan ve Esnek Çalışma	144
Yapay Zeka	147
Z Kuşağı	149
Sürdürülebilirlik	152
Çeşitlilik Okuryazarlığı	154
Sosyal Medya	154
Sonuç ve Öneriler	157
Kaynakça	167

Giriş

Küreselleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte, gelişmekte olan pazarlarda teknolojik ilerleme, kültürel dönüşüm ve dünya çapında çok kuşaklı işgücü kompozisyonunda önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu devrim niteliğindeki değişimlerin ortasında dünya genelindeki iş liderleri, daha işbirlikçi, uyumlu ve yaratıcı bir çalışma ortamı geliştirmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için yoğun çaba sarf etmektedir (Panicker vd., 2018). Günümüz işletmelerinin içinden geçtiği değişim süreci kültürel dönüşümler ve küreselleşme etkisiyle iş gücünün daha çeşitli hale gelmesini ve yönetimin giderek karmaşıklaşmasını beraberinde getirmektedir (Yang, 2005). Çağdaş iş ortamının küreselleşmiş doğası göz önüne alındığında, işletmelerin her zamankinden daha fazla farklı kültürlerden ve heterojen demografik özelliklerden gelen bireyler ile etkileşim kurmaları gerekmektedir. Uluslararası hareketlerin yoğunlaşması, çalışanların coğrafi ve mesleki hareketliliğini de artırmakta, bu durum demografik yapıda çeşitlenmeye yol açarak işletmelerin giderek daha fazla çok kültürlü ortamlarda faaliyet göstermesine sebep olmakta ve kültürel çeşitlilikten kaynaklanan iş gücü girdilerinden faydalanmasına imkân tanımaktadır (Szpilko vd., 2022; Zhu vd., 2022).

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli cinsiyet, kültür ve etnik kökenlerden gelen yüksek potansiyelli çalışanları kendisine çekebilmeli, elde tutabilmeli, terfi ettirebilmeli ve geliştirebilmelidir. Çeşitliliğe sahip bu tür bir iş gücü, farklı demografik özelliklere, kültürlere, dinlere ve mezheplere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu birbirinden farklı çalışanların davranış kalıplarındaki çeşitlilik, işletmelerin tüm farklılıkları doğru şekilde kabul edip yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin çeşitlilik gösteren çalışanlarını en iyi performansı elde edecek şekilde yönetmeleri kritik bir öneme sahiptir (Khan & Jabeen, 2019). Küreselleşme arttıkça farklı sosyal sınıflardan, etnik gruplardan, yaş gruplarından, cinsiyetlerden, engellilik durumlarından ve siyasi görüşlerden

bireyler de dahil olmak üzere çeşitli insan gruplarına açıklık ve bu grupların topluma ve iş gücü piyasasına dahil edilmesi giderek önem kazanmaktadır (Samaşonok vd., 2023). İşgücü tahminleriyle tutarlı olarak 21. yüzyılın işgücü, artan oranda kadınlar, azınlıklar, farklı etnik kökenler, kuşaklar arası çalışanlar ve değişik yaşam tarzlarına sahip bireylerden oluşmaktadır (Langdon vd., 2002). Bununla birlikte işletmeler bu demografik iş gücü değişikliklerini etkili ve verimli yönetmenin, kurumsal işleyişi ve rekabet gücünü doğrudan etkilediğinin farkına varmaktadır (Kuczynski, 1999).

İşyeri çeşitliliği, bir işletmede çalışan bireyler arasındaki farklılıkların toplamını ifade etmektedir. Bu kavram basit görünmekle birlikte, ırk, cinsiyet, etnik grup, yaş, kişilik, bilişsel stil, görev süresi, kurumsal işlev, eğitim, geçmiş gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Çok çeşitli çalışanların bir işletme içinde etkili bir şekilde çalışabilmesi için, insan kaynakları profesyonellerinin iletişim, uyum sağlama ve değişim gibi alanlarda etkin yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Patrick & Kumar, 2012). Thomas (1991) tarafından belirtildiği üzere işyeri çeşitliliği ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken ve din gibi bireylerin geçmişlerinde var olan farklılıkları kapsayan geniş bir kavramdır. İşyeri çeşitliliği sadece sosyal ve ahlaki bir sorumluluk olmanın ötesinde, örgütsel etkinliği artıran, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ederek rekabetçi avantaj sağlayan bir unsur haline gelmiştir (Cox & Blake, 1991). Küreselleşmiş iş dünyasında işyeri çeşitliliği, yalnızca işletmelerin sosyal sorumluluğu değil aynı zamanda iş başarısı için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Agrawal vd., 2024). Daniels (2001) Fortune-1000 şirketlerinin %75'inden fazlasının çeşitlilik girişimlerini benimsemesinin, çeşitliliği yönetiminin artık bir tercih değil önemli bir iş zorunluluğu haline geldiğinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, farklı çalışan gruplarının benzersizliğini tanıma ve kabul etme yeteneği, performansı artırmanın ötesinde, işletmelerin artık görmezden gelemeyeceği temel bir gereklilik haline gelmiştir (Vohra vd., 2015). Son dönemlerde çalışma hayatındaki profesyoneller de çeşitliliğe sahip bir iş gücünün işletme başarısı için kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedirler (Saxena, 2014). Bu doğrultuda iş yerinde en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak amacıyla yapılandırılmış çeşitlilik stratejilerinin varlığı, dünya genelinde birçok işletme için de önemli bir zorluk haline gelmiştir.

İşletmeler son yıllarda çeşitliliğe sahip bir iş gücünün önemini kavramaya başlamış, bir çoğu bu doğrultuda politikalar geliştirmiş ve çeşitlilik yönetimi uygulamalarına odaklanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler çeşitliliği yansıtan yüksek katılımlı çalışma sistemlerine doğru ilerlemektedir (Garg & Ganesh, 2018). Geçmişte işletmelerde çeşitliliğin takdir edilmesi ve

benimsenmesi temelde yasal düzenlemelere dayanırken, günümüzde işletmeler çeşitliliğin yalnızca örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda yenilikçilik, yaratıcılık ve daha iyi sonuçlar sağlamada da önemli avantajlar sunduğunu fark etmektedir (Lacmanović & Beletić, 2022). Buna rağmen çeşitlilik karmaşık ve çift yönlü bir olgu olup, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçların yanı sıra çalışanlar arasındaki çatışmalar gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir (Tang vd., 2017). Birçok araştırmacı iyi yönetilen işyeri çeşitliliğinin örgütsel bir güç kaynağı olduğunu, kötü yönetilen çeşitliliğin ise grup işleyişini ve örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Matuska & Salek-Imińska, 2014). Özellikle çok kültürlü ve çok kuşaklı iş gücü yapısı, şikayetleri ve çatışma yönetimi konusundaki endişeleri artırabilmektedir. Bu nedenle çeşitlilik girişimlerinin başarısı, kapsayıcı işyeri oluşturma yönündeki örgüt kültürü, stratejiler, görev uyumu, çevresel faktörler ve çalışanların birbiri ile uyumu gibi durumsal unsurlara bağlıdır. Dolayısıyla artan iş gücü çeşitliliği, insan kaynakları yöneticileri, çalışanlar ve işletme genelinde çeşitli etkiler yaratmaktadır (Yang, 2005). Bu nedenle 21. yüzyıl işletmelerinin sürdürülebilirliği sağlamaları için, işyerindeki çeşitliliği yok sayan veya engelleyen yönetim yaklaşımlarından vazgeçmeleri gerekmektedir.

Özetle işyerinde çeşitlilik, çalışanlar arasındaki özellikler, geçmişler ve bakış açılarındaki farklılıkları ifade etmektedir. Çeşitliliğe sahip bir iş gücü yaratıcılığı artırabilmekte, daha iyi karar vermeyi sağlayabilmekte ve sorun çözme süreçlerini iyileştirebilmektedir. Ancak çeşitliliğin tek başına tam kapsayıcı bir iş yeri elde etmek için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu yüzden çeşitliliğe tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sağlayan adil uygulamalar eşlik etmelidir (Kiradoo, 2022). Onlarca yıldır, büyük ve küçük ölçekli şirketler çeşitlilik sorunlarını işe alım süreçleri aracılığıyla ele almaya çalışmıştır. Bu durum kör değerlendirme tekniklerinde önemli ilerlemelere ve işe alımda önyargıları aşmayı amaçlayan testlerin ve yazılımların yaygınlaşmasına yol açmıştır. Ancak bu süreçte, çeşitlilik kapsamında işe alınan çalışanların gelişimlerini sürdürmeleri, üretken kalmaları ve iş yerindeki katılımlarını devam ettirmeleri hususlarında önemli eksiklikler yaşanmıştır. Ayrıca bu süreçte tüm çalışanların kendilerini aidiyet duygusuyla bağlı hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturma gerekliliği göz ardı edilmiştir (Firstup, 2022). Yönetim kademelerinin çeşitlilik ile ilgili konulara odaklanması gerektiği yönündeki yaygın farkındalığa rağmen, işletmeler çeşitlilik yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar benimsemiştir. Çeşitliliği yönetmeye yönelik yaygın yaklaşımlar, işgücü çeşitliliğini artırmak ve sürdürülebilir kılmak amacıyla hedefe yönelik işe alım girişimleri, eğitim ve öğretim faaliyetleri, kariyer geliştirme ve mentorluk programlarına odaklanmıştır (Cox, 1993).

Ancak önde gelen bazı işletmeler çalışan katılımı, iletişim stratejileri ve toplum ilişkilerini kapsayan daha geniş kapsamlı program ve girişimlere yönelmiş, bu yaklaşımlar çalışanların beceri ve yeterliliklerinin tam potansiyelini kullanmalarını sınırlayan yapısal engellerin ortadan kaldırılmasını önceliklendirmiştir (Wentling & Palma-Rivas, 2000). Bu nedenle bazı işletmeler çeşitlilik yönetiminde kapsayıcılığa daha fazla odaklanmayı tercih etmektedir. Bir işletmedeki çeşitlilik, daha iyi ekiplerin oluşmasına, daha fazla inovasyona ve daha verimli karar alma süreçlerine katkı sağlasa da çalışanların kuruma bağlanmasını ve kurumda kalma isteklerinin sürmesini sağlayan temel unsurun kapsayıcılık olduğu öne sürülmektedir (Medhi, 2024). Bir çok araştırmada çeşitliliğin tek başına kapsayıcı bir iş yeri yaratmak için yeterli olmadığını ortaya koyan bulgulara ulaşılmıştır (Tienda, 2013). Son yıllarda birçok araştırmacı, işletmelerde odak noktasının iş gücü çeşitliliğinden iş yeri kapsayıcılığına kayması gerektiğini vurgulamaktadır (Hays-Thomas & Bendick, 2013). Çeşitliliği yönetme konusu uzun süredir araştırmacıların ilgi odağı olsa da, günümüzde tartışmalar giderek çeşitliliği yönetmekten kapsayıcılık duygusu yaratmaya kaymaktadır (Nishii, 2013). Holvino vd. (2004) kapsayıcılığa verilen bu önemin, işletmelerin farklı çalışanların bir arada var olabilmelerini, potansiyellerine göre performans gösterebilmelerini ve çatışma, devamsızlık ile işten ayrılma gibi sorunların azaltılmasını sağlayan kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturma gerekliliğini yansıttığını belirtmiştir. Yine Miller & Katz (2002) tarafından yürütülen çalışma da söylemi çeşitliliği yönetmekten çeşitliliği kullanmaya kaydırmıştır. Bu çalışma, çeşitliliğe sahip iş gücünü yönetmek için yalnızca uygulamaların hayata geçirilmesinin yeterli olmadığını, bunun yerine işletmelerin çeşitliliği daha yüksek performans elde etmek ve sürdürülebilir kılmak amacıyla kullanmalarını sağlayacak girişimlere yönelmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer bazı araştırmacılar da mevcut çeşitlilik çabalarının kapsayıcılık kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırladığını açıkça belirtmiştir (Sabharwal, 2015). Bu nedenle kapsayıcılık terimi 1990'lardan itibaren çeşitlilikle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Dolayısıyla çeşitliliğe sahip bir iş gücünün potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmak için kapsayıcılık kavramının çeşitlilikle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşyeri kapsayıcılığı, çeşitlilikten ayrı ve tamamlayıcı bir kavramdır. Örgütsel bağlamda çeşitlilik, çalışanların yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim gibi farklılıklarını ifade ederken, kapsayıcılık engellerin kaldırılması ve her bireyin katılım ile ilerleme için eşit fırsatlar temelinde saygı ve adalet çerçevesinde muamele gördüğü ve örgütsel başarıya katkı sağlayan bir çalışma ortamının oluşturulması anlamına gelmektedir (Panicker vd., 2018). Artık çeşitlilik ve kapsayıcılığın değeri toplumda ve iş dünyasında giderek daha fazla

tanınmakta olup, çeşitliliği teşvik eden ve kapsayıcı ortamlar yaratan işletmeler inovasyon, daha iyi karar alma süreçleri ve genel performans açısından önemli kazanımlar elde etmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın olumlu etkileri sosyal sorumluluğun ötesine geçerek, başarıyı yönlendiren ve işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğe ulaşmasını sağlayan stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Miller, 2023). 21. yüzyılın iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılığa odaklanma giderek artmaktadır. Bu değişimin temel nedenleri arasında kadın çalışanların katılımındaki artış, farklı geçmişlere ve çoklu nesillere ait bireylerin iş gücüne dahil olması yer almaktadır. Ayrıca göçmenlerin iş gücüne katılımının artmasıyla birlikte iş gücündeki çeşitlilik yeni bir sosyopolitik ivme kazanmıştır (Ortlieb & Sieben, 2014). Günümüz iş dünyasında çeşitliliğin kurumsal etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından temel bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Piyasalardaki eğilimler ve küresel demografik değişimler, işletmelerin çalışanlarında çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimsemesini zorunlu kılmaktadır (Agrawal vd., 2024). Birçok işletmenin istemeden de olsa yalnızca iş gücünün çeşitliliğine önem verip kapsayıcılık boyutunu ihmal etmesi, olumsuz örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının sinerjisini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Artık çalışanların çeşitliliğe ve kapsayıcılığa yönelik algıları, örgütsel bağlılık, iş tatmini (Hicks Clarke & Iles, 2000) ve örgütsel performans (Wikina, 2011) gibi sonuçların güçlü öngörücüsü olarak belirginleşmiştir.

Yetenek için rekabetin devam ettiği günümüzün dinamik ortamında, çeşitlilik ve kapsayıcılık birçok işletmenin stratejik planlarında merkezi bir unsur haline gelmiştir. Mevcut işyeri dinamikleri, kültürel devrimler ve demografik değişiklikler işletmeleri kapsayıcılığı stratejik bir araç olarak kullanmaya yönlendirmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin entegrasyonu sadece ahlaki bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda günümüz küreselleşmiş iş dünyasında stratejik bir avantaj olarak kabul edilmektedir (Verlinden, 2025). İş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemi son yıllarda giderek daha fazla benimsenmiş olup, işletmeler çeşitlilik gösteren iş gücünün avantajlarının farkına vararak çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden ve çeşitliliğe değer veren destekleyici kültürler oluşturmak için stratejiler geliştirmeye öncelik vermeye başlamıştır (Kiradoo, 2022). Büyük küresel şirketler, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına öncülük etme eğiliminde olup, bu politikalar sağlıklı ve mutlu bir iş gücü oluşturma yanı sıra uluslararası alanda faaliyet göstermeyi ve her özellikten en nitelikli başvuruları çekmeyi mümkün kılmaktadır. Giderek daha fazla sayıda şirket, tüm iş gücü seviyelerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını benimseyerek çeşitliliğe odaklanmaktadır (Sharma, 2024).

Mevcut koşullar altında, iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın etkin yönetimi rekabette var olmanın önceliği haline gelmiştir (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Birçok işletme çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini ve stratejilerini, kurumun rehber ilkeleriyle bütünleştirerek genel şirket değerlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir (Mattina, 2025). Bazı işletmeler ise modern işyerlerinin hızla değişen ortamında, çeşitli ve kapsayıcı bir ortamın teşvik edilmesinin önemini çoğunlukla bilinçli ya da bilinçsiz olarak hafife alınmakta ve göz ardı etmektedir (Butler-Sims, 2024). Dolayısıyla günümüz işyerleri, kademeli olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık doğrultusunda değişim geçirmekte olup, çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyen işletmelerde genel etkinliğin arttığı görülmeye başlanmıştır. Çünkü çeşitlilik ve kapsayıcılık, homojen işyerlerinde nadiren gerçekleşen yenilikçilik, yaratıcılık ve empatiyi teşvik ederek hem işletmelere hem de bireylere fayda sağlamaktadır (Eswaran, 2019).

Sonuç olarak iş dünyası küreselleştikçe, işletmelerin küresel ekonomide rekabetçi konumlarını koruyabilmek için kapsayıcı ortamlar yaratmaları ve sürdürmeleri zorunlu hale gelmiştir (Jaiswal & Dyaram, 2020). Araştırmalar, işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılığı desteklemek amacıyla kapsamlı ve amaca yönelik stratejiler geliştirmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu durum çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili sadece şekilsel söylemlerin ötesine geçilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Nadiv & Kuna, 2020). Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramına alternatif terimler de geliştirilmiştir. Bu terimler arasında *çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık* (diversity, equality & inclusion - DEI), *adalet, eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık* (justice, equality, diversity & inclusion - JEDI) ve *çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ve aidiyet* (diversity, equality, inclusion & belonging - DEIB) yer almaktadır. Her ne kadar bunlar farklı kavramlar gibi görünse de bu terimlerin ortak amacı çeşitli kimlik ve deneyimlerden bağımsız olarak tüm bireyler için geliştirilmiş bir çalışma ortamı oluşturulmasıdır (Ganeshan & Vethirajan, 2022). Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda bu farklı terimlerin kullanımına rastlansa da hala en yaygın olarak kullanılan terimin *çeşitlilik ve kapsayıcılık* (diversity & inclusion - D&I) olduğu görülmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları günümüzde moda sözcükler gibi görünse de bunun ötesine geçerek, daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için kritik öneme sahip hale gelmiştir. Bu kavramların öncelik haline getirilmesi, kurumsal etkinliği artırmakta olup, kapsayıcılığın daha az olduğu işletmelerin genellikle yaratıcılık ve yenilikçilik kültüründen yoksun olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşılık, etkili çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarına sahip işletmeler rakiplerine kıyasla üstün performans göstermektedir (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Günümüzde modern işgücü piyasasının, çalışanların eşit muamele

görmesi ve kapsayıcı bir ortamda çalışması açısından hala önemli zorluklarla karşı karşıya olduğu kabul edilmekte (Guillaume & Loufrani-Fedida, 2023), bu nedenle kapsayıcılık ve çeşitlilik konuları güncelliğini korumakta ve korumaya devam edeceği düşünülmektedir.

Özetle bu kitap giriş bölümünde de ifade edildiği üzere işletmelerde çeşitliliğin tek başına yeterli olmadığı ve bu kavramın kapsayıcılıkla birlikte değerlendirilmesi gerektiği yönündeki yaklaşımı temel alarak yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda kitapta nitel bir araştırma yöntemi benimsenerek kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları çok boyutlu olarak ele alınmış, ilgili kavramların tanımları, tarihsel gelişim süreçleri, kuramsal ve hukuki temelleri ile işletme yönetimindeki yeri bütüncül bir yaklaşımla incelenmiştir. Kavramların bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçların yönetilmesine ilişkin stratejiler ve iyi uygulama örnekleri üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, ulusal ve uluslararası düzeydeki uygulama örneklerine yer verilmiş, örnek olarak seçilen işletmelerin sürdürülebilirlik raporları içeriklerine dayanarak çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik stratejiler analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra, bibliyometrik incelemeler, ampirik çalışmalar ve kurumsal araştırma raporları aracılığıyla literatürdeki mevcut bilgi birikimi sistematik biçimde ortaya konulmuştur. Güncel ve geleceğe dönük gelişme ve eğilimler bağlamında uzaktan ve esnek çalışma biçimleri, yapay zekâ teknolojilerinin etkileri, Z kuşağının iş yaşamına dair beklentileri, sosyal medya platformlarının rolü ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri gibi faktörlerin, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımlarına olan etkisi tartışılmıştır. Bu yönüyle çalışma, hem teorik bir çerçeve sunmakta hem de çeşitlilik ve kapsayıcılık temelli politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamayı amaçlayan araştırmacılar, yöneticiler ve karar alıcılar için başvuru kaynağı niteliği taşımaktadır.

1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık (Diversity and Inclusion)

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, bir işletmenin çeşitli kültürel geçmişlere sahip çeşitli yetenekleri çeken kapsayıcı bir iş yeri yaratmak ve teşvik etmek için benimsediği stratejiler, politikalar ve misyonlar kümesini ifade etmektedir (Sharma, 2024). Benzer bir tanıma göre çeşitlilik ve kapsayıcılık, bir işletmenin farklı geçmişlere sahip farklı grupların veya bireylerin kültürel ve sosyal olarak kabul edilmesini ve iş yerine entegre edilmesini sağlayan çabası, politikaları ve uygulamalarıdır. Dolayısıyla çeşitliliğe ve kapsayıcılığa odaklanan bir işletme, faaliyet gösterdiği toplumu yansıtan çeşitli insanlardan oluşan bir ekip istihdam etmeye öncelik vermektedir (Mattina, 2025). İşyeri bağlamında çeşitlilik ve kapsayıcılık ise farklı ırk, etnik köken, din, yetenek ve cinsiyete sahip bireyler için adalet ve çeşitliğin sağlanması hedefleyen, kurumsal değerler ve uygulamalardan oluşan bütüncül bir iş stratejisini ifade etmektedir (McKinsey, 2022). Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramı, bir iş gücünün demografik, kültürel ve bireysel farklılıklar bakımından çok yönlü yapısını tanımlamanın yanı sıra her çalışanın kurumsal kaynaklara, fırsatlara ve destek mekanizmalarına eşit erişimini güvence altına almayı amaçlayan politika ve süreçleri de kapsamaktadır (Hogarty, 2021). Çeşitlilik ve kapsayıcılık işletmelerde bir çok olumlu sonuca yol açan bir kavram olarak, aslında iki farklı terimin birlikte ele alınmasıyla oluşturulmuştur.

Örneğin eşitlilik, bireysel ve kurumsal özellikler, değerler, inançlar, deneyimler, geçmişler, tercihler ve davranışlar gibi farklılıkların ve benzerliklerin kolektif karışımı olarak tanımlanmaktadır. Kapsayıcılık ise tüm bireylerin adil ve saygılı bir şekilde muamele grdği, fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olduğu ve işletmenin başarisına tam olarak katkıda bulunabildiği bir çalışma ortamının elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Szymanska & Aldighieri, 2017). İşyerindeki eşitlilik, bir işletmedeki farklı insan tiplerini veya insanların farklı özelliklerini ifade etmektedir (Lussier

& Hendon, 2019). Kapsayıcılık ise bir işletmenin çalışanlara, yöneticilere, müşterilere ve danışanlara karşı hoşgörülü ve çeşitliliğe sahip bir iş yeri yaratmaya yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla çeşitlilik, farklı dış özelliklere, kültürel geçmişlere ve inançlara sahip bir grup insanı ifade ederken kapsayıcılık bir işletmenin bu çeşitliliğe nasıl yaklaştığını ifade etmektedir (Ashcraft vd., 2012). Çeşitlilik, genel olarak insanlara atfedilen gerçek veya algılanan fiziksel veya sosyo-kültürel farklılıklara ve bu farklılıkların birden fazla alanda temsiline atıfta bulunmaktadır. Kapsayıcılık ise çeşitli grupların aidiyetini ve katılımını teşvik eden ve marjinalleşmeye karşı bir muhalefet olarak işlevselleştirilen bir kültür yaratmayı ifade etmektedir (Wavre vd., 2024). Çeşitlilik, her bir kişinin kişiliğinin ve öz benlik duygusunun her yönünü hesaba katarak, insanlar arasında var olan benzerlik ve zıtlıklara atıfta bulunmakta iken kapsayıcılık ise her bir bireyin işyerinde desteklendiğini, takdir edildiğini ve değer verildiğini hissetme derecesine atıfta bulunmaktadır (Ganeshan & Vethirajan, 2022).

Dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılık kelimeleri genellikle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıymış gibi aynı cümlede kullanılsa da aslında çeşitlilik bir karışımken kapsayıcılık bu karışımın işe yaraması için gereken çabayı ifade etmektedir (Turnbull, 2014). Çeşitlilik söylemi 2010 yılından bu yana kapsayıcılık yönünde bir dönüşüm geçirmiştir (Oswick & Noon, 2014). Bu dönüşüm bir çeşit gereklilikten ortaya çıkmıştır. Çünkü çeşitlilik, çalışanların bireysel özelliklerine odaklanırken; kapsayıcılık, örgütsel kültür ve örgütsel iklim gibi işletmeye ait özelliklere vurgu yapmaktadır. Kapsayıcılık, farklı geçmişlere sahip bireylerin işletme içinde tam anlamıyla kabul edilmesini ve adil şekilde ödüllendirilmesini hedeflemektedir. Yani kapsayıcılık, çeşitliliği destekleyen bir ortam oluşturmayı amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle kapsayıcı bir ortam, iş yerinde çeşitliği aktif olarak gözetken bir örgüt kültürüyle simbiyotik (karşılıklı fayda ve bağımlılık) şekilde ilişkili kabul edilmektedir (Moon & Christensen, 2020).

Roberson (2006) çeşitlilik ve kapsayıcılığın iki farklı ancak örtüşen kavram olduğunu deneysel olarak göstermiştir. Yazara göre çeşitlilik yönetimi birçok açıdan kapsayıcı ortamlar yaratma yolunda ilk adımdır. Bir başka ifadeyle çeşitliliği yönetmek, bir işletme içinde kapsayıcı bir çalışma kültürü yaratmanın ilk adımıdır. Bir kavram olarak kapsayıcılık, çeşitliliği ele almaktan daha derindir. Kapsayıcılık, çalışanlar veya topluluklar arasındaki farklılıklara değer vermektedir (Alderfer vd., 1980). Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları giderek artan ölçüde ve daha geniş bir ölçekte iş dünyasının söylemine nüfuz etmektedir (April, 2007). Gerçekten de bu iki kavram zaman zaman eşanlamlı olarak değerlendirilse de her birinin stratejik bir öncelik olarak etkisi oldukça farklıdır. Çeşitlilik ile kapsayıcılık arasındaki temel ayrım,

çeşitliliğin bakış açısını “kim?” ve “ne?” soruları etrafında şekillendirmesidir (Örneğin kim işe alınıyor veya terfi ettiriliyor? gibi). Çeşitlilik çoğu zaman bir “yüzde oyunu” olarak görülmekte, bu doğrultuda işletmeler belirli hedefleri ya da kotaları karşılamak adına farklı bireyleri yoğun şekilde işe alma çabasına girmektedir. Farklı kültürlerden bireylerin istihdamı, aynı zamanda bir işletmenin dış çevrede nasıl faaliyet gösterdiği ve küresel ölçekte iş yapabilme yetkinliği ile ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık kapsayıcılık, daha çok “nasıl?” sorusuna odaklanmaktadır. Yani farklılıkları yalnızca saymakla yetinmeyip, bu farklı bireylerin işletme içinde kendilerini değerli ve ait hissedecekleri bir ortamın nasıl yaratılacağına yönelik uygulamalara vurgu yapmaktadır. Çeşitliliğe sahip bir iş yeri, giriş seviyesindeki rollerden yönetim kademesine kadar işletmenin her seviyesinde çok çeşitli geçmişlere sahip insanlardan oluşmaktadır. Ancak bir iş yerinin çeşitliliğe sahip olması mutlaka kapsayıcı olduğu anlamına gelmemektedir. Kapsayıcılık, çalışanların karar alma ve etki sahibi olma gücünü tanımlamaktadır. Kapsayıcı olmaya odaklanan bir işletme, her çalışanın organizasyona tam olarak katılabilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar seslerinin duyulduğunu ve meslektaşlarıyla aynı şekilde başarı fırsatlarına erişebildiklerini hissetmeleri için çalışmaktadır (Hogarty, 2021).

Yukarıda da sözü edildiği gibi çeşitlilik ve kapsayıcılık birbiriyle bağlantılı iki kavramdır. Ancak bunlar birbirinin yerine kullanılamamaktadır (Bush, 2023). Çeşitlilik ve kapsayıcılık, deneysel çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre ayrı ancak ilişkili yapılar olarak yorumlanmaktadır (Szymanska & Aldighieri, 2017). Kavramlar genellikle tek bir kavram olarak bir araya getirilse de, çeşitlilik ve kapsayıcılık arasında büyük farklar mevcuttur (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Aşağıda literatürden yararlanarak çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının hangi kriterlere göre farklılık arz ettiğini göstermek için bir tablo hazırlanmıştır. Tablo 1, çeşitli akademik çalışmalarda kullanılan farklı ya da benzer kriterlere göre çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının karşılaştırılmasına imkân tanımaktadır.

Tablo 1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Karşılaştırılması

KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	ÇEŞİTLİLİK	KAPSAYICILIK	KAYNAK
Tanım ve Kapsam	Farklı insanları aynı ortamda bir araya getirmeyi ifade eder.	Çeşitliliğin bir işletmede etkin kılınmasını sağlayan strateji ve yöntemleri ifade eder.	Sharma (2024)
Odak noktası	Çalışan gruplarının temsiline veya yapısına odaklanır.	Farklı insan gruplarının katkılarının, varlığının ve bakış açılarının ne kadar iyi değerlendirildiği ve bir ortama ne kadar iyi entegre edildiğine odaklanır.	Bush (2023), Wadhwa & Aggarwal (2023)
Odak noktası	İşletmenin demografik, psikolojik ve sosyal özelliklerine odaklanır.	İşletmede çeşitliliğe yönelik engelleri kaldırmaya ve böylece yüksek kaliteli iş sonuçlarının elde edilmesine odaklanır.	Jeronimo vd. (2022)
Odak noktası	Grupların ve işletmelerin demografik yapısına odaklanır.	Çeşitliliği günlük iş yaşamına entegre etmeye ve ondan yararlanmaya odaklanır.	Stevens vd. (2008)
Odak noktası	Heterojenliğe ve grupların veya işletmelerin demografik yapısına odaklanır.	Çalışan katılımına ve çeşitliliğin örgütsel sistem ve süreçlere entegrasyonuna odaklanır.	Roberson (2006)
Odak noktası	İşletmenin işe alım ve eğitim programlarını özellikle kadınlar ve azınlıklar için geliştirmeye odaklanır.	Tüm çalışanların başarılı olabileceği ve performans gösterebileceği bir topluluk oluşturma önündeki engelleri ortadan kaldırmaya odaklanır.	Mor Barak & Cherin (1998)
Niteliği	Bir sonuçtur.	Bir süreçtir.	Szydło vd. (2024)
İçeriği	Çalışanların çeşitli kategorilere dahil olmaktan kaynaklanan farklı bakış açılarını ve yaklaşımları içerir.	Tüm geçmişlere sahip bireylerin adil bir şekilde muamele görmesi, oldukları gibi değer görmesi ve temel karar alma sürecine dahil edilmesini içerir.	Nishii (2013)
Atıf	Sosyal, etnik, kültürel, sosyoekonomik geçmiş, coğrafi konumlar, yaş, ilgi alanları, fiziksel ve zihinsel yetenekler vb. gibi bireyleri benzersiz kılan farklılıklara atıfta bulunur.	Her bireyin kendine özgü farklılıklarıyla görüldüğünü, duyulduğunu ve değerli hissedildiğini sağlamak için gösterilen bilinçli çabalar, davranışlar, politikalar ve normlara atıfta bulunur.	Sharma (2024)
İşlevi	Bir işletmede farklı özelliklere, geçmişlere ve kimliklere sahip bireylerin varlığını ifade eden temel bir unsurdur.	Bu bireylerin karar alma süreçlerine ne ölçüde katıldıkları, kendilerini ne derece değerli ve ait hissettikleriyle ilgili bir ölçüdür.	Yanaprasart (2019)

Gereken Koşullar	Bir işletmede çeşitliliğe sahip kişileri istihdam ederek ulaşılabilir.	İşletmede ancak zihniyet değişikliği ile mümkündür.	Szydło vd. (2024)
Gereken Koşullar	İşe alım personeli işe alım sürecinde çeşitliliği hedefleyip önyargıları ortadan kaldırmaya çalıştığında elde edilir.	Bir işletmedeki tüm üyelerin psikolojik olarak güvende ve dahil hissedilmesiyle elde edilir.	Sharma (2024)
Temsil ve Katılım	Bir işletme bünyesinde farklı demografik, kültürel ve bireysel özelliklere sahip kişilerin temsiliyetini ifade eder.	Herkesin bir iş yerinin her bölümüne ve seviyesine katkıda bulunma ve onu etkileme konusunda eşit fırsata sahip olmasını ifade eder.	Bush (2023)
Yapısı ve İşleyişi	Birbirinden kopuk ve ilişkisel bütünlükten yoksun birçok farklı unsurun bir araya gelmesidir.	Bir araya gelmiş farklı bileşenlerin birlikte iyi çalışmasını ve birbirini tamamlamasını sağlayan süreçtir.	Szydło vd. (2024)

Çeşitlilik ve kapsayıcılık çoğunlukla birlikte anılsa da Tablo 1’de de görüldüğü gibi bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmakta ve biri diğerinin yerine kullanılamamaktadır. Ancak her ne kadar çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları birbirinden farklı olsa da bu kavramlar birbirine karşılıklı bağlıdır ve tam etkileri birlikte ele alındığında ortaya çıkmaktadır (Wavre vd., 2024). Dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılığı birleşik bir ifade olarak sunma fikri, ikisi arasındaki simbiyotik (karşılıklı fayda ve bağımlılık) bağlantıyı vurgulamak için ortaya çıkmıştır. Çünkü özünde çeşitliliğin olduğu yerde kapsayıcılık da olmalıdır (Hudson-Ward, 2014). Bu yüzden çeşitlilik ve kapsayıcılığın her iki yönü de önemli kabul edilmektedir. Çünkü kapsayıcılık olmadan çeşitlilik toksik bir iş yeri kültürüne yol açabilmekte ve yine çeşitlilik olmadan kapsayıcılık bir işletmeyi durgun ve yaratıcılıktan uzak hale getirebilmektedir (Mattina, 2025). Gerçek kapsayıcılıktan yoksun çeşitliliğe ise genellikle “göstermelik kapsayıcılık (tokenizm)” adı verilmektedir. Halbuki çeşitlilik çabalarının işletme çapında kulağa hoş gelen bir söylemden öteye geçmesi gerekmektedir (Bush, 2023).

Harvard Business Review makalesine göre, iş yeri bağlamında çeşitlilik “temsil” anlamına gelmektedir. Ancak kapsayıcılık olmadan sadece temsil ile çeşitli yetenekleri çekmek, katılımlarını teşvik etmek, yeniliği beslemek ve iş büyümesini sağlamak mümkün olmayacaktır (Sharma, 2024). Dolayısıyla çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri, yalnızca farklı geçmişlere sahip çeşitli çalışanları temsil etmekle kalmamalı aynı zamanda onlara en iyi performanslarını göstermeleri için ihtiyaç duydukları desteği de sağlamalıdır (Schooley, 2025).

Çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri, kim olduklarına veya iş için ne yaptıklarına bakılmaksızın herkesin iş yerinin tüm alanlarında eşit şekilde dahil olduğunu ve desteklendiğini hissetmesini sağlayan bir yer olmalıdır. Krause (2022), çeşitlilik ve kapsayıcılığın günümüzde işyeri refahı ve optimum performansın ortaya çıkabileceği hayati bir temel olduğunu öne sürmektedir.

Sonuç olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık çerçevesi, insanlara adil davranmayı, herkesin iş dünyasında ve toplumda eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Bir başka ifadeyle çeşitlilik ve kapsayıcılığın amacı, her insanın ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, engellilik durumu, konum veya diğer özelliklerden bağımsız olarak saygı duyulan, güçlendirilmiş ve dahil edilmiş hissettiği bir çalışma ortamı ve kültürü yaratmaktır (Beveridge, 2024). Dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılık, özellikle tarihsel olarak geçmişi, kimliği, engelliliği veya diğer özellikleri veya koşulları nedeniyle yeterince temsil edilmemiş veya ayrımcılığa maruz kalmış nüfuslar olmak üzere tüm insanların adil muamele görmesini ve tam katılımını teşvik etmektedir (CCOHS, 2024). Kapsayıcılığın “kişiler arası farklılıklar ile bir kişinin işletmeye etkili bir şekilde katkıda bulunma yeteneği arasında bir köprü” sağladığına inanılmaktadır (Mor Barak & Cherin, 1998). Bu nedenle uygulayıcılar genellikle kapsayıcılığı teşvik eden politika ve uygulamaların, çeşitliliğe sahip insanları çalışma ekiplerine ve işletmelere entegre etme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Böylece kapsayıcılık çeşitlilik içeren ekiplerin daha etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olmakta ve olumlu bireysel ve kurumsal sonuçları teşvik etmektedir (Matz-Costa vd., 2012:52-53).

Özetle yukarıda çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramı genel hatlarıyla tanımlanmış ve özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık şeklinde iki ayrı kavramdan oluştuğuna vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda bu iki kavramın hem birbirinden farkları hem de birbirini tamamlayan yönleri detaylı biçimde ele alınmıştır. Bundan sonraki iki bölümde ise, bu iki kavramın her biri ayrı başlıklar altında daha derinlemesine incelenmektedir. İlk olarak örgütsel yapı ve insan kaynakları bağlamında önemli bir yer tutan “çeşitlilik” kavramı ele alınmaktadır. Çeşitlilik başlığı altında çeşitlilik kavramının tanımı, boyutları, çeşitlilik yaklaşımları, çeşitliliğin sonuçları, çeşitliliği sağlama stratejileri ve çeşitliliğin yönetilmesi konuları ayrıntılı biçimde ortaya konulacaktır.

2. Çeşitlilik (Diversity)

İnsanlar yetenekleri, bilgileri, becerileri, motivasyonları ve dolayısıyla iş davranışları ve performansları bakımından farklılık göstermektedirler. İnsanların çevreye ilişkin farklı algıları ve deneyimleri, farklı değerleri, iş tercihleri ve hedefleri, farklı özlemleri ve beklentileri, genel davranışlarını belirleyen farklı kişilik özellikleri ve farklı ihtiyaçları ve güdüleri bulunmaktadır. İşte bugün bildiğimiz şekliyle insan kaynakları yönetimi de “insanları en önemli kaynak ve potansiyel, stratejik ve rekabet avantajı olarak gören belirli bir yönetim felsefesi ve yaklaşımı” anlamına gelmekte ve örgütsel başarının “yumuşak” unsurlarına odaklanan, insanların ve onların yeteneklerinin, bilgilerinin ve farklılıklarının merkezi bir yere sahip olduğu bir felsefeyi temsil etmektedir (Bahtijarević-Šiber, 1999:11). Genellikle insanlar arasındaki farklılıklardan bahsederken öncelikle din, dil, ırk, kültür, fiziksel ve zihinsel yeteneklerle ilgili farklılıklardan bahsedilse de çeşitlilik kavramı bunun çok daha fazlasını temsil etmektedir. Grupları ve insanları ayırt etmek için kullanılan her boyut çeşitliliğin konusuna girmektedir (Foma, 2014:382). Günümüz iş dünyasında da insan potansiyelinin çeşitliliği her zamankinden daha fazla mevcuttur. Bunun nedenleri arasında küreselleşme süreçleri, daha çok kadının iş gücüne katılması, yaşam ve çalışma hayatının uzaması gibi büyük değişimlerin iş dünyasında ortaya çıkardığı gelişmeleri saymak mümkündür. Bu tür gelişmeler işletmelerin içinde de değişimleri gerektirmekte ve çalışanlar, değişime en hızlı şekilde uyum sağlaması beklenen kişiler olarak ön plana çıkmaktadır (Lacmanović & Beletić, 2022). Dolayısıyla bu büyük sorumluluğun çalışanlarda olduğu düşünüldüğünde çalışanlara özel ilgi gösterilmesi ve aynı zamanda çalışanların kimliğini oluşturan kişiliklerine ve farklılıklarına saygı gösterilmesi gerekmektedir.

Çeşitlilik kavramının işletmecilik alanında ilk olarak 1980’lerde yaygınlaşmaya başlamasıyla işgücünün demografik yapısında, özellikle ırk, etnik köken ve cinsiyetteki çeşitliliklere vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda yeni çalışmalarla birlikte eğitim seviyeleri, coğrafi

geçmiş, dil, değer sistemleri gibi özelliklerin de çeşitliliği temellendirirken dikkate alınmasının yararlı olacağını düşünülmeye başlanmıştır (Hays-Thomas, 2017). Bir başka ifadeyle çeşitlilik kavramı dar bir bakış açısıyla işletmecilik biliminde kullanılmaya başlansa da zamanla kavramın kapsamının genişlediğini görmek mümkündür. Çeşitliliği tanımlamak bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Çeşitliliği tanımlama ile ilgili temel sorun, çeşitliliğin hem görünür hem de görünmeyen özellikleri içinde barındırmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitliliğin bazı boyutlarının görünmesinin daha kolay olması, bu boyutların daha rahat kategorize edilmesine ve tanımların nispeten daha nesnel olmasına yol açarken daha az görünür boyutlarda ise yapılan tanımların genellikle göreceli kaldığı görülmektedir (Bechtoldt vd., 2007). En genel tanımıyla çeşitlilik, cinsiyet, yaş, dini inanç, ekonomik sınıf, sosyal statü ve medeni durum gibi bireyler arasındaki her türlü ayrım olarak tanımlanmaktadır (Nelson & Friedlander, 2001). Çeşitlilik, genellikle insanlar arasındaki yaş, kişilik, gelenekler, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenek ve dini inanç gibi konulardaki farklılıkları kabul etmeye, anlamaya ve saygı göstermeye vurgu yapan bir kavramdır (Esty vd., 1995). Çeşitlilik ayrıca işyeri veya sosyal bir ortamda kolektif olarak yaşayan bireyler arasındaki toplumsal ve kültürel özelliklerin farklılığını ifade etmektedir (Harris vd., 2007). Çeşitlilik aynı zamanda geleneksel olarak yeterince temsil edilmeyenler de dahil olmak üzere farklı geçmişlere ve bakış açılarına sahip bireylerin varlığı ve katılımını ifade etmektedir (Boyles, 2023). 2018 yılında Gallup tarafından hazırlanan bir raporda çeşitlilik, insan farklılıklarının tam bir yelpazesi olarak tanımlanmıştır. Raporda çeşitlilik, cinsiyet, dini inanç, yaş, etnik köken, ırk, coğrafi konum, kültür, sınıf, fiziksel yetenekler vb. insanlardaki benzersiz özelliklere atıfta bulunmaktadır (Sharma, 2024).

Her ne kadar çeşitlilik insanlar arasındaki tüm önemli farklılıkları ifade eden (Kreitz, 2008) ve insanın olduğu her ortamda kullanılabilen geniş bağlamlı bir kavram olsa da bu çalışmada çeşitlilik kavramı işletmeler bağlamında ele alınmıştır. İşletme literatüründe yer alan çeşitlilik tanımları incelendiğinde kavramın Şekil 1’de de gösterildiği gibi *işgücü çeşitliliği*, *işyeri çeşitliliği* ve *örgütsel çeşitlilik* gibi farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.



Şekil 1. İşletme Literatüründe Kullanılan Çeşitlilik Kavramları

Şekil 1’de gösterilen ilk kavram olan *işgücü çeşitliliği* ile ilgili tanımlara bakıldığında O’Reilly vd. (1998) tarafından iş gücü çeşitliliğinin, baskın nüfustakilerden farklı olduğu düşünülen kişilerin dahil edildiği bir iş gücü olarak tanımlandığı görülmektedir. Medhi’ye (2024) göre çeşitliliğe sahip bir iş gücü, farklı cinsiyet ve ırka sahip çalışanların oluşturduğu grup anlamına gelmektedir. Hays-Thomas & Bendick’e (2013) göre işgücü çeşitliliği, insanların işte nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını, iş performanslarını, memnuniyetlerini veya ilerlemelerini önemli şekillerde etkileyen niteliklerin karışımından oluşmaktadır. Mor Barak (2005) işgücü çeşitliliğini, yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve entelektüel kapasite, ırk, parasal durum ve din gibi tüm farklılıkları tanıma, anlama, hoş görme, değer verme ve kucaklama olarak nitelendirmiştir. Yazar ayrıca çalışan farklılıklarının sadece demografik özelliklerle sınırlı kalmayıp değerlere, örgütsel rollere, profesyonel ve davranış stillerine doğru da genişletilebileceğini ifade etmiştir. Szymanska & Aldighieri (2017) ise işgücü çeşitliliğinin, bir işletme veya departmanda çalışanların demografik, psikolojik veya örgütsel yapı alanlarında farklılıkların varlığı olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür. Thomas & Ely (1996) ise çeşitliliğin farklı kimlik gruplarından gelen kişilerin işletmeye getirdiği çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir.

İşyeri çeşitliliği olarak kavramsallaştırılmış tanımlardan birisinde ise Matković vd. (2011) işyerinde çeşitliliği, belirli bir işletmedeki çalışanların

etnik kökenine veya milliyetine, cinsiyetine, işlevine, yetkinliklerine, diline, dinine, yaşam tarzına, kültürüne ve diğer yeteneklerine göre bir dizi farklılık olarak tanımlanmıştır. Ferdman & Deane'ye (2014) göre işyerinde çeşitlilik, çeşitli geçmişlere, bakış açılarına, yeteneklere ve özelliklere sahip kişileri bir işletmeye dahil etmek anlamına gelmektedir. Beveridge'e (2024) göre işyerinde çeşitlilik, her biri kendi bakış açısına sahip, çok çeşitli geçmişlere ve deneyimlere sahip insanlardan oluşan işyeridir. Irk, etnik köken, cinsiyet, yaş, dini inançlar, engellilik durumu ve sosyoekonomik geçmiş gibi çeşitli özellikleri kapsamaktadır. Yine Greenberg (2004), Grossmann (2024), Mor Barak vd. (2016), Sharma (2024) ve Mattina (2025) gibi yazarlar da işyerinde çeşitliliği çeşitli cinsiyetlere, dinlere, ırklara, etnik kökene, yaşlara, geçmişlere, kültürlere, deneyime ve bakış açılarına sahip bireylerden oluşan bir ekibe sahip olmak anlamında tanımlamıştır. Verlinden'e (2025) göre bu özelliklerin aralığı/kapsamı ne kadar genişse işyeri de o kadar çeşitli kabul edilmektedir. Ancak yazara göre çeşitlilik gösteren bir ekibe sahip olmak yeterli değildir. Çeşitlilik gösteren çalışanları destekleyen ve besleyen bir iş yeri ortamı yaratmak da en az onun kadar önem arz etmektedir.

Literatürde *örgütsel çeşitlilik* kavramı ise ağırlıklı olarak grupların veya iş gücünün birleşimini tanımlamak için kullanılmıştır. Örneğin örgütsel çeşitlilik, üyeler arasındaki demografik farklılıklara atıfta bulunan grupların bir özelliği olarak kabul edilmektedir (McGrath vd., 1995). Benzer şekilde Larkey (1996) örgütsel çeşitliliği, kültürel gruplar arasında potansiyel davranış farklılıklarına ve grup üyeleri arasında diğer gruplara göre kimlik farklılıklarına yol açan bakış açılarındaki farklılıklar olarak tanımlamıştır. Adeleye vd. (2014) ile Akobo (2016) örgütsel çeşitliliği yöneticinin, işletme çalışanları arasındaki farklılıkları fark etme, anlama, kabul etme ve değer verme yeteneği olarak görmektedir. Thomas & Ely (1996:80) ise örgütsel çeşitliliği farklı kimlik gruplarına mensup çalışanların işe getirdiği çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar olarak tanımlamışlardır. Hays-Thomas (2004:12) ise çalışmalarında örgütsel çeşitliliği, bir işletmedeki kabulleri, performansı, memnuniyeti veya ilerlemeyi etkileme olasılığı olan insanlar arasındaki farklılıklar olarak kullanmıştır.

Özetle yukarıda belirtildiği gibi yönetim literatüründe çeşitliliğin işgücü çeşitliliği, işyeri çeşitliliği ve örgütsel çeşitlilik gibi kullanımlara rastlanılsa da özünde bu kavramlar aynı temele dayanmaktadır. Aslında çeşitlilik kavramı olarak da yeni değildir. Antropologlar kültürel çeşitliliği yaklaşık 150 yıldır inceleseler de, çeşitlilik konusu yönetim literatüründe daha çok son 30 yıldır ele alınmaktadır. Ancak kavram zamanla bir çok araştırmaya konu olmuş ve daha da önemli haline gelmiştir. Son 10 yılda yönetim alanında yapılan çeşitlilik ile ilgili akademik çalışmaların sayısı bir önceki on yıla

kıyasla %110'dan fazla artmıştır. 1980'lerin ortalarından bu güne kadar çeşitlilik konusunun popüler basında yer alma düzeyinin ise %500 arttığı düşünülmektedir (Szymanska & Aldighieri, 2017). Garg & Sangwan'da (2020) yaptıkları literatür çalışmasında 1987'den önce çeşitlilik konusunda çok az çalışma yapıldığını ortaya koymuştur. Ancak söz konusu çalışmada bu tarihten sonra kavramla ilgili akademik makalelerinin sayısında keskin bir artış yaşandığı ve 1990'ların ortalarında zirveye ulaştığı ve 2000'lere doğru tekrar kademeli bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Ancak 2000'li yıllarla beraber artan küreselleşme, çok uluslu şirketlerin sayılarında artış, farklı ülkelerdeki çalışanlar ve meslektaşlar arasındaki etkileşimin artmasına yol açan bilgi teknolojisindeki gelişmeler, iş gücündeki değişimler ve her türden azınlığın artan temsili, çeşitlilik tartışmalarının artmasına ve çeşitliliğin günümüz işletmeleri için hem içsel hem de dışsal bir gerçeklik haline dönüşmesine yol açmıştır (Jonsen vd., 2011; O'Donovan, 2018). Ayrıca işletmelerin çeşitliliğin çok sayıda olumlu etkisinin farkına varmasıyla birlikte kavram son yıllarda önemli bir ivme kazanmıştır (Ferdman & Deane, 2014). Tüm bu gelişmeler sonucunda özellikle son 20 yılda çeşitlilik kurumsal bir zorunluluk olarak görülmeye başlanmış ve bununla paralel olarak da konu hakkındaki akademik çalışmaların sayısında gözle görülür bir artış yaşanmıştır. ABD'de faaliyet gösteren İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) istatistiklerine göre günümüz işletmelerinin %55'i çeşitliliği güçlü bir şekilde desteklemektedir. Bu işletmelerin uyguladığı çeşitlilik programlarının %42'si ise CEO, üst düzey yönetici ve insan kaynakları yöneticileri tarafından savunulmaktadır (Szymanska & Aldighieri, 2017).

2.1. Çeşitlilik Boyutları

Literatürde çeşitlilik kavramı, bireyler arasındaki farklılıkların çok boyutlu yapısını anlamak açısından çeşitli sınıflandırmalarla ele alınmıştır. Bu sınıflandırmalar, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitliliği daha sistematik bir şekilde analiz etmeye olanak tanımaktadır. Örneğin O'Donovan (2018) yaptığı çalışmada çeşitlilik boyutlarını cinsiyet, din ve inançlar, ırk ve etnik köken, kültür, yaş, yetenek/engellilik, öğrenme stili, iletişim stili, kişilik tipi ve ebeveyn durumu olarak sıralamıştır. Lacmanović & Beletić (2022) tarafından yapılan araştırmada ise çeşitlilikle ilgili çalışmalar incelenmiş ve incelenen çalışmaların çoğunda çeşitliliğin boyutları olarak cinsiyet, yaş, ırk ve etnik kökenin ele alındığı belirlenmiştir. Yine Manchen Spoerri & Hohenstein'de (2012) çeşitlilik boyutları olarak milliyet, etnik köken, bölgesel köken, din, yaş, cinsiyet, eğitim ve bilgi ile şirkette geçirilen hizmet süresini ele almıştır. Wegge'ye (2003) göre çeşitlilik açıkça tutum ve değerleri içerirken, Petersen & Dietz (2005) daha çok kapasite ve engelliliğe

odaklanmaktadır. Görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafından farklı boyutlar ele alınsa da literatürde çeşitliliğin yalnızca boyutlarına değil, aynı zamanda bu boyutların nasıl sınıflandırıldığına ilişkin farklı yaklaşımların da öne çıktığı görülmektedir. Şekil 2’de çeşitliliğin yapısal özelliklerine göre geliştirilen başlıca boyutlar gösterilmektedir.



Şekil 2. Çeşitliliğin Boyutları

Şekil 2’de yer alan bu unsurlar, literatürde yer alan çeşitlilik boyutları ile ilgili sınıflandırmaları göstermektedir. Aşağıda bu sınıflandırmaların her biri kısaca olarak açıklanmaktadır.

2.1.1. İki Boyutlu Çeşitlilik

Mazur (2010:6) çalışmasında çeşitliliğin birincil ve ikincil boyutlarından bahsetmektedir. Yazara göre çeşitliliğin birincil boyutu kimliği en çok etkileyen, bireyin dünya görüşünü şekillendiren ve grup etkileşimlerini en çok etkileyen özelliklerdir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, ruh sağlığı ve fiziksel yetenekler sayılmaktadır. İkincil boyutunu ise daha az görünür olan ve kişisel kimlik üzerinde değişken bir etkiye sahip olan fakat çeşitliliğin birincil boyutunu zenginleştiren özellikler oluşturmaktadır. Bunlar arasında ise eğitim, din, ana dil, aile durumu, gelir durumu, çalışma tarzı ve iş deneyimi gelmektedir.

2.1.2. Üç Boyutlu Çeşitlilik

Mateescu (2017) ve Krithi & Pai (2021) çeşitliliği üç boyutta tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre birincil boyutta; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve engellilik, ikincil boyutta; din, yaşam tarzı, iş, deneyim, ekonomik durum, kültür, medeni durum, siyasi yönelim, düşünme tarzı, coğrafi konum, milliyet, dil ve eğitim, üçüncül boyutta ise inançlar, varsayımlar, grup normları, değerler ve duygular yer almaktadır. Yazarlara göre özellikle üçüncül boyutta yer alan özellikler işletmede çalışanların çeşitliliğini ve işgücü piyasasına katılımlarının genişliğini ve hatta derinliğini yansıtmaktadır.

2.1.3. Çok Boyutlu Çeşitlilik

Daft'da (1994) çeşitliliği benzer şekilde üçlü bir boyutlandırma ile ifade ederken farklı olarak her bir boyutu kendi içerisinde ayrıca ikili bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Yazar çeşitliliğin birincil ve ikincil özellikler, değişken ve değişmez özellikler ve görünür ve görünmez özellikler açısından üç basamakta ve altı boyutta ele alınabileceğini iddia etmektedir. Yazara göre bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

- Birinci boyut; birincil özellikler (cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk) ve ikincil özellikler (eğitim, din, coğrafi köken, gelir, medeni durum ve meslek) arasındaki farkla ilgilidir. Bir başka ifadeyle bu boyut insanların kendilerini ve çevrelerini algılama biçimlerini etkileyebilecek merkezi ve öğrenilmiş unsurlarla ilgili olmaktadır.
- İkinci boyut; değişmez özellikler (ırk, etnik köken, cinsiyet ve milliyet) ve değişken özellikler (yaş, eğitim, medeni durum ve fiziksel durum) ile ilgilidir. Bu boyut çeşitliliğin kaynaklarının göreceli değişkenliğine dayanarak farklılığı vurgulamaktadır.
- Üçüncü boyut; görünür özellikler (ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş) ve görünmez özellikler (eğitim, işlev, işyerindeki deneyim ve sosyo-ekonomik) ile ilgilidir. Bu boyut, bireylerin fark edilebilirlik düzeylerine göre çeşitlilik algısının nasıl şekillendiğini vurgulamaktadır.

2.1.4. Gözlemlenebilir ve Gözlemlenemez Çeşitlilik

Literatürde bazı yazarlar Daft'ın (1994) üçüncü boyutunda olduğu gibi çeşitlilik ile ilgili özellikleri bireyi diğerlerinden ayıran gözlemlenebilir ve gözlemlenemez özelliklere göre sınıflandırmıştır. Kreitz (2008) ve Roberson'a (2006) göre cinsiyet, ırk, etnik köken veya yaş gibi özellikler gözlemlenebilir boyutu, eğitim veya sosyoekonomik durum gibi özellikler ise gözlemlenemez boyutu oluşturmaktadır. Yine Kochan vd. (2003) çeşitliliği, gözlemlenebilir

ve gözlemlenemez boyutları ile tanımlamıştır. Buna göre gözlemlenebilir boyut, genellikle ayrımcılığa karşı yasal olarak korunan cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi özellikleri içermektedir. Bununla birlikte gözlemlenemez boyut ise çalışanlar arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik farklılıkları içeren daha geniş bir özellik dizisini içermektedir. Ek olarak Broussillon vd.'de (2007) çalışmalarında çeşitliliğin kapsamlı bir kavram olduğunu ve görünür farklılıklar (etnik köken, cinsiyet, fiziksel engellilik, fiziksel görünüm, yaş) ile görünmez farklılıklara (kültürel geçmiş, sosyoekonomik geçmiş, eğitim, deneyim, din, siyasi veya felsefi inançlar, değerler) odaklandığını öne sürmüştür.

2.1.5. Yüzeysel ve Derin Çeşitlilik

Harrison vd. (2002) çalışmasında yukarıda sözü edilen gözlemlenebilir ve gözlemlenemez çeşitlilik boyutlarına benzer bir sınıflandırma ile yüzeysel çeşitlilik ile derin çeşitlilik şeklinde bir ayırım yapmıştır. Yüzeysel çeşitlilik boyutunda ırk, yaş ve cinsiyet gibi doğrudan ve kolayca fark edilebilen özellikler yer alırken derin çeşitlilik boyutunda tutumlar, görüşler, bilgiler ve değerler gibi yalnızca zamanla sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla anlaşılabilen özellikler yer almaktadır. Yazarlar ayrıca çalışmalarında yüzeysel çeşitlilik boyutunun kolayca fark edilebilen özellikleri barındırması sebebiyle derin çeşitlilik ile karşılaştırıldığında daha kolay tespit edilebileceğini ve ölçülebileceğini ileri sürmektedirler.

2.1.6. İçsel ve Dışsal Çeşitlilik, Örgütsel Çeşitlilik ve Dünya Görüşü Çeşitliliği

Mattina (2025) ve Sharma (2024) farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalarda çeşitliliğin içsel ve dışsal özellikleri barındırabileceğini, işyerine has olabileceğini ve dünya görüşlerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Ek olarak herhangi bir işyerinde bu dört boyutun bir arada bulunabileceğini de iddia etmişlerdir. Bu dört çeşitlilik boyutu aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1. *İçsel Çeşitlilik:* İçsel çeşitlilikler, bir kişinin içine doğduğu veya ait olduğu çeşitlilik faktörleridir. Çoğu durumda, bir kişinin bu çeşitlilikleri değiştirme konusunda hiçbir kontrolü yoktur. Bunlar ırk, yaş, etnik köken, ulusal köken, kültürel çeşitlilik olarak sayılabilmektedir.

2. *Dışsal Çeşitlilik:* Dışsal çeşitlilik, bir kişiyle ilgili doğuştan gelmeyen özelliklere bağlı çeşitlilik faktörleridir. Başka bir deyişle, bu özellikler bir kişi tarafından değiştirilebilir veya düzenlenebilir niteliktedir. Dışsal çeşitlilikler

arasında eğitim, beceriler, ilgi alanları, din, coğrafi konum, ilişki durumu, sosyoekonomik durum ve deneyimler sayılabilmektedir.

3. *Örgütsel Çeşitlilik*: Örgütsel çeşitlilikler, herhangi bir işletmede veya iş yerinde ortaya çıkan farklı çeşitlilik faktörleridir. Bir başka deyişle bir işletmede çalışanların sahip olduğu farklılıklardan oluşmaktadır. Örgütsel çeşitliliğin içerisinde çalışılan departman, yapılan iş, yetki, pozisyon ve kıdem düzeyi sayılabilmektedir.

4. *Dünya Görüşü Çeşitliliği*: Dünya görüşü çeşitliliği, tam olarak terimde geçtiği haliyle dünya görüşlerindeki çeşitliliği ifade etmektedir. Bu çeşitlilik türü dünya görüşünü oluşturmak için bir araya gelen çok sayıda faktörü içermektedir. Benzersiz deneyimler, tarih bilgisi, inançlar, benimsenen siyasi düşünceler gibi unsurlar dünya görüşünü şekillendirebilmektedir.

2.1.7. Çok Kuşaklı Çeşitlilik

Son yıllarda yeni jenerasyonların iş hayatına dahil olmasıyla işyerlerinde çok kuşaklı yapıdan kaynaklanan yeni çeşitlilik boyutlarının da ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzde hem Z kuşağının iş gücüne dahil olması hem de ekonomik zorluklarla başa çıkmak ve yaşam standartlarını korumak için yaşlı çalışanların emeklilikten sonra bile çalışmaya istekli olması işyerlerinde genç ve yaşlı çalışanların bir arada çalıştığı çok kuşaklı bir çeşitliliğe sahip karma işyerlerini ortaya çıkarmaktadır (Khan & Jabeen, 2019). Ancak çok kuşaklı çalışanların hedefleri, fikirleri, gereksinimleri ve becerileri genellikle birbiriyle çatıştığından bu tür bir çeşitliliğin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.1.8. Değerlere Dayalı Çeşitlilik

Günümüzde önemi giderek artan ve bir çok platformda sıklıkla dile getirilmeye başlanan çeşitlilik boyutlarından birisi de değerlere dayalı çeşitlilik boyutudur. Ocak 2014'te The Economist tarafından yayınlanan özel bir rapor, 228 insan kaynakları yöneticisini inceleyerek değerlere dayalı çeşitliliğin yükselişinin başladığını ortaya koymuştur. Raporda elde edilen bulgular, değerlerin bir işletme üzerindeki etkisinin ölçülebilir olduğunu ve işyeri dinamiklerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu durum, değerlere dayalı çeşitliliğin diğer çeşitlilik boyutlarına eş değer ve hatta onları tamamlayıcı bir boyut olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Szymanska & Aldighieri, 2017). Değerlere dayalı çeşitliliğin yükselişi, işyerinde çeşitlilik yönetiminde bir sonraki evrimsel adım olarak değerlendirilmektedir ve bu yaklaşım çeşitliliğin arttığı günümüz işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu kavram yalnızca görünür özelliklere ve

demografik unsurlara dayalı bir çeşitliliğin ötesinde; düşünce tarzı, yaklaşım biçimi ve fikir farklılıklarını da kapsayan daha derinlikli bir çeşitlilik anlayışını içermektedir. Değerlere dayalı çeşitlilik, bireylerin işyerine getirdiği değerlerin (iletişim tarzı, iş ahlakı ve motivasyon faktörleri vb.) çeşitlilik unsurları olarak ele alındığı bir yönetim anlayışı olarak da tanımlanmaktadır (Hudson-Ward, 2014).

Yukarıda sözü edilen çeşitlilik boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar, bireyler arasındaki farklılıkların kapsamını ve işyerindeki yansımalarını daha derinlikli bir şekilde analiz etmeyi mümkün kılmaktadır. Bu sınıflamalar, çeşitliliğin yalnızca demografik ya da somut unsurlarla sınırlı olmadığını aynı zamanda değerler, tutumlar, düşünce yapıları ve deneyimlerin de bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin etkili bir çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi için bu çok boyutlu yapıyı dikkate alması stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Mattina'da (2025) çalışmasında bir işletmenin iş yerindeki çeşitliliği daha iyi ele almak için bu alanların her birini anlaması ve ele alması gerektiğini belirtmiştir.

2.2. Çeşitlilik Yaklaşımları

Çeşitlilik kavramı, işletmelerin yapısal ve kültürel dönüşüm süreçlerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, farklı akademik çalışmalarda çeşitliliğe yönelik yaklaşımlar farklı perspektifler üzerinden sınıflandırılmış ve kuramsallaştırılmıştır. Dass & Parker (1999) ile Ely & Thomas'da (2001) yaptıkları araştırmalarda çeşitliliğe dair farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Bu bakış açıları, çeşitliliği bir tehdit gibi gören olumsuz yaklaşımlardan, daha olumlu ve fırsat odaklı yaklaşımlara kadar uzanmaktadır. Nair & Vohra (2015) ise çeşitlilikte öne çıkan üç temel perspektifi şu şekilde sıralamışlardır:

1. Ayrımcılık ve Adalet Yaklaşımı: Bu yaklaşım, farklılıkları sorun olarak görür. Temelinde ahlaki bir sorumluluk yatar. Amaç herkese adil davranmak ve eşit haklar sağlamaktır.

2. Erişim ve Meşruiyet Yaklaşımı: Bu bakış açısına göre çeşitlilik, işletmeye yeni pazarlara ya da müşteri gruplarına ulaşma fırsatı sunar. Örneğin, kültürel olarak farklı gruplardan oluşan bir iş gücüne sahip olmak, benzer şekilde kültürel çeşitliliğe sahip pazarlara daha kolay ulaşmayı ve bu pazarlarda kabul görmeyi sağlar.

3. Öğrenme ve Bütünleşme Yaklaşımı: Bu yaklaşım, çeşitliliği uzun vadeli faydalar sağlayabilecek bir öğrenme ve gelişim kaynağı olarak görür. Farklı çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri işletme için değerli bulunur. Bu farklılıkların ekip hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacağına inanılır.

Bu perspektifler, çeşitliliğin işletme için bir yük mü yoksa stratejik bir avantaj mı olduğu sorusuna verilen yanıtların çeşitliliğini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerin benimsediği çeşitlilik yaklaşımı, hem içsel politikalarını hem de dış çevreyle kurdukları ilişki biçimini doğrudan etkilemektedir.

2.3. Çeşitliliğin Sonuçları

Çeşitlilik, çok yönlü, bağlamsal ve çok boyutlu bir yapıdır. Bu nedenle çeşitlilik hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin çeşitlilik, çeşitli faktörlerle harekete geçen sosyal kimlik farklılıklarını yansıtabilir. Bu da önyargıları, iletişim eksikliklerini, sinirlilik ve hayal kırıklığı duygularını, azalan iş birliği seviyelerini ve çatışmayı besleyebilir (Pelled vd., 1999; van Knippenberg vd., 2004). Çeşitliliğin olumsuz sayılabilecek bu yönlerine karşın, görevle ilgili çeşitliliğin işletmeye yeni bakış açıları kazandırabilmesi ve bu sayede kuvvetli içgörüler sunabilmesi mümkündür. Bu durumda yaratıcılığı, yenilikçi düşünmeyi, problem çözme yeteneğini ve karar alma kalitesini artırarak olumlu sonuçlara yol açabilmektedir (Bell vd., 2011). Aşağıda çeşitliliğin beraberinde getirebileceği bu tür olumlu sonuçlar ile karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar ve zorluklar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3.1. Olumlu Sonuçları

Literatürde çeşitliliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır (Groeneveld, 2011; Mamman vd., 2012). Söz konusu araştırmalar incelendiğinde çeşitliliğin işletmelere birçok potansiyel avantaj sağladığı görülmektedir. Bir düzeyde, işletmelerin çeşitli müşteri gruplarına ve pazarlara ulaşmasına yardımcı olurken başka bir düzeyde, çeşitli bakış açılarına izin vererek yenilikçiliği ve olumlu iş sonuçlarını ve performansı teşvik etmektedir (Nair & Vohra, 2015). Ek olarak çeşitliliğe sahip bir iş gücü sorun çözme yeteneklerini geliştirmekte, şirket performansını artırmakta ve daha kapsayıcı bir ortam yaratmaktadır (Grossmann, 2024). Çeşitlilik gösteren işletmelerin daha fazla yaratıcılık, inovasyon, finansal performans, kurumsal uyum sağlama, daha iyi problem çözme ve bilgi işleme, çalışanı elde tutma ile gelişmiş kâr ve kurumsal imaj için çok önemli fırsatlar sunduğu düşünülmektedir (Badal & Harter, 2014). Ayrıca çeşitlilik gösteren bir iş gücü, karmaşık sorunları çözmek için yenilikçi fikirlere ve yeni yaklaşımlara yol açabilen farklı bakış açıları ve deneyimler sağlamaktadır (Kiradoo, 2022). Jun-Chen vd.'ne (2023) göre çeşitliliğin varlığı, yeni bakış açıları ve bilgi edinme fırsatları da sunarak artan verimliliğe ve başarıya yol açabilmektedir. Çeşitliliğe sahip bir istihdam modelinin benimsenmesi,

işletmelerin çalışanlarını daha esnek kullanmalarını sağlamakta ve iş stratejisini iyileştirmektedir. Ayrıca farklı geçmişlere sahip insanlardan oluşan bir ekip, önyargıları, varsayımları, peşin hükümleri ve siloları ortadan kaldırarak çeşitlilik gösteren müşterilere daha iyi hizmet verebilmektedir (Cox & Lancefield, 2021). Yapılan akademik çalışmalarda birçok akademisyen ve uzman, çeşitliliğin gelişmiş yaratıcılık, daha iyi itibar ve artan kârlar gibi olumlu sonuçlar üretebileceğini kanıtlamıştır (Groeneveld, 2011; Shore vd., 2009). Ayrıca çeşitlilik uygulamalarını hayata geçiren işletmelerde yüksek performans, verimlilik ve daha fazla yenilik görülmektedir (Heames vd., 2006). Herring (2009) araştırmasında, ırksal çeşitliliğin daha yüksek satış geliri ve pazar payı, daha fazla müşteri ve daha yüksek göreceli kârla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada cinsiyet çeşitliliği de satış geliri, müşteri sayısı ve göreceli kârlarla pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.

Dolayısıyla işletmelerde çeşitlilik uygulamalarının hayata geçirilmesi ve çeşitliliğin yönetilmesi günümüzün en büyük zorluklarından biri olsa da, aynı zamanda pek çok avantajı da beraberinde getirmektedir. Şekil 3'te çeşitliliğin hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ortaya çıkarabileceği başlıca olumlu sonuçlar gösterilmektedir.



Şekil 3. Çeşitliliğin Olumlu Sonuçları

Şekil 3'te yer alan bu unsurlar, çeşitliliğin işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumlu sonuçları göstermektedir. Aşağıda bu olumlu sonuçların her biri açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışanların değerli ve dahil olduklarını hissettiklerinde, işlerine daha fazla katılma ve bağlılık gösterme olasılıkları daha yüksektir. Çeşitli ve kapsayıcı bir ortamda çalışanlar aidiyet duygusu hissetmekte bu da daha yüksek iş memnuniyeti, üretkenlik ve elde tutma oranları sağlamaktadır (Grossmann, 2024). Literatürde yer alan çok sayıda araştırma, olumlu bir çeşitlilik ikliminin daha fazla çalışan bağlılığı ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Triana vd., 2010).

2.3.1.2. Çalışan Elde Tutma

Çeşitlendirilmiş bir iş gücü çalışanların elde tutulmasına da yardımcı olmaktadır. Çünkü çalışanların, kendilerine özgü benzersiz bakış açılarına ve katkılarına saygı duyan ve değer veren işyerlerinde kalma olasılığı daha yüksektir. Çalışanlar farklılıkları için değerli ve saygı duyulduğunu hissettiklerinde işlerine daha fazla katılmakta ve bağlılık göstermektedir. Bu durum işten ayrılma oranlarının azalmasına, üretkenliğin artmasına ve çalışanların daha keyifli bir şekilde çalışabileceği bir iş yeri ortamına yol açmaktadır (Kiradoo, 2022). Hays-Thomas (2017) tarafından yürütülen bir çalışmada da işletmelerde çeşitliliğin daha düşük çalışan devamsızlığı ve işten ayrılma oranları ile ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.

2.3.1.3. Genel İş Performansında Artış

Bazı araştırma sonuçları çeşitliliğe gösteren bir iş gücüne sahip işletmelerin işyerinde sorun çözmede birden fazla fikir avantajına sahip olduğunu ve bunun da nihayetinde kurumsal performansı iyileştirdiğini göstermektedir. Buna göre çalışanlar işyerlerinin en önemli parçası olduklarını hissettiklerinde, bu duygu her çalışanın moralini yükseltmekte ve işyerinde olumlu performans sonuçlarını teşvik etmektedir (April vd., 2009). Deloitte tarafından hazırlanan bir rapor, çalışanların işyerleri hakkında çeşitliliğe bağlı ve destekleyici olduğunu düşündüklerinde yenilik yapma, değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme ve ekip çalışması açısından daha iyi iş performansı sergilediklerini ortaya koymaktadır (Nair & Vohra, 2015). Yine Özbilgin & Tatlı'da (2008) çalışmalarında çeşitliliğin grubun bakış açılarını genişleterek performansı artırdığını öne sürmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre çeşitlilik başarılı bir şekilde yönetildiğinde kurumsal performans ile aralarında pozitif bir korelasyon ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.4. Esneklik

İşsel açıdan daha çeşitli olan işletmeler rekabet, ekonomideki veya işgücü piyasasındaki değişiklikler veya yeni yasalar ve düzenlemeler gibi değişen dış koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmektedir (Cox, 1997). Çünkü farklı geçmişlere, bakış açılarına ve deneyimlere sahip çalışanlar, sorunlara çok yönlü çözümler geliştirme kapasitesine sahiptir ve bu durum örgütsel esnekliğe ve çevikliğe katkı sunmaktadır.

2.3.1.5. Finansal Performans Artışı

Literatürde çeşitliliğin sağladığı olumlu sonuçlar arasında en çok vurgulananlardan birisi de finansal performans artışıdır. Çok sayıda çalışma, çeşitliliğe sahip işletmelerin homojen rakiplerinden daha iyi performans sergilediğini göstermektedir. Bunun nedeni olarak, çeşitliliğe sahip işgücünün daha geniş bir perspektife sahip olması ve bunun daha iyi karar alma, gelişmiş sorun çözme ve nihayetinde daha fazla inovasyon ve kârlılığa yol açması gösterilmektedir (Grossmann, 2024). Örneğin araştırmalar çeşitliliğe sahip ekiplerin bulunduğu işletmelerde çalışan başına iki kattan fazla nakit akışı elde edildiğini göstermektedir (Boyles, 2023). Fortune-500 şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmada üst düzey yönetimdeki kadın sayısı bakımından en fazla çeşitliliğe sahip şirketlerin rakiplerinden %30 daha fazla getiri sağladığı tespit edilmiştir (Nair & Vohra, 2015). ABD’de farklı sektörlerden iki işletmede 800’den fazla kişi ile gerçekleştirilen bir araştırmada (Herring, 2009) ise ırksal çeşitliliğin artan satış geliri, daha fazla müşteri sayısı, daha büyük pazar payı ve daha yüksek göreceli kârlarla ilişkili olduğunu ortaya konulmuştur. Yine bu araştırmada cinsiyet çeşitliliği de artan satış geliri, artan müşteri sayısı ve daha yüksek göreceli kârla ilişkilendirilmiştir.

Özetle Richard (2000) ile Phungsoonthorn & Charoensukmongkol (2020) tarafından da ileri sürüldüğü gibi daha fazla ırksal çeşitliliğe sahip olan işletmeler, çeşitliliği göz ardı eden işletmelere kıyasla daha fazla öz sermaye getirisi ve çalışan başına net gelir elde etmektedir. Cox (1997) ise bunlara ek olarak çeşitlilik kadar çeşitliliğin iyi yönetilmesinin de bir işverenin maliyetlerini azaltabileceğini ve böylece kârlılıkta artışa yol açabileceğini öne sürmüştür.

2.3.1.6. Gelişmiş Karar Alma ve Sorun Çözme

İşletmelerin farklı uzmanlık alanlarına ve bilgi birikimine sahip bireylerden oluşan bir iş gücünden yararlanarak daha nitelikli kararlar alabilmeleri mümkündür. Çeşitli ve kapsayıcı çalışma ortamları, çalışanların özgün görüş ve içgörülerini açıkça ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Bu

durum, karar alma süreçlerine çok yönlü bakış açıları kazandırarak kapsamlı değerlendirmelere zemin hazırlamaktadır. Farklı geçmiş ve deneyimlere sahip ekip üyeleri, alışılmış kalıpların dışına çıkarak yeni çözümler geliştirme ve daha isabetli kararlar alma potansiyeline sahiptirler. Böylelikle çeşitliliğe sahip ekipler karmaşık sorunları daha etkin bir biçimde ele alabilme potansiyeline sahip hale gelmektedir (Grossmann, 2024; Miller, 2023). Dolayısıyla çeşitliliğe sahip bir işyerinin, ortaya çıkan iş zorluklarına çözüm bulmak için farklı düşünce tarzlarının bir araya gelmesine zemin hazırlayan bir işletme olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Zanoni & Janssens, 2004).

2.3.1.7. Gelişmiş Müşteri Hizmetleri

Konrad'a (2003) göre küreselleşmiş ekonomi, işletmelerin giderek daha çeşitli bir müşteri tabanı ile verimli bir şekilde başa çıkabilmeleri için çeşitli bir iş gücüne sahip olmalarını gerektirmektedir. Çeşitlilik gösteren bir iş gücü, işletmelerin müşterilerini daha iyi anlamalarına ve onlara daha iyi hizmet vermelerine yardımcı olabilmektedir. İşletmeler, çeşitli geçmişlere ve kültürlere sahip bireyleri istihdam ederek farklı müşteri tercihleri, ihtiyaçları ve beklentileri hakkında önemli içgörüler elde edebilmekte ve çeşitlilik gösteren bir müşteri tabanına etkili bir şekilde hizmet verebilmektedir. Bu da gelişmiş müşteri hizmetleri, müşteri sadakatinde artış ve nihayetinde kârlılıkta artışla sonuçlanabilmektedir (Kiradoo, 2022; Wadhwa & Aggarwal, 2023).

2.3.1.8. Kurumsal İtibar Artışı

Günümüzde çalışanların ve müşterilerin çeşitlilik konusundaki farkındalıkları ve hassasiyetlerinde artış gözlenmektedir. Bu sebeple çeşitlilik bir işletmenin sosyal itibarının da güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Çeşitliliğe ve kapsayıcılığa öncelik veren işletmeler ileri görüşlü ve sosyal açıdan sorumlu olarak görülmekte ve kabul edilmektedir. Böylece bu olumlu imaj en iyi yetenekleri çekmeye, marka algısını geliştirmeye ve müşteri sadakatinin artmasına yol açabilmektedir (Grossmann, 2024).

2.3.1.9. Yenilik ve Yaratıcılık

Literatüre göre çeşitliliğin en önemli olumlu sonuçlarından birisi de yenilik ve yaratıcılığı artırmasıdır. Çeşitlilik işletmelerde geleneksel düşünceye meydan okuyarak, yeni fikirleri ve yaratıcı problem çözme teşvik ederek inovasyonu artırabilmektedir. Bazı çalışmaların sonuçları farklı geçmişlere, cinsiyetlere, deneyimlere ve bakış açılarına sahip insanlardan oluşan çeşitli grupların, homojen gruplardan sürekli olarak daha yenilikçi çözümler üretme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Miller,

2023). Buna göre işletmelerde çeşitliliği benimsemenin yenilikçi ürünler, hizmetler ve yaklaşımlar için mevcut potansiyeli açığa çıkardığını söylemek mümkündür. Grossmann'a (2024) göre farklı geçmişlere, deneyimlere ve bakış açılarına sahip kişiler bir araya geldiğinde, sorun çözmeye yönelik çok çeşitli fikirler, deneyimler ve yaklaşımlar getirirler. Bu düşünce çeşitliliği, zorluklara yönelik benzersiz ve yaratıcı çözümlerin üretilmesine yol açan bir yenilikçilik kültürünü teşvik eder. Forbes tarafından hazırlanan bir rapor, çeşitliliğin inovasyonun temel itici gücü olduğunu ve küresel ölçekte işletmelerin başarısı için hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır (Nair & Vohra, 2015). Lehmann & van den Bergh'in (2004:28) bakış açısına göre ise çeşitlilik gösteren ekiplerdeki üyeler, genellikle diğer kültürlerden insanlarla temas halinde oldukları için daha fazla karşılıklı hoşgörüye sahiptir. Bu durum çeşitliliğe sahip ekiplerde yer alan çalışanların kendilerini daha rahat hissetmesine ve böylece yaratıcılıklarının artmasına yol açmaktadır.

2.3.1.10. Yetenek Çekme

Bir işletmenin çeşitliliği benimsemesi ve çeşitlilik gösteren bir iş gücüne sahip olması en iyi yetenekleri işe almaya ve elde tutmaya da yardımcı olabilmektedir. Çünkü günümüzün rekabetçi iş piyasasında, pek çok aday çeşitliliğe ve kapsayıcılığa değer veren işverenleri tercih etmektedir. Bireyler kendi değerlerini paylaşan şirketlere daha fazla ilgi duyduğundan çeşitlilik ve kapsayıcılığa bağlılık gösteren şirketler bu yetenekli çalışanları çekme konusunda avantaj elde etmektedir (Carrel, 2006; Rahim vd., 2017).

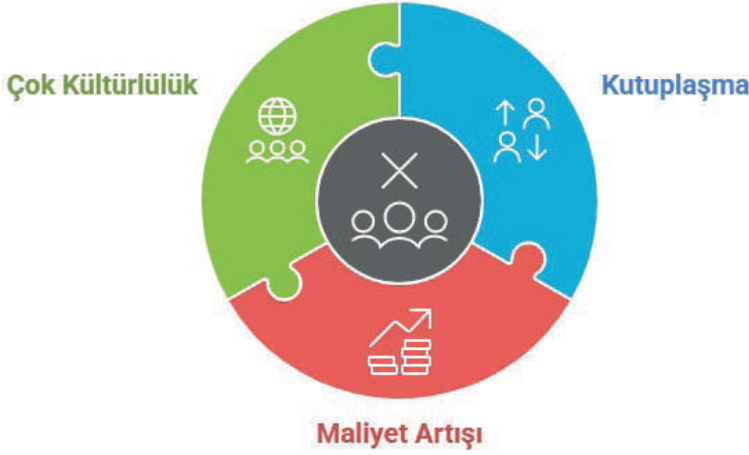
Özetle çeşitliliğin işletmelere sağladığı çok boyutlu faydalar, yalnızca insan kaynakları süreçlerini değil, aynı zamanda stratejik ve operasyonel performansı da doğrudan etkilemektedir. Bu olumlu çıktılar, çeşitliliğin doğru yönetilmesi halinde işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerdeki çeşitliliğin olumlu sonuçlarından yararlanmak için işletmenin insan kaynakları politikalarının, yaş, inanç, renk, cinsiyet ve kültürel özelliklerin ötesinde eşit muamele gören çalışanlar arasındaki farklılıklara bilinçli bir şekilde değer vermesini ve samimi bir çalışma kültürünü teşvik etmesini sağlamalıdır. Bir başka deyişle işletmeler çeşitliliğe sahip bir iş gücünün faydalarından tam olarak yararlanabilmek için bilinçli bir şekilde kapsayıcı bir kültür geliştirmelidir. Bu da farklı geçmişlere sahip bireyleri aktif olarak işe almayı ve istihdam etmeyi, çalışanların farklılıkları anlamalarına ve takdir etmelerine yardımcı olacak eğitim ve gelişim fırsatları sunmayı ve tüm çalışanların adil ve saygılı bir şekilde muamele görmesini sağlayan politika ve prosedürler oluşturmayı içermelidir (Kiradoo, 2022).

2.3.2. Olumsuz Sonuçları

İşletmelerde çeşitlilik uygulamaları genel olarak olumlu sonuçlar yaratmakla birlikte, kişilerarası çatışma riski, azalan sosyal entegrasyon, karar alma süreçlerinde katılık vb. nedenlerle olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline de sahiptir (Jeronimo vd., 2022). Günümüzde işletmelerdeki çeşitlilik doğru şekilde yönetilmezse ciddi sonuçlara yol açabilen bir sorun haline dönüşebilmektedir. Bunun nedeni, çeşitli geçmişlere, davranışlara ve kişiliklere sahip kişilerin artık birlikte çalışıyor olması ve aynı olayı farklı şekilde görmeleri ve bu farklılıkların çoğu zaman iş yerinde etkileri olan çatışmalara yol açmasıdır (Rahim vd., 2017). Çeşitliliği etkili bir şekilde yönetmek de iletişim, önyargılar, entegrasyon ve işbirliğini engelleyen direnç gibi zorluklar içermektedir (Ely & Thomas, 2001). Bourke vd. (2017) ile Shore vd.'ne (2018) göre örgütsel çeşitliliğin olumsuz etkileri, bir işletmenin çeşitlilik politikası ile bu politikaların gerçek uygulaması arasındaki uyumsuzluğun varlığından kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla çeşitlilik, faydalarına rağmen önemli zorluklar da barındırmaktadır. Örneğin çeşitliliğin artması ekip içerisinde daha az uyum, daha az etkili iletişim ve artan kaygı düzeyine yol açabilmektedir (Fine & Handelsman, 2010:3). Bu tür ekiplerde güvensizlik, yanlış anlama ve diğer çatışma kaynakları da ekip çalışmasını geciktirebilmekte ve karmaşıklştırabilmektedir (Lehmann & van den Bergh, 2004). Ali vd. (2015) ile Jackson vd. (2003) çeşitliliğe sahip bir iş gücünün daha az uyumlu olduğunu ve bu nedenle bu tür işletmelerde çalışanların düşük bağlılık gösterdiğini ve yüksek düzeyde gruplar arası çatışma yaşadığını belirtmektedir. Bazı araştırmalar işyeri çeşitliliğini, personel sorunları, taciz ve ayrımcılıktan kaynaklanan maliyetler, daha düşük bağlılık, engellenen karar alma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirmiştir (Stevens vd., 2008).

Özetle işletmelerde çeşitlilik pek çok avantaj sağlasa da iyi yönetilmediğinde bazı olumsuz sonuçların ve aşılması gereken zorlukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Şekil 4'de literatürde öne çıkan ve çeşitliliğin yol açabileceği olumsuz sonuçlar ve zorluklar arasında sayılan temel konular gösterilmektedir.



Şekil 4. Çeşitliliğin Olumsuz Sonuçları ve Zorlukları

Şekil 4’de yer alan bu konular, çeşitliliğin işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçları ve zorlukları göstermektedir. Aşağıda bu sonuçların her biri açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Kutuplaşma

Holvino (2008) işletmelerde çeşitliliği sağlamak adına farkında olmadan farklı kutuplaşmalar oluşturulabildiğine dikkat çekmektedir. Bir başka ifadeyle çeşitlilik yönetimi uygulamaları bazen amacının dışına çıkarak farkında olmadan insanlar arasında yapay ayrımlar yaratabilmektedir. Örneğin çalışanları “kadın”, “engelli”, “etnik azınlık” gibi ayrı kategorilere ayırmak, bu kimliklerin birbiriyle nasıl kesiştiğini (örneğin aynı anda hem kadın hem etnik azınlık olmak gibi) göz ardı edebilmektedir. Bu da bireylerin deneyimlerini tam olarak anlamayı ve adil şekilde desteklemeyi zorlaştırabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir sorun bireylerin farklı yönlerinin göz ardı edilmesine ve bireylerin marjinalize edilmiş veya yanlış anlaşılmış hissetmesine neden olabilmektedir (O’Donovan, 2018).

2.3.2.2. Maliyet Artışı

İşletmeler için çeşitlilik zaman zaman endişe kaynağı haline gelebilmektedir. Çünkü çeşitliliği yönetmemenin sonuçları, çalışanlarda beceri, yeterlilik ve ilgi eksikliğine yol açabilmekte ve bu da nihayetinde çalışan devir oranını artırarak ve bireylerin ve işletmelerin performansını büyük ölçüde azaltarak maliyet artışına yol açabilmektedir (Patrick & Kumar, 2012). Bunun yanında çalışanların ayrımcılığa uğradığını hissetmesi

ve bu tür bir çatışmanın çözümü de maliyetli olabilmektedir. Örneğin böyle durumlarda çalışanlar herhangi bir ayrımcılığa uğradığında işletmeye karşı davalar açabilmektedir. Good Jobs First tarafından yayınlanan bir raporun sonuçları 2000 yılından bu yana Fortune-500 listesinde yer alan şirketlerin %99'unun bu tür bir ayrımcılık ya da tacizle ilgili en az bir davaya karıştığını göstermektedir (Boyles, 2023).

2.3.2.3. Çok Kültürlülük

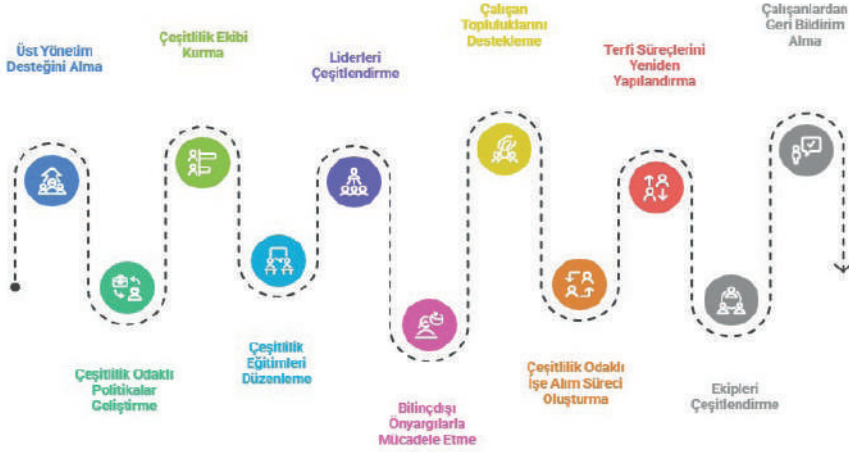
Özellikle kültürel anlamda çeşitlilik gösteren işletmelerde önemli zorluklardan birisi de çok kültürlülüktür. Günümüz iş dünyasının çok kültürlü ortamı, sayısız fırsatın yanı sıra bazı engelleri de beraberinde getirmektedir. Kraljević vd.'nin (2018) belirttiği gibi günümüzde farklı kültürlere sahip bireylerle çalışmak hem bir zorunluluk hem de bir zorluktur. Çok kültürlü bir çalışan yapısına sahip olmak küreselleşmenin etkisiyle sadece modern çokuluslu şirketler için değil diğer pek çok şirket için de yaygın bir durum haline gelmektedir (Vrhovski & Medvešek, 2012:29). Bu durum, günümüz işletmelerinin ve yöneticilerinin çok kültürlü işgücünden kaynaklanan çeşitliliği yönetme konusunda temel bilgilere sahip olmasını gerektirmektedir. Ek olarak bu tür bir işgücünü yönetmenin zorluğu sadece iş gücünün heterojenliğinden değil, aynı zamanda üst düzey yöneticilerin kendi önyargılarından kurtulamaması ve çok kültürlü bir iş gücünün barındırdığı potansiyelden yeterince yararlanamamasından kaynaklanmaktadır (Mor Barak, 2005).

Özetle çeşitlilik doğru şekilde yönetilmediğinde işletme içinde gerilimlere, çatışmalara, verimsizliğe ve artan maliyetlere yol açabilecek çeşitli olumsuzluk ve zorluklar barındırmaktadır. Bu nedenle, çeşitliliğin sunduğu potansiyel faydalardan tam anlamıyla yararlanmak için olası olumsuzlukların farkında olunması ve bunlara karşı stratejik önlemler alınması gerekmektedir. Bir sonraki bölümde, işletmelerin bu zorlukları aşmak ve çeşitliliği etkili bir biçimde yönetmek için izleyebileceği stratejiler ele alınacaktır.

2.4. Çeşitliliği Sağlama Stratejileri

Çeşitlilik yönetimi araştırmacılarına göre literatürde çeşitliliğin nasıl hayata geçirileceği ve hangi adımların atılması gerektiği konusunda bir belirsizlik söz konusudur (Pietschmann, 2014). Bourke vd.'ne (2017) göre, çeşitlilik iş ile ilgili tüm dinamikleri etkilediği için işletmeler tüm bireysel farklılıkları destekleyen ve benimseyen bir duruş sergilemeli ve bunu sağlayacak etkili adımlar atmalıdır. Çünkü çeşitliliği sağlamak yalnızca farklı özelliklere ve geçmişlere sahip çalışanları işe almaktan daha fazlasını gerektirmektedir. Çeşitliliği sağlamak, çeşitli yetenekleri işe almayı, onları elde tutmayı ve bu

ikisi arasındaki tüm süreçleri içeren sistematik bir yaklaşımı gerektirmektedir (Kiradoo, 2008). Buna göre Şekil 5’de literatüre dayalı olarak işletmelerde çeşitliliği sağlama ve sürdürme için atılması gereken adımlar gösterilmektedir.



Şekil 5. Çeşitliliği Sağlama Stratejileri

Şekil 5’de yer alan bu stratejiler, işletmelerde çeşitliliği sağlamak için atılması gereken adımlar olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda bu adımların her biri açıklanmaktadır.

2.4.1. Üst Yönetim Desteğini Alma

İşyerinde çeşitliliği sağlamak için gerekli olan en temel konuların başında üst yönetimin desteği gelmektedir. Agrawal vd.’ne (2024) göre çeşitlilik ancak stratejik yönetim süreçlerine entegre edildiğinde ve liderler tarafından desteklediğinde önemli bir kurumsal kültür haline gelmektedir. Çeşitliliği destekleyen üst yönetim ve yürüttükleri uygulamalar işyerinde çeşitliliğin yerleşmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yazarlar gerçekleştirdikleri ampirik çalışmada üst yönetim desteğinin çeşitlilik yönetiminde önemli bir başarı faktörü olduğunu kanıtlamışlardır.

2.4.2. Çeşitlilik Odaklı Politikalar Geliştirme

Çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini yansıtan işletme politikaları oluşturmak, çeşitli, güvenli ve saygılı bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olmaktadır. Taciz ve ayrımcılığı ele alan politikalar, bu tür davranışlara müsamaha gösterilmeyeceği ve tüm çalışanların kapsayıcı ve destekleyici

bir ortamda çalışma hakkına sahip olduğu yönünde güçlü bir mesaj göndermektedir. Bu politikalar ayrıca hesap verebilirlik için de bir çerçeve sağlamaktadır. İşletmeler çeşitlilik ile ilgili net politikalara sahip olduklarında çalışanları eylemlerinden sorumlu tutabilmekte ve çeşitlilik değerlerine aykırı davranışlara karşı gerektiğinde yaptırım uygulayabilmektedirler (Grossmann, 2024).

2.4.3. Çeşitlilik Ekibi Kurma

İşyerlerinde çeşitlilik dostu bir iklim yerleştirildiği takdirde çeşitliliğe sahip ekiplerin birlikte çalışma potansiyeli daha da güçlenmektedir. Bu nedenle işletmelerde yeni normal haline gelen çeşitliliği yönetmek için yeni bir “çeşitlilik birimi” kurulması, çeşitliliğe sahip ekiplerle çalışmanın faydalarını elde etmenin önemli bir yolu olarak görülmektedir (Kaiser-Nolden, 2008). Cox (2008:23) işletmelerde çeşitliliğin potansiyel sorunlarını en aza indirecek ve potansiyel faydaların açığa çıkmasını sağlayacak böyle bir ekibin kurulmasını tavsiye etmektedir.

2.4.4. Çeşitlilik Eğitimleri Düzenleme

Royall vd.’ne (2022) göre işletmeler tarafından tüm çalışanların çeşitlilik konusundaki eğitim ve gelişim fırsatlarına eşit erişiminin sağlanması gerekmektedir. Bu tür eğitimler çalışanların cinsiyet, ırk veya geçmişlerine bakılmaksızın tüm ekip üyelerine sunulmalıdır. Bu sayede işletmelerin çeşitliliğin önündeki zorlukları ortadan kaldırması ve çalışanların gelişimi için eşitlikçi bir ortam yaratması mümkün hale gelmektedir. Çeşitlilik eğitimi eğer çalışanların farkındalıklarını artırmasına, becerilerini geliştirmelerine ve yanlış anlamaları gidermelerine yardımcı olabiliyorsa etkili olabileceği düşünülmektedir. Yine yazarlara göre çeşitlilik eğitimi yalnızca kurumsal eğitim programları ile entegre edildiğinde ve ekip çalışması, iş birliği ve sosyal etkileşim yoluyla sürekli olarak “öğrenildiğinde” etkili olmaktadır. Çeşitlilik eğitimi uyarlanabilirse, tam katılıma izin veriyorsa, üst yönetim tarafından destekleniyorsa ve sürekli olarak güçlendiriliyorsa, iş yerinde çeşitliliği geliştirmede başarılı olabilecektir.

2.4.5. Liderleri Çeşitlendirme

Her ne kadar çeşitlilik için üst yönetim desteği önemli olsa da bir diğer önemli husus da üst yönetim ekibinin de kendi içerisinde çeşitlilik göstermesidir. İşletmelerin liderlik rolleri için çeşitlilik gösteren adayları işe alması veya terfi ettirmesi liderlik ekibinin de çeşitliliği yansıtmayı sağlayabilmektedir. Bu aynı zamanda daha alt pozisyonlarda çalışanlar için de iyi bir örnek teşkil etmektedir. Çünkü üst düzey yöneticiler işyerinde

çeşitlilik programlarına veya kapsayıcılığı iyileştirme girişimlerine doğrudan dahil olduğunda ve bunu bizzat gerçekleştirdiklerinde çalışanlar bunu fark ederek bundan olumlu etkilenmektedirler. Özellikle CEO'lar çeşitliliği teşvik etme çabalarına destek vererek en iyi ve en çeşitli yeteneklerin işletmeye çekilmesine yardımcı olabilmektedir (Grossmann, 2024).

2.4.6. Bilinçdışı Önyargılarla Mücadele Etme

Bilinçdışı önyargılar başkalarının geçmişleri, deneyimleri ve toplumsal normları hakkındaki istemsiz varsayımlar ve yargılardır. Bu önyargılar işe alım, terfiler ve günlük etkileşimlerle ilgili kararları etkileyebilmektedir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için işletme içinde farkındalık yaratmak önem arz etmektedir. Bu tür önyargıların karar vermeyi nasıl etkileyebileceğini göstermek için gerçek yaşam senaryoları ve rol yapma gibi etkileşimli yöntemlerin kullanıldığı çeşitli eğitim yöntemlerini kullanılması önerilmektedir (Garg & Ganesh, 2018).

2.4.7. Çalışan Topluluklarını Destekleme

Çalışan Kaynak Grupları (Employee Resource Groups – ERG) olarak da adlandırılan çalışan toplulukları benzer ilgi alanlarına, kimliklere, deneyimlere veya hedeflere sahip çalışanların bir araya geldiği, gönüllülük esasına dayanan gruplardır. Genellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin bir parçası olarak işletme içinde sosyal destek sağlamak, temsil edilmeyen grupların sesini duyurmak ve aidiyet duygusunu artırmak amacıyla kurulmaktadır. TopMBA'ya göre bu tür topluluklar Fortune-500 şirketlerinin %90'ında bulunmaktadır. Birçok topluluk işletme içinde bir taban hareketi olarak başlamakta ve sonrasında daha resmi, işletme tarafından desteklenen girişimlere dönüşmektedir (Grossmann, 2024). Dolayısıyla işletmelerin bu tür toplulukları desteklemeleri çeşitlilik yolunda atılabilecek önemli adımlardan birisidir.

2.4.8. Çeşitlilik Odaklı İşe Alım Süreci Oluşturma

Çeşitlilik odaklı bir işe alım süreci oluşturmak, ayrımcılığı ortadan kaldırmak ve çalışanlara eşit muamele edilmesini teşvik etmek için etkili bir politika olarak görülmektedir. Yapılandırılmış işe alım süreci ve eşit performans değerlendirme sistemi gibi yapısal önlemler, çalışanların adil bir şekilde muamele görmesini ve cinsiyetlerinden veya sahip oldukları diğer özelliklerden bağımsız olarak desteklenmesini sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Örneğin bazı işletmeler işe alım süreçlerinde önyargıları ortadan kaldırmak için isim, cinsiyet ve etnik köken gibi kişisel bilgilerin kaldırıldığı özgeçmişler kullanarak kör işe alım yöntemleri uygulamaktadır (Agrawal

vd., 2024). Böylece adayların yalnızca yeterliliklerine ve becerilerine göre değerlendirilmesini sağlayan adil bir işe alım süreci ortaya çıkmaktadır.

2.4.9. Terfi Süreçlerini Yeniden Yapılandırma

Çeşitliliği sağlamak için işe alım süreçleri kadar terfi süreçlerinin de yapılandırılması önem arz etmektedir. İşletmelerde çeşitliliği artırmak, önyargı ve ayrımcılığı azaltmak ya da ortadan kaldırmak için terfi süreçlerinde net ve şeffaf kriterler gerektiren politikalar uygulanabilmektedir. Bu tür terfi politikaları tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanan belirli performans ölçütleri, beceriler ve deneyim gereksinimleri belirlemeyi içerebilmektedir (Grossmann, 2024). Böylece çalışanların öznel önyargılar yerine nesnel faktörlere göre değerlendirilmesi ve terfilerde adaletin teşvik edilmesi mümkün hale gelmektedir.

2.4.10. Ekipleri Çeşitlendirme

İşletmelerde çeşitliliği sağlamak ekipleri çeşitli hale getirmekle mümkün olmaktadır. Ekipler çeşitli olduğunda, sorun çözmeye yönelik çeşitli fikirleri, içgörülerini ve yaklaşımları da beraberinde getirmektedirler. Bu düşünce çeşitliliği daha sağlam ve çok yönlü çözümlere yol açabilmektedir. İşletmeler ekipleri çeşitlendirerek siloları yıkabilmekte ve çeşitli bakış açılarının görülmesini teşvik edebilmektedir. Ekipleri çeşitlendirmek, çalışanların birbirlerinden öğrenmeleri için de fırsat sağlayabilmektedir. Farklı geçmişlere sahip bireyler birlikte çalıştıklarında, bilgilerini, deneyimlerini ve kültürel uygulamalarını paylaşma şansına sahip olmaktadır. Bu da öğrenme ve anlama kültürünü teşvik ederek işletme içinde kapsayıcılığı ve kültürel çeşitliliği sağlamayı mümkün hale getirmektedir (Verwijfs & Russo, 2024).

2.4.11. Çalışanlardan Geri Bildirim Alma

Çeşitliliği sağlamanın yollarından birisi de çeşitlilik çabalarının çalışanlar üzerindeki yansımalarını anlamaya çalışmaktan geçmektedir. Bunun için en yaygın olarak kullanılan araçlardan birisi anketlerdir. Anketler, çalışanların görüşlerini, endişelerini ve önerilerini anonim olarak dile getirmeleri için bir platform sağlayarak dürüst geri bildirim için güvenli ve açık bir alan yaratmaktadır. Çalışan anketlerinden yararlanarak, işletmeler çeşitlilik gösteren bir iş gücünün deneyimleri ve bakış açıları hakkında daha iyi bir anlayış kazanabilmektedir (Zhao vd., 2025).

Yukarıda ele alınan başlıklar, işletmelerin çeşitliliği artırmak ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmak adına atması gereken çeşitli stratejik adımları kapsamaktadır. Ancak bu adımların her biri, aslında daha geniş ve bütüncül

bir sürecin parçalarıdır. Bu bağlamda, çeşitliliğin kurumsal yapıya entegre edilmesi ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi için kapsamlı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. İşte bu noktada, literatürde de sıkça vurgulanan ve uygulama rehberi niteliği taşıyan “çeşitlilik yönetimi” kavramı öne çıkmaktadır. Aşağıda bu kavram detaylı biçimde ele alınacak, kavramın tanımı, amacı, işletmelere sağladığı faydalar ve uygulama adımlarıyla birlikte incelenecektir.

2.5. Çeşitlilik Yönetimi

İşletmelerde çeşitliliğin varlığı, işyerinin cinsiyet, ırk ve etnik köken açısından heterojen olduğunu ve çalışanların onları birbirinden ayıran farklı unsurlara ve niteliklere sahip olduğunu göstermektedir (Foma, 2014). İşte çeşitlilik yönetimi de bireylerin benzerlik ve farklılıklarının değer gördüğü, herkesin potansiyeline ulaşabileceği ve bir işletmenin stratejik hedef ve amaçlarına katkılarını en üst düzeye çıkarabileceği olumlu bir çalışma ortamı yaratmayı ve sürdürmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Patrick & Kumar, 2012). Rose (2007) çeşitlilik yönetimini, çalışanların cinsiyeti, ırkı ve sahip olduğu diğer görünür ve/veya görünmez farklılıklardan bağımsız olarak tüm çalışanları kapsama ve birbirine bağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Esty vd. (1995) biraz daha geniş bir tanımla çeşitlilik yönetimini, insanlar arasındaki yaş, sınıf, ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenekler açısından farklılıkların tanınması, anlaşılması, kabul edilmesi, değer verilmesi ve kutlanması olarak tanımlamaktadır. Çeşitliliği yönetmek, stratejik kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlamak için çalışanların farklılıklarının koordine edilmesini ve yönlendirilmesini içeren aktif bir olgu olarak da görülmektedir (Friday & Friday, 2003). Brimhall & Mor Barak (2018:475) ise bütüncül bir tanımla çeşitlilik yönetimini, işletmelerin daha çeşitli bir iş gücü yaratmak için kullandıkları işe alım stratejileri, eğitim ve mentorluk programları olarak ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar ise tanımlarında çeşitlilik yönetiminin bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu tanımlardan birisinde çeşitlilik yönetimi çeşitli bakış açılarının ve yaklaşımların açık bir şekilde ifade edilmesinin saygı gördüğü ve işletmenin, çalışanın ve toplumun yararına kullanıldığı, kurumsal kültürü destekleyen kapsamlı bir örgütsel ve yönetsel sürecin kurulması olarak tanımlanmıştır (Szymanska & Aldighieri, 2017). Yine Hays-Thomas'da (2017) çeşitlilik yönetimini, çeşitlilik gösteren çalışanlar arasındaki etkileşimi iyileştirmek ve çeşitliliğin risklerinden ziyade avantajlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmış planlı ve sistematik programlar ve prosedürler olarak tanımlamıştır.

İşletmelerde çeşitlilik yönetimi, başlarda işletme içinde yeterince temsil edilmeyen çalışan sayısını artırmaya odaklansa da günümüzde çalışan

değerlerini de kritik bir çeşitlilik faktörü olarak öne çıkaran bir paradigma değişimi yaşamıştır (Szymanska & Aldighieri, 2017). Literatürde yer alan pek çok çalışmada çeşitlilik yönetiminin, liderlerin ve yöneticilerin rolünü vurgulayarak çeşitlilik gösteren çalışanları desteklemek için yapılara, politikalara ve programlara daha fazla odaklandığı görülmektedir (Mor Barak vd., 2016; Weech-Maldonado vd., 2002).

Çeşitlilik yönetimi kavramının ABD’de çıkarılan 1963 Eşit Ücret Yasası ve 1964 Medeni Haklar Yasası ile kullanılmaya başlandığı düşünülse de bu kavramın gelişimi, çeşitliliği işletme yönetimi bağlamında değerlendiren akademisyenler sayesinde hızlanmıştır (Ely & Thomas, 2001; Thomas vd., 2002). Kavramın özellikle 2000’li yılların başından itibaren yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte günümüzün çeşitlendirilmiş iş dünyasında en önemli yönetim işlevlerinden biri haline gelmiştir. Ancak çeşitliliği yönetmenin, onu kontrol etmek, sınırlamak veya çeşitlilik gösteren çalışanları işletmenin mevcut kültürüne uyacak şekilde asimile etmek anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir. Bunun yerine çeşitlilik yönetimi, kapsayıcılığa çok benzer şekilde, bir iş gücündeki her bireyin potansiyeline göre performans göstermesini sağlamaya odaklanmaktadır (Thomas, 1990). Bu durum işletmelerin çalışanlar arasındaki farklılıklar hakkında yeni bir düşünme ve davranış biçimi benimsemesini gerektirmektedir (Kinicki & Kreitner, 2006).

İşletmelerde çeşitliliği yönetme ihtiyacının ortaya çıkmasında, değişen demografi, küreselleşme, beceri eksiklikleri ve haksız ayrımcılığı azaltmaya yönelik mevcut yaklaşımlardaki yetersizliklerin rol oynadığı düşünülmektedir (Garg & Ganesh, 2018). Cox’a (1993) göre çeşitlilik yönetimini benimsemenin amacı ve hedefleri işletmeden işletmeye değişmekle birlikte bunlar çoğunlukla (1) ahlaki, etik ve sosyal sorumluluk, (2) yasal yükümlülükler ve (3) işletmelerin ekonomik performansı olarak sıralanmaktadır. Patrick & Kumar (2012) ise çeşitlilik yönetiminin amacının, bireylerin benzerlik ve farklılıklarının değer gördüğü, herkesin potansiyeline ulaşabileceği ve bir işletmenin stratejik hedeflerine ve amaçlarına katkılarını en üst düzeye çıkarabileceği olumlu bir çalışma ortamı yaratmak ve sürdürmek olduğunu iddia etmektedir. Koppel & Sandner’e (2008) göre ise çeşitlilik yönetiminin amacı, mevcut işgücü potansiyelini mümkün olan en üretken şekilde şekillendirmek ve kullanmaktır.

Çeşitliliği yönetmenin amacı işletmeden işletmeye değişebilse de sonuçlarının genellikle olumlu olduğu görülmektedir. Örneğin çeşitlilik yönetimi, tüm çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarma ve kişisel gelişimlerini ve işletmeye katkılarını artırma fırsatına sahip olmasını sağlamaktadır. Çeşitlilik yönetimi, artan çeşitlilik nedeniyle çalışanların

sorun çözme yeteneklerinin gelişmesini sağlamakta ve bu da sonunda çeşitlilik gösteren müşteri tabanına daha iyi hizmet verilmesine ve kurumsal yaratıcılığın artırılmasına yol açmaktadır. İşletmelerde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin beslenmesi, büyüme ve gelişmiş rekabet gücü için ihtiyaç duyulan potansiyeli de ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir (Patrick & Kumar, 2012). Bunların yanında başarılı bir çeşitlilik yönetimi ile gelişmiş kurumsal performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu gösteren ampirik kanıtlar da mevcuttur (Özbilgin & Tatlı, 2008).

Daha önce de belirtildiği gibi çeşitliliği yönetmek sistemli bir yaklaşım gerektirmektedir. Her işletmenin yapısı birbirinden farklı olduğundan, çeşitlilik yönetimini geliştirme ve uygulamanın da tek bir en iyi yolu bulunmamaktadır. Ancak O'Donovan (2018) bir çok işletmede çeşitliliği yönetmek için geçerli olabilecek dört aşamalı bir döngünün izlenmesini tavsiye etmektedir. Buna göre birinci adım, işletmenin işgücü ve müşteri tabanında var olan çeşitlilik düzeyinin belirlenmesini içeren analiz işlemidir. İkinci adım ise işletmenin temel çeşitlilik hedefleri ile uyumlu bir çeşitlilik planlamasının yapılmasını içermektedir. Üçüncü adım çeşitlilik planlarının başarılı bir şekilde uygulanması dördüncü ve son adım ise çeşitlilik yönetimi programı kapsamında uygulanan politikalar ve prosedürlerin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Görüldüğü gibi çeşitlilik yönetiminin uygulanması için temel bazı stratejik adımların atılması gerekmektedir. Ancak çeşitlilik yönetimine yönelik bu tür sistemli bir yaklaşımın olmaması, üst düzey yöneticilerin işletmede çeşitliliğe değer verme konusunda yeterince farkındalığının olmadığına, bu konuda yetersiz kalmaları ya da isteksiz olmaları gibi durumlara işaret etmektedir. Bu tür işaretler ise işyerinde önyargıların sürmesine ya da ayrımcılığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Lacmanović & Beletić, 2022).

Çeşitlilik yönetiminde önemli konulardan birisi de işyerinde bir çeşitlilik ikliminin oluşmasını sağlamaktır. Çeşitlilik iklimi, işletmede farklı geçmişlere, kimliklere ve bakış açılarına sahip çalışanların ne derece kabul edildiğini, değer gördüğünü ve desteklendiğini ifade eden bir kavramdır. Bu iklim, farklılıkların nasıl algılandığını ve bu farklılıkların örgütsel yapı içinde ne ölçüde kapsayıcı bir şekilde ele alındığını yansıtmaktadır (Park vd., 2022). Holmes vd. (2021) çeşitlilik iklimini kısaca, işletmelerin çeşitlilik gösteren çalışanları desteklemek için neler yaptıklarına ilişkin çalışan algıları olarak tanımlamıştır. Çeşitlilik iklimi çok yönlü olarak ele alınabilecek bir kavram olsa da bir çok çalışmada kadınların ve azınlıkların işletmedeki adalet ve fırsatlarla ilgili algılarına atıfta bulunmaktadır (Mor Barak vd., 1998). Çeşitlilik iklimi, Chrobot-Mason & Aramovich'e (2013) göre çeşitlilik gösteren çalışanları destekleyen örgütsel uygulamalar hakkındaki

algılar, Hofhuis vd.'ne (2016) göre işletmenin bireysel farklılıklara verdiği değere ilişkin algılar, Ward vd.'ne (2021) göre ise işe alım veya terfi gibi süreçlerin çeşitlilik gösteren çalışanlar arasında ne kadar adil olduğuna dair algılar olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin çeşitliliği yönetmek kadar çeşitlilik iklimi olarak ifade edilen çeşitlilik konusundaki bu tür çalışan algılarını da yönetmesi gerekmektedir. Çünkü çeşitlilik ikliminin çalışanların çeşitli bakış açılarını kullanmaları, daha iyi karar alma süreçleri geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri için daha güçlü bir ortam sağladığı ileri sürülmektedir (Ashikali vd., 2020). Araştırmalar çeşitlilik için olumlu iklimin daha güçlü örgütsel bağlılık, iş tatmini ve daha az işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Alay & Can, 2020; McKay vd., 2008).

Çeşitlilik yönetiminin oluşturulmasında karşılaşılan en büyük problemler arasında zaman ve yatırım gerektirmesi, konuya yüzeysel ve asgari bilgiyle yaklaşılması ve dolayısıyla hedeflenen sonuca ulaşamaması sayılmaktadır. Çeşitlilik yönetimi yaklaşımının benimsenmesi kararı çok fazla öğrenme, çaba ve köklü değişiklikler gerektirmektedir. İşte burada eğitim, öğrenim ve öğretim ilk atılacak adımlar olarak görülmektedir. Çünkü çalışanların diğer çalışanları ve onların farklılıklarını gerçek anlamda kabul etmesinin anahtarı, farkındalık, bireysel gelişim ve kişinin kendi önyargı ve kalıplarıyla yüzleşmesi, bunlarla nasıl mücadele edeceğini veya bunları nasıl azaltacağını öğrenmesidir. Bu da çeşitlilik eğitimi ile gerçekleşmektedir (Lacmanović & Beletić, 2022).

Çeşitlilik eğitimi, Lai & Kleiner (2001) tarafından bir “zorunluluk” olarak kabul edilmekte ve çeşitlilik yönetimi şemsiyesi altında en yaygın olarak kullanılması gereken uygulamalardan biri olarak nitelendirilmektedir. Çeşitlilik eğitiminin birçok çeşitlilik programının en görünür özelliklerinden biri olduğu ve çeşitlilik yönetiminin temel bileşenlerinin başında geldiği kabul edilmektedir (Pendry vd., 2007). Çeşitlilik eğitiminin temel amaçları arasında, bireylerin başkalarının değerlerini öğrenmelerine yardımcı olmak, kültürlerarası iletişimi iyileştirmek, işyerinde uyumu teşvik etmek ve liderlerin çeşitlilik yönetimi becerilerini geliştirmek sayılabilmektedir (Lockwood, 2005). Royall vd.'ne (2022) göre çeşitlilik eğitimi işyerinde kurumsal eğitimin bir uzantısı olarak gelişen, devam eden, günlük bir süreç olmalıdır. Bu eğitim, işyeri ortamından gelen geri bildirimlere göre uyarlanabilir olmalı, tüm işyeri paydaşlarını tam olarak dahil etmeli, örgütsel misyonla uyumlu olmalı ve örgüt kültürü tarafından sürekli olarak desteklenmelidir. Başarılı bir çeşitlilik eğitimi için eğitim sürecinde üst düzey liderlik ve yönetimin desteği ve yatırımı kritik öneme sahiptir. Üst düzey yönetim, desteklerini belirtmek için eğitim girişimlerine katılmalı ve eğitim stratejilerinin işletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasına dikkat

etmelidir (Cox, 2001; Hire & McDonald, 2006). Ayrıca çeşitlilik eğitiminin içeriği de dikkatle belirlenmelidir. Eğitim sürekli farklılıkları vurgulamak yerine farklılıkların çalışanların, ekiplerin ve işletmenin performansını artırmak için nasıl kullanılabileceğine odaklanmalı ve çalışanları farklı kılan şeyleri düşünmeye teşvik etmelidir (O'Donovan, 2018).

Bu noktada iki temel çeşitlilik eğitimi yaklaşımı olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan ilki *farkındalık temelli çeşitlilik eğitimidir*. Bu eğitimin amacı, çeşitliliğe ilişkin farkındalığı artırmaktır. Farkındalık eğitiminin hedefleri arasında, çalışanlara ve yöneticilere çeşitlilik hakkında bilgi sağlamak, varsayımları ve önyargıları ortaya çıkararak ve mevcut tutumları ve değerleri değerlendirerek çeşitliliğe ilişkin farkındalığı ve duyarlılığı artırmak, aynı zamanda klişeleri ve mitleri düzeltmek ve grup ve bireysel paylaşımı teşvik etmek yer almaktadır. Ancak farkındalık temelli eğitim de vurgu açısından farklılık gösterebilmektedir. Bazı eğitim programları çeşitliliğe sahip gruplar hakkında bilgi sağlayarak farkındalığı artırmaya odaklanırken, diğer bazı programlar bilinçsiz kültürel önyargıları ve varsayımları ortaya çıkarmayı amaçlayarak farkındalığı artırmaya odaklanmaktadır. Bir diğer çeşitlilik eğitimi türü ise *beceri tabanlı çeşitlilik eğitimidir*. Bu eğitimin amacı ise çalışanlara işyerinde çeşitlilikle etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayacak bir beceri seti sağlamaktır (Carnevale & Stone, 1994). Bu yaklaşıma göre çalışanların çeşitliliğe sahip bir grubun üyeleri olarak başarılı bir şekilde çalışabilmeleri için belirli yeterliliklere ve becerilere ihtiyaçları bulunmaktadır. Beceri tabanlı çeşitlilik eğitimi girişimleri, bu becerilerin ve yeterliliklerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Moore, 1999).

Ancak çeşitlilik eğitiminde bir takım zorlukların olduğu da unutulmamalıdır. Örneğin işletmelerde çeşitlilik eğitimlerine katılmak zorunlu tutulursa bu konuda çalışanların direnciyle karşılaşmak muhtemeldir (Gephardt vd., 2016; van den Brink, 2020). Çalışanlar çeşitlilik eğitimini mecburiyet ve zaman kaybı olarak algıladıklarında, bu durum iş yeri ortamının kapsayıcılığını olumsuz etkilemekte ve eğitimin amaçladığının tersine sonuçlar doğurabilmektedir (Hamdani & Buckley, 2011). Bir başka zorluk ise asıl niyetin aksine, çeşitlilik eğitiminin önyargıları ortadan kaldırmak yerine bizzat kendisi önyargılar yaratabilmesidir. (Nancherla, 2008). Özellikle farkındalığa dayalı eğitim iyi yönetilmezse farklılıkları, önyargıları ve ayrılık duygularını olumsuz şekilde pekiştirerek kapsayıcılık algılarına zarar verebilmektedir (Hite & McDonald, 2006). İşte bu nedenle farklılıklardan ziyade benzerliklere odaklanan eğitim daha etkilidir ve daha düşük bir dirençle karşılaşır. Ancak hem benzerliklere hem de farklılıklara odaklanan bir eğitim programı, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmek için bu benzerlikleri ve farklılıkları kullanmalarını sağlama açısından en yararlı

olan eğitim türüdür (Holladay & Quiñones, 2008). Çeşitlilik eğitimine karşı bir başka eleştiri de yalnızca belirli demografik özelliklere (örneğin cinsiyet veya ırk) vurgu yapılması durumunda, diğer çalışanların temsil edilmediğini hissedebilmesi ve eğitimin etkinliğinin azalmasıdır. Ayrıca bazı çalışanlarda stereotipler ve önyargılar o kadar yerleşmiştir ki bunların birkaç saatlik bir çalıştay ya da eğitimle ortadan kaldırılması mümkün olmayabilir (Garg & Ganesh, 2018; Nancherla, 2008). Çeşitlilik eğitiminin neyi başarmayı amaçladığına dair net bir anlayışın olmaması da eğitimin etkinliğini azaltabilmektedir (Anand & Winters, 2008). Eğitimin neden yapılması gerektiği ve neyi başarması gerektiği konusunda önceden değerlendirme yapılmadan, çeşitlilik eğitiminin odak noktasının ve içeriğinin belirlenmesi, eğitimin etkili olma olasılığını düşürmektedir. Ayrıca eğitim sonrasında da değerlendirme ve izleme yapılmazsa çeşitlilik eğitiminin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek de mümkün olmayacaktır (Carnevale & Stone, 1994; Hite & McDonald, 2006).

Çeşitlilik konusunda buraya kadar sunulan bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yapmak gerekirse bugüne kadar çeşitlilik ile ilgili akademik çalışmaların büyük çoğunluğu, işletmelerde çeşitliliği sağlamak için mevcut çalışanlardan farklılık gösteren kişilerin işletmede istihdam edilmesine odaklanmıştır. Buna aynı zamanda “temsili çeşitlilik” adı verilmektedir. Ancak son yıllarda işletmeler, çeşitlilik için özellikle kadınlar ve etnik azınlıkların artan oranda işe alındığını ancak işyerinde nadiren ilerleme katettiklerini, hatta bazılarının oldukça kısa bir sürede işten ayrıldıklarını gözlemlemeye başlamıştır. Dolayısıyla artık sadece yeterince temsil edilmeyen gruplardan insanları işe almanın çeşitliliği sürdürmek için yeterli olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Bu nedenle işverenlerin farklı bireylerin iş yerinde tam olarak kabul görmesini ve eşit derecede üretken ve verimli olmasını sağlayan süreçleri ve faktörleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İşte bu duruma kısaca “kapsayıcılık” adı verilmektedir. Collins’e (1986) göre kapsayıcılık olmadan yeni işe alınan kişilerin -özellikle yeterince temsil edilmeyen gruplardan iseler- kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri güçtür. Bu durum onların stres yaşamasına, kısa sürede istifa etmelerine, işletmede giriş seviyelerinde takılıp kalmalarına veya işten çıkarılmalarına kadar varan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Çeşitlilik tek başına değerlendirildiğinde çalışan bağlılığı, esneklik ve yaratıcılık gibi faydalar sağlarken aynı zamanda çatışma, kutuplaşma ve maliyet gibi bazı dezavantajları içeren iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir (Kulkarni, 2015). Ancak güncel araştırmalar işletmelerde çeşitliliğin olumlu sonuçlarını artırmak, olumsuz sonuçlarını ise azaltmak için odağına artık kapsayıcılığı da dahil etmeye başlamıştır (Tang vd.,

2015). Literatürde giderek artan biçimde vurgulandığı üzere, çeşitliliğin işletmelerde gerçek anlamda değer yaratabilmesi ve sürdürülebilir olumlu sonuçlar doğurabilmesi, yalnızca çeşitliliğin varlığıyla değil, bu çeşitliliğin kapsanma biçimiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışmanın izleyen bölümünde, çeşitliliğin ayrılmaz bir tamamlayıcısı olarak kabul edilen kapsayıcılık kavramı, kuramsal ve uygulamalı yönleriyle ayrıntılı olarak incelenecektir.

3. Kapsayıcılık (Inclusion)

İşletmelerin temel paydaşları olarak kabul edilen çalışanlar, işletme başarısını şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü ortak hedeflere ulaşma yolunda becerilerini, özverilerini ve bağlılıklarını ortaya koyarak olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Zeidan & Itani, 2020). Ancak bu katkıların potansiyelinden tam olarak yararlanabilmek için, çalışanların ait oldukları işletme içinde bir kapsayıcılık duygusu hissetmeleri gerekmektedir (Bastian & Haslam, 2010). Çünkü kapsayıcılık çalışanların yalnızca motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmakla kalmamakta aynı zamanda sahip oldukları becerilerin ve özverinin işletmenin genel hedeflerine etkili bir şekilde katkı sağlamasına yol açmaktadır. Araştırmaların da kanıtladığı gibi kapsayıcılık artan üretkenliğe, artan yaratıcılığa, inovasyona ve iyileştirilmiş finansal performansa yol açmaktadır (Randel, 2023; Wadhwa & Aggarwal, 2023). Ancak literatürde kapsayıcılığın tam olarak ne olduğu konusunda fikir ayrılıkları mevcuttur. Önceki çalışmalar, kapsayıcılığın bir süreç, bir durum, bir fikir, bir his ve/veya bir yetenek olarak görülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yakın zamanda yapılan çalışmalar ise kapsayıcılığı süreçsel ve göreceli bir yapıda kavramsallaştırmaya çalışmıştır (Nguyen vd., 2024). Dolayısıyla aşağıda literatürde farklı bakış açılarına sahip çeşitli kapsayıcılık tanımları incelenecektir.

Araştırmacılar arasında kapsayıcılığın tanımı konusunda önemli farklılıklar olsa da kapsayıcılık genel olarak, bir çalışanın başkaları tarafından nasıl kabul edildiği ve bütün bir çalışma sisteminin bir parçası olarak nasıl muamele gördüğü ile ilgili bir kavramdır (Holvino vd., 2004). Kapsayıcılık, karşılıklı anlayışı ve farklı bakış açılarını destekleyen güvenli ve iş birliği bir ortam yaratmak anlamına gelmektedir. Kapsayıcılık yalnızca çeşitliliğe sahip ve yetenekli bir iş gücünü işe almak değil, aynı zamanda bu çalışanları işletmeye aktif katkıda bulunan kişiler haline getirmeyi benimsemektedir. Bu nedenle kapsayıcılık, çeşitlilik kabulünün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Pless & Maak, 2004). Kapsayıcılık kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda eğitim

alanındaki akademisyenler tarafından ortaya atılmıştır (Gillhool, 1989). Sonrasında ise sosyoloji, kamu politikası ve sosyal hizmet alanlarındaki araştırmacılar, aile, akran ve toplum düzeylerinde güvenilir kişilerarası ilişkilere katılımı yansıtan “sosyal kapsayıcılık” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Kavram ayrıca sosyal bilimler literatüründe vatandaşların eşit statüsünü ve toplum yaşamındaki aidiyet duygusunu tanımlamak için de kullanılmıştır. Ancak kapsayıcılık kavramı özellikle 2000’li yıllarla beraber örgütsel bağlama genişletilerek çalışanlar için eşitliği sağlayan yönetim uygulamalarını ve entegrasyon, aidiyet ve katılım duygularını tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Nishii & Mayer, 2009; Roberson, 2006).

Literatürde kapsayıcılığın bir kültür veya bir ortam olduğuna vurgu yapan tanımlara sıkça rastlanmaktadır. Wasserman vd.’ne (2008) göre kapsayıcılık tüm gruplardan insanların görüşlerini sunmalarına ve işletmenin temel faaliyetlerine topluca katılmalarına izin verildiğinde ortaya çıkan bir işyeri kültürüdür. Sharma (2024) kapsayıcılığı, tüm bireylerin adil ve saygılı bir şekilde muamele gördüğü, fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olduğu ve işletmenin başarısına tam olarak katkıda bulunabildiği bir çalışma ortamının elde edilmesi olarak tanımlamıştır. Kiradoo’ya (2022) göre kapsayıcılık, tüm çalışanların değerli ve dahil hissettiği bir iş yeri ortamı yaratmaktır. Bu ortam çalışanların geçmişlerine bakılmaksızın fikirlerini ve görüşlerini rahatça iletebilecekleri bir kültür yaratmayı içermektedir. Yine Beveridge (2024) kapsayıcılığı, bireylerin değerli, saygı duyulan, kendileri olma konusunda rahat hissettikleri ve tam olarak katılıp katkıda bulunabildikleri bir ortam ve kültür yaratmak olarak tanımlamıştır. CCOHS (2024) kapsayıcılığı insanların hoş karşılandığını, saygı gördüğünü ve değerli olduğunu hissettiği bir ortam yaratmak ve aidiyet ve katılım duygusunu teşvik etmek için proaktif önlemlerin alındığı bir ortam olarak görmektedir. Buna göre böyle bir ortam yaratmak için her çalışanın fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olması ve tam potansiyeline ulaşabilmesi için engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Literatürde kapsayıcılığın bir çeşit algı olduğuna ve çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetme derecelerine vurgu yapan tanımlara da rastlanmaktadır. Örneğin Mor Barak & Cherin (1998), kapsayıcılığı bireylerin bilgiye ve kaynaklara erişebilme, çalışma gruplarına katılma ve karar alma süreçlerini etkileme yeteneğine sahip olma derecesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre kapsayıcılık bireylerin kendisini kritik örgütsel süreçlerin bir parçası olarak hissetme derecesine odaklanmaktadır. Bu nedenle kapsayıcılık bir kişinin bir işletmeye tam ve etkili bir şekilde katkıda bulunma yeteneğini temsil etmektedir. Mor Barak vd. (2001) bir başka çalışmada, çalışanın kapsayıcılık algısının, bireylerin bilgi ve

kaynaklara erişim, üstlerine ve akranlarına bağlılık ve karar alma sürecine katılma ve onu etkileme yeteneği gibi kritik örgütsel süreçlerin bir parçası olarak hissetme derecesinin bir sürekliliği olduğunu vurgulamaktadır. Pelled vd. (1999:1014) kapsayıcılığı, bir çalışanın bir işletmede başkaları tarafından kabul edilmesi ve kendisini içeriden biri olarak görme derecesi olarak tanımlamıştır. Yine Sharma (2024) kapsayıcılığı her çalışanın ekibin bir parçası olduğunu hissetmesi, Cho & Mor Barak (2008) önemli ağlara ve karar alma süreçlerine erişerek işletmenin ayrılmaz bir parçası olduğunu hissetmesi, Tang vd. (2015) ise iş yerinde kabul edildiğini hissetmesi olarak tanımlamıştır.

Literatürde kapsayıcılığın bir süreç veya durum olarak ele alındığı tanımlar da bulunmaktadır. Kapsayıcılığı bir süreç olarak ele alan yazarlardan Norman & Johnson (2022) kapsayıcılığı, tüm çalışanların sadece takdir edilmediği, aynı zamanda gerçekten dahil edildiği ve değer verildiği bir ortamı teşvik etme süreci olarak tanımlamaktadır. Yine Flyvberg (1998) kapsayıcılığın bir son olmadığını demokratik bir ortam oluşturmak için sürekli devam eden bir süreç olduğunu belirtmektedir. April vd.'ne (2009) göre kapsayıcılık işyeri kültüründe bir değişikliktir ve her çalışanla iletişim kuran ve onu işletmenin başarısı için değerli hissettiren bir süreci içermektedir. Giovannini (2004:22) kapsayıcılığı, çalışanın değer görme, saygı görme ve desteklenme durumu olarak tanımlarken Dobusch (2014) kapsayıcılığı hem bir süreç hem de bir durum olarak değerlendirmektedir. Yazar kapsayıcılığı, hem bir değişim ya da bütünleşme süreci hem de aynı zamanda aidiyet hissi ile sonuçlanan bir durum olarak tanımlamıştır. Bir diğer ifadeyle kapsayıcılığın hem aktif bir değişim sürecini (dâhil etme) hem de duygusal bir sonucu (kendini dâhil hissetme) içerdiği kabul edilmektedir.

Tang vd. (2017) kapsayıcılığın uygulamalı yönüne vurgu yaparak örgütsel kapsayıcılığı, işletmenin tüm çalışanlar için eşit üyelik statüsünü ve içeride olma duygusunu güvence altına almak için geliştirdiği ve uyguladığı bir dizi plan, program ve uygulama olarak görmüşlerdir. Yine Burnett (2003) kapsayıcılığı, becerilerin verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik eden bir ortam yaratma sürecinde tüm çalışanların işletmeye sunduğu farklılığı ve önemi tanıyan bir uygulama olarak görmektedir.

Literatürdeki çalışanların örgütsel süreçlere katılımına vurgu yapan kapsayıcılık tanımlarına da rastlanmaktadır. Örneğin Roberson (2006), kapsayıcılığı çalışanların işletmelerde tam katılımının ve katkısının önündeki engellerin kaldırılması olarak görmektedir. Avery vd. (2008) ise kapsayıcılığı tüm çalışanları bireysel yeteneklerine ve potansiyellerine göre işletmenin misyonuna ve işleyişine dahil etmek olarak tanımlamıştır. Bunların dışında

Boyles'a (2023) göre kapsayıcılık, herkesin hoş karşılandığını, kabul edildiğini ve saygı gördüğünü hissettiği bir ortamdaki aidiyet duygusudur. Miller (1998) kapsayıcılığı, çalışanların çeşitli işletme faaliyetlerine katılmalarına ve tam olarak katkıda bulunmalarına izin veren bir örgütsel yaklaşım olarak tanımlamıştır. Mor Barak (2015) kapsayıcılığı, çalışanların işletmeye benzersiz katkılarından dolayı takdir görecekları ve tam katılım için teşvik edilecekleri algısı olarak tanımlamıştır. Yine Chen & Tang'da (2018) algılanan kapsayıcılığı, çalışanların işyerinde kabul gördükleri ve takdir edildikleri yönündeki genel algıları olarak tanımlamaktadır. Pless & Maak (2004), örgütsel kapsayıcılığın yalnızca çalışanlar arasındaki benzersiz farklılıklara bir tür tanınma ve saygı değil, aynı zamanda bu farklılıkları ve yetenekleri işletmenin iyileştirilmesi için kullanmaya hazır olma anlamına geldiğini belirtmektedir. Pelled vd. (1999) kapsayıcılığı bir çalışanın işletmedeki diğer katılımcılar tarafından ne ölçüde kabul edilip 'kendi' olarak muamele gördüğü olarak tanımlamıştır.

Özetle kapsayıcılığa ilişkin bazı tanımlar, çalışanın bireysel deneyimi ve hislerine odaklanırken bazıları ise işletmedeki süreçler ve iklim gibi yapısal unsurlara vurgu yapmaktadır. Shore vd. (2011:1265), kapsayıcılık literatürünü gözden geçirdikleri çalışmalarında her iki boyutu da içeren kapsamlı bir tanım sunmuşlardır. Buna göre kapsayıcılık, çalışanın aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarının karşılandığı bir işyeri deneyimi aracılığıyla kendisini çalışma grubunun saygın bir üyesi olarak algılama derecesidir. Bu tanım, hem bireyin bir grubun parçası olma arzusunu hem de kendine özgü olma ihtiyacını ön plana çıkarmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyler aidiyet duygusu ile benzersizlik ihtiyacı arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır. Nitekim, insanların güçlü ve istikrarlı kişilerarası ilişkiler geliştirme ve sürdürme gereksinimi aidiyet ihtiyacı olarak tanımlanırken (Baumeister & Leary, 1995), kendine özgü ve farklılaşmış bir benlik duygusunu sürdürme gereksinimi ise benzersizlik ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Fromkin & Snyder, 1980).

Görüldüğü gibi kapsayıcılık aslında çeşitliliği kabul eden ve kucaklayan bir davranıştır. Yaş, cinsiyet, etnik köken, din, engellilik, eğitim ve ulusal köken açısından onları farklı kılan şeylere saygı göstererek ve değer vererek çalışanları güçlendirmekle ilgilidir. Kapsayıcılık süreci her bir çalışana içermekte ve işletmenin başarısı için kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlamaktadır (Levy vd., 2015). Dolayısıyla kapsayıcılık yalnızca temsilin ötesine geçmekte, farklılıkları benimseme ve herkesin değerli ve saygı duyulduğunu hissettiği bir işyeri ortamı yaratma taahhüdünü kapsamaktadır (Butler-Sims, 2024). Bu yüzden kapsayıcılık, çalışanları bütünsel olarak ele almayı, hem benzerliklerini hem de farklılıklarını işletmenin yapısına entegre

etmeyi içermektedir. Böylece kapsayıcı bir işyerinde bu benzerlik ve farklılıklar işletmenin işleyişini ve performansını iyileştirmek için kullanılmaktadır (O'Donovan, 2018). Dolayısıyla kapsayıcılık özünde her bireyin benzersiz bakış açılarını, yeteneklerini ve katkılarını aktif olarak değerlendirmeye ve bunlardan yararlanmaya odaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da aidiyet duygusunu teşvik etmekte ve tüm çalışanların geçmişleri, kimlikleri veya farklılıkları ne olursa olsun gelişmek ve başarılı olmak için eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaktadır (Beveridge, 2024).

Nishii'ye (2013:1754) göre kapsayıcı ortamlarda, sadece güçlü kimlik gruplarının üyeleri değil, tüm geçmişlere sahip bireyler adil bir şekilde ve oldukları gibi muamele görmekte ve temel karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. Gasoreck (2000:27) kapsayıcılığın örgüt kültürüne entegre edildiği çalışma ortamlarının özellikleri şöyle sıralamıştır: Bu tür işyeri ortamlarında çalışanlar değerlidir ve fikirleri dikkate alınır. Çalışanlar hem departmanlarda hem de departmanlar arasında başarılı bir şekilde ortaklık kurar. Mevcut çalışanlar kendilerini işletmeye ait hisseder ve potansiyel çalışanlar işletmeye çekilir. Çalışanlar kendilerini birbirlerine, işletmeye ve işletmenin hedeflerine bağlı hissederler.

Sonuç olarak işletmelerin kapsayıcı ortamları yaratabilmesi, kapsayıcı bir yönetim anlayışına sahip olması ile mümkündür. Kapsayıcı yönetim, çalışanların kimlikleri, kültürel veya kişisel farklılıkları ne olursa olsun fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olduğu ve karar alma süreçlerine aktif olarak katıldığı bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan bir işletme yaklaşımıdır (Popper-Giveon & Keshet, 2021). Son birkaç yıldır kapsayıcı yönetim, hem akademiye hem de iş uygulamalarında giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Przytuła, 2020). Bununla birlikte kapsayıcılığın hem örgütsel hem de bireysel düzeyde meydana gelen bağlamsal, bireysel, anlık ve geçici bir kavram olduğunun farkında olmak da son derece önemlidir. Ayrıca çalışanların aynı anda kendilerini hem dahili edilmiş hem de dışlanmış hissedebileceklerini de unutmamak gerekir. Örneğin, bir çalışan kendi ekibi içinde kapsayıcılığı algılayabilirken daha geniş ölçekte bir departman ya da işletmede dışlanmış hissedebilir. Dolayısıyla bir çalışanın herhangi bir bağlamda dahil edilmiş hissetmesi, diğer tüm bağlamlarda kapsayıcılığı algılayacağı anlamına gelmemektedir. Hatta herhangi bir zaman diliminde kapsayıcılığı algılayan bir bireyin gelecekte de bunu algılamaya devam edeceğini bilmek de mümkün değildir. Bu nedenle kapsayıcılığın statik bir kavram olmadığı ve çalışan düzeyinde kapsayıcılığı teşvik etmenin devam eden bir süreç olduğu unutulmamalıdır (O'Donovan, 2015; O'Donovan, 2017).

3.1. Kapsayıcılığın Seviyeleri

Bir önceki bölümde yer alan açıklamalar, kapsayıcılığın sabit değil, bağlama, zamana ve bireysel deneyimlere göre değişebilen dinamik bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kapsayıcılığı anlamak ve etkili biçimde yönetmek için, bu kavramın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda grup, ekip, departman ve örgütsel düzeylerde nasıl ortaya çıktığını da analiz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda aşağıda kapsayıcılık farklı düzeylerde ele alınacak ve her düzeyin kendine özgü dinamikleri değerlendirilecektir.

3.1.1. Bireysel düzeylerde kapsayıcılık: Bu düzeyde kapsayıcılık, genellikle kişinin kapsandığını hissetmesi (Mor Barak, 2005), işyerine dahil olma veya benzersizliğini korurken kendisine içeriden biri olarak davranıldığını hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Shore vd., 2011). Bireysel düzeydeki kapsayıcılık görev katılımı veya sosyal katılım bağlamında işlevselleştirilmektedir. Görev katılımı, çalışanların yerine getirdikleri belirli görevlerde kendilerine danışıldığını veya dahil edildiğini hissetme derecesini ifade etmektedir (Ding & Shen, 2017). Sosyal katılım ise çalışanların işyerindeki sosyal etkileşimlere ve dinamiklere dahil olduklarını hissettikleri sosyal etkileşimler bağlamında tanımlanmaktadır (Morrison, 1993).

3.1.2. Toplu düzeylerde kapsayıcılık: Kapsayıcılık birey merkezli olmakla birlikte, örgütsel kapsayıcılık, ekip kapsayıcılığı, kapsayıcı iklim veya kapsayıcı kültür gibi çeşitli terminolojilerle toplu düzeylerde de kavramsallaştırılmaktadır. Aslında tüm bu kavramlar özünde bireysel düzeylerde kapsayıcılığı sağlamayı amaçlamaktadır. Örneğin Shore vd. (2011) örgütsel kapsayıcılığı, benzersiz bireysel özellikler için takdir edilme hissi ile işletmenin önemli bir üyesi olarak aidiyet duygusu arasındaki denge olarak tanımlamıştır. Örgütsel kapsayıcılık, çalışanları benzersiz nitelikleri için değerli hissetmeye ve aidiyet duygusunu deneyimlemeye teşvik eden bir dizi davranıştır. Kapsayıcı liderliğin, toplu düzeylerde katılımın sağlanması için bir ön koşul olduğu öne sürülmektedir (Nguyen vd., 2024).

3.1.3. Diğer kapsayıcılık seviyeleri: Her ne kadar literatürde kapsayıcılığın bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıktığına vurgu yapılsa da kapsayıcılığın tam olarak gerçekleşmediği durumlarda eleştirel bakış açıları ile farklı kapsayıcılık seviyeleri de ortaya atılmıştır. Örneğin kısmi kapsayıcılık (Dawson, 2006), karma kapsayıcılık (Dobusch, 2014), çevresel kapsayıcılık (Rennstam & Sullivan, 2018) ve kapsayıcılık yoksunluğu (Asey, 2022) gibi kapsayıcılığın süreçsel ve göreceli doğasına atıfta bulunan çeşitli kavramlar türetilmiştir. Bu kavramlar, kapsayıcılığın farklı düzeylerde de ortaya

çıkabileceğini ve bireylerin aynı anda hem kapsanmış hem de dışlanmış hissedebileceğini göstermektedir (Davidson & Ferdman, 2002).

3.2. Kapsayıcılığın Sonuçları

İşyerinde kapsayıcılık, çalışanların kendilerini değerli, saygı duyulan ve takdir edilen bireyler olarak hissettikleri, çeşitliliğin olduğu ve destekleyici bir çalışma ortamının inşasıyla ilgilidir. Çağdaş işyeri kültürünün temel unsurlarından biri haline gelen kapsayıcılığın önemi, çeşitliliğin faydalarına dair farkındalığın artmasıyla birlikte her geçen gün daha fazla vurgulanmaktadır (Gelfand vd., 2007). Literatürdeki ampirik çalışmaların büyük bir bölümü, kapsayıcılığın çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Nguyen vd., 2024). Kapsayıcılığın etkin biçimde sağlandığı iş ortamlarında, çalışanlar kimliklerini gizlemeden kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissettiklerinden dolayı genellikle olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Gephhardt vd., 2016). Bununla birlikte kapsayıcılık kavramsal olarak pek çok işletme tarafından benimsense de uygulamada hayata geçirilmesi çoğu zaman çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Özellikle kapsayıcılığı destekleyen kurumsal politikalar resmi düzeyde kabul edilse dahi bu uygulamaların farklı iş birimleri, pozisyonlar veya konumlar arasında tutarlı biçimde hayata geçirilmesi her zaman mümkün olamamaktadır (Blair-Loy & Wharton, 2002). Bu bölümde literatürde ortaya konulan bulgular ışığında kapsayıcılığın potansiyel olumlu sonuçları ele alınacaktır.

3.2.1. Olumlu Sonuçları

Kapsayıcılık, yalnızca bireylerin refahını artırmakla kalmamakta aynı zamanda işletmelere stratejik faydalar sağlayan bir kurumsal değer olarak öne çıkmaktadır. Literatürde, kapsayıcı çalışma ortamlarının çalışan refahı (Ortlieb & Sieben, 2014:236), iş tatmini (Randel, 2023; Shore vd., 2011), kurumsal bağlılık (Goswami & Goswami, 2018; Hwang & Hopkins, 2015) ve genel işyeri mutluluğu (Mousa, 2020) gibi bireysel düzeyde olumlu çıktılarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışanlar kendilerini kimliklerini gizlemeden ifade edebildiklerinde ve bir işletmenin parçası olarak güvende hissettiklerinde, bu durum onların hem motivasyonunu hem de pozisyonlarından duydukları memnuniyeti artırmaktadır (Gephhardt vd., 2016). Bununla birlikte çalışanların katkılarının değerli ve takdir edildiğini hissetmeleri onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirken, işyeri katılımını ve morali de yükseltmektedir (Downey vd., 2015; Nguyen vd., 2024; Sharma, 2024). Bu bağlamda kapsayıcılık artan motivasyon, üretkenlik (Nishii, 2013) ve iş performansı (Chen & Tang, 2018; Shore vd., 2011) ile sonuçlanabilmekte ve dolaylı yoldan işletme kârlılığına da

katkı sağlayabilmektedir (Gelfand vd., 2007). Ayrıca çalışan etkinliği ve iyileştirilmiş kurumsal çıktılar da literatürde sıklıkla vurgulanan etkiler arasındadır (Royall vd., 2022).

Kapsayıcılığın grup düzeyindeki çıktıları arasında ise bilgi paylaşımı (Li vd., 2017), iş birliği (Sharma, 2024) ve açık iletişim (Nair & Vohra, 2015) gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Kapsayıcı iş ortamları, çalışanları düşüncelerini dile getirmeye ve daha aktif şekilde katılım göstermeye teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Ayrıca, kapsayıcı liderliğin varlığı ile birlikte çalışanların psikolojik güvenliği artmakta, bu durum onların risk alma, yenilikçi düşünme ve yaratıcı çözümler üretme eğilimlerini desteklemektedir (Kiradoo, 2022; Leroy vd., 2021; Mansoor vd., 2021; Shore vd., 2011). Böylece çeşitliliğe sahip bir iş gücü, işletmeye yeni bakış açıları kazandırmakta ve bu da inovasyon kapasitesini doğrudan beslemektedir. Son olarak, literatürde yer alan çalışmalar, kapsayıcılığın yalnızca bireysel ya da psikolojik faydalarla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda görev etkinliği gibi performans göstergelerini de olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Goswami & Goswami, 2018; Ortlieb & Sieben, 2014:236). Tüm bu bulgular, kapsayıcılığın işletme düzeyinde çok boyutlu ve stratejik etkileri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Şekil 6'da kapsayıcılık literatüründe sıkça ele alınan olumlu sonuçlar gösterilmektedir.



Şekil 6. Kapsayıcılığın Olumlu Sonuçları

Şekil 6'da yer alan bu unsurlar, kapsayıcılığın işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumlu sonuçları göstermektedir. Aşağıda bu olumlu sonuçların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.2.1.1. Çalışan Bağlılığı

Hwang & Hopkins (2015) çalışanların bir işletmeye dahil olduklarını hissetmeleri durumunda, bu kapsayıcılık duygusunun daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile sonuçlandığını öne sürmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması da işten ayrılma niyetinin düşük kalmasını sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar, bir işletmenin kendilerini olduğu gibi kabul ettiğini algıladıklarında, işletmeye karşı daha yüksek düzeyde bağlılık hissetmektedirler (Gephardt vd., 2016). Dolayısıyla kapsayıcılığı hisseden çalışanlar, işletmeden elde edilen olumlu iş deneyimini değerli bulmakta ve bu olumlu ilişkiyi sürdürmek amacıyla işletmeye bağlılık göstermektedir (van Knippenberg & Sleebos, 2006). İşyeri kapsayıcılığı üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların kapsayıcılık algısının bağlılığa ve iş performansına güçlü bir şekilde etki ettiği (Cho & Mor Barak, 2008) ve daha yüksek çalışan bağlılığı düzeylerinin daha iyi kurumsal performansla ilişkili olduğu (Denison, 1990) sonucuna ulaşmıştır. Findler vd. (2007) tarafından yapılan bir çalışmada ise çalışanların kapsayıcılık yerine aksine dışlanmış hissettiklerinde ise daha düşük bağlılık yaşadıkları tespit edilmiştir.

3.2.1.2. Çalışanı Elde Tutma

İşyerinde kapsayıcılığın bir başka olumlu sonucu ise çalışanların elde tutulma oranını artırmasıdır. Çünkü çalışanlar işyerlerinde değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, işletmede uzun vadede kalma olasılıkları yükselmektedir. Hatta bu durum çalışan devir oranını ve işe alım masraflarını azaltmakta ve işletmenin kârlılığına katkı sağlamaktadır (Kiradoo, 2022). Yine Brimhall vd. (2016) ile Goswami & Goswami (2018) yaptıkları ampirik çalışmalarda kapsayıcılığın işten ayrılma niyetini azalttığına yönelik kanıtlar bulmuşlardır.

3.2.1.3. Çalışan Verimliliğinde Artış

Kapsayıcılığın en belirgin avantajlarından birisi olarak kapsayıcı bir ortamın çalışan verimliliğini artırması gösterilmektedir. Giovannini (2004:22) kapsayıcı bir ortamın herkesin iyi performans gösterebilmesi için gereken öğrenme ve gelişim kapasitesini güçlendirdiğini iddia etmektedir. Kapsayıcılık ile çalışan verimliliği arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, kapsayıcı bir çalışma ortamının çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediğini ve bunun da artan çalışan üretkenliği ve verimliliği

yarattığını göstermektedir (Back vd., 2018). Yine araştırmalar, çalışanların kapsayıcı bir ortamda bireysel olarak daha üretken olabileceğini ve daha etkili bir şekilde çalışabileceğini göstermektedir (Moon & Christensen, 2020).

3.2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşyerindeki kapsayıcılığın, çalışanların iş ile ilgili rollerin ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Vohra vd., 2015). Wayne vd. (1997) kapsayıcılık ile gelişmiş iş performansı ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı arasında dolaylı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Yine Panicker vd. (2018) ile Cottrill vd.'de (2014) kapsayıcılığın çalışanların işyerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine yol açtığını tespit etmişlerdir. Shen vd. (2010) tarafından farklı sektörlerden 530 Çinli çalışan üzerinde yürütülen ampirik bir çalışmada da kapsayıcılığı destekleyen uygulamalara yönelik çalışan algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

3.2.1.5. Yenilik ve Yaratıcılık

Derven'e (2014:90) göre bir işletme nitelikli adayları başarılı bir şekilde işe alıp kapsayıcı bir ortamda elinde tuttuğunda inovasyona da kapı aralamış olmaktadır. Yazara göre yeni bakış açıları ve fikirler inovasyonu teşvik etmek için olmazsa olmazdır. Kapsayıcı bir kültürde önem verilen çeşitli bakış açıları, farklı fikirlerin etkileşimini teşvik edebilmekte ve başka türlü ortaya çıkması zor olan yeni içgörüler sağlayabilmektedir. Çalışanlar bir işe girdiklerinde bireysel geçmişlerini, deneyimlerini ve inançlarını da işletmeye getirdikleri için mevcut çeşitlilik ne kadar fazlaysa, yenilikçi fikirler de o kadar çeşitli hale gelmektedir. Kanıtlar, çeşitli ve kapsayıcı bir işyeri ortamı yaratmanın işletmede yenilik ve yaratıcılığı artırdığını bunun da işletmenin genel başarısına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Back vd., 2018).

3.2.1.6. Yetenek Çekme

Küresel pazarda rekabetçi olabilmek için bir işletmenin hem algılanan çeşitliliğe hem de algılanan kapsayıcılığa sahip olması gerekmektedir. Nasıl ki çeşitlilik gösteren yapılara sahip işletmeler farklı müşteri gruplarını kendilerine çekebiliyorsa, aynı şekilde bu tür işletmeler potansiyel yetenekler açısından da cazibe oluşturmaktadır. Ancak bu çalışanların istihdam edilebilmesi ve elde tutulabilmesi, söz konusu iş ortamının onlar tarafından kapsayıcı olarak algılanmasına bağlıdır (Royall vd., 2022). Son yıllarda yapılan çalışmalar günümüzde özellikle milenyum kuşağına mensup çalışanların, çeşitli ve kapsayıcı bir iş ortamında çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir.

Günümüzde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın işletme faaliyetlerinin görünür ve işleyen bir öznesi olmadığı durumlarda en yetkin yetenekleri çekmek veya elde tutmak giderek zorlaşmaktadır (Gephardt vd., 2016:21). Bu nedenle hem mevcut hem de potansiyel çalışanların, iş yerini kapsayıcılığı teşvik eden bir ortam olarak açık biçimde algılayabilmesi gerekmektedir. Çünkü nitelikli adayların çoğunluğu, sınırlı çeşitliliğe sahip iş yerlerinden uzak durma eğilimindedir. Aynı zamanda belirgin bir kapsayıcılık stratejisine sahip olmayan çeşitli işletmelerden de kaçınmaktadırlar (Lussier & Hendon, 2019). Bu nedenle bir işletmenin yüksek nitelikli adayları çekebilmesi için çeşitliliği ve kapsayıcılığı şirket başarısının temel bir unsuru olarak görünür biçimde ortaya koyması gerekmektedir.

3.3. Kapsayıcılığın Öncülleri

Kapsayıcılığın örgütsel düzeyde etkili bir şekilde sağlanabilmesi, belirli yapısal ve bağlamsal öncüllerin varlığına bağlıdır. Literatürde, kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasında liderlik anlayışı, örgüt iklimi ve kapsayıcılığı destekleyen uygulamaların kritik bir rol oynadığına dair güçlü ve tutarlı bulgular yer almaktadır. Bu çerçevede, kapsayıcılığın yalnızca bireysel algılarla sınırlı olmadığı, aynı zamanda örgütsel yapıların ve süreçlerin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Shore vd. (2011) araştırmalarında çalışanların işyeri kapsayıcılığına ilişkin algıları üzerinde etkili olan üç temel bağlamsal öncül tespit etmişlerdir. Bunlar kapsayıcılık iklimi, kapsayıcı liderlik ve kapsayıcılık uygulamaları olarak sıralanmaktadır. Bu bileşenler, kapsayıcı bir iş ortamının inşasında birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışmada kapsayıcılığın yalnızca çalışan düzeyinde değil, örgütsel bağlamda şekillenen çok katmanlı bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

Nitekim önceki araştırmalar, kapsayıcılık yapıları arasında farklı düzeylerde ilişkiler kurarak, bu yapılar arasındaki etkileşimi daha açık hale getirmiştir. Kapsayıcı iklim, kapsayıcılık kültürü, işyeri kapsayıcılığı ve kapsayıcı liderlik gibi yapıların birbirleriyle bağlantılı olduğu ve bu yapıların çalışan deneyimleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığı gösterilmiştir. Özellikle Nishii (2013) tarafından ortaya konulan kuramsal çerçeveye göre işyeri kapsayıcılığı, herkese adil muamele (Workman-Stark, 2021), eşit istihdam uygulamaları (Le vd., 2020), karar alma süreçlerine katılım (Bodla vd., 2018), kapsayıcı davranış (Nelissen vd., 2017) ve kapsayıcı liderlik (Brimhall vd., 2016) gibi çeşitli örgütsel uygulamalarla yakından ilişkilidir. Bu bulgular, kapsayıcı bir örgütsel kültürün yalnızca normatif bir çerçeve değil aynı zamanda somut politikalar ve uygulamalarla desteklenen kurumsal bir yapı olduğunu göstermektedir.

Öte yandan April (2007) bir işletmenin kapsayıcılığı etkili biçimde benimseyebilmesi için bazı temel faktörlerin varlığına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Bunlar arasında liderliğin kapsayıcılığı temel bir iş gerekliliği olarak görmesi, gelişime açık kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturulması, saygı, empati, bilgi ve gelişim gibi değerlerin kurumsal düzeyde benimsenmesi ile açık ve kapsayıcı iletişim stratejilerinin benimsenmesi yer almaktadır. Bu faktörler, kapsayıcı kültürün sadece söylemsel düzeyde değil, kurumsal yapılanma ve yönetim anlayışıyla da desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Son olarak Pelled vd. (1999) işyeri kapsayıcılığının önemli yapısal göstergelerini ortaya koymuştur. Karar alma süreçlerine etki edebilme, hassas iş bilgilerine erişim ve iş güvencesi gibi unsurlar, kapsayıcılığın yalnızca algılara dayalı bir olgu olmadığını aynı zamanda yapısal ve işlevsel boyutlarıyla da değerlendirilmesi gereken çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir.

3.4. Kapsayıcılığı Sağlama Stratejileri

Kapsayıcılık, günümüz iş dünyasında her işletme için temel bir hedef haline gelmiş olsa da bu hedefe ulaşmak adına benimsenen yaklaşımlar ve kullanılan kaynaklar işletmeler arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Sanders, 2017). Bazı işletmeler bu doğrultuda kapsamlı ve sistematik çabalar ortaya koyarken, bazıları yalnızca sembolik uygulamalarla sınırlı kalmaktadır. Çoğu işletme ise bu iki uç arasında konumlanmakta, benimsedikleri çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, işyeri ortamının genel niteliğini, çalışan memnuniyetini ve bireysel başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir (Jaiswal & Dyaram, 2020; Moon & Christensen, 2020). Ancak literatürde de vurgulandığı üzere, kapsayıcı bir işletmenin neyi ifade ettiği ve bu yapının nasıl inşa edileceği konusunda halen fikir birliği bulunmamaktadır (Saqib & Khan, 2022). Bu bağlamda bazı araştırmacılar kapsayıcılığın güvenli, adil, destekleyici ve tarafsız politikalarla örgütsel düzeyde inşa edilebileceğini savunmaktadır (Noronha vd., 2022). Ayrıca çalışanların bilgiye erişimlerinin artırılması, karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi ve çatışma yönetimi gibi katılımcı uygulamaların desteklenmesi de kapsayıcı bir işyeri ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Bilimoria vd., 2008; Dipboye & Collela, 2005; Janssens & Zanoni, 2007; Roberson, 2006). Öte yandan ayrımcılıkla mücadele edilmesi, stereotiplemenin¹ önlenmesi ve önyargılı davranışlara karşı sıfır tolerans gösterilmesi gerektiği de literatürde altı çizilen diğer stratejiler arasındadır (Kulkarni vd., 2017).

1 İşyerlerinde stereotipleme, bir kişinin ya da grubun, cinsiyet, yaş, etnik köken, din, engellilik gibi belirli özelliklere dayanarak ön yargılı ve genelleysel biçimde değerlendirilmesidir.

Sonuç olarak, işletmelerin kapsayıcılık çabalarında etkili ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşabilmeleri için her geçmişten ve kimlikten çalışanı kabul eden, ayrımcılığa yer vermeyen bütüncül bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Asnicar, 2023). Şekil 7’de literatürde önerilen ve uygulamada kapsayıcılığı geliştirmeye katkı sağlayan çeşitli stratejiler gösterilmektedir.



Şekil 7. Kapsayıcılığı Sağlama Stratejileri

Şekil 7’de yer alan bu stratejiler, işletmelerde kapsayıcılığı sağlamak için atılması gereken adımlar olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda bu adımların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.4.1. Kapsayıcı Bir İşyeri Oluşturma

Kapsayıcı bir işyeri, her kesimden bireyin adil muamele gördüğünü, oldukları haliyle değer verildiğini ve aynı zamanda temel karar alma süreçlerinin bir parçası haline getirildiğini hissettiği yerlerdir (Davidson & Ferdman, 2001). Bu nedenle kapsayıcı işyerleri oluşturma girişimleri, bireysel farklılıkları, ihtiyaçları ve algıları dikkate almalı ve insanların değerli ve eşit muamele gördüklerini hissettiren yapılar, sistemler ve süreçler oluşturmaya odaklanmalıdır (Ferdman & Davidson, 2002). Ek olarak gerçek bir kapsayıcı iş yeri en üst düzey yöneticiden en alt seviyeye ve en yeni çalışana kadar herkesi kapsayacak şekilde yapılandırılmalıdır (Royall vd., 2022).

3.4.2. Kapsayıcı Bir Kültür Oluşturma

İşletmelerde kapsayıcılığı geliştirmenin yollarından biri de kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturmaktır. Kapsayıcı kültür, bir örgütsel ortamın, birden fazla geçmişe, zihniyete ve düşünme biçimine sahip kişilerin etkili bir şekilde birlikte çalışmasını ve sağlam ilkelere dayalı örgütsel hedeflere ulaşmak için en yüksek potansiyellerini kullanmasını sağladığında ortaya çıkmaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Deloitte raporları, kapsayıcı bir örgütsel kültür olmadan çeşitliliğin tek başına etkisiz olduğu sonucuna varmıştır (Deloitte, 2018; Deloitte, 2023). Bu nedenle kapsayıcı kültürler, tüm görüşlerin değer gördüğü ve tüm insan kaynakları faaliyetlerinin (iş alma, motive etme, geliştirme ve değerlendirme vb.) adil, eşit ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesini esas almaktadır (Szydło vd., 2024). Dolayısıyla işyerlerinde kapsayıcı bir kültür inşa etmek, özellikle insan kaynakları ile ilgili bazı eski politikaları ortadan kaldırarak kapsayıcı yeni politikalar oluşturmayı gerektirmektedir. Bu sayede kapsayıcı bir iş yeri kültürüne sahip olmak, yalnızca çeşitli yetenekleri işletmeye çekmeye yardımcı olmakla kalmayacak aynı zamanda ilk etapta işletmeye çekilen çeşitli yetenekleri elde tutmaya da yardımcı olacaktır (Bush, 2023). Özellikle yöneticilerin kapsayıcı bir işyeri kültürünün teşvik edilmesindeki önemli rolü göz önüne alındığında, çeşitlilik içeren bir işgücüyle nasıl başa çıkacaklarını bilmeleri çok önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin tüm çalışanları anlamak ve desteklemek ve kapsayıcı bir kültür geliştirmek için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gerekmektedir (Medhi, 2024).

3.4.3. Kapsayıcı Bir İklim Oluşturma

Kapsayıcı bir işyeri oluşturmanın en temel öğelerinden birisi de işyerinde kapsayıcı bir iklim oluşturmaktır. Nishii (2013:1754) kapsayıcılık iklimini, sadece tarihsel olarak güçlü kimlik gruplarının üyeleri değil, tüm geçmişlere sahip bireylerin adil bir şekilde ve oldukları haliyle değer gördüğü ve temel karar alma sürecine dahil edildiği bir ortam olarak tanımlamıştır. Kapsayıcı bir iklim, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik olmak üzere tüm sosyal grupların tarafsız bir şekilde ele alınmasını kolaylaştıran tüm bu politikaları, prosedürleri ve örgütsel temsilcilerin eylemlerini kapsamaktadır (Panicker vd., 2018). Eğer bir işyerinde tüm sosyal kimlik gruplarından insanlar, kabul edilme, takdir edilme, seslerinin duyulması ve temel faaliyetlerde bulunma fırsatlarına sahipse orada kapsayıcılık ikliminin var olduğuna inanılmaktadır (Wasserman vd., 2008). Böyle bir iklimde çalışanlar katılım konusunda istekli iken işletme içinde ayrımcılık davranışları son derece düşük olma eğilimindedir (Chrobot-Mason vd., 2013).

3.4.4. Kapsayıcılık Hedeflerini İletme ve İlerlemeyi İzleme

Kapsayıcı bir işyeri inşa etme çabaları yalnızca kapsayıcı politikaların oluşturulmasıyla sınırlı değildir. Bu politikaların tüm çalışanlara açık, anlaşılır ve tutarlı bir biçimde iletilmesi de sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Kapsayıcılık hedeflerinin iş gücüne net biçimde aktarılması, çalışanların kurumsal beklentileri benimsemelerine ve bu doğrultuda davranış geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca kapsayıcılıkta ilerlemenin sürdürülebilirlik biçimde izlenebilmesi için çalışan deneyimlerine dair düzenli geri bildirim toplanması büyük önem taşımaktadır. Bu tür geri bildirim mekanizmaları, mevcut uygulamaların etkinliğini değerlendirme ve gerekirse stratejileri yeniden yapılandırma fırsatı sunarak, kapsayıcı bir işyeri yaratılmasını desteklemektedir (Kalev & Dobbin, 2022).

3.4.5. Kapsayıcılığa İşe Alım Sürecinden Başlama

Kapsayıcılığa dayalı bir kültür oluşturmanın en etkili yollarından biri, bu süreci çalışanın işe alım sürecinin en başından itibaren başlatmaktır. Kapsayıcılığın işletmenin temel değerlerinden biri olduğunu açıkça ilan etmek, savunmak ve teşvik etmek, bu yaklaşımın tüm organizasyon genelinde benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler kapsayıcılık hedeflerini ve farklı geçmişlere sahip çalışanların kendilerini dahil hissedebilmelerine yönelik taahhütlerini sosyal medya kanalları, web siteleri ve kamuya açık röportajlar aracılığıyla ileterek bu değerleri şeffaf biçimde paylaşmalıdırlar. Yeni bir çalışanın işe alımı sırasında, çeşitlilik ve kapsayıcılığın kurumsal düzeydeki önemine özellikle vurgu yapılmalı, her çalışanın cinsiyet, ırk, kültür ya da engellilik durumu fark etmeksizin güvenli bir ortamda bulunduğu konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, yeni başlayan personele mevcut çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları tanıtılmalı ve herhangi bir ayrımcılıkla karşılaşmaları durumunda hangi yollarla destek alabilecekleri net bir şekilde açıklanmalıdır. Son olarak, iş yerinde ayrımcılığa sıfır tolerans gösterildiği ve bu tür davranışların katı yaptırımlarla karşılaşacağı açık bir biçimde iletilmelidir (Medhi, 2024).

3.4.6. Üst Yönetim Desteğini Alma

Yönetici desteği ile işyeri kapsayıcılığı arasındaki pozitif ilişki birçok araştırmacı tarafından kapsamlı biçimde ele alınmış ve desteklenmiştir (Goswami & Goswami, 2018). İşletmelerde yöneticilerin kapsayıcı davranışlar sergilemesi, işletme genelinde kapsayıcılığa verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Yönetimin, çalışanların bireysel farklılıklarını işe katkı sağlayacak şekilde kullanmalarını teşvik etmesi, bu farklılıkların kabul edildiği ve değer görüldüğü bir iş ortamını teşvik etmektedir

(O'Donovan, 2018). Dolayısıyla üst yönetim desteği, kapsayıcı politikaların ve uygulamaların hayata geçirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Shore vd. (2011) çalışmalarında yönetimin bu konudaki desteğinin önemine dikkat çekerken, Ryan & Kossek (2008) yönetim desteğinin eksikliğinin çalışan bağlılığına zarar verebileceğini ve desteklenmeyen çalışanların dışlanmış hissedebileceğini ileri sürmüştür. Bu nedenle, yöneticilerin kapsayıcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Ancak kapsayıcı yönetimin yalnızca bireysel bir tutum değil, tüm organizasyonun katılımını gerektiren bütüncül bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle işletmelerde çeşitliliği benimseyen, açıklığı ve farklılıklara saygı duyan bir kültürü teşvik eden ve işletmedeki tüm süreçlerde fırsat ve yetenek çeşitliğini gözetten bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir (Maczyński vd., 2019).

Özetle yukarıda literatüre dayalı olarak kapsayıcılığı geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler sıralanmıştır. Bu stratejiler arasında yer alan kapsayıcı liderlik ise literatürde giderek artan bir ilgiyle ele alınmakta ve diğer kapsayıcılık uygulamalarına kıyasla çok daha kapsamlı biçimde incelenmektedir. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik konusunun yalnızca bu bölümdeki genel stratejiler çerçevesinde kısaca değinilmesi yerine, kavramsal çerçevesinin ayrıntılı biçimde sunulması, alan yazındaki bulgularla desteklenmesi ve kapsayıcı liderlerin taşıması gereken temel özelliklerin tartışılması amacıyla bir sonraki bölümde bağımsız olarak ele alınması tercih edilmiştir. Böylece, kapsayıcılık çabalarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir role sahip olan liderlik yaklaşımı bütüncül bir şekilde değerlendirilmektedir.

3.5. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı bir işyeri oluşturmak, çeşitliliğin yanı sıra tüm çalışanların kendisini değerli ve ait hissettiği bir liderlik anlayışını da gerektirmektedir. Bu nedenle kapsayıcılığı sağlamanın ve onu sürdürmenin en önemli unsurlarından birisi kapsayıcı liderliktir. Nembhard & Edmondson (2006) kapsayıcı liderliği, başkalarının katkılarını değerli bulma ve insanların farklı fikirlerini ifade etmelerini teşvik etme eylemi olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre lider kapsayıcılığı, tüm ekip üyelerinin tartışmalara ve kararlara dahil edilmesini teşvik eden sözleri ve davranışları kapsamaktadır. Randel vd. (2018:191) ise kapsayıcı liderliği grup üyelerinin kendisini grubun bir parçası hissetmesini (aidiyet) ve bireysellik duygusunu (benzersizlik) korurken grup süreçlerine ve sonuçlarına katkıda bulunmalarını kolaylaştırmaya odaklanan bir dizi lider davranışı olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla kapsayıcı liderlik, çeşitlilik gösteren çalışanları kurumsal işleyişe dahil eden bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiştir, kritik ve yararlı görülmüştür (Ashikali vd., 2020).

Hatta güncel araştırmalarda, liderlerin çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyip desteklememesi gerektiği yönündeki tartışmalar yerini liderlerin farklılıkları nasıl değerlendirebileceği ve kapsayıcılığı nasıl teşvik edebileceği konusuna bırakmıştır. Çünkü günümüzde liderler kapsayıcı iklimler yaratmada, bir işletmenin çeşitlilik girişimlerini belirleme ve destekleme konusunda ve çeşitlilikten kapsayıcılığa doğru ilerlemede oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar (Nair & Vohra, 2015). Hatta Cottrill vd. (2014) liderliğin son yıllarda kapsayıcılığın bir öncüsü olarak kabul edildiğini savunmuştur. Liderler çalışanların katkılarına değer verdiğinde ve grup üyelerini fikirlerini sunmaya teşvik ettiklerinde, bu onların çeşitlilik gösteren çalışanlara karşı kapsayıcı davranışlarda bulunduğu bir göstergesi haline gelmektedir (Nembhard & Edmondson, 2006).

Kapsayıcı liderliğin kapsayıcılık üzerindeki etkileriyle ilgili araştırmalar, farklı liderlik türlerinin veya davranışlarının takipçilerin kapsayıcılığı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Örneğin Cottrill vd. (2014) tarafından ABD’de faaliyet gösteren işletmelerde yürütülen bir çalışmada, otantik liderliğin (bireylerin güçlü yönleri, zayıf yönleri ve değerleri hakkındaki öz farkındalıklarını kullandıkları bir tür pozitif liderlik olarak tanımlanır) takipçilerin kapsayıcılığını artırdığı ve bunun da takipçilerin kurumsal vatandaşlık davranışlarına sebep olduğu tespit edilmiştir. Yine Boekhorst (2015) yaptığı çalışmada bu bulguyu ampirik olarak doğrulayarak otantik liderliğin kapsayıcı lider rol modellemesi yoluyla kapsayıcılığı teşvik ettiğini kanıtlamıştır. Jeronimo vd. (2022) doğrudan kapsayıcı liderliğin çalışanların kapsayıcılık algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösteren bir araştırma yürütmüşlerdir. Diğer bazı çalışmalar da kapsayıcı liderliğin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Ahmed vd., 2021; Bataineh vd., 2022).

Yakın tarihli çalışmalarda da kapsayıcılığın oluşturulmasında liderliğin kritik önemine işaret edilmektedir. Bu çalışmalarda etik liderlik (Haar & Brougham, 2022), hizmetkar liderlik (Bhatti vd., 2022) ve sorumlu liderliğin (Mousa & Puhakka, 2019) kapsayıcılıkla ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Ancak lider kapsayıcılığı, statü veya güç farklılıklarıyla karakterize edilen durumlara açıkça odaklanması ve başkalarının görüşlerindeki çeşitliliğin değerini kabul eden davranışlara dikkat etmesiyle bu liderlik türlerinden ayrılmaktadır (Nembhard & Edmondson, 2006). Kapsayıcı liderliğin, çalışanları oldukları gibi kabul etme, değer verme ve onların benzersiz yetenek ve bakış açılarını işlerine, ekiplerine ve işletmeye katmalarını kolaylaştırma vurgusu nedeniyle dönüşümsel liderlik veya güçlendirme liderliği gibi diğer liderlik türlerinden de farklı olduğu ileri sürülmektedir (Randel vd., 2018).

Literatürde kapsayıcı liderlerin sahip olduğu/olması gerektiği özelliklerin de tanımlandığı görülmektedir. Hollander (2009) kapsayıcı bir liderin çalışanlara daha fazla ilgi gösterdiğini ve odaklandığını, çalışanların bireysel algılarını ve değerlerini de kapsadığını öne sürmüştür. Carmeli vd. (2010) ise kapsayıcı liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiğini ve herkese karşı açık iletişim ve adaletle yaklaştığını belirtmiştir. Nair & Vohra (2015) kapsayıcı liderin, çeşitliliği ve çeşitlilik girişimlerini açıkça savunan, çalışanların katkılarını bekleyen ve değer veren, işbirlikçi bir liderlik tarzı gösteren, çatışmayı yönetme yeteneğine sahip, liyakate dayalı karar almayı benimsemiş, kültürel yeterliliğe sahip ve kolektif bir kimlik duygusu yaratan kişilik özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. Aşağıda söz konusu yazarların çalışmalarından elde edilen bilgilerin genişletilmesiyle kapsayıcı bir liderlik için gerekli olan değer, bilgi ve beceriler Tablo 2’de bir arada gösterilmiştir:

Tablo 2. Kapsayıcı Liderlerin Özellikleri

DEĞERLER	BİLGİLER	BECERİLER
Alçakgönüllülük	Öz-farkındalık	Etkin dinleme
Farklılıkların kabulü	Etkili işbirlikleri geliştirme	Empati
Yeni fikirlere açıklık	İlgili yasalara dair farkındalık	Öz-izleme/kendini izleme
Esneklik	Makro bakış açısı	Uygun iletişim
Adalet duygusu	Çeşitlilik yönetimi bilgisi	Düşünceli/nezaketli olma
Saygı	Ön yargı farkındalığı	İlişki kurabilme yeteneği
Sosyal sorumluluk	Kültürlerarası yeterlik bilgisi	İkna kabiliyeti

Tablo 2’de yer alan özelliklerin işletmedeki hiyerarşinin tüm seviyelerindeki liderler için geçerli olabilecek ortak özellikler olduğunu söylemek mümkündür. Shore & Chung’a (2021) göre de işletmede kapsayıcılığı sağlamak ve geliştirmek için liderin özellikleri oldukça önemlidir. Çünkü grup üyelerinin aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı hususunda yönetim ve liderlik tarzı belirleyici unsurlar olarak kabul edilmektedir (Randel vd., 2018). Bu tür özellikler aynı zamanda grup üyelerinin desteklenmesi, görüşlerinin dikkate alınması, adaletin ve tarafsızlığın sağlanması ve ortak karar alma süreçlerinin teşvik edilmesi yoluyla örgütsel normların oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Ashikali vd., 2020).

Özetle çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları, önceki bölümlerde kuramsal çerçeveleri, tarihsel gelişimleri ve kurumsal bağlamdaki yansımalarıyla ayrı

ayrı ele alınmıştır. Bu iki kavram, her ne kadar kendi başlıkları altında özgün anlamlar taşısa da, örgütsel yaşamda genellikle birbirini tamamlayan ve birlikte değerlendirildiğinde daha kapsayıcı sonuçlar doğuran yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, izleyen bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının birlikte ele alındığı bütüncül bir yaklaşımla, bu kavramların teorik ve hukuki temelleri, işletmelere yansıyan olumlu ve olumsuz etkileri, uygulamada karşılaşılan güçlükler ile bu güçlüklerin aşılmasına yönelik stratejik adımlar ve örnek şirket uygulamaları incelenmektedir.

4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Temelleri

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları sadece örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal yapı ve insan ilişkileri bağlamında da çok katmanlı temellere dayanmaktadır. Bu bölümde, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının kuramsal ve hukuki dayanakları ele alınacaktır. İlk alt bölümde, bireylerin grup içindeki rollerini ve aidiyet ilişkilerini anlamaya yönelik *Sosyal Kimlik Teorisi*, karşılıklı ilişkilerde denge ve faydayı esas alan *Sosyal Değişim Teorisi*, farklılıkların yönetiminde denge kurma yaklaşımı sunan *Optimum Farklılık Teorisi* ile bireylerin toplumsal rollerle kurduğu ilişkileri açıklayan *Rol Kimliği Teorisi* incelenecektir. İkinci alt bölümde ise çeşitlilik ve kapsayıcılığın hukuki zemini, Birleşmiş Milletler belgeleri ve sözleşmeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) standartları, Avrupa Birliği düzenlemeleri ve Türkiye'deki ilgili yasalar çerçevesinde değerlendirilecektir. Şekil 8'de çeşitlilik ve kapsayıcılığın gerek teorik gerekse hukuki temelleri özet olarak gösterilmektedir.



Şekil 8. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Temelleri

Şekil 8'de çeşitlilik ve kapsayıcılığın dayandığı teorik ve hukuki temeller özet halinde gösterilmektedir. Aşağıda bu dayanaklar alt başlıkları ile birlikte ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

4.1. Teorik (Kuramsal) Temeller

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki çalışmalar, bu kavramların bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki etkilerini daha derinlemesine anlayabilmek amacıyla çeşitli psikolojik ve sosyolojik teorilerle temellendirilmektedir. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerin doğası, aidiyet duygusunun oluşumu, farklılıkların bireyler ve gruplar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların örgütsel davranışlara nasıl yansıdığı gibi konular, literatürde sıkça tartışılan temalardandır. Bu bağlamda özellikle kapsayıcılık kavramının teorik çerçevesini oluşturmak amacıyla sosyal kimlik teorisi, optimum farklılık teorisi ve aidiyet ihtiyacı gibi yaklaşımlar sıklıkla kullanılmaktadır (Nair & Vohra, 2015). Özellikle işyerlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili çalışmalarda sosyal kimlik teorisinin baskın bir açıklayıcı çerçeve sunduğu görülmektedir (Randel, 2023). Bununla birlikte, sosyal değişim teorisi (Panicker vd., 2018), optimum farklılık teorisi (Nair & Vohra, 2015) ve rol kimliği teorisi (Chen & Tang, 2018) gibi diğer teorik yaklaşımlar da çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel dinamikler içindeki yerini açıklamada önemli katkılar sunmaktadır. Bu alt bölümde söz konusu teoriler açıklanarak çeşitlilik ve kapsayıcılık literatürüne sundukları kuramsal katkılar ele alınacaktır.

4.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory)

Kapsayıcılık, bireyin bir gruba ait olma duygusunu ve aynı zamanda grup içindeki diğer üyelerle karşılaştırıldığında benzersiz hissetme derecesini içermesi bakımından (Shore vd., 2011) sosyal kimlik teorisi kapsamında anlamlı bir biçimde ele alınabilmektedir. Sosyal kimlik teorisi, benliğin hem sosyal kimliği (bir grubun parçası olma) hem de kişisel kimliği (bireysel özelliklere dayalı benlik algısı) kapsayan çift yönlü bir yapıda kavramsallaştırılmasıyla, kapsayıcılığın aidiyet ve benzersizlik bileşenleriyle doğrudan örtüşmektedir (Postmes & Jetten, 2006). Bu teoriye göre, bireyin benlik algısı büyük ölçüde sosyal gruplara üyelik yoluyla şekillenmektedir. Özellikle toplumda yüksek statüye sahip olduğu varsayılan gruplara aidiyet, bireyin kendilik değerini artırmaktadır. Bu bağlamda kapsayıcılık, bireyin daha büyük bir sosyal gruba ait olma ihtiyacına dayanmakta ve bu ihtiyaç, çalışanların psikolojik refahıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Ferdman & Davidson, 2002).

Literatürde sosyal kimlik teorisine dayandırılan çalışmalar, belirli grupların neden daha güçlü ya da zayıf kapsayıcılık duygularına sahip olduğunu ve bu duyguların işyerindeki bireylerde olumlu psikolojik sonuçlar (örneğin öz saygı) doğurduğunu göstermektedir (Mor Barak vd., 1998). Aynı zamanda bu teori, bireylerin yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özellikler üzerinden

kendilerini kategorize etme eğiliminde olduklarını da vurgulamaktadır. Bu doğrultuda çeşitlilik özellikleri ile kapsayıcılık algısı arasında güçlü bir bağ kurulmakta, bireylerin örgütsel eylem ve politikalara ilişkin algılarının ait oldukları kimlik gruplarından etkilendiği ileri sürülmektedir (Cho & Mor Barak, 2008).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin yalnızca kişisel özellikleri üzerinden değil, aynı zamanda grup kimlikleri üzerinden de kendilerini tanımladıklarını ortaya koymaktadır (Hornsey & Jetten, 2004). Bireyler sosyal kimliklerinin olumlu şekilde değerlendirilmesini istemekte ve bu durum öz saygılarını artırmaya yönelik bir strateji olarak işlev görmektedir. Ancak bu süreç, çoğu zaman grup içi kayırmacılığa, yani bireylerin kendi gruplarını diğerlerinden üstün görme eğilimine yol açabilmektedir (Tajfel & Turner, 1986).

4.1.2. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Çeşitlilik yönetimi ve örgütsel kapsayıcılığın tarihsel kökenleri, 1960'lı yıllarda ABD'de başlatılan eşit istihdam girişimlerine kadar uzanmaktadır. Bu girişimlerin Blau'nun (1964) ortaya koyduğu sosyal değişim teorisine dayandığı dikkate alındığında, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık uygulamalarının temelinde bu teoriye dayalı bir anlayışın yer aldığı söylenebilmektedir (Paauwe vd., 2013). Sosyal değişim teorisi, işletmelerin çalışanlara yaptığı yatırımların (örneğin maaş, terfi, bilgi paylaşımı, statü vb.) karşılığında çalışanlardan performans, sadakat, katılım ve entegrasyon gibi olumlu geri dönüşler alacağını öne sürmektedir. Bu teori, bireylerin zaman içinde etkileşimde bulundukları kişilerden aldıkları desteği karşılıksız bırakmama yönünde bir eğilim geliştirdiklerini savunmaktadır. Bu yaklaşım özellikle kapsayıcılık kavramı açısından önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır. Örneğin bir çalışanın iş yerinde kabul gördüğünü hissetmesi, yalnızca bireysel performansını artırmakla kalmamakta aynı zamanda örgütsel değerlere daha uyumlu davranmasına ve işletmeyle güçlü bir psikolojik bağ kurmasına da neden olmaktadır. Bu yönüyle teori, kapsayıcılığın kurumsal sonuçlar üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak ve öngörmek açısından işlevsel bir araç sunmaktadır (Shore vd., 2006).

Sosyal değişim teorisi aynı zamanda karşılıklı güvene ve her iki tarafın da çıkar beklentisine dayalı ilişkiler üzerine kuruludur. Bu tür ilişkiler, taraflar arasında yıkıcı davranışlardan kaçınma yönünde bir yükümlülük yaratmakta ve sonuç olarak hem iş performansının artmasına hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek düzeyde sergilenmesine katkı sağlamaktadır (Wayne vd., 1997).

4.1.3. Optimum Farklılık Teorisi (Optimal Distinctiveness Theory)

Optimum farklılık teorisine göre, bireyler aidiyet ve bireyselleşme ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için gruplar tarafından kabul edilmeyi istemektedirler. Bu teoriye göre insanların grup içinde “ait olma ve benzersiz olma” şeklinde ortaya çıkan iki temel ama zıt ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bir kişi kendisini grup üyelerine fazlasıyla benzer hissettiğinde, farklı ve özel olma ihtiyacı duyabilmekte ve bu nedenle diğerlerinden ayrılmaya çalışabilmektedir. Tam tersi durumda, yani kendisini grup üyelerinden çok farklı hissettiğinde ise dışlanmış hissedebilmekte ve gruba uyum sağlamak için daha benzer olmaya çalışabilmektedir. Dolayısıyla bireylerin kendilerini ne kadar benzersiz ve ne kadar ait hissettiklerine bağlı olarak dışlanma (exclusion) ya da dahil edilme (inclusion) deneyimleri farklılık gösterebilmektedir (Shore vd., 2011). Bu teoriye göre eğer kişi hem ait olma hem de benzersiz olma ihtiyacını aynı anda karşılayabiliyorsa, bu durumda kapsayıcılığı (inclusion) deneyimlemektedir. Yani kişi, bir grubun parçası olarak kabul edilirken, aynı zamanda kendi özgünlüğünü korumasına da izin verilmekte ya da bu özelliği desteklenmektedir (Nair & Vohra, 2015).

4.1.4. Rol Kimliği Teorisi (Role Identity Theory)

Sosyal kimlik teorisi, bireyin bir sosyal kategoriye olan bağlılığına atıfta bulunurken, rol kimliği teorisi ise rol kimliğine atıfta bulunarak sosyal yapıların benliği nasıl etkilediğine ve böylece rolle ilgili davranışları nasıl beslediğine odaklanmaktadır (Stryker & Burke, 2000). Bu nedenle, rol kimliği teorisine göre, iş ile ilgili etkileşimler çalışanların belirli rol beklentileri ve kimlikleri deneyimlemesini sağlamakta ve kimliğe veya role olan bağlılık, bireyi rol davranışlarını sergilemeye teşvik etmektedir (Ashforth vd., 2008).

Özetle bu teorik yaklaşımlar, çeşitlilik ve kapsayıcılığın bireylerin sosyal ilişkileri ve kimlik algıları çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerde kapsayıcı uygulamaların etkinliği, bu temel kuramsal anlayışlar doğrultusunda değerlendirilerek, hem bireylerin aidiyet duygusunu güçlendirmeyi hem de farklılıkların değerini artırmayı hedeflemelidir. Böylece çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki stratejilerin başarısı, bu teorik temeller ışığında daha sağlam ve sürdürülebilir bir zemine oturtulabilecektir.

4.2. Hukuki Temeller

Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının sürdürülebilirliği ve etkinliği hukuki çerçeveler tarafından da desteklenmektedir. Bu bağlamda uluslararası ve ulusal düzeyde geliştirilen mevzuatlar, işletmelerin ve kurumların kapsayıcı politikalar benimsemesini teşvik etmekte ve ayrımcılıkla mücadelede yol

gösterici olabilmektedir. Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılığın hukuki temelleri, Birleşmiş Milletler belgeleri ve sözleşmeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) standartları, Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği düzenlemeleri ile Türkiye’deki yasal ve anayasal düzenlemeler ışığında incelenecektir. Böylece hukuki altyapının çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarındaki önemi ve kapsamı daha detaylı olarak ortaya konacaktır.

4.2.1. Birleşmiş Milletler Belgeleri ve Sözleşmeleri

Birleşmiş Milletler (BM), insan hakları ve eşitlik ilkelerini uluslararası düzeyde güvence altına alan çeşitli belgeler ve sözleşmelerle çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında önemli bir hukuki temel oluşturmaktadır. Bu bölümde konuya ilişkin BM belgeleri incelenmiştir.

4.2.1.1. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 1948 yılında kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, bireylerin doğuştan gelen haklara sahip olduğunu ve bu hakların ırk, renk, cinsiyet, dil, din ve benzeri temellere dayalı ayrımcılığa uğramadan korunması gerektiğini belirtmektedir. Belgenin özellikle 1. ve 2. maddeleri herkesin dil, din, ırk, cinsiyet, etnik köken gibi farklılıklara bakılmaksızın eşit muamele görmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (United Nations, 1948). Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları da çalışanlara adil davranmayı ve işletmede eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023). İşte bu yönüyle bildirge, iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılığın insan hakları temelli bir ilke olarak ele alınmasına zemin hazırlamaktadır.

4.2.1.2. Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

Sıklıkla “kadın hakları bildirgesi” olarak da anılan sözleşme, BM düzeyindeki 9 temel insan hakları sözleşmesinden biri olarak, kadınların her alanda erkeklerle eşit haklara sahip olması hedefiyle 1979 yılında kabul edilen ve 1981 yılında yürürlüğe giren kapsamlı bir uluslararası sözleşmedir. İş gücünde kadınların maruz kaldığı doğrudan ve dolaylı ayrımcılığı ortadan kaldırmayı amaçlayan bu sözleşme, iş yerlerinde toplumsal cinsiyet temelli eşitliği güçlendirmektedir (United Nations, 1979). Özellikle çalışma yaşamında kadınlara yönelik yapısal eşitsizliklerin giderilmesini hedefleyen hükümler içeren sözleşme, kadınların işe alım, terfi, ücretlendirme ve liderlik gibi alanlarda eşit fırsatlara sahip olmasını destekleyerek çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarına temel oluşturmaktadır.

4.2.1.3. Engelli Hakları Sözleşmesi

Engelli Hakları Sözleşmesinin amacı, engellilerin tüm insan hak ve temel özgürlüklerinden tam ve eşit şekilde yararlanmasını teşvik/temin etmek ve insanlık onurlarına saygıyı güçlendirmektir. BM Genel Kurulunda 2006 yılında kabul edilen sözleşme, işletmelerin işe alım süreçlerinden fiziksel erişilebilirliğe, makul düzenlemelerden ayrımcılığın önlenmesine kadar birçok alanda engelli bireylerin haklarını gözeten uygulamalar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (United Nations, 2006). Sözleşme bu yönüyle çeşitlilik ve kapsayıcılık için bir temel oluşturarak işletmelerin farklı engellere sahip bireyleri dışlamadan, eşitlik ilkesine dayalı katılımcı ortamlar yaratmasını desteklemekte ve bu yönde yükümlülükler getirmektedir.

4.2.1.4. Medeni ve Siyasi Haklar Uluslararası Sözleşmesi

BM Genel Kurulu tarafından 1966 yılında imzalanan sözleşme her türlü ayrımcılığın önlenmesi, kişisel hakların kullanımında cinsiyet eşitliği, düşünce, vicdan ve din özgürlüğü, azınlıkların korunması ve her türlü düşüncüyü ifade özgürlüğü gibi temel ilkeleri içermektedir. Dolayısıyla içerdiği ilkeler itibarıyla eşitlikçi, demokratik ve adil bir iş ortamı için hukuki bir dayanak oluşturmaktadır (United Nations, 1966). Dolayısıyla sözleşme, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden, çoğulcu ve adil çalışma ortamlarının kurulmasına katkı sağlayan uluslararası bir normatif dayanak ve önemli bir referans metin olarak kabul edilmektedir.

4.2.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışma yaşamında eşitlik, ayrımcılıkla mücadele ve insana yakışır iş koşullarının sağlanması amacıyla çeşitli sözleşme ve politikalar geliştirmiştir. Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilişkili standartlar/sözleşmeler ve çerçeveler incelenmiştir.

4.2.2.1. ILO Sözleşmesi No. 100 – Eşit Ücret Sözleşmesi

ILO tarafından 1951 yılında kabul edilen sözleşme, istihdamda cinsiyet ayrımcılığına odaklanarak kadın ve erkek çalışanlara, eşit değerdeki işler için eşit ücret ödenmesi ile ilgili ilkeleri belirlemektedir (ILO, 1951). Ücret eşitliği, tüm çalışanların cinsiyet, etnik köken veya diğer kimlik temelli farklılıklarına bakılmaksızın eşit değerde işe karşılık eşit ücret alması, kurumsal adaletin ve eşit fırsat ilkesinin somut bir göstergesidir (Bailey vd., 2024). Ücret eşitliği, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygusunu pekiştirerek, farklı kimliklere sahip bireylerin değer gördüğü ve fırsat eşitliğine sahip olduğu kapsayıcı bir kurumsal kültürün temelini oluşturmaktadır.

4.2.2.2. ILO Sözleşmesi No. 111 – Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

ILO tarafından 1958 yılında kabul edilen sözleşme işe alım, eğitim ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ulusal kimlik ve sosyal köken temelinde ayrımcılık yapılmasının ulusal politikalarla önlenmesi, fırsat ve uygulama alanında çeşitliği geliştirme çağrısında bulunmaktadır (ILO, 1958). Bu yönüyle sözleşme, işverenleri çeşitliliği teşvik eden ve dışlayıcı ve ayrımcılık içeren uygulamalara karşı önlem alan politikalar geliştirmeye yönlendirerek önemli bir hukuki dayanak oluşturmaktadır.

4.2.2.3. ILO'nun Genel İlkeleri ve Yönlendirme Belgeleri

ILO yalnızca sözleşmelerle değil, aynı zamanda tavsiye kararları ve rehber belgeler aracılığıyla da çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin benimsenmesini teşvik etmektedir. Örneğin 1999 yılında ILO tarafından ortaya konulan ve herkes için adil, güvenli, üretken ve onurlu bir çalışma yaşamını hedefleyen küresel bir politik çerçeve olan “Decent Work Agenda” (İnsana Yakışır İş Gündemi), işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık için önemli bir referans belge niteliği taşımaktadır. İstihdam yaratma, çalışma yaşamında hakların korunması, sosyal korumanın güçlendirilmesi ve sosyal diyalogun teşviki olmak üzere dört temel unsur üzerine kurulu olan belge, hem ekonomik büyümeyi hem de çeşitliği, kapsayıcılığı ve insan onuruna saygıyı esas almaktadır (ILO, 2017). Bu yönüyle sürdürülebilir kalkınma, toplumsal adalet ve işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi hedeflerle doğrudan bağlantılı ve bu hedefler için bir dayanak niteliğindedir.

4.2.3. Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği Düzenlemeleri

Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği, insan hakları, eşitlik ve ayrımcılıkla mücadele konularında kapsamlı hukuki düzenlemeler geliştirmiştir. Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilişkili sözleşmeler ve direktifler incelenmektedir.

4.2.3.1. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi

Avrupa Konseyi tarafından 1950 yılında kabul edilen Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, yaşama hakkı, özgürlük ve güvenlik hakkı, ayrımcılığın önlenmesi gibi temel insan haklarını güvence altına alan bir sözleşmedir. Sözleşmenin özellikle 14. maddesi, sözleşme kapsamında güvence altına alınan hak ve özgürlüklerden yararlanmanın; bireylerin cinsiyeti, etnik kökeni, dili, dini, siyasi ya da diğer görüşleri, sosyal kökeni, azınlık statüsü, ekonomik durumu, doğumu veya benzeri herhangi bir özelliği temel alınarak

ayrımcılığa uğramaksızın sağlanması gerektiğini ifade etmektedir (Council of Europe, 1950). Dolayısıyla sözleşmedeki söz konusu madde çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri için güçlü bir temel oluşturmaktadır.

4.2.3.2. Avrupa Sosyal Şartı

Avrupa Konseyi tarafından 1961 yılında imzaya açılan ve 1965 yılında uygulamaya konulan bu belge, sosyal adalet ve eşit fırsatlar ilkesine dayanarak çalışma hayatında adil çalışma, adil ücret, engellilerin katılımı, çalışan göçmenlerin korunması, cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi, fırsat eşitliği, dışlanmaya karşı koruma gibi hakları garanti altına almaktadır. Belge ayrıca 1996 yılında revize edilmiş ve bu revize ile ayrımcılık yasağı güçlendirilmiş, dezavantajlı gruplara yönelik koruma daha da artmış ve denetim mekanizmaları geliştirilmiştir (Council of Europe, 1996). Revize edilmiş ve güçlendirilmiş haliyle bu belge, eşitlik, ayrımcılıkla mücadele ve sosyal hakların korunmasına ilişkin hükümleriyle işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının hukuki dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

4.2.3.3. Avrupa Birliği (AB) Temel Haklar Şartı

AB Temel Haklar Şartı, AB vatandaşlarının temel haklarını ve AB'nin vatandaşlarına karşı sorumluluklarını düzenleyen bir bildirge niteliğindedir. Belge 13-14 Ekim 2000'de Fransa'nın Biarritz kentinde gerçekleşen AB zirvesinde kabul edilmiştir. Belgenin 20. maddesi yasalar önünde eşitlik, 21. maddesi ayrımcılık yasağı, 22. maddesi kültürel, dini ve dilsel çeşitlilik, 23. maddesi erkekler ve kadınlar arasında eşitlik, 26. maddesi ise engellilerin toplumla ve mesleki yaşamla bütünleştirilmesi ilkelerini içermektedir (European Union, 2000). Dolayısıyla belgedeki bu maddeler işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili uygulamalara temel teşkil etmektedir.

4.2.3.4. Avrupa Birliği Direktifleri

Avrupa Birliği, iş yerinde eşitlik ve kapsayıcılığı sağlamak amacıyla çeşitli yönerge ve stratejiler geliştirmiştir. Özellikle bunlardan birisi olan 2000/43/EC sayılı Irk Eşitliği Direktifi, ırk veya etnik kökene dayalı tüm ayrımcılık biçimlerini yasaklayarak eşit muamele ve fırsatların sağlanmasını hedeflemektedir (European Council, 2000a). Bir diğer direktif ise 2000/78/EC sayılı İstihdamda Eşitlik Direktifidir. Bu direktif ise din, inanç, engellilik ve yaş temelinde iş yerinde ayrımcılığı yasaklayarak eşit fırsat ve muameleyi güvence altına almaktadır (European Council, 2000b). 2006/54/EC Sayılı Kadın-Erkek Eşitliği Direktifi ise iş yerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayarak eşit fırsat ile eşit muamele ilkesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (European Council, 2006). Görüldüğü gibi tüm bu direktifler de işyerlerinde

çeşitliliği ve kapsayıcılığı sağlama ve güçlendirme konusunda önemli bir hukuki dayanak teşkil etmektedir.

4.2.4. Türkiye’deki Yasal ve Anayasal Çerçeve

Türkiye’de çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin hukuki çerçeve, anayasal ilkeler ve çeşitli yasal düzenlemelerle şekillenmektedir. Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilişkili anayasa, yasalar ve komisyon faaliyetleri incelenmiştir.

4.2.4.1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

T.C. 1982 Anayasası’nın 10. maddesi, kanun önünde eşitlik ilkesini düzenleyerek herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayrımcılığa uğramayacağını belirtmektedir. 49. ve 50. maddeler ise çalışma hakkı ve adil çalışma koşulları gibi ilkelerle birlikte çalışma hayatında eşitliği destekleyen anayasal temel sağlamaktadır. 24. madde din ve vicdan hürriyeti ilkesini düzenleyerek, 70. madde ise her vatandaşın eşit olduğunu ve kamu hizmetlerine girme hakkını garanti altına alarak ülke vatandaşı olan tüm bireyleri kapsayan bir yapıdadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982). Anayasada yer alan bu maddeler aynı zamanda işyerlerinde temel alınacak ilkeleri de belirleyerek çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin hukuki dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

4.2.4.2. Türk Ceza Kanunu (TCK)

TCK’nun 122. maddesinde kişilerin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep veya benzeri sebeplerle temel hak ve özgürlüklerden yararlanmasında farklı muameleye maruz kalması durumunda cezai yaptırım öngörülmektedir. Yine 216 nolu “Halkı Kin ve Düşmanlığa Tahrir veya Aşağılama” maddesi belirli bir gruba karşı halkı kin ve düşmanlığa tahrik eden veya onları aşağılayan kişilerin cezalandırılmasını öngörmektedir (Türk Ceza Kanunu, 2004). Bu her iki madde de çeşitli ve farklı özellikleri sebebiyle bireylere karşı ayrımcılığın yasak olduğunu belirtmekte ve onları kin, düşmanlık ve aşağılamaya karşı güvence altına almaktadır. Dolayısıyla ilgili maddeler işyerlerinde de ayrımcılığı ve aşağılamayı engelleyen düzenlemeler olarak değerlendirilmekte ve özellikle kapsayıcılık için önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

4.2.4.3. İş Kanunu

Türkiye’de iş yaşamını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. maddesi “eşit davranma ilkesi” başlığı altında işverenin iş ilişkisi içerisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı olarak çalışanlar arasında ayırım yapamayacağını hüküm

altına almıştır. Bunun yanında kanunun 74. maddesinde “Analık halinde çalışma ve süt izni” başlığı altında kadın çalışanların gebelik dönemlerinde çalışma koşulları ve izinleri konusunda düzenlemeler getirilerek hakları güvence altına alınmıştır (İş Kanunu, 2003). Bu maddeler hem çalışanlar arasında eşitliği sağlamada hem de kapsayıcılığın benimsenmesine dayanak oluşturacak hukuki temeller olarak görülmektedir.

4.2.4.4. Engelliler Hakkında Kanun

2005 yılında yürürlüğe giren 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanunun amacı, engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır. Bu kanun topluma dahil olma (Madde 4/B), erişilebilirlik (Madde 7) ve istihdam (Madde 14) gibi ilkelere vurgu yaparak engellilerin iş gücüne katılımını ve onlara karşı olası bir ayrımcılığın önlenmesini temin etmektedir (Engelliler Hakkında Kanun, 2005). Bu kanun hem kamu hem de özel sektör işletmeleri için özellikle engelli bireylerin daha kapsayıcı bir ortamda çalışmalarını sağlayacak bir hukuki dayanak oluşturmaktadır.

4.2.4.5. Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu

TBMM bünyesinde faaliyet gösteren Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, Türkiye’de kadın-erkek fırsat eşitliğinin sağlanması ve cinsiyete dayalı ayrımcılıkla mücadele etme amacına parlamento zemininde katkı sunmak üzere 2009 yılında 5840 sayılı Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Kanunu ile kurulmuştur. Komisyon toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda politika ve uygulamaların izlenmesini sağlamaktadır. Komisyon üyeleri belirlenirken kadın milletvekilleri ile insan hakları konusunda uzman milletvekillerine öncelik tanınmıştır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2023). Komisyon kadın-erkek eşitliğinin ihlaline ve cinsiyete dayalı ayrımcılığa dair iddialar ile ilgili başvuruları inceleyerek hem toplumda hem de işyerlerinde eşitlik ve kapsayıcılığın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu noktaya kadar sunulan açıklamalar ışığında çeşitlilik ve kapsayıcılığın bireyler, gruplar ve örgüt düzeyinde nasıl şekillendiğini anlamanın ancak güçlü teorik ve hukuki temellere dayanan bütüncül bir yaklaşımla mümkün olduğu değerlendirilmektedir. Bu bölümde ele alınan sosyal ve psikolojik teoriler, bireylerin kimlik, aidiyet ve sosyal etkileşim bağlamında çeşitliliğe ve kapsayıcılığa nasıl yaklaştığını açıklarken; ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeler ise bu yaklaşımların kurumsal düzeyde nasıl korunup desteklendiğini ortaya koymaktadır. Teorik çerçevelerle hukuki altyapının

birlikte değerlendirilmesi, kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamı oluşturmanın yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda yapısal bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Bu temeller, ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan çeşitlilik ve kapsayıcılık için gereken stratejilerin anlaşılması ve uygulanmasında sağlam bir zemin oluşturmaktadır.

5. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Sonuçları

Çeşitlilik ve kapsayıcılık günümüzde hem etik açıdan hem de örgütsel strateji açısından önemli kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Çeşitlilik ve hatta kapsayıcılık kavramları yeni değildir. Ancak işletmelerde her geçen gün daha fazla ilgi gördüğünü söylemek mümkündür (O'Donovan, 2018). Bu artan ilginin arkasında küreselleşen iş dünyasında farklılıkların etkin biçimde yönetilme ihtiyacının olduğu düşünülmektedir. Ancak çeşitlilik ve kapsayıcılığın bir dizi potansiyel avantajının yanında bazı olumsuzluklar ve zorluklar taşıdığını da bilmek gerekmektedir. Bu bölümde söz konusu kavramların örgütsel yapı ve işleyiş üzerindeki etkileri çok yönlü bir şekilde ele alınmakta, öncelikle olumlu sonuçlar incelenmekte ardından uygulamada karşılaşılan olumsuzluklar ve karşılaşılan zorluklar sistematik biçimde değerlendirilmektedir.

5.1. Olumlu Sonuçlar

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyen işletmelerde gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde var olan potansiyelin açığa çıkma olasılığı daha yüksektir. Bu durum daha yüksek üretkenlik seviyelerine, çalışan bağlılığına ve elde tutmaya katkıda bulunmaktadır. Çeşitli ve kapsayıcı işyerlerinin psikolojik olarak güvenli çalışma ortamları ve şirket kültürleri geliştirme olasılığı da yine daha yüksek kabul edilmektedir (Gouldsberry, 2022). Bu nedenle işletmelerde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın benimsenmesi çok sayıda performans göstergesini olumlu yönde etkilemektedir. Bunlar arasında, artan çalışan bağlılığı ve elde tutma oranı, artan bireysel ve örgütsel performans, yenilik ve yaratıcılık artışı, olumlu kurumsal imaj, gelişmiş karar alma, olumlu şirket kültürü oluşturma, üretkenlik artışı ve daha çeşitli yeteneklere ulaşma imkanı sayılabilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler ayrıca daha esnek olmakta, değişimlere daha hızlı uyum sağlamakta ve daha iyi kurumsal yönetim anlayışıyla çeşitli sorunlara çeşitli çözümler sunabilmektedir (Lacmanović & Beletić, 2022).

Şekil 9'da çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelerde ortaya çıkarması muhtemel olumlu sonuçlar gösterilmektedir.



Şekil 9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Olumlu Sonuçları

Şekil 9'da yer alan başlıklar, çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumlu sonuçları göstermektedir. Aşağıda bu olumlu sonuçların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

5.1.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışanların kendilerini değerli ve sürece dahil hissettikleri iş ortamlarında örgütsel bağlılık düzeyleri önemli ölçüde artmaktadır. Çalışanlar önemsendiklerini ve katkılarının fark edildiğini bildiklerinde, şirket kültürüne ve faaliyetlerine daha fazla ilgi göstermekte ve aktif katılım sağlamaktadırlar (Sharma, 2024). Bu tür kapsayıcı ortamlar, çalışanların işe olan bağlılıklarını ve motivasyon düzeylerini güçlendirmektedir (CCOHS, 2024). Algılanan kapsayıcılık, çalışanların yalnızca işletmeye aidiyet duygularını artırmakla kalmamakta aynı zamanda daha yüksek düzeyde üretkenliğe de katkı sağlayabilmektedir (O'Donovan, 2015). Çalışanların dahil ve değerli hissetmeleri, onların işlerine daha fazla çaba göstermelerine neden olmakta, bu durum yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip düzeyinde genel bağlılık seviyelerini de olumlu etkilemektedir (Mattina, 2025; Verlinden, 2025).

Çeşitliliği benimseyen ve farklılıkları değerli gören iş yerleri, çalışan bağlılığını destekleyen daha güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır. Özellikle bireylerin benzersiz deneyim ve bakış açılarıyla kabul gördüklerini hissetmeleri, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artıran temel unsurlardan biridir (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılığı stratejik yaklaşımlarına dahil eden işletmeler, çalışan sadakati açısından da olumlu sonuçlar elde etmektedir (Sharma, 2024).

5.1.2. Çalışanı Elde Tutma

Çeşitlilik ve kapsayıcılığa önem vermeyen işletmeler, yetenekli çalışanlarını bu değerlere sahip rakip işletmelere kaptırma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler çeşitlilik sorunlarını etkili bir şekilde yönetemediklerinde, farklı geçmişlere sahip nitelikli çalışanlar kendilerini dışlanmış hissederek, daha kapsayıcı bir işletmeye geçme eğilimi gösterebilmektedirler (Bagshaw, 2004). Bu bağlamda çeşitliliğe yönelik açık bir bağlılık, çalışanlara işletmenin onları yalnızca birer iş gücü değil birey olarak da önemseydiğini göstererek elde tutmayı destekleyebilmektedir (Espinoza, 2007).

Araştırmalar, çeşitli ve kapsayıcı politikaları benimseyen işletmelerin çalışan devir oranlarının düşük, çalışan elde tutma oranlarının ise daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle her düzeyde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden bir örgüt yapısı, çalışanların uzun süreli bağlılık geliştirmesine katkı sağlayabilmektedir. Kendilerini dahil hisseden çalışanlar, yalnızca işletmede daha uzun süre çalışmakla kalmamakta aynı zamanda işlerine daha yüksek bir motivasyonla bağlılık göstermektedirler (Sharma, 2024). BetterUp tarafından yayımlanan bir rapor, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin işten ayrılma riskini %50 oranında azaltabileceğini ortaya koymaktadır (Verlinden, 2025). Benzer şekilde çalışanların desteklendiğini ve saygı gördüğünü hissettiği kapsayıcı iş ortamları, yetenekli bireylerin işletmeden ayrılma olasılığını azaltmaktadır (Butler-Sims, 2024). Nitekim kapsayıcılığı gerçekten benimseyen işletmelerde, çalışan elde tutma oranları 5,4 kat daha yüksek düzeylere ulaşabilmektedir (Bush, 2023).

Ek olarak işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı içselleştiren şirketler yalnızca çalışanlarını elde tutmakla kalmamakta bunun yanında bu yaklaşımın yarattığı olumlu iklim sayesinde hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlamaktadır (AHRI, 2024). Bu doğrultuda çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarına öncelik veren işletmelerin, çalışan aidiyetini güçlendirerek daha sürdürülebilir ve istikrarlı bir iş gücü yapısı inşa edebileceklerini söylemek mümkündür.

5.1.3. Çalışan Güveni, Morali ve İş Memnuniyeti

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı öncelik veren iş yerlerinde, çalışanlar arasında aidiyet ve topluluk duygusu gelişmektedir. Kapsayıcı uygulamalar sayesinde bireyler, benzersiz bakış açılarının onurlandırıldığını hissettiklerinde işlerine daha yüksek düzeyde katılım göstermekte ve kurumsal hedeflere anlamlı katkılar sağlayabileceklerine inanmaktadır. Bu durum, çalışanların iş memnuniyetini, moralini ve genel psikolojik refahını önemli ölçüde artırmaktadır (Butler-Sims, 2024). Araştırmalar, kapsayıcılığın çalışan güvenini güçlendirme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır

(Ferdman, 2003). Artan güven duygusu, bireylerin kendi yeteneklerine ilişkin algılarını geliştirerek performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, güven düzeyinin yükselmesi, bireylerin yalnızca görevlerini yerine getirmekle yetinmeyip, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ilave roller üstlenme eğilimini de artırmaktadır (O'Donovan, 2015).

İşletme içinde eşit fırsatlara erişim sağlandığını ve birey olarak değer gördüklerini hisseden çalışanlar, başarılı olma konusunda daha yüksek motivasyon geliştirmektedir (Szydło vd., 2020). Aynı şekilde, her çalışanın tanınması ve ayrımcılığa maruz kalmaması, sadece bireysel tatmin açısından değil, aynı zamanda işletmenin genel stratejik etkinliği açısından da kritik öneme sahiptir. Bu durum, daha yüksek düzeyde çalışan memnuniyetine yol açmaktadır (Croitoru vd., 2022). Çeşitlilik ve kapsayıcılığın çalışan memnuniyetini artırdığı yönündeki bulgular literatürde de desteklenmektedir (Shore vd., 2011; Bianca, 2020). Ayrıca yine pek çok çalışmada bu uygulamaların, çalışanların moralini ve olumlu duygularını artırarak onları daha mutlu bireyler haline getirdiği ifade edilmektedir (Boyles, 2023; O'Donovan, 2018; Schooley, 2025; Verlinden, 2025). Özetle kapsayıcı örgüt yapılarında çalışanlar daha moralli, daha memnun, daha üretken, öğrenmeye ve kişisel gelişime açık, daha isabetli kararlar alabilen ve işletmeye daha yüksek düzeyde sadakat gösteren bireyler hâline gelmektedirler (Lacmanović & Beletić, 2022).

5.1.4. Çalışan Performans Artışı

Çalışanlar kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak dahil olmuş hissettiklerinde, görevlerine daha yüksek bir bağlılıkla yaklaşmakta ve maksimum çabayı göstermeye daha istekli olmaktadır. Bu durum, çalışan performansında gözle görülür bir artışa ve çıktıların kalitesinde iyileşmeye yol açmaktadır. Nitekim yalnızca bir dışlanma deneyiminin bile bireyin ekip içindeki performansında %25'e kadar düşüşe neden olabileceği belirtilmektedir (McKinsey, 2020). Öte yandan kapsayıcı ve çeşitliliği destekleyen bir örgüt yapısı, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun bir zemin hazırlamakta ve gelişmiş performans sonuçları doğurmaktadır (Reynolds & Lewis, 2017). Çeşitliliğe sahip ekiplerin daha yaratıcı, daha yenilikçi ve daha üretken oldukları pek çok araştırma tarafından ortaya konulmuştur (Bush, 2023; Bianca, 2020). Örneğin Gartner tarafından yapılan çalışmada, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yüksek olduğu ekiplerde %12 daha fazla performans bildirildiği saptanmıştır (Wavre vd., 2024). Benzer şekilde BetterUp raporuna göre, güçlü çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri yalnızca iş performansında %56'lık bir artış sağlamakla kalmamakta, aynı

zamanda hastalık izinlerinde %75 oranında azalma ile sonuçlanmaktadır (Verlinden, 2025).

Bu bulgular, çeşitliliğe ve kapsayıcılığa öncelik veren şirketlerin yalnızca sosyal açıdan değil, performans ve verimlilik açısından da rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Gerçekten de, güçlü bir çeşitlilik stratejisine sahip şirketlerde genel iş performansının anlamlı şekilde arttığı görülmektedir (McKinsey, 2020). Bu bağlamda herhangi bir işletmede etkili biçimde uygulanan çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarının, çalışan performansını kayda değer düzeyde iyileştirdiği ifade edilebilmektedir (Wadhwa & Aggarwal, 2023).

5.1.5. Esneklik ve Uyum

Çeşitlilik ve kapsayıcılık gelişmiş yaratıcılık ve yenilikçilik yoluyla örgütsel performansı iyileştirmenin yanı sıra, bir işletmenin esnekliğini de etkileyebilmektedir. Çünkü çeşitlilik etkili bir şekilde yönetildiğinde işletmeler daha az standart hale gelmekte ve daha esnek bir yapıya dönüşmektedir. Çünkü çeşitliliği yönetmek ve çalışanları desteklemek iş uygulamalarında zorunlu olarak uyarlama veya esneklik gerektirmektedir. Bu esneklik de işletmelerin çevresel değişikliklere daha hızlı ve daha düşük maliyetle tepki vermesini sağlamaktadır (Lowther, 2006). Bunun yanında işletmelerde farklı bakış açıları ve deneyimlere sahip kişilerin olması iş gücünün yeni eğilimlere, müşteri ihtiyaçlarına ve çeşitli koşullara daha etkili bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır (CCOHS, 2024). Yine kapsayıcı yönetim de işletmelerin değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olarak rekabet gücünü artırabilmektedir (Szydło vd., 2020).

5.1.6. Finansal Performans Artışı

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına öncelik veren işletmelerin yalnızca etik ve toplumsal sorumluluk açısından değil, aynı zamanda finansal performans açısından da önemli kazanımlar elde ettiği görülmektedir. McKinsey tarafından hazırlanan bir rapora göre, iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini benimseyen şirketler, finansal sonuçlar ve kârlılık açısından sektörlerinde zirvede yer almaktadır. Benzer şekilde McKinsey'in bir diğer çalışması, cinsiyet açısından en çeşitli şirketlerin ortalamasının üzerinde kârlılık elde etme olasılığının %21 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Sharma, 2024). Bu bulgular, Dixon-Fyle vd.'nin (2020) araştırmasıyla da desteklenmektedir. Söz konusu çalışmaya göre, çeşitliliğe sahip ve kapsayıcı işletmelerin kârlılık açısından rakiplerine kıyasla %21 daha yüksek performans gösterme olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca çeşitlilik

gösteren yönetim kurullarına sahip şirketlerin finansal getirilerinin daha yüksek olduğu da ifade edilmektedir (Miller, 2023).

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın finansal performans üzerindeki bu etkisi, yalnızca doğrudan kâr artışıyla sınırlı kalmamakta aynı zamanda inovasyon, çalışan bağlılığı ve çalışanı elde tutma gibi unsurlar aracılığıyla dolaylı olarak da bu performansı desteklemektedir. Lacmanović & Beletić (2022) ile Gardiner (2024) çeşitliliğin ve kapsayıcılığın rekabet avantajı sağlama açısından doğrudan ve dolaylı yollarla işletmelerin finansal performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde çalışanların işverenleri tarafından desteklendiğini hissettiği kapsayıcı bir işyeri ortamı, üretkenliği artırmakta ve bu üretkenlik artışı da doğrudan kârlılığa yansımaktadır (Espinoza, 2007; Carnevale & Stone, 1994). Çeşitliliğe özellikle de kapsayıcılığa verilen önem, çalışanların işletmeye kendi fikirlerini, yeteneklerini ve becerilerini aktif olarak aktarabilmelerini teşvik etmektedir. Bu da işletmenin kârını artıran bir başka önemli etkendir (Crockett, 1999).

Son yıllarda yapılan çalışmalar bu ilişkinin yalnızca teorik değil, aynı zamanda istatistiksel olarak da desteklendiğini ortaya koymaktadır. Boston Consulting Group'un verilerine göre, çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyen işletmelerde iş gelirinde %19'luk bir artış gözlemlenmiştir (Wavre vd., 2024). Bu artışın önemli bir bölümü, kapsayıcı ortamlarda artan inovasyon kapasitesine bağlanmaktadır (Lorenzo vd., 2018). Sonuç olarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürünün etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin finansal performansını doğrudan ve dolaylı olarak güçlendirmekte, kârlılığı önemli ölçüde artırmaktadır (Bianca, 2020; Bush, 2023; Tanushree, 2023; Verlinden, 2025).

5.1.7. Yenilik ve Yaratıcılık

Literatürde çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmeler üzerindeki olumlu etkileri arasında en çok dikkat çekilen unsurlardan biri yenilik ve yaratıcılık kapasitesindeki artıştır. Farklı geçmişlere, deneyimlere ve bakış açlarına sahip bireylerden oluşan ekiplerin, karmaşık sorunlara daha yaratıcı ve etkili çözümler geliştirme konusunda homojen yapılardan üstün olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Reynolds & Lewis, 2017). Çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri, doğal olarak daha geniş bir fikir yelpazesine ve bakış açısı zenginliğine sahip olma eğilimindedir (Hogarty, 2021). Farklı geçmişlere sahip çalışanlar, işletme sorunlarına çeşitli açılardan yaklaşarak benzersiz, yenilikçi ve uygulanabilir çözümler üretebilmektedir (CCOHS, 2024; Miller, 2023; Sharma, 2024). Bu çeşitlilik, yalnızca bireysel yaratıcılığı değil, ekip içinde iş birliği yoluyla ortaya çıkan kolektif inovasyonu da beslemektedir.

Nitekim Bersin (2019) tarafından yürütülen çalışma sonuçları, kapsayıcı şirketlerin kendi pazarlarında inovasyona liderlik etme olasılıklarının 1,7 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Korn Ferry danışmanlık şirketinin yürüttüğü bir çalışmanın bulguları da dünyanın en başarılı şirketlerinin %80'inin yaratıcılığı artırmak ve yüksek performans sağlamak amacıyla bilinçli biçimde çeşitli ve kapsayıcı ekipler kurduğunu ortaya koymaktadır (Mattina, 2025).

Bu tür ekiplerin iş birliği içinde çalışması, yalnızca yeniliği tetiklemekle kalmamakta, aynı zamanda yaratıcı düşünmeyi teşvik ederek daha yüksek katma değerli çıktılar üretmelerine olanak tanımaktadır. Nitekim GrowthForce tarafından yürütülen bir çalışmaya göre, ortalamanın üzerinde çeşitliliğe sahip şirketlerin %19 daha yüksek inovasyon gelirine sahip olduğu tespit edilmiştir (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Kapsayıcılık kültürünün teşvik edilmesiyle birlikte, çalışanların benzersiz katkılarına değer gördüğü bir ortam yaratıldığında, işletmeler çeşitliliğin getirdiği yaratıcılık ve yenilikçilik avantajlarından tam anlamıyla fayda sağlayabilmektedir (Gardiner, 2024; Lacmanović & Beletić, 2022; Roberson & Park, 2007). Bu bağlamda Szymanska & Aldighieri'nin (2017) araştırmasında da çalışanların %82'si çeşitliliğin yaratıcılığı artıracağına inandıklarını ifade etmiştir. Sonuç olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık, sadece insan kaynakları politikalarının bir unsuru değil aynı zamanda örgütsel yaratıcılığı, inovatif düşünceyi ve stratejik rekabetçiliği besleyen temel bir güç olarak kabul edilmektedir (Bianca, 2020; Lacmanović & Beletić, 2022; Miller, 2023; Schooley, 2025). Bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri, olumlu bir çalışma kültürünü teşvik etmenin yanı sıra yaratıcı problem çözme kapasitesini artırmada da kritik bir rol oynamaktadır (Boyles, 2023).

5.1.8. Gelişmiş Kurumsal İtibar ve Marka İmajı

Çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve halk dahil olmak üzere çeşitli paydaşlar tarafından bir işletmenin nasıl algılandığını önemli ölçüde etkilemektedir. Potansiyel ve mevcut müşterilerin, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine gerçek bir bağlılık gösteren işletmelerle etkileşime girme olasılığı daha yüksektir. Bu tür işletmeler çeşitliliğe ve kapsayıcılığa değer verdiklerine dair güçlü bir mesaj göndermektedir. Dahası çeşitliliğe sahip bir iş gücü yetiştirmek, işletmelerin daha geniş bir kitleye ulaşmalarını ve müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimsemek, işletmenin müşteriler nezdinde iyi bir imaj kazanmasını ve şirket markasını güçlendirmesini sağlamaktadır.

(Espinoza, 2007). Bir başka ifadeyle işyerinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek şirketin marka kimliğini de artıracaktır.

Benzer şekilde kapsayıcı yönetimi aktif olarak teşvik eden işletmeler genellikle çalışanlarını önemseyen ve sosyal sorumluluk sahibi şirketler olarak algılanmaktadırlar (Szydło vd., 2020). Szymanska & Aldighieri (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları katılımcı çalışanların çoğunluğunun (%68) çeşitlilik ve kapsayıcılığın olumlu bir şirket imajı oluşturduğuna inandıklarını göstermiştir. Bunun yanında, çeşitlilik yönetimi yaklaşımını uygulayan işletmelerin daha iyi bir kurumsal itibara sahip olduklarını kanıtlayan pek çok çalışma bulunmaktadır (Lacmanović & Beletić, 2022; Schooley, 2025). Yine çeşitliliğe öncelik veren işletmeler genellikle sosyal açıdan sorumlu ve gelişime açık olarak görülmektedirler. İşyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık için olumlu bir itibara sahip olmak, bu ilkeleri önemseyen müşterileri ve yatırımcıları çekme konusunda büyük bir avantaj sağlamaktadır (Rao & Tilt, 2016).

5.1.9. Gelişmiş Karar Alma

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelere sağladığı önemli avantajlardan biri de karar alma süreçlerinin kalitesini artırmasıdır. Literatür, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yalnızca etik ya da kültürel bir tercih olmadığını, aynı zamanda stratejik karar alma kapasitesini güçlendiren temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (AHRI, 2024; Miller, 2023; Reynolds & Lewis, 2017). Çeşitli geçmişlere ve deneyimlere sahip bireylerin karar alma süreçlerine katılması, sorunlara farklı bakış açılarından yaklaşılmasını sağlamaktadır. Bu durum kararların daha bütüncül değerlendirilmesine ve potansiyel risklerin daha erken öngörülmesine katkı sunmaktadır (van Knippenberg, 2007). Çalışanların geniş bir deneyim yelpazesine dayanarak sorunları değerlendirmesi, işletmelerin daha iyi ve etkili kararlar üretmesine olanak tanımaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Bu bağlamda farklı fikirlerin sürece dahil edilmesi eleştirel düşünmeyi teşvik etmekte ve işletme içinde sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Robinson & Dechant, 1997). Ayrıca bu fikirlerin değerli görülmesi ve dikkate alınması, karar alma süreçlerinin sadece bilgiye değil aynı zamanda katılım ve aidiyete de dayanmasını sağlamaktadır (Sharma, 2024).

Çeşitlilik, önyargıların ve görünmeyen bilişsel engellerin azaltılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Farklı bakış açıları sayesinde, karar süreçlerinde daha kapsamlı analizler yapılabilmekte ve daha doğru sonuçlara ulaşılabilmektedir (CCOHS, 2024). Dolayısıyla bakış açısı çeşitliliğini

ve iletişimi teşvik eden bir iş ortamı, ekiplerin daha iyi kararlar almasını kolaylaştırmaktadır (Hogarty, 2021). Özetle çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel alan bir örgütsel yapı, yalnızca temsil gücünü artırmakla kalmamakta aynı zamanda karar alma süreçlerini daha verimli, etkili ve stratejik hale getirmektedir.

5.1.10. Gelişmiş Kurumsal Performans

Çeşitlilik tüm avantajlarının yanında aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Irksal ve etnik açıdan önemli ölçüde daha fazla çeşitliliğe sahip işletmelerin rakiplerinden daha iyi performans gösterme olasılığının %35 daha fazla olduğu kanıtlanmıştır (Mattina, 2025). Schooley’c (2025) göre çeşitlilik ve kapsayıcılık genel performansı artırırken Shore vd.’ne (2011) göre örgütsel performansta gözle görülür bir artışa yol açmaktadır. Lacmanović & Beletić (2022) tarafından yürütülen bir çalışmada insan kaynağı çeşitliliğinin ve kapsayıcılığının işletmelerin başarısı üzerindeki olumlu etkisine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

5.1.11. Gelişmiş Müşteri İlişkileri

Günümüzün küreselleşmiş ve kültürel olarak çeşitlenen pazarlarında, müşteri beklentilerini anlamak ve karşılamak, işletmeler için stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık, müşteri memnuniyetini artırma açısından önemli bir avantaj sunmaktadır. Kapsayıcı işletmeler, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmekte ve onlarla daha güçlü ilişkiler kurabilmektedir. Bu durum, artan kültürel içgörü ve gelişmiş iletişim becerileri sayesinde müşteri memnuniyetinin yükselmesi ve daha sağlam iş ilişkilerinin kurulmasıyla sonuçlanmaktadır (Butler-Sims, 2024). Çeşitli ve kapsayıcı iş gücüne sahip olmak, müşterilerin sunulan ürün ve hizmetlere yönelik daha duyarlı ve olumlu bir tutum geliştirmesini sağlamaktadır. Özellikle iş gücü işletmenin hedef müşteri tabanını yansıtıyorsa, sunulan ürün ve hizmetlerin, müşteri ihtiyaçlarına daha uygun şekilde tasarlanması mümkündür. Bu uyum doğal olarak müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaktadır (Ferdman, 2003). Robinson & Dechant (1997) çeşitliliği benimseyen işletmelerin farklı müşteri gruplarının taleplerine daha etkili şekilde yanıt verebildiğini ve bu sayede pazarda rekabet avantajı kazandığını ileri sürmektedir. Aynı şekilde Roberson & Park (2007) da bu tür işletmelerin daha iyi müşteri hizmeti sunabildiğini belirtmektedir.

Çeşitli bakış açılarını bünyesinde barındıran işletmeler, sosyal sorumluluğu önceleyen ve geniş müşteri kitlelerine hitap eden kapsayıcı pazarlama stratejileri geliştirme potansiyeline de sahiptir. Bu stratejiler, işletmenin

sosyal açıdan duyarlı bir marka imajı oluşturmaya yardımcı olurken aynı zamanda müşteri tabanının genişlemesine, müşteri sadakatinin artmasına ve olumlu bir kurumsal itibarın oluşmasına da katkı sunmaktadır (Butler-Sims, 2024). Ayrıca daha geniş bir potansiyel çalışan havuzuna erişim sağlayarak çeşitliliği destekleyen işletmeler, farklı müşteri gruplarına ulaşma kapasitesini de artırmaktadır (Bianca, 2020; Hogarty, 2021). Szydło vd.'ne (2020) göre kapsayıcı yapıya sahip işletmeler ürün ve hizmetlerini farklı müşteri segmentlerine daha kolay uyarlayabilmekte ve bu da pazarda daha büyük başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Özetle çeşitliliğe odaklanan işletmelerin pazar paylarını ve müşteri sadakatini artırmada daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür (Lacmanović & Beletić, 2022; Miller, 2023). Çünkü bu tür işletmelerin geniş müşteri tabanlarını anlamak, onlarla etkileşim kurmak ve onların ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmak konusunda daha donanımlı oldukları söylenebilir.

5.1.12. Etkili Liderlik

O'Donovan (2018) işletmelerde üst düzey yönetimin heterojen olmasının liderlerde miyop bir bakış açısını önleyebileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle işletmenin daha yüksek yönetim seviyelerinde çeşitliliğin kullanılması, liderlik etkinliğini iyileştirme fırsatı sağlayabilmektedir. Çeşitlilik gösteren liderler, çeşitliliğe sahip çalışanların ilerleme için aynı fırsata sahip olduğu mesajını vermenin yanı sıra, daha yüksek seviyelerde daha fazla çeşitliliğe yol açabilecek ve potansiyel olarak elde tutmaya yardımcı olabilecek şekilde, işletmenin geri kalanını daha iyi anlayabilmekte ve yansıtabilmektedir. Ek olarak, iyi çeşitlilik becerilerine sahip olmak aynı zamanda iyi insan yönetimi becerilerini de desteklediğinden, liderlerin çeşitliliği yönetme becerilerinin gelişmesi aynı zamanda liderlik becerilerinin de iyileşmesini sağlamaktadır (Kim, 2006).

5.1.13. Maliyet Tasarrufu

İşletmelerde çeşitliliğin doğru bir şekilde yönetilmesi maliyet tasarrufunu da sağlayabilmektedir. Çünkü çeşitliliğin kötü yönetilmesi bir işletmenin kârı üzerindeki olumsuz etkilere yol açmaktadır. İşgücü devir maliyetleri açısından bakıldığında, çeşitliliğe sahip çalışanlar arasındaki yüksek devir hızı, birçok işletme için maliyetli ve önemli bir sorun olarak görülmektedir. Aynı şekilde kişi başına düşen ek işe alım, personel ve eğitim giderleri de maliyetleri artırabilmektedir (Espinoza, 2007). Yine işletmeler için önemli maliyetlere yol açabilen devamsızlık konusu da çalışanların statüleri konusunda kendilerini güvende hissetmediklerinde kapsayıcı olmayan bir ortamda ortaya çıkabilmektedir (O'Donovan, 2018).

5.1.14. Olumlu Şirket Kültürü

İşyerinde çeşitlilik, bir işletmenin başarısını önemli ölçüde etkileyebilecek temel bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, işyerinde kapsayıcı bir kültür yaratarak ve tüm çalışanların farklı bakış açılarına ve katkılarına değer vererek daha olumlu bir şirket kültürü yaratabilmektedirler (Roberson & Park, 2007; Schooley, 2025). Szymanska & Aldighieri (2017) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcı çalışanların büyük çoğunluğu (%75) çeşitliliği artırmanın şirket kültürünü güçlendireceğine inandıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelerde daha güçlü bir şirket kültürünü teşvik eden stratejik bir avantaj olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.15. Üretkenlik Artışı

Bianca'ya (2020) göre çeşitlilik ve kapsayıcılık işletmelerde daha yüksek üretkenliğe katkıda bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerini güvende ve rahat hissettiklerinde ve iş yerinde desteklendiklerinde daha iyi performans göstermektedirler. Achievers raporuna göre güçlü bir aidiyet duygusuna sahip katılımcıların %45'i iş yerinde en yüksek seviyede üretkenliğe sahip olduklarını belirtmektedir (Verlinden, 2025). Ek olarak literatürdeki pek çok çalışma çeşitlilik ve kapsayıcılığın daha yüksek üretkenliğe yol açtığını ve bunun da daha iyi iş sonuçlarını teşvik ettiği için iş hedefleriyle uyumlu olduğunu savunmaktadır (AHRI, 2024; Gouldsberry, 2022; Lacmanović & Beletić, 2022; Schooley, 2025).

5.1.16. Geniş Yetenek Havuzu

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı önceliklendiren işletmelerin daha geniş ve nitelikli bir yetenek havuzuna erişim sağlama konusunda önemli avantajlara sahip olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Kapsayıcı ve esnek işletmeler, farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip bireyleri işletmeye çekme konusunda daha başarılıdır. Nitekim iş arayan bireyler, bir şirketin çeşitliliğe değer verdiğini ve fırsatlara eşit erişim sağladığını bildiklerinde bu tür işverenlere daha fazla ilgi göstermektedir (Butler-Sims, 2024). İşe alım süreçlerinin çeşitlilik gösteren adaylara yönelik olarak genişletilmesi, yalnızca nicel anlamda daha büyük bir aday havuzuna erişimi değil aynı zamanda nitelikli ve yetenekli bireyleri işletmeye kazandırma ihtimalini de artırmaktadır (Bush, 2023; Mattina, 2025; Schooley, 2025). Bu doğrultuda çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, daha geniş bir beceri, bilgi ve uzmanlık yelpazesine ulaşılmasına olanak tanıyarak yetenek edinimini doğrudan desteklemektedir (Bianca, 2020; CCOHS, 2024). Özellikle iş gücü piyasasında rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılığa verdiği önem,

işveren markasının güçlenmesine de katkı sağlamaktadır. Çeşitlilik odaklı işe alımlar yapan ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturan işletmeler, zamanla bu yaklaşımlarıyla tanınmakta ve gelecekte en iyi adayları daha kolay çekip elde tutabilmektedirler (Hogarty, 2021).

Miller (2023) bu tür şirketlerin nitelikli iş gücü tarafından tercih edilen işverenler olarak değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu durum özellikle genç kuşaklar açısından daha da belirginleşmektedir. EY tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre Y kuşağının %68'i, Z kuşağının ise %73'ü çeşitlilik ve kapsayıcılığı önceliklendiren bir şirkette çalışmayı tercih etmektedir (Verlinden, 2025). Benzer şekilde Glassdoor'un verileri de çalışan adaylarının beklentilerini açıkça ortaya koymaktadır. Buna göre bireylerin %76'sı bir iş teklifini değerlendirirken veya yeni bir kariyer fırsatına yönelirken, iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı önemli bir etken olarak görmektedir (Glassdoor, 2021). Sonuç olarak çeşitlilik ve kapsayıcılığı kurumsal stratejisinin merkezine yerleştiren işletmeler, yalnızca mevcut çalışanlarının bağlılığını artırmakla kalmamakta aynı zamanda en yetkin ve gelecek vadeden bireyleri işletmeye çekme konusunda da önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir.

5.1.17. Yasalara Uyum

İşyerinde çeşitliliğe ve kapsayıcılığa öncelik vermenin ahlaki zorunluluğun ötesinde yasal ve etik nedenleri de bulunmaktadır. Ayrımcılık ve dışlama sorunları hem onarılması güç itibar kaybı riskleri taşıırken hem de bir takım yasal sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı bir kültür oluşturarak, hem ayrımcılık karşıtı yasalara uyulduğundan hem de iyi yönetime ve etik iş uygulamalarına olan bağlılığın gösterildiğinden emin olunabilmektedir (Butler-Sims, 2024). Szydło vd.'ne (2020) göre işyerinde kapsayıcılığı teşvik etmek ve benimsemek, yasal düzenlemelere uyumu sağlarken özellikle ayrımcılıkla ilişkili davalardan kaçınmaya da yardımcı olabilmektedir.

Sonuç olarak, görüldüğü gibi çeşitlilik ve kapsayıcılık işletmeler için bir çok olumlu sonucun ortaya çıkmasını sağlayacak bir potansiyel taşımaktadır. Ancak Tanja vd.'ne (2020) göre bu olumlu sonuçlar ancak bu ilkelerin işletme düzeyinde, liderlik düzeyinde ve bireysel çalışan düzeyinde etkili bir biçimde uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum söz konusu faydaların yalnızca politika düzeyinde değil, aynı zamanda uygulamada sağlanan başarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Modern işletmeler çeşitlilik ve kapsayıcılığın olumlu etkilerini genel olarak kabul etse de bu ideallere ulaşmak çoğu zaman karmaşık bir süreçtir ve özgün bir dizi zorluk barındırmaktadır (Verlinden, 2025). Nitekim, çeşitlilik ve

kapsayıcılık girişimlerinin kurumsal başarıya olan katkılarını destekleyen kanıtlar giderek artsa da (Krause, 2022), birçok işletmenin bu alanda anlamlı ilerleme kaydetmekten hâlâ uzakta olduğunu söylemek mümkündür (Dixon-Fyle vd., 2020).

İşyeri ortamında çeşitlilik ve kapsayıcılığı geliştirmek günümüzde kritik bir gereklilik olarak değerlendirilse de bu hedefe ulaşmak için çözülmesi gereken yapısal ve kültürel sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca bu kavramların yanlış veya yüzeysel biçimde uygulanması durumunda, yalnızca zorluklar değil aynı zamanda örgütsel verimlilik, çalışan uyumu ve karar alma süreçleri üzerinde olumsuz etkiler doğurabilecek sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilişkilendirilen tüm potansiyel yararlar rağmen, gerçek bir kapsayıcı yapının oluşturulması önünde dikkate alınması gereken önemli engeller söz konusudur (Kiradoo, 2022; O'Donovan, 2018). Bu nedenle bir sonraki bölümde ele alınacak olan söz konusu zorluklar ve olası olumsuz sonuçlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine başlanmadan önce dikkatle değerlendirilmelidir. Nitekim bu unsurların her biri, söz konusu stratejilerin etkin ve sürdürülebilir bir biçimde uygulanmasını sekteye uğratma riskini barındırmaktadır.

5.2. Zorluklar ve Olumsuz Sonuçlar

Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, işletmelerin daha adil, kapsayıcı ve yenilikçi iş ortamları oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Ancak bu stratejilerin uygulanması, pratikte çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Çeşitliliğe sahip bir iş gücüne ulaşmak ve bu yapıyı sürdürülebilir kılmak, pek çok işletme için zorluklar taşımaktadır. Bu doğrultuda birçok işletme çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü oluşturmada güçlük çekerken, bu alanda başarı elde eden işletmeler bile zaman içinde kazanımlarını korumakta zorlanabilmektedir (Kiradoo, 2022). Nitekim çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelere sunduğu potansiyel faydaların yanı sıra bu uygulamalar sonucunda bazı istenmeyen olumsuz etkiler de doğabilmektedir (Gardiner, 2024; O'Donovan, 2018; Szydło vd., 2024). Bu nedenle, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden stratejilerin yalnızca idealize edilmesi değil aynı zamanda bu stratejilerin beraberinde getirdiği risklerin ve sınırlılıkların da dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Çeşitliliğe sahip ve kapsayıcı bir iş yeri yaratmak, ilk bakışta cazip bir hedef olarak görünse de gerçekte bu hedefe ulaşmak oldukça karmaşık ve çok katmanlı bir süreci gerektirmektedir. İşletmeler bu süreçte bilinçsiz önyargılarla yüzleşmeli, çeşitliliğin her düzeyde önceliklendirilmesini sağlamalı, net hedefler ve ölçütler belirlemeli, çeşitlilik ve kapsayıcılığın

önemini açık biçimde iletmeli ve yalnızca sembolik uygulamalarla yetinmemelidir (Thomas, 2019). Diğer bir ifadeyle kapsayıcılık stratejilerinin etkinliği, bu stratejilerin yalnızca tasarımında değil, uygulama sürecindeki bütünlük ve kararlılıkta saklıdır (Mattina, 2025). Aşağıda, öncelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarında karşılaşılan yapısal ve süreç odaklı zorluklar ardından da bu uygulamaların hayata geçirilmesinden sonra ortaya çıkabilen olumsuz sonuçlar sistematik bir biçimde ele alınmaktadır.

5.2.1. Zorluklar

Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları, uzun vadede işletmelere önemli avantajlar sağlasa da bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesini etkileyen çeşitli kurumsal, kültürel ve yapısal zorluklar söz konusudur. Bu kapsamda Şekil 10'da çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının karşı karşıya kaldığı başlıca zorluklar gösterilmektedir.



Şekil 10. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Zorlukları

Şekil 10'da yer alan bu başlıklar, çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelerde ortaya çıkarabileceği bir takım zorlukları göstermektedir. Aşağıda bu zorlukların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

5.2.1.1. Belirsizlik ve Karmaşıklık

İşletmelerde değişim, olumlu bir değişim olsa bile çalışanlar arasında endişe verici olabilmektedir. Bazı çalışanlar çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının yerleşik normları bozacağından ve işletme içindeki rolleri hakkında rahatsızlığa veya belirsizliğe yol açacağından endişe duyabilmektedir. Böyle durumlarda çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarının hedeflerinin ve niyetinin açıkça belirtildiği bir iletişim planı, belirsizlik korkularını gidermeye yardımcı olabilmektedir (Gardiner, 2024). Ek olarak çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili değişiklikler işletmede artan karmaşıklığa da yol açabilmektedir. Örneğin çeşitlilik gösteren bir işgücüne sahip işletmedeki yöneticiler, karar alma süreçlerine çalışanları dahil ettiklerinde aynı zamanda bir dizi farklı bakış açısını anlamak ve aralarında eleme yoluyla seçim yapmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum oldukça zaman alıcı bir süreç dönüşebilmekte ve yönetim görevini daha karmaşık hale getirebilmektedir (Waters, 1992). Ayrıca çeşitlilik çabalarının bir sonucu olarak esnek veya uzaktan çalışma veya namaz vakitleri gibi dini ritüellerin de hesaba katılması gerekiyorsa, vardiya ve zaman çizelgeleri geliştirmek daha da zorlayıcı olabilmektedir.

5.2.1.2. Direnç

İşletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmede karşılaştığı en büyük zorluklardan birisi bazı çalışanların değişime karşı direnç göstermesidir. Bazı çalışanlar çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmeyi amaçlayan yeni politikalara veya uygulamalara direnebilmekte ve bu da işyerinde gerginlik ve çatışmalara yol açabilmektedir (Szpilko vd., 2022). Agrawal vd. (2024) bu direnci ele almada iletişim ve liderliğin önemli olduğunu vurgulamıştır. Yazarlara göre çeşitlilik yönetiminin hedefleri açıklandığında ve liderlik desteği belirgin olduğunda, işletmede çeşitliliğin bir tehdit değil, olumlu bir değişim olarak görülme olasılığı artmaktadır. Kiradoo (2022) değişime direnci ele almak için işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemini ve işyerine sağlayabileceği faydaları doğru bir yolla iletmeleri gerektiğini ifade etmektedir. İşletmeler bunun yanında çalışanları çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına dahil ettiklerinde bu tür girişimlere çalışanların katılımı ve desteği de artabilmektedir.

5.2.1.3. Farkındalık Eksikliği ve Bilinçsiz Önyargı

İşletmedeki bazı çalışanlar çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel ve toplumsal düzeydeki önemi ya da yeterince temsil edilmeyen grupların karşılaştıkları zorluklar konusunda farkındalık sahibi olmayabilirler (Kiradoo, 2022). Bu tür bir farkındalık eksikliği, özellikle bilinçsiz önyargılarla birleştiğinde, bireysel ve örgütsel düzeyde karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilmekte

ve kapsayıcı uygulamalara karşı dirence önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir (Gardiner, 2024). Yerleşik önyargıların ve toplumsal klişelerin sorgulanmaksızın kabul edilmesi ya da bunlarla yüzleşmekten kaçınılması, ayrımcı uygulamaların sürmesine, dışlayıcı davranışların normalleşmesine ve belirli gruplar için fırsat eşitsizliklerinin artmasına neden olabilmektedir (CCOHS, 2024). Bu durum, çalışma ortamlarında görünmez engellerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Samaşonok vd. (2023) tarafından yürütülen bir çalışmada, katılımcıların bir kısmı, iş yerindeki tüm bireylerin yaş, cinsiyet, engellilik durumu, etnik köken gibi farklılıklarından bağımsız olarak tanınması gerektiği fikrini, gereksiz bulduklarını ifade etmiştir. Aynı çalışmada, bazı bireylerin farklı yaş, cinsiyet, engellilik, uyruk veya dine sahip çalışanlarla birlikte çalışmayı ya da onlara yardım etmeyi reddettikleri, hatta rahatsızlık duydukları, zorbalık ya da haksız dedikodular başlattıklarına dair görüşler de yer almaktadır. Benzer şekilde Szymanska & Aldighieri'nin (2017) yürüttüğü çalışmada katılımcıların %44'ü kendi iş yerlerinde çeşitliliğin kabul görmesinin önündeki en büyük engellerden birinin klişelere dayalı önyargılar olduğunu belirtmiştir. Ancak buna rağmen bazı araştırmalar, işletmelerin bu tür önyargılarla mücadele etmek için yeterli adımları atmadığını ve çoğu işletmede bu konuda kayda değer bir çaba gösterilmediğini ortaya koymuştur (Noon, 2018). Bu bağlamda, çalışanlar arasında farkındalık yaratmak ve bilinçsiz önyargılarla mücadele etmek için eğitimler, atölye çalışmaları ve misafir konuşmacıların yer aldığı etkinlikler gibi müdahale araçları, en etkili stratejiler arasında değerlendirilmektedir.

5.2.1.4. Eğitim

Çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının başarıya ulaşması için aşılması gereken güçlüklerden birisi de yöneticileri kapsayan ve çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri, bunların neden önemli olduğu ve yöneticilerden ne beklendiği gibi konularda ortaya çıkan eğitim ihtiyacıdır. Çünkü her yönetici, önyargılarını tanıyarak, çalışanlarını dinleyerek ve günlük çabalarını takdir ederek kapsayıcı bir ekip ortamı oluşturmayı öğrenmeli ve bu konuda örnek olmalıdır (Mattina, 2025). Hatta işletmelerde sadece liderleri değil tüm iş gücünü çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda eğitmek önemli bir görev olarak görülmelidir. Bu tür eğitimlerin amacı tüm çalışanların önyargılarının farkında olmalarını veya kendileri ya da bir meslektaşları eşitsizlik, dışlanma veya önyargı ile karşı karşıya kalırsa ne yapacaklarını bilmelerini sağlamak olmalıdır. Fakat karşıt bir görüşü savunan bir araştırma, yılda bir kez yapılan atölye ya da eğitimlerin çeşitlilik ve kapsayıcılığı geçici olarak iyileştirdiğini

ancak çalışanların genellikle eğitimden önceki davranışlarına kademeli olarak geri döndüğünü kanıtlamıştır (Verlinden, 2025).

5.2.1.5. Hesap Verebilirlik (Sorumluluk) Eksikliği

İşyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin bir diğer zorluğu da çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri için hesap verebilirlik eksikliğidir. Her ne kadar bazı işletmeler çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri uygulasa da çalışanları bu konudaki başarılarından veya başarısızlıklarından sorumlu tutmamaktadır. Bu durumda işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını denetlemek ve hesap verebilirliği sağlamak için komiteler kurmaları ve görevlendirmeler yapmaları önerilmektedir. Çalışanları bu tür hedeflere ulaşma konusunda sorumlu tutmak için çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri için net hedefler ve ölçütler belirlenmesi de önerilmektedir (Kiradoo, 2022).

5.2.1.6. İşe Alım Stratejilerini İyileştirme

Çeşitliliğe sahip bir iş gücü oluşturmanın ve sürdürmenin en iyi yollarından biri, kapsayıcı işe alım uygulamaları benimsemek ve farklı geçmişlere sahip daha fazla adayı işletmeye çekebilmektir. Ancak işletme için kültürel açıdan doğru adayların nereden bulunacağı bilinmiyorsa bu durum önemli bir zorluk yaratabilmektedir. Ayrıca işletmenin çeşitlilik ve kapsayıcılığa olan bağlılığını gösteren girişimler de bulunmuyorsa bu konuya önem veren en iyi adayları çekmek daha da zorlaşmaktadır (Verlinden, 2025). Panicker vd.'ne (2018) göre günümüzün İK ve yetenek yönetimi liderlerinin karşı karşıya olduğu en büyük zorluk, çeşitliliğe sahip bir işgücü için kapsayıcı bir işe alım, geliştirme ve elde tutma stratejileri formüle etmektir (Cox & Blake, 1991; Milliken & Martins, 1996). Bu zorluğa yol açan en önemli etkenlerin başında işe alım sürecine etki eden bilinçsiz ön yargılar gelmektedir. Bilinçsiz önyargı, İK uzmanlarının işe alım sürecinde belirli gruplara karşı gizli ve genellikle kasıtsız olarak önyargılı davranmalarına yol açabilmektedir. Bu önyargılar sadece işe alım kararlarında değil terfiler ve performans değerlendirme gibi diğer alanlarda da kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle işletmelere daha önce de belirtildiği gibi, işe alım sürecinde bilinçsiz önyargının etkisini azaltmak için kişisel tanımlayıcı bilgilerin iş başvurularından kaldırıldığı kör işe alım uygulamalarını hayata geçirmeleri önerilmektedir.

5.2.1.7. Ölçme ve İzleme

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının işletmelerde ne ölçüde etkili olduğunu belirlemenin en temel yolu bu alanlarda sistematik ölçüm ve izleme yapmaktır. Çeşitlilik çoğu zaman çalışan sayıları gibi nicel göstergelerle

ölçülebilirken, kapsayıcılığı değerlendirmek daha karmaşık ve çok boyutlu bir süreci gerektirmektedir (Firstup, 2022). Szpilko vd. (2022) kapsayıcı yönetim uygulamalarında ilerlemeyi ölçmenin ve izlemenin zorluklarına dikkat çekmekte, bu durumun da uzun vadede uygun standartların korunmasını zorlaştırabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, yalnızca çeşitlilik gösteren grupların temsiline odaklanmak yeterli olmamakta aynı zamanda kapsayıcı bir ortamın çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini anlamak da büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin başarısını değerlendirmek amacıyla sıklıkla çalışan anketlerine başvurmaktadır. Ancak yılda bir kez uygulanan anketler bu konuda yetersiz kalabilmektedir. Bu anketler çoğu zaman çalışanların gerçek duygularını ve deneyimlerini derinlemesine ortaya koymakta başarısız olurken, katılım oranı da genellikle istenilen düzeye ulaşamamaktadır. Ayrıca, anket sonuçlarında tespit edilen sorunlara karşı zamanında müdahale edilmemesi, bu sorunların kronikleşmesine ve etkili çözümlerin gecikmesine neden olabilmektedir (Verlinden, 2025). Bu bağlamda çalışanların düşünce ve duygularına dair gerçek zamanlı içgörüler toplanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin, çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili endişelerini sürekli olarak dile getirebileceği mekanizmalar oluşturması ve bu geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Mattina, 2025). Ayrıca her yeni çeşitlilik ve kapsayıcılık girişiminin öncesinde ve sonrasında bu alanlarla ilgili anahtar performans göstergelerinin (KPI) ölçülmesi ve metriklerdeki değişimlerin izlenmesi önerilmektedir.

Akademik literatürde, çeşitlilik ve kapsayıcılığı ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Çeşitlilik iklimini değerlendirmede en yaygın kullanılan ölçeklerden biri Mor Barak vd. (1998) tarafından geliştirilen ve çeşitliliği bireysel, liderlik ve örgütsel düzeylerde ölçmeyi amaçlayan Çeşitlilik İklimi Ölçeği'dir. Kapsayıcılığın ölçülmesine yönelik geliştirilen ölçeklerin sayısı ise görece daha fazladır. Grup ve örgütsel düzeyde kapsayıcılığı değerlendirmede en sık kullanılan araçların başında Nishii (2013) tarafından geliştirilen Kapsayıcılık İklimi Ölçeği yer almaktadır. Bunun yanı sıra Pelled vd. (1999), Jansen vd. (2014) ile Mor Barak (2005) tarafından geliştirilen ölçekler de yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bireysel düzeyde kapsayıcılık algısını ölçmek içinse farklı ölçekler geliştirilmiştir. Örneğin çalışanların kapsayıcılık algılarını değerlendirmede Puente vd. (2021) tarafından geliştirilen Kapsayıcılık Algıları Ölçeği kullanılırken, liderlerin kapsayıcı davranışlarını değerlendirmek üzere Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen dokuz maddelik Kapsayıcı Liderlik Ölçeği yaygın biçimde tercih edilmektedir.

5.2.1.8. Siloların Varlığı

Birçok işletme için kapsayıcılığın önündeki en önemli zorluklardan biri silolardır. Silolar kapsayıcılığı olumsuz etkileyen, ayrı hareket etmeyi teşvik eden, üretkenliği ve verimliliği azaltan özellikleri sebebiyle mücadele edilmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir. Silolar farklı çalışan grupları arasında iletişim ve iş birliğini kısıtlayarak, kapsayıcı kültürün oluşmasını ve çeşitliliğin değerinin paylaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple işletmedeki siloları yıkmak ve gruplar arasındaki bağlantıları artırmak, işletmenin çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarını güçlendirmede genellikle etkili olmaktadır (Mattina, 2025).

5.2.1.9. Pozitif Ayrımcılık Korkuları

İşletmelerde bazı çalışanlar, özellikle mevcut iş gücünden belirgin şekilde farklı profillere sahip bireylerin işe alınması durumunda, çeşitlilik yönetimi uygulamalarının pozitif ayrımcılığı meşrulaştıran bir araç olarak görülebileceğine inanmakta ve bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine karşı direnç gösterebilmektedir (Kinicki & Kreitner, 2006). Carnevale & Stone (1994) ile Flynn (1995) özellikle herhangi bir farklı özelliği olmayan erkek çalışanların diğer gruplara tanınan ayrıcalıklar karşısında unutulmuş hissettiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu tür politikaların ayrımcılığa uğrayan çalışanlara yönelik politikalar olarak görülmesi, bu profile uymayan çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir (Muzio & Tomlinson, 2012). Hatta Gartner tarafından yapılan araştırma giderek artan sayıda çalışanın iş yerlerindeki çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarından yabancılaştığını, onları bölücülük olarak algıladığını ve bu girişimlere karşı kızgınlık hissettiğini tespit etmiştir (Verlinden, 2025).

5.2.1.10. Çok Dillilik

Luo & Shenkar (2006) tarafından ileri sürüldüğü gibi her çokuluslu şirket aynı zamanda çok dilli bir topluluktur. Çok dilli kapsayıcılık kültürü, birçok dili konuşabilen insanlara daha fazla değer veren bir kültür olabilmelidir. Ancak bazı araştırmalar, çeşitlilik yönetimi sürecinde işletmelerde iç ve dış iletişimin planlanması sürecinde çok dilliliğin çoğunlukla hesaba katılmadığını göstermektedir (Bruhn, 2003; Yanaprasart, 2019). Çok dillilik ve buna bağlı dil ve iletişim engelleri özellikle çok kültürlü ekiplerde çatışma ve yanlış anlamaların temel nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Agrawal vd., 2024). Szymanska & Aldighieri (2017) tarafından yürütülen araştırma sonuçları işyerlerinde çeşitliliğin kabul edilmesinin önündeki en önemli engellerden birisinin (%47) dil engelleri olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu tür bir engel etkileşim sürecini, ekiplerin etkinliğini ve

entegrasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler bu zorlukla baş edebilecek önemler olarak iletişim engelleri ile ilgili güçlüklerin etkilerini en aza indirebilir ve çok kültürlü ekiplerde iş birliğini artırabilirler.

5.2.1.11. Üst Yönetim Desteğinin Eksikliği

Üst yönetimin çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine gerçekten destek vermesi ve bağlılık göstermesi oldukça önemlidir (Monks, 2007). Üst yönetimin bu tür konulara bağlılığı zayıfsa bu durum çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda bir zorluk oluşturabilmektedir. Çünkü üst yönetimin bu girişimler hakkında konuşmaması ve değerini benimsememesi girişimlerin sonuç vermesini zorlaştırabilmektedir (Espinoza, 2007). Aynı zamanda üst yönetim desteğinin eksikliği, çeşitliliğin önemli görülmediği izlenimini vermektedir. Bu sebeple üst yönetim çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri için insan, finansal ve teknik kaynakları sağlamayı taahhüt etmeli ve bunu yerine getirmelidir (Kreitz, 2008).

5.2.1.12. Yönetim Kademesinde Çeşitlilik Eksikliği

İşyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin en büyük zorluklarından birisi de işletmelerin üst düzeylerindeki çeşitlilik eksikliğidir. Birçok işletme iş gücünü çeşitlendirmeye çalışmış olsa da yönetici pozisyonlarındaki kadın ve azınlıkların sayısı düşük kalmaya devam etmektedir. Üst düzeylerdeki bu çeşitlilik eksikliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığın öncelik olmadığı ve yeterince temsil edilmeyen gruplar için fırsatları sınırlayabildiği bir kültür yaratarak olumsuz bir mesaj verebilmektedir. İşletmelerin bu zorluğun üstesinden gelmek için liderlik pozisyonları da dahil olmak üzere her düzeyde çeşitliliğe öncelik vermesi gerekmektedir (Kiradoo, 2022). Bunu sağlamak için yeterince temsil edilmeyen grupların gelişimini ve üst pozisyonlara ilerlemesini destekleyen programlar uygulanması önerilmektedir.

5.2.1.13. Zaman

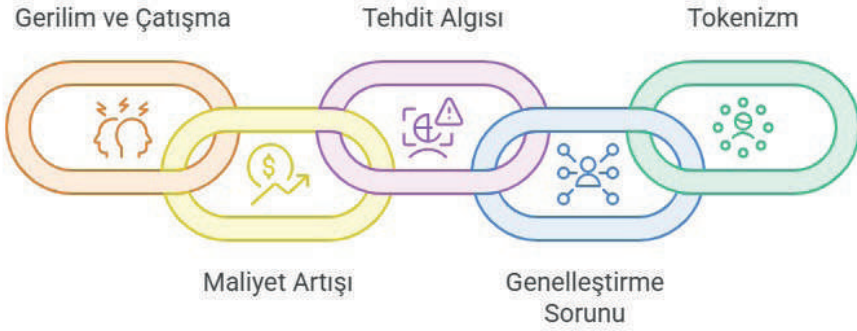
Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerini uygulamak önemli miktarda zaman ve kaynak gerektirebilmektedir. Çünkü bu tür girişimlerin etkili olması da genellikle zamana bağlıdır. Çünkü bazı değişikliklerin gerçekleştirilmesi uzun ve karmaşık olabilmektedir. Ayrıca bu süreç uzadıkça ve etkilerinin görülmesi zaman aldıkça bazı çalışanların veya yönetimin direnci ile karşılaşmak da muhtemel hale gelmektedir (CCOHS, 2024).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili zorlukları genel olarak değerlendirmek gerekirse, bu zorluklar işletmelerde ve yöneticilerde endişelere yol açabilse de çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının doğru bir şekilde tasarlanması ve

etkili bir şekilde uygulanmasıyla bu zorlukların üstesinden gelmek büyük ölçüde mümkündür (O'Donovan, 2018). Dolayısıyla bu zorlukların aşılması işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilişkili avantajlardan yararlanmalarını sağlayabilmektedir.

5.2.2. Olumsuz Sonuçlar

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının doğru tasarlanmaması ya da etkili bir şekilde uygulanmaması durumunda işletmelerde bazı istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda Şekil 11'de çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının yol açabileceği olumsuz sonuçlar gösterilmektedir.



Şekil 11. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Olumsuz Sonuçları

Şekil 11'de yer alan bu başlıklar çeşitlilik ve kapsayıcılığın işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçları göstermektedir. Aşağıda bu olumsuz sonuçların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

5.2.2.1. Gerilim ve Çatışma

İşletmelerde çeşitlilik gösteren üyeler arasındaki etkileşimin artması, sürtüşme ve işlevsiz çatışma potansiyelini artırmaktadır. Farklı çalışanlar arasındaki sürtüşme ve ortaya çıkan gerginlik, işletmeye yayılarak üretkenlikte azalmaya, maliyetlerde artışa ve düşük kaliteli ürün veya hizmetlere neden olabilmektedir. Kültür çatışmaları sonucunda da gerginlikler ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışmalar çalışanların performansını düşürebilmekte ve hatta genel olarak departman veya işletme kültürüne zarar vererek zayıflatabilmektedir. Bu durum işletmedeki kişiler arası ilişkileri ve örgütsel çıktıları olumsuz etkileyebilmektedir (Carnevale & Stone, 1994). Gerçekten de zaman zaman çeşitliliğin sosyal bölünmeler yarattığını ve işletme için olumsuz sonuçlara yol açtığını öne süren genel bir karamsar çeşitlilik görüşü

söz konusudur (Mannix & Neale, 2005). Böyle durumlarda kişilerarası gerilimlere çözüm bulmak için çalışanları dinlemek ve çözüm bulmak önem arz etmektedir. Aksi takdirde çözüme kavuşturulmayan gerginlikler sümen altı edildiğinde ileride çok daha büyük sorunlara yol açabilmektedir.

5.2.2.2. Maliyet Artışı

Önceki bölümlerde maliyet tasarrufları, çeşitlilik ve kapsayıcılığın bir avantajı olarak belirtilmiş olsa da bu tür girişimlere yatırım yapan işletmelerin ek maliyetlerle karşılaşmaları da mümkündür. İşletmeler yasal uyumluluk maliyetleri, çeşitlilikle doğrudan ilişkili giderler, uygulamalarda değişiklik yapılması veya bina ve altyapı iyileştirmeleri gerektiren durumlarda ortaya çıkan fırsat maliyetleri ve iş ile ilgili riskleri gibi çeşitli mali yüklerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Szpilko vd., 2022). Yasal uyumlulukla bağlantılı potansiyel maliyetler arasında çalışan eğitimi, kayıt tutma süreçleri ve yeni politikaların iletişim giderleri yer almaktadır. Bu maliyetlerin kapsamı işletmelerin mevcut iç süreçleri ve tabi oldukları yasal gerekliliklerin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Çeşitlilikle ilişkili doğrudan maliyetler bazı durumlarda kısa vadeli veya “tek seferlik” giderler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak hareket kabiliyeti kısıtlı çalışanlar için binaların erişilebilirliğinin artırılması veya yazılım satın alınması gösterilebilmektedir. Ancak doğrudan maliyetler genellikle uzun vadeli ve tekrarlayıcı nitelikte olup, uzman personel istihdamı ve eğitim sağlama, destek hizmetleri ve tesislerin temini, iletişim giderleri, istihdam politikalarının geliştirilmesi ile izleme ve raporlama süreçleriyle bağlantılı maliyetleri kapsamaktadır (O'Donovan, 2018).

5.2.2.3. Tehdit Algısı

İşletmelerde ayrıcalıklı pozisyonlara sahip olan kişiler, çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının kendi statülerine veya görece avantajlarına meydan okuduğunu hissedebilmektedirler. Dolayısıyla işletme daha çeşitli ve kapsayıcı hale geldikçe güç, etki veya fırsatları kaybetme korkusu bu kişilerde bir tehdit algısına ve dirence yol açabilmektedir (Gardiner, 2024). Böyle durumlarda şefkat odaklı eğitimler, güç ve kontrol kaybı nedeniyle ortaya çıkan direnci azaltmak için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Başkalarına karşı şefkat geliştirmek, karşılıklı anlayışı artırarak bireylerin savunmacı tutumlarını yumuşatabilmekte ve empatiyi güçlendirebilmektedir. Bu yaklaşım özellikle hiyerarşik ve statüye önem verilen kültürlerde, bireylerin değişime yönelik dirençlerini aşmalarında önemli katkı sağlamaktadır (Neff, 2011).

5.2.2.4. Genelleştirme Sorunu

Çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili önemli bir sorun, çalışanların klasik çeşitlilik boyutlarına göre genelleştirilerek gruplandırılmasıdır. Geleneksel olarak işletmeler kadınlar, genç veya yaşlı çalışanlar ile etnik azınlıklar gibi grupları homojen ve tek tip yapılar olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu yaklaşım ilgili grubun kalıp yargılara uymayan üyelerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Örneğin bir bireyin belirli bir ülkeden olması o kişinin belirli bir dini inanca sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü din kültürün ötesinde daha geniş bir kavramdır (O'Donovan, 2010). Dolayısıyla çalışanları tek bir çeşitlilik boyutuna göre sınıflandırmak, o grup içindeki bireyler arasındaki farklılıkları görmezden gelerek bireylerin yanlış anlaşıldığı ya da dışlandığı hissini artırabilmektedir.

5.2.2.5. Tokenizm

“Göstermelik katılım ya da sembolik atama” gibi anlamlarda kullanılan tokenizm, bir işletmenin veya grubun çeşitliliğe gerçekten değer vermeksizin, yalnızca görünürde çeşitliliği sağlamak, eleştirileri önlemek ya da bir halkla ilişkiler çabası olarak azınlık gruplarından (örneğin, etnik azınlıklar, kadınlar, engelliler vb.) bireyleri işe alma veya seçme uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Kiradoo, 2022). Tokenizm, sırf paydaşların endişelerini gidermek veya kota sayılarını doldurmak için daha nitelikli adaylar yerine çeşitlilik gösteren bir kişinin işe alınması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin işe alım ve seçim faaliyetlerini belirli gruplara odakladığı kota sistemlerinin kullanımı, bu gibi nedenlerden dolayı önerilmemektedir. Joplin & Daus (1997) kotaların otomatik olarak tokenizm algısına yol açtığına inanmaktadır. Bu durum aynı zamanda önceki bölümlerde bahsedilen pozitif ayrımcılık korkularını da körüklemeye potansiyeline sahiptir. Yazarlara göre algılanan tokenizm, işletmede çeşitliliğin artmasıyla sıklıkla ortaya çıkan bir durumdur. Çünkü artan çeşitlilik, genellikle daha düşük niteliklere sahip adayların tercih edildiği izlenimini yaratabilmektedir. Özellikle işe alım yöneticileri, en uygun adaydan ziyade çeşitlilik kriterlerine öncelik veriyorsa bu algı güçlenebilmektedir. Mevcut çalışanların bu algılarının yanı sıra, liyakatleri dışında bir nedenle işe alındıklarını düşünen yeni çalışanlar savunmacı bir tutum sergileyebilmekte, kendilerini kırılgan hissedebilmekte ve sonuç olarak yeteneklerine dair şüpheler yaşayabilmektedirler. Kiradoo'ya (2022) göre tokenizmi önlemenin yolu işletmelerin kişileri ırk, cinsiyet veya diğer özellikler yerine niteliklerine ve yeteneklerine göre işe almaya ve terfi ettirmeye öncelik vermeleridir.

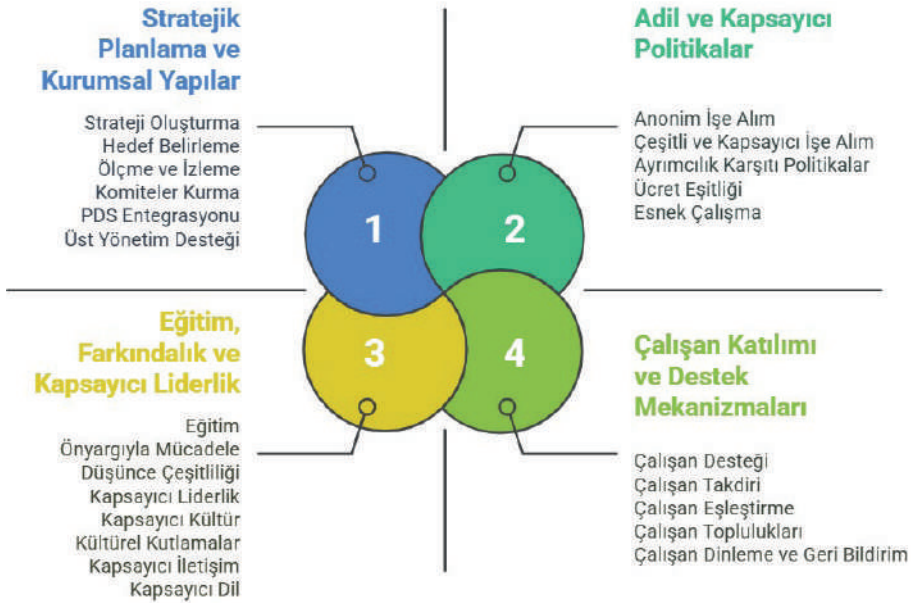
Bu noktaya kadar sunulan bilgiler ışığında, çeşitlilik ve kapsayıcılığın hem olumlu çıktıları hem de beraberinde getirdiği olumsuz sonuçlar ve kurumsal düzeyde karşılaşılabilecek zorluklar göz önünde bulundurulduğunda, bu alandaki çabaların rastgele ya da yüzeysel uygulamalarla başarılı olmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek, tesadüfi ve tepkisel yaklaşımlarla değil, kapsayıcı liderlik anlayışı temelinde, stratejik ve sistematik bir biçimde hareket etmeyi gerektirmektedir (Agrawal vd., 2024). Zira çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili yaşanan güçlükler, ancak güçlü iletişim pratikleri, üst yönetimin kararlı desteği ve kurumsal düzeyde sürdürülebilir çeşitlilik eğitim programlarının hayata geçirilmesiyle aşılabilecektir. Bu bağlamda, işletmelerin yalnızca sorunları tespit etmekle kalmayıp aynı zamanda bu sorunlara yönelik bütüncül ve proaktif adımlar atması gerekmektedir. Bir sonraki bölümde, etkili çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin tasarımı ve uygulanması için izlenmesi gereken temel stratejik adımlar ele alınacaktır.

6. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İçin Atılması Gereken Adımlar

Şüphesiz ki günümüzde çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri oluşturmak, bir işletmenin büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle işletmelerin çeşitliliğe ve kapsayıcılığa dayalı bir iş yeri yaratmak için somut adımlar atmaları gerekmektedir (Sharma, 2024). Ancak çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek sanıldığı kadar kolay değildir. Bu süreç işletmelerin ve liderlerin bilinçli ve stratejik çabalarını gerektirmektedir. Üstelik bu çabalar kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin ve liderlerin, iş yerlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı geliştirme sorumluluklarını açıkça kabul etmeleri ve karşılaştıkları zorluklara rağmen stratejilerini kararlılıkla sürdürmeleri önem arz etmektedir. Dahası çeşitlilik ve kapsayıcılık, kısa vadeli girişimlerden ibaret olmamalı aksine uzun vadeli ve kurumsal düzeyde sahiplenilen bir strateji olarak ele alınmalıdır (Zheng, 2022). Bir başka ifadeyle olumlu ve kalıcı bir değişim için sistematik bir yaklaşım benimsenmelidir.

İşletmeler genellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarına iyi niyetle başlasalar da bu çabalar kurumsal öncelikler arasında üst sıralara yerleştirilmediği sürece kalıcı başarı sağlanması oldukça güçtür (Firstup, 2022). Ayrıca bu tür girişimlerin anlamlı bir etki yaratabilmesi ve örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelebilmesi için kapsamlı ve tutarlı biçimde uygulanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte her çeşitlilik ve kapsayıcılık programının ya da stratejisinin beklenen etkiyi yaratmadığını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Gardiner, 2024). Kiradoo (2022) tarafından yürütülen bir çalışmada, işletmelerin iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı geliştirmek adına çeşitli stratejiler uygulayabileceği ortaya konulmuştur. Bu stratejiler arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri belirleme, çeşitlilik eğitimi sağlama, kapsayıcı liderliği teşvik etme, esnek çalışma uygulamalarını benimseme ve teknolojiye yararlanarak çeşitlilik girişimlerini destekleme gibi yollar yer

almaktadır. Ayrıca bireysel farklılıkları tanıyan ve değer veren, adalet ve saygıyı teşvik eden ve tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sunan kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturulması da önerilmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili literatür incelendiğinde bir çok araştırmacının da işletmelerde bu unsurları teşvik etmenin yollarını aradıkları görülmektedir (Ashikali vd., 2020). Bu çalışmada literatürde yer alan başlıca stratejiler sistematik olarak ele alınmaktadır. Şekil 12'de işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamak amacıyla atılması gereken adımlar ve uygulanabilecek stratejiler dört temel sınıflandırmaya göre toplu olarak gösterilmektedir.



Şekil 12. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İçin Atılması Gereken Adımlar

Şekil 12'de yer alan bu stratejiler, literatürde öne çıkan ve işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamak için atılması gereken adımları göstermektedir. Aşağıda bu adımların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

6.1. Stratejik Planlama ve Kurumsal Yapılar

Bu bölümde, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığın kurumsal düzeyde sürdürülebilir şekilde benimsenmesi için gerekli olan stratejik planlama adımları ve kurumsal yapıların oluşturulmasına yönelik temel uygulamalar açıklanmıştır.

6.1.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri Oluşturma

İşletmelerde etkili bir çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejisinin oluşturulması, bu değerlerin tüm örgütsel eylemlerin ve kararların ayrılmaz bir parçası hâline getirilmesini sağlamaktadır (CCOHS, 2024). Bu tür stratejilerin oluşturulması, yalnızca çeşitlilik ve kapsayıcılık ideallerinin dile getirilmesiyle sınırlı kalmamakta aynı zamanda bu ideallerin somut uygulamalara dönüştürülmesini ve bilinçli adımların atılmasını mümkün kılmaktadır. Stratejik bir çerçeve olmaksızın işletme içerisinde anlamlı bir kültürel dönüşüm sağlanması ve kalıcı ilerlemeler kaydedilmesi oldukça güçtür (Gouldsberry, 2022). Bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin stratejilerin yalnızca ayrı bir politika olarak değil, aynı zamanda işletmenin genel iş stratejisiyle bütünlük şeklinde kurgulanması gerekmektedir (Boyles, 2023). Nitekim çeşitli akademik çalışmalar da çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin, işletmelerin genel stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak benimsendiğini ve bu şekilde sürdürüldüğünü ortaya koymaktadır (Giovannini, 2004:27). Ancak strateji geliştirme sürecine geçilmeden önce, mevcut durumun sistematik biçimde değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu bağlamda, işletmede hangi alanlarda eksikliklerin bulunduğunu belirlemek üzere kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılması önerilmektedir. Böyle bir ön değerlendirme, stratejinin hedef odaklı ve etkili biçimde tasarlanmasına zemin hazırlamaktadır.

6.1.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Hedefleri Belirleme

İş ile ilgili veriler, bir işletmenin çeşitlilik ve kapsayıcılık boşluklarına dair içgörüler ortaya koyabildiği ve hedeflere doğru ilerlemenin gerçek zamanlı olarak izlenmesine olanak tanıdığı için değişim yaratmada oldukça önemlidir. Ayrıca işletmelerin gerek akademik çalışmalardan elde edilen sonuçları gerekse geri bildirim kullanarak kanıtlara dayalı hedefler oluşturması da önem arz etmektedir (Gardiner, 2024). İşletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerinin etkili olabilmesi için ölçülebilir, zaman odaklı ve somut göstergelere dayalı olarak yapılandırılması gerekmektedir. Bu hedefler çalışanlardan beklenen davranışları tanımlamak veya açıklamaların yanında (CCOHS, 2024) ilerlemenin ölçülmesi için bir standart oluşturarak çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarına katkı sağlamaktadır.

6.1.3. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı Ölçme ve İzleme

Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin başarısını değerlendirmek karmaşık bir süreç olmakla birlikte bu tür girişimlerin etkili olup olmadığını belirlemek, kurumsal dönüşümün sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir (Asnicar, 2023). Bir işletmenin bu alandaki ilerlemesini anlamanın temel yolu, sistematik

ölçümler yaparak etkilerin izlenmesidir (Schooley, 2025). Bu kapsamda yapay zekâ teknolojileri ve diğer veri analiz yazılımlarından faydalanılarak mevcut durumun nesnel biçimde değerlendirilmesi mümkün hâle gelmiştir. Günümüzde birçok işletme, çeşitlilik çabalarını değerlendirmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve girişimlerinin etkisini ölçmek amacıyla metriklerden, anketlerden ve geri bildirim mekanizmalarından yararlanmaktadır (Miller, 2023). Özellikle çalışan üretkenliği, morali ve katılım düzeyi gibi göstergeler, çalışanların işletme içinde ne ölçüde kabul gördükleri, değer verildikleri ve dâhil edildiklerine dair önemli bilgiler sunmaktadır (Sharma, 2024). Bu tür metrikler, çalışan deneyiminin kapsayıcılıkla ne ölçüde örtüştüğüne dair somut veriler sağlamaktadır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın teşvik edilmesi, süreklilik gerektiren bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, işe alım süreçlerinden liderlik pozisyonlarındaki temsiliyete kadar demografik verilerin izlenmesi, çalışan memnuniyeti ve katılım düzeyinin düzenli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Kiradoo, 2022). Toplanan veriler yalnızca iç değerlendirme için değil, aynı zamanda çalışanlara, paydaşlara ve kamuoyuna karşı hesap verebilirliğin sağlanması adına da önemlidir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri için açık ve ölçülebilir hedefler belirlemek, başarıyı değerlendirmeye yönelik etkili bir başlangıçtır. Bu hedeflerin SMART ilkelerine (belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı) uygun biçimde tanımlanması, ilerlemenin izlenmesine ve işletme genelinde hesap verebilirliğin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Asnicar, 2023). Ayrıca çalışan deneyimlerini anlamaya yönelik olarak yürütülen anketler ve odak grup görüşmeleri, yerel düzeyde politika uygulamaları ile hedefler arasındaki tutarsızlıkların ortaya konulmasına olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgular, mevcut politikaların güncellenmesinde veya yeni uygulamaların geliştirilmesinde kanıta dayalı karar verme süreçlerine zemin hazırlamaktadır. Özellikle işe alım sürecinin tüm aşamalarında verilerin sistematik biçimde izlenmesi, bu alandaki stratejik boşlukların tespit edilmesini mümkün kılmakta, çalışanlara düzenli olarak gönderilen anketler ise çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerinin ne ölçüde karşılandığına dair içgörü sağlamaktadır (Verlinden, 2025). Son olarak kapsayıcılığın ölçülmesi, uygulayıcıların bu kavrama dair anlayışlarını gözden geçirmelerine olanak tanımakta, gerektiğinde eğitim, koçluk ve mentorluk gibi insan kaynakları müdahalelerinin geliştirilmesine ve sürdürülebilir operasyonel modellerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Nguyen vd., 2024).

6.1.4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Komiteleri Kurma

Literatürde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin en etkili yollarından biri olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık komitelerinin kurulması önerilmektedir (Kiradoo, 2022; Royall vd., 2022; Wadhwa & Aggarwal, 2023). Sharma (2024) bu komiteleri işletme içinde kapsayıcılığa kendini adanmış üyelerden oluşan bir konsey olarak tanımlamaktadır. Bu tür komiteler, farklı geçmişlere ve kimliklere sahip bireyler arasındaki farklılıkları analiz ederek iyileştirme fırsatlarını belirlemekte ve kapsayıcı bir kültür oluşturmak için stratejik planlar geliştirmektedir (Asnicar, 2023). Irk, etnik köken, cinsiyet, yaş ya da engellilik gibi çeşitlilik boyutlarını dikkate alarak yapılan bu çalışmalar, işe alım süreçlerinin düzenlenmesi, ayrımcılık karşıtı uygulamaların benimsenmesi ve kültürel yeterlilik konusunda eğitim programlarının geliştirilmesini içerebilmektedir. Komiteler ayrıca, mikro saldırganlıklar ve örtük önyargı konularında çalışanlara yönelik koçluk ya da seminerler sunarak kurumsal farkındalığı artırmayı amaçlamaktadır.

Medhi'ye (2024) göre çeşitlilik ve kapsayıcılık komiteleri, kapsayıcılık stratejilerinin teşvik edilmesi, uygulanması ve yönlendirilmesi noktasında işletme adına hareket eden yapılar olarak tanımlanabilmektedir. Bu komiteler sadece stratejilerin uygulanıp uygulanmadığını değil, aynı zamanda bu stratejilerin işe yarayıp yaramadığını da takip ederek etki değerlendirmesi işlevi görmektedir. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasında köprü kurarak iletişimi kolaylaştırmaktadır. Komite üyelerinin doğrudan çalışanlar arasından seçilmesi, hem empati kurmayı hem de bilinçsiz önyargıların fark edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede komiteler çalışanlar açısından yöneticilere kıyasla daha ulaşılabilir ve güvenilir bir kaynak olarak görülebilmektedir. Ancak etkili bir kapsayıcılık komitesinin kendisi de çeşitliliği yansıtmalıdır. Komitenin farklı cinsiyetleri, yaş gruplarını, etnik kökenleri, ırkları, dini inançları ve hatta coğrafi konumları temsil eden üyelerden oluşması, farklı yaşam deneyimlerinin ve bakış açılarının karar alma süreçlerine dâhil edilmesini sağlamaktadır (Sharma, 2024). Bu sayede işletme içindeki çok yönlü ihtiyaçlar daha kapsayıcı biçimde değerlendirilebilmektedir.

Bazı işletmeler ise komite yerine doğrudan çeşitlilik danışmanları görevlendirmeyi tercih etmektedir. Bu danışmanlar, iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesine katkı sunmakta, tüm çalışanların güvende, saygı gördüğü ve dahil hissedebildiği bir atmosferin oluşturulması için politika önerileri geliştirmektedir (Asnicar, 2023). Danışmanlar özellikle çalışanların geçmişi ve kimliği ne olursa olsun adil bir şekilde muamele görmesini sağlayacak düzenlemeler bakımından önemli bir uzmanlık sunmaktadır. Minkin'in (2023) gerçekleştirdiği bir

araştırmaya göre katılımcıların %33'ü iş yerlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmek amacıyla görevlendirilmiş bir çeşitlilik danışmanının bulunduğunu belirtmiştir.

6.1.5. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı Performans Değerleme Sistemine Entegre Etme

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın performans değerlendirme sistemlerine entegre edilmesi, bu yaklaşımın kurumsal öncelikler arasında yer aldığını açıkça göstermekte ve tüm çalışanlar için somut sorumluluk alanları oluşturmaktadır. Ayrıca performans kriterlerine çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerinin dahil edilmesi, çalışanların bu değerlere bağlılıklarını artırırken, işletmenin bu alandaki ilerlemeyi sistemli bir şekilde izleyebilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede çeşitliliğe ilişkin politikalar yalnızca beyan edilen niyetler olmaktan çıkarak, ölçülebilir çıktılara ve ödül-motivasyon mekanizmalarına dayalı bir yönetim aracına dönüşmektedir (AHRI, 2024).

6.1.6. Üst Yönetim Desteğini Sağlama

Gouldsberry'ye (2022) göre çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin işletmelerde etkili biçimde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteği hayati öneme sahiptir. Üst düzey liderlerin, bu alanlardaki girişimleri yalnızca onaylamakla kalmayıp aynı zamanda aktif olarak sahiplenmeleri gerekmektedir. Zira liderlik desteği olmaksızın çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik politikaların ya da programların işletme genelinde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi oldukça güçtür. Bu bağlamda, üst yönetimin çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına doğrudan dahil olmaya teşvik edilmesi, uygulamaların başarısı açısından belirleyici olmaktadır (AHRI, 2024). Örneğin yöneticilerin performans göstergelerine çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerinin entegre edilmesi, bu desteği sistematik hâle getirmeye katkı sağlayacaktır. Üst düzey liderlerin çeşitliliği ve kapsayıcılığı yalnızca desteklemekle kalmayıp, stratejik öncelikler olarak savunmaları ve işyeri kültüründe bu değerlerin yerleşmesi için yön gösterici bir rol üstlenmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda liderlerin çalışanlara örnek olmaları, ilham vermeleri ve ilgili girişimlerin işletme stratejilerine bütüncül biçimde entegre edilmesine öncülük etmeleri önem arz etmektedir (Miller, 2023). Ayrıca, üst yönetimin desteğinin yalnızca söylemsel düzeyde kalmaması, somut kaynak tahsisıyla de desteklenmesi gerekmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin sürdürülebilirliği açısından parasal kaynakların yanı sıra zaman, uzmanlık, yönetim kapasitesi ve entelektüel katkılar gibi kaynakların da bu alanlara yönlendirilmesi önerilmektedir (Gardiner, 2024).

6.2. Adil ve Kapsayıcı Politikalar

Bu bölümde, işletmelerde fırsat eşitliğini güçlendirmeye ve tüm çalışanlar için adil, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik politika ve uygulamalar açıklanmıştır.

6.2.1. Anonim İşe Alımı Benimseme

İşletmelerde anonim işe alımı sağlamak, işe alım sürecinde yer alan ekibin farkında olmadığı bilinçsiz önyargıları ortadan kaldırmak için önemli bir adım olarak görülmektedir. Aday başvurularını değerlendirirken, önyargıya neden olabilecek tüm bilgileri (fotoğraflar, isim, cinsiyet vb.) kaldırma (Kiradoo, 2022) ve başvuruları yalnızca deneyimleri, becerileri ve potansiyellerine göre karşılaştırma bu yöntemde en sık kullanılan tekniklerdir. Bu tür önlemler almak en iyi adayı seçmeye yardımcı olurken (Schooley, 2025) aynı zamanda bilinçsiz önyargılar hakkında da farkındalığı artırmaktadır. Kör işe alım olarak adlandırılan bu yöntem aynı zamanda çeşitlilik gösteren yetenekleri işletmeye çekmek ve yeterince temsil edilmeyen geçmişlere sahip adaylar için eşit fırsatlar sağlamak anlamına gelmektedir. Ek olarak tüm iş ilanlarının önyargılı bir dil içermeyecek şekilde yazılması ve aynı zamanda herkesi kapsayacak bir içeriğe sahip olması da atılabilecek diğer adımlardan birisidir (Asnicar, 2023). Adayları öznel görüşler yerine yetkinlik ve yeterliliklerine göre değerlendiren yapılandırılmış mülakat sorularının kullanılması da önyargının etkisini en aza indirerek daha nesnel bir değerlendirme sürecini teşvik etmektedir (Grossmann, 2024).

6.2.2. Çeşitlendirilmiş ve Kapsayıcı İşe Alımı Benimseme

Çeşitlendirilmiş ve kapsayıcı bir işyerine sahip olmak kuşkusuz işe alım süreciyle başlamaktadır. Bir başka ifadeyle işe alım, iş yerinde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın başlama noktası ve en büyük itici gücü konumundadır (Hogarty, 2021). Dolayısıyla bunu yapmanın en etkili yollarından biri çeşitlendirilmiş bir işe alım stratejisidir (Schooley, 2025). Bu, herkesin eşit başarı şansına sahip olduğu daha heterojen ve çeşitlikçi bir ortam oluşturmaya yardımcı olabilmektedir (Asnicar, 2023). Bunun için işletmeler işe alım prosedürlerini çeşitliliği sağlayacak şekilde yapılandırmalıdır (Kiradoo, 2022).

İşletmelerde çeşitlilik odaklı bir işe alım süreci yürütmek daha büyük ve daha iyi bir yetenek havuzuyla sonuçlanabilmekte, farklı bakış açılarını teşvik edebilmekte ve iş birliğini artırabilmektedir (Sharma, 2024). Bunun için işletmenin çeşitli ve kapsayıcı bir kültür oluşturma taahhüdü, işletmenin iş ilanlarında ve pozisyon tanımlarında açıkça belirtilmelidir. Bu durum

iş başvurusunda bulunanlara güçlü bir mesaj gönderecektir. Ayrıca bu taahhüdün oryantasyon programının bir parçası olması da sağlanmalıdır (AHRI, 2024). Dolayısıyla işletmelerin işe alım süreçlerini denetlemeleri ve daha kapsayıcı hale getirmeleri hayati önem taşımaktadır. Böylece hem aday havuzunu genişletmek hem de iş kriterleri ile mülakat süreçlerinde önyargıları ele almakla mümkün hale gelmektedir (Gardiner, 2024).

Bir LinkedIn anketine göre, işe alımcıların ve insan kaynakları profesyonellerinin %69'u çalıştıkları işletmenin işe alım uygulamalarında çeşitliliğe bağlı kaldığını öne sürmüştür (Boyles, 2023). Beveridge (2024) çeşitlendirilmiş ve kapsayıcı bir işe alım süreci için işletmelerin çeşitlilik gösteren adaylara odaklanan kariyer fuarlarına katılmasını, aday havuzunu genişletmek için yeterince temsil edilmeyen topluluklara ulaşılmasını, daha uzaktaki çeşitli yeteneklere erişmek için uzaktan işe alım modeline geçilmesini, iş ilanlarının özellikle çeşitlilik gösteren adaylara veya yeterince temsil edilmeyen gruplara hitap eden platformlarda ve panolarda yayınlanmasını önermektedir. Özetle işletmeler bu tür stratejileri uygulayarak, yalnızca yetenek havuzlarının çeşitliliğini iyileştirmekle kalmamakta aynı zamanda daha geniş toplumsal değerlerle uyumlu kapsayıcı ve çeşitlikçi bir işe alım süreci geliştirebilmektedirler (Grossmann, 2024).

6.2.3. Ayrımcılık Karşısı Politikalar Geliştirme

Herhangi bir işletmedeki çeşitlilik politikaları her zaman kurumsal misyon ve vizyonla uyumlu olmalıdır (Garg & Ganesh, 2018). Her ne kadar işletmelerde çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek önemli olsa da kapsayıcılığa zarar veren davranışların sonuçlarının da net olarak ortaya konulması gerekmektedir. Bu sonuçlar genellikle ayrımcılık karşıtı politikalar biçimini almaktadır. Bu politikaların iş yerinin tüm alanlarındaki davranış beklentilerinin ne olduğunu çok açık bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir (Asnicar, 2023).

Schooley (2025) bu tür ayrımcılık karşıtı politikaların katı ve sıfır tolerans ilkesine dayanması ve adil bir şekilde uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Gardiner'e (2024) göre bu politikalar, gelişen ihtiyaçları ve zorlukları ele almak için düzenli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Birçok İK lideri bu politikaları oluştururken yasal gerekliliklere bağlı kalmaktadır. Ancak Gouldsberry'ye (2022) göre yasalar ve düzenlemeler bu tür çabaların tavanı değil tabanı olmalıdır. Bu yüzden işletmeler yasaların da ötesinde önlemler alma konusunda cesur olmalıdır. Böylece bu politikalar yardımıyla işletmelerin önyargıyı ve ayrımcılığı ortadan kaldırarak, tüm çalışanlar için eşit bir rekabet alanı yaratabilmeleri mümkün hale gelmektedir.

6.2.4. Ücret Eşitliğini Sağlama

İşyeri kapsayıcılığını teşvik etmenin önemli yollarından biri, tüm çalışanlar arasında adil ve eşit ücret uygulamalarının hayata geçirilmesidir. Çeşitliliğin giderek daha fazla önem kazandığı günümüz iş dünyasında yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi demografik farklılıklara sahip çalışanlar arasında ücret eşitliğinin sağlanması, kapsayıcı bir işyeri kültürünün temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin ücret eşitliğini düzenli olarak ölçmesi ve izlemesi önerilmektedir. Ücretlendirme süreçlerinde şeffaflık sağlanmalı ve varsa mevcut maaş eşitsizliklerinin nedenleri tespit edilerek giderilmesine yönelik yapısal önlemler alınmalıdır (AHRI, 2024). Bu yalnızca kurumsal adalet duygusunu güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını da artırmaktadır. Nitekim, ücret eşitsizliği küresel ölçekte de devam eden önemli bir sorundur. Örneğin ABD’de kadın çalışanlar erkek çalışanların kazancının yalnızca yaklaşık %82’sini elde etmektedir. Bu oranın 2002 yılından bu yana sadece %2 oranında artmış olması, maaş eşitliğine yönelik ilerlemenin son derece yavaş seyrettiğini göstermektedir (Boyles, 2023). Medhi’ye (2024) göre 2019’da erkeklerin kazandığı her bir dolar için kadınlar sadece 0,79 dolar kazanmıştır. Bu veriler işletmelerin ücretlendirme politikalarını daha kapsayıcı ve adil hale getirmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

6.2.5. Esnek Çalışma İmkânı Sağlama

İşletmeler çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamak için çalışanlarına uzaktan veya yarı zamanlı roller gibi esnek çalışma düzenlemeleri sunmalıdır. Bu özellikle erkeklerin egemen olduğu alanlara daha fazla kadın aday çekmeye yardımcı olabilmektedir (Asnicar, 2023). Bu tür esnek çalışma modelleri iş/yaşam dengesini sağlamayı kolaylaştırırken (CCOHS, 2024) çeşitlilik gösteren çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya dönük avantajlar sunarak kapsayıcı bir işyeri kültürü yaratmaya yardımcı olmaktadır (Kiradoo, 2022).

6.3. Eğitim, Farkındalık ve Kapsayıcı Liderlik

Bu bölümde çalışanların farkındalığını artırmak, önyargıları azaltmak ve kapsayıcı bir işyeri kültürü ile liderlik anlayışı geliştirmek amacıyla uygulanabilecek eğitim, iletişim ve liderlik odaklı yaklaşımlar açıklanmıştır.

6.3.1. Çalışanlara Yönelik Eğitim

Eğitim, iş dünyasında kapsayıcılığı ve adalet duygusunu geliştirmenin temel araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Hogarty, 2021). Bu bağlamda Sharma’ya (2024) göre her seviyedeki çalışanın çeşitlilik ve

kapsayıcılık eğitimi alması gerekmektedir. Söz konusu eğitimler çalışanların kapsayıcılığın ne anlama geldiğini kavramalarına, farklı kültürlerle etkili iletişim kurabilmelerine ve kültürel çeşitliliğin değerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Leca & Vranceanu'ya (2014:362) göre bu tür eğitimler, çalışanların farklılıklara saygı göstermelerini ve bu farklılıklarla iş birliği yapabilmelerini sağlayarak işletme içinde daha kapsayıcı bir ortamın gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin farklı gelenek, görenek ve dünya görüşlerine ilişkin içgörüler sunan eğitim programları uygulaması, çalışanlar arasında kültürel farkındalık ve empati gelişimini desteklemektedir. Grossmann'ın (2024) vurguladığı gibi, bu tür girişimler çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve anlayış ortamı oluşturarak iş yerinde daha güçlü ilişkiler ve iş birliğini teşvik etmektedir. Bilinçsiz önyargı farkındalığı, kültürel yeterlilik gelişimi ve ayrımcılık karşıtı ilkeler gibi konular, kapsayıcı bir iş yeri oluşturulmasına katkı sunabilecek eğitim içerikleri arasında yer almaktadır (Asnicar, 2023). Bu eğitimlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi, özellikle bilinçsiz önyargıların, mikro saldırganlıkların ve çeşitlilik ile kapsayıcılığın önemi konusundaki farkındalığın artırılmasına yardımcı olabilmektedir (Gardiner, 2024).

Uygulamada bu eğitimlerin etkisi üzerine yapılan araştırmalar çeşitli bulgular ortaya koymaktadır. Minkin'in (2023) araştırmasına göre katılımcıların yaklaşık %38'i son bir yıl içinde bir çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimine katıldığını belirtmiştir. Pew Research'ün verilerine göre ise çalışanların %53'ü bu tür eğitimleri yararlı bulurken yalnızca %13'ü yararsız olarak değerlendirmektedir (Boyles, 2023). Ancak Avion Consulting (2020) tarafından sektörler, roller ve liderlik düzeylerinden 400'ü aşkın katılımcı ile yapılan bir ankette, demografik grupların yalnızca %46'sı çeşitlilik eğitimlerinin iş yerinde olumlu etkisi olduğuna inandığını ifade etmiştir (Firstup, 2022). Bu bağlamda eğitimlerin yalnızca alt kademe çalışanlarla sınırlı kalmayıp yöneticileri de kapsamı önem arz etmektedir. Monks'a (2007) göre yöneticilerden çeşitlilik stratejileri geliştirmeleri beklense de bunu gerçekleştirecek donanımına sahip olup olmadıklarına dair yeterli kanıt bulunmamaktadır. Kiradoo'nun (2022) da belirttiği gibi çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanlara sağlanmalıdır. Ayrıca günümüzde yöneticilerin en çok ihtiyaç duyduğu eğitim alanlarından biri de kuşaklar arası farklılıklara sahip çalışanları etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenmektir (AHRI, 2024).

6.3.2. Önyargılarla Mücadele Etme

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın önündeki en büyük engellerden biri, bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz şekilde taşıdığı önyargılardır. Bu nedenle kapsayıcı

bir iş yeri kültürü oluşturmak isteyen işletmelerin öncelikle bu önyargılarla mücadele etmeyi hedeflemesi gerekmektedir. Önyargıların ortadan kaldırılması, çeşitlilik girişimlerinin başarıya ulaşabilmesi açısından temel bir koşuldur. İş yaşamında en başarılı yöneticiler dahi farkında olmadan ayrımcı tutumlar sergileyebilmektedir. Bu tür tutumlar yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel karar alma süreçlerine yerleşmiş yapısal önyargılarla da ilişkili olabilmektedir. Bu nedenle, işe alım ve terfi gibi kritik süreçlerde nesnelliği sağlamak adına çeşitli müdahale araçlarının kullanılması önerilmektedir. Örneğin adaylara ait cinsiyet, isim gibi tanımlayıcı bilgilerin özgeçmişlerden çıkarıldığı kör işe alım uygulamaları, önyargıların azaltılmasında etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Hogarty, 2021). Benzer şekilde yalnızca nesnel değerlendirme kriterlerine dayanan ve kişisel bilgilerin gizlendiği işe alım süreçlerinin, önyargıların etkisini azaltabileceği belirtilmektedir (Gouldsberry, 2022).

Teknolojik araçların kullanıldığı işe alım ve performans değerlendirme sistemlerinde ise algoritmalar aracılığıyla oluşabilecek örtük önyargı riskleri göz önünde bulundurulmalı ve bu risklere karşı da önleyici tedbirler alınmalıdır (Schooley, 2025). Bu tür sistemsel önyargıların bertaraf edilmesi, daha kapsayıcı ve adil örgütsel yapıların kurulmasına olanak tanımaktadır. CCOHS'un (2024) önerilerine göre karar alma, planlama ve değerlendirme gibi temel süreçlerde önyargıyı en aza indiren politika ve uygulamaların benimsenmesi de önemli bir adımdır. Bununla birlikte, önyargılarla mücadele yalnızca yapısal değil, aynı zamanda bireysel farkındalık düzeyinde de yürütülmelidir. Bu kapsamda, çalışanlara yönelik bilinçsiz önyargı eğitimleri düzenlenmesi, açık ya da örtük stereotiplerin tanınmasına ve bu eğilimlerle başa çıkılmasına katkı sunmaktadır (Boyles, 2023). Özellikle yöneticilerin işe alım veya terfi gibi kararlar verirken sahip olabilecekleri önyargıların farkına varmaları ve kararlarını nesnel ölçütlere dayandırmaları, bu eğitimlerin temel hedefleri arasında yer almaktadır (Asnicar, 2023).

Bireysel farkındalık düzeyini artırmaya yönelik etkili bir diğer araç ise Harvard Üniversitesi'nden Anthony Greenwald'un öncülüğünde bir grup akademisyen tarafından geliştirilen Örtük Çağrışım Testi'dir (Implicit Association Test – IAT). Bu test bireylerin bilinç düzeyinde farkında olmadıkları tutum, inanç veya stereotipleri belirlemeye yardımcı olmaktadır (AHRI, 2024). Tüm çalışanlara uygulanabilecek bu test işletme içinde farkındalığın artırılmasına katkı sağlarken, örtük önyargılara karşı daha sistemli politika ve eğitim programlarının geliştirilmesine de zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim Greenwald & Krieger (2006) işletmelerin örtük önyargıyı azaltmaya yönelik stratejik eğitim ve politika uygulamalarını hayata geçirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Önyargılar, kurumsal

yapılarda yalnızca klasik biçimlerde değil yeni çalışma modelleriyle birlikte farklı formlarda da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin uzaktan ya da hibrit çalışma biçimlerinin yaygınlaştığı günümüzde, yöneticilerin yalnızca fiziksel olarak ofiste bulunan çalışanları daha çok fark etmesi veya ödüllendirmesi “yakınlık önyargısı” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür önyargılara karşı, insan kaynakları liderlerinin tüm çalışanları mekândan bağımsız şekilde kapsayacak yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda toplantı yapılarının, iletişim sistemlerinin ve işyeri teknolojilerinin yeniden tasarlanması, daha çeşitli ve kapsayıcı ekiplerin etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Gouldsberry, 2022).

6.3.3. Düşünce Çeşitliliğini Teşvik Etme

Çeşitlilik genellikle cinsiyet, ırk veya kültürel çeşitlilik açısından değerlendirilse de son yıllarda düşünce çeşitliliği de bu kapsamda değerlendirilerek ivme kazanmaya başlamıştır. Nöroçeşitlilik, düşünce çeşitliliğinin devreye girdiği bir alandır. İşe alım ve performans yönetiminde bu tür çeşitliliği benimsemek, iş yerine yeni fikirler aşılayabilmekte ve mevcut yetenek havuzunu genişletebilmektedir. Düşünce çeşitliliğini farklı geçmişler ve yaşanmış deneyimler açısından ele almak da önemlidir. İş gücü içerisindeki çalışan profili demografik olarak ne kadar çeşitliyse, düşünce çeşitliliğine sahip olma olasılığı da o kadar artmaktadır (Gouldsberry, 2022). İşletmeler, farklı düşünme biçimlerine sahip çalışanları teşvik etmek ve desteklemek için kapsayıcı liderlik yaklaşımlarını benimseyebilir, psikolojik güvenliğin sağlandığı bir iş ortamı inşa edebilir ve çeşitliliğe duyarlı eğitim programları uygulayabilirler. (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Bu düşünce çeşitliliğinin karar alma süreçlerine entegre etmek işletmelerde yaratıcı düşüncüyü de besleyebilmektedir.

6.3.4. Kapsayıcı Liderliği Teşvik Etme

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının işletme tarafından benimsenmesinde liderlerin kapsayıcı davranış konusunda örnek olması, kurumsal değişimi yönlendirmede rol alması ve eylem ve davranışları ile çeşitlilik ve kapsayıcılığa bağlılık göstermesi gerekmektedir (Gardiner, 2024; Schooley, 2025). Bu yüzden liderlerin kararlarında kapsayıcı olmaya ve psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı yaratmak için örnek olmaya teşvik edilmesi gerekmektedir (CCOHS, 2024).

Hogarty (2021) çalışanların liderlik pozisyonlarına terfi ettirilmesi sırasında adayların çeşitlilik ve kapsayıcılığa olan bağlılıklarının hesaba katılması gerektiğini savunmaktadır. Yazara göre bu değerleri savunan çalışanların yükselmesi sağlanarak işletmelerin çalışanlar arasında eşitlik ve

adalet algısını güçlendirebileceğini iddia etmektedir. Kiradoo'ya (2022) göre liderlik, çeşitliliğe sahip bir iş gücü yaratmada ve sürdürmede kritik bir rol oynamakta ve liderlere çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda sorumluluk yüklenirse sonuç alma şansı yükselmektedir. Bunun için liderlerin ve çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerinden sorumlu tutulması, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden davranış ve iletişim beklentilerinin belirlenmesi, az temsil edilen gruplardan çalışanların liderlik rolleri üstlenmeye teşvik edilmesi ve desteklenmesi, ilerlemenin izlenmesi ve çeşitlilik ve kapsayıcılık çabaları hakkında düzenli olarak iletişim kurulması gerekmektedir.

Ancak tabi ki liderlerin bu çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarını işletme için olmazsa olmaz olarak görüp görmedikleri her zaman tartışmalı bir konudur. Bu nedenle işyerinde bu kavramların ayrıntılı olarak açıklandığı ve tartışıldığı eğitim oturumları ve toplantıları düzenlemek çok önemlidir. Liderlerin bu girişimlerin önemini anlamalarına yardımcı olunmalıdır. Çünkü böylece liderlerin çeşitlilik gösteren bir iş gücüyle başa çıkmak için kapsayıcı bir tutumu içselleştirebilmeleri mümkün hale gelmektedir (Sharma, 2024). Kuknor & Bhattacharya'ya (2020) göre kapsayıcı liderlik eğitimleri liderlerin açıklığı ve şeffaflığı teşvik etmesine, kişisel önyargılar konusunda farkındalık oluşturmaya, kültürel yeterliliği geliştirmesine ve başkalarını güçlendirmesine yardımcı olabileceğine sahiptir.

6.3.5. Kapsayıcı Kültür Oluşturma

Günümüzde çeşitliliğe sahip bir işgücü oluşturmak ve kapsayıcı bir kültür geliştirmek, işletmelerin küresel pazarda rekabet avantajı elde etmesi açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Royall vd., 2022). Çeşitlilik ve kapsayıcılığı şirket değerlerinin merkezine yerleştirmek ise daha işe alım sürecinden itibaren kapsayıcı bir kültürün temellerinin atılmasına olanak tanımaktadır (Gouldsberry, 2022). Kapsayıcı bir kültür yaratmak, yalnızca demografik ve düşünce çeşitliliğini değil, aynı zamanda kapsayıcılığı da içerirken, kabul ve entegrasyonu engelleyebilecek bilinçli ya da bilinçsiz önyargıların ele alınmasını da gerektirmektedir (Nair & Vohra, 2015). Kapsayıcı bir iş yeri kültürü, sadece çeşitlilik gösteren çalışanları işletmeye çekmek değil, aynı zamanda bu iş gücünü elde tutmak açısından da kritik öneme sahiptir. Kendilerini değerli ve dahil hisseden çalışanlar, bulundukları işletmede kalma ve kurumsal başarıya katkı sağlama konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Bu bağlamda, işletmelerin kapsayıcı bir kültür oluşturmak için açık iletişimi ve çalışanlar arasında diyalogu teşvik etmeleri, kültürel farkındalığı artıran eğitimler sunmaları, özellikle az temsil edilen gruplar için destek ve ağ kurma fırsatları yaratan çalışan toplulukları oluşturmaları

ve tüm çalışanların katkılarını görünür şekilde takdir etmeleri büyük önem taşımaktadır (Kiradoo, 2022).

Ancak kapsayıcı kurumsal kültürlerin oluşturulmasının zaman alabilen bir süreç olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler bu süreci departmanlar arası projelerde iş birliğini teşvik ederek, dürüst iletişim kanalları kurarak ve eşit erişim ilkesine dayalı fırsat ve kaynaklar sunarak başarıyla yönetebilmektedirler. Bu süreçte destek olarak sunulan bilinçsiz önyargı, kültürel yeterlilik ve kapsayıcı liderlik temalı eğitim programları ve atölye çalışmaları, çalışanlarda farkındalık ve anlayış geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Miller, 2023). Bunun yanında işyerinin herkes için güvenli bir alan olması da sağlanmalıdır. Bir başka deyişle çalışanların endişe verici ya da rahatsız edici durumları bildirme konusunda kendilerini özgür hissettikleri bir kültür oluşturulmalıdır. Psikolojik güvenlik önceliklendirildiğinde, çalışanların özgürce katkıda bulunma, etkili bir şekilde işbirliği yapma ve işlerine katılma olasılıkları daha yüksektir. Bu da daha sağlıklı ve daha üretken bir çalışma ortamına yol açmaktadır (Mattina, 2025).

Özetle destekleyici, saygılı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak, kapsayıcı bir kültürün temel göstergelerindendir. Bu tür bir ortam çalışanların kendilerini kabul edilmiş ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Schooley, 2025). Ancak uygulamaya dair algı ile yönetsel beklentiler arasında zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Örneğin Accenture (2020) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, liderlerin %68'i çalışanların kendileri olabilecekleri, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve hata yapma korkusu olmadan yenilik geliştirebilecekleri bir kültür oluşturduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın aynı araştırmada çalışanların sadece %36'sı bu görüşe katılmıştır (Firstup, 2022). Bu fark, kapsayıcı kültürün yalnızca planlanmasının değil, aynı zamanda etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin ve tüm çalışanlarca deneyimlenmesinin de gerekli olduğunu göstermektedir.

6.3.6. Kültürel Kutlamaları Teşvik Etme

Farklı kültürlere ve geleneklere yönelik açık bir öğrenme yaklaşımı, kapsayıcı bir iş yeri kültürünün inşasında temel bir rol oynamaktadır. Özellikle belirli etnik veya dini grupların kendi geleneklerini iş yaşamına yansıtmak istemeleri, bu bağlamda dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Bu tür taleplerin teşvik edilmesi ve işletme süreçlerine entegre edilmesi, çalışanların kendilerini değerli ve kabul görmüş hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Örneğin dini izinlerin vurgulanması, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki ihtiyaçlarının daha adil bir şekilde karşılanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca çalışanların kültürel kutlamalarını iş yerine

taşımaya teşvik edilmesi, farklılıkların kutlandığı bir ortam yaratılmasına katkı sunmaktadır. Bu tür faaliyetlere dair bilgilendirmelerin, departman ya da şirket toplantıları gibi platformlarda duyurulması da çeşitliliğin işletme değerleri arasındaki önemini yeniden pekiştirmektedir (Gouldsberry, 2022). Kültürel etkinliklere kurumsal düzeyde yer verilmesi, çalışanlara yalnızca bireysel geleneklerinin kabul edildiğini değil aynı zamanda takdir edildiğini de göstermektedir. Bu çerçevede çalışanlara önemli gördükleri tatiller hakkında danışılması ve söz konusu kutlamaların nasıl desteklenebileceği konusunda geri bildirimlerinin alınması önerilmektedir. Böylelikle hem çalışan bağlılığı artırılmakta hem de iş yerinde kültürel farkındalık gelişmektedir. Bu kutlamaların bir ekip olarak gerçekleştirilmesi, örneğin izin günü sağlanması ya da ofiste sembolik etkinliklerin düzenlenmesi, kapsayıcı bir atmosferin pekiştirilmesini mümkün kılmaktadır (Schooley, 2025).

İşletmelerin, çalışanların dini ya da kültürel yükümlülüklerine karşı anlayış geliştirmesi ve bu doğrultuda makul düzeyde esneklik sağlaması da önerilmektedir. Örneğin Ramazan ayında oruç tutan ve diğer dini ritüelleri yerine getiren çalışanları desteklemek ve onlarla empati kurmak, iftar yemekleri düzenlemek ve hediyeler dağıtmak (Sharma, 2024) bu kapsayıcı yaklaşımın pratik bir yansımasıdır. Ayrıca yeterince temsil edilmeyen grupların özel günlerinin çalışanlarla istişare edilerek tanınması ve uygun görülen durumlarda kutlanması, kurumsal duyarlılığı artıran bir uygulamadır. Gayri resmi fakat etkili yöntemlerden biri olarak “uluslararası yemek günü” gibi etkinlikler de önerilmektedir. Çalışanların kendi kültürlerini yansıtan yemekleri işletmeye getirerek paylaşmaları, yalnızca birlikte yemek yeme kültürünü teşvik etmekle kalmamakta aynı zamanda farklı kültürler hakkında gayri resmi sohbetlerin başlamasına da olanak sağlamaktadır (AHRI, 2024). Özetle bu tür uygulamalar, çalışanların yalnızca kimliklerinin bir parçası olarak değil, kurumsal kimliğin de önemli bir bileşeni olarak görülmelemlerini sağlamaktadır. Bu doğrultuda farklı çalışan grupları için çeşitli tatil ve anlamlı günlerin tanınması ve görünür kılınması, çeşitliliğin günlük kurumsal yaşama dâhil edilmesine katkıda bulunmaktadır (Mattina, 2025).

6.3.7. Kapsayıcı İletişimi Teşvik Etme

İş yerinde çeşitliliğe sahip bir ekibe sahip olmak, tek başına kapsayıcı bir kültür oluşturmak için yeterli değildir. Ekip ne kadar farklılık barındırırsa da bu çeşitliliğin anlamlı ve etkili bir kapsayıcılıkla desteklenmediği durumlarda, beklenen olumlu sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu noktada kapsayıcı bir şirket kültürünün inşasında sürdürülebilir iletişim kanallarının oluşturulması ve güçlü bağlantıların kurulması temel bir rol üstlenmektedir. Özellikle dijitalleşmenin etkisiyle giderek yaygınlaşan uzaktan çalışma

modelleri, bu tür iletişimin önemini daha da artırmıştır. Sharma'ya (2024) göre, uzaktan çalışanların yöneticilerine ve ekip arkadaşlarına kolayca erişebilmeleri, kapsayıcılık uygulamalarının sürekliliği açısından kritik bir gerekliliktir. Bununla birlikte çalışanların karar alma süreçlerine dair düzenli bilgilendirmelere erişmesi ve yönetimin şeffaflığı ilke edinmesi, işveren-çalışan ilişkilerinde güvenin tesis edilmesini kolaylaştırmaktadır (Asnicar, 2023).

Kapsayıcı bir iletişimin temeli, her düzeydeki çalışanın sürece dahil olduğunu hissetmesiyle atılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarla düzenli biçimde iletişim kurmak, onları dikkatle dinlemek, empati göstermek ve düşüncelerinin olduğu bağlamı anlamaya çalışmak hayati öneme sahiptir (Sharma, 2024). Ayrıca, çalışanların endişelerini açıkça ifade edebilecekleri güvenli alanların oluşturulması da kapsayıcı iletişimin sürdürülebilirliği açısından önemli bir diğer unsurdur. Bu tür güven ortamları, çalışanların seslerinin duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği bir kültürün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Wadhwa & Aggarwal, 2023).

Kapsayıcı iletişim yalnızca işletme içi ilişkilerle sınırlı kalmamalı, işletme dışı paydaşlarla da etkili ve sürdürülebilir bağların kurulmasını içermelidir. Örneğin şirketin web sitesi ya da sosyal medya platformlarında çeşitlilik uygulamalarına dair içeriklerin veya videoların paylaşılması, bu değerlerin dış çevreye yansıtılmasını ve şirketin kapsayıcılık konusundaki kararlılığının görünür kılınmasını sağlamaktadır (Mattina, 2025). Bu tür şeffaf iletişim pratikleri yalnızca kurumsal itibarı güçlendirmekle kalmamakta aynı zamanda çalışanlar için aidiyet duygusunu da artırabilmektedir. Öte yandan çeşitliliğe yönelik eğitim programları yalnızca işletme içindeki iletişim kalitesini değil aynı zamanda müşterilerle ve diğer dış paydaşlarla kurulan ilişkileri de olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu programlar farklılıkların anlaşıldığı ve saygı gördüğü bir iletişim ortamının kurulmasına katkı sunmaktadır (Hogarty, 2021).

6.3.8. Kapsayıcı Dil Kullanma

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak farklı dillerin konuşulduğu işyerlerinin sayısı artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve İK liderlerinin bu dillerin farkında olması ve işletmede buna ilişkin düzenlemeler yapması gerekmektedir. Örneğin yöneticiler dahil tüm çalışanları günlük işlerinde kapsayıcı olmaya teşvik etmenin yollarından biri ana dili İngilizce olmayanların anlamakta güçlük çekeceği metafor ve deyimlerden kaçınmaktır (Gouldsberry, 2022). Beveridge (2024) ve CCOHS'da (2024) özellikle işletme içinde kapsayıcı bir dil kullanımının önemine dikkat çekmiş ve

kullanılan dilin, kapsayıcılığı benimsemek için kritik önemde olduğunu ifade etmişlerdir. AHRF'ya (2024) göre aynı hassasiyet işletme dışındaki paydaşlarla ilişkilerde de benimsenmelidir. Buna göre işletmenin kullandığı pazarlama görsellerinin ve dilinin müşteri çeşitliliğini yansıtıp yansıtmadığı da sürekli gözden geçirilmelidir.

6.4. Çalışan Katılımı ve Destek Mekanizmaları

Bu bölümde, çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılık süreçlerine aktif katılımını teşvik eden, aidiyet duygusunu güçlendiren ve destek mekanizmalarıyla çalışan deneyimini iyileştiren uygulamalar açıklanmıştır.

6.4.1. Çalışan Destegini Alma

Kapsayıcı bir işletme olmak için, tüm çalışanların desteğini alan ve günlük süreçlere entegre edilmiş ortak bir değer sistemi oluşturmak gerekmektedir. Çünkü işletmeler tarafından desteklenmediklerini hisseden çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine ilgisiz kalma olasılığı yüksektir. Bu da kurumsal üretkenliği ve başarıyı olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple işletmelerin tüm çalışanların desteğini almak ve onların işletmenin bir paydaşı gibi hissetmesini sağlamak için tutarlı etkileşim ve destek yöntemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir (Firstup, 2022).

6.4.2. Çalışanları Takdir Etme

Çalışanları işletmedeki diğer tüm çalışanlara karşı daha duyarlı ve kapsayıcı olmaya teşvik etmenin güçlü yollarından birisi iyi ve yararlı davranışları ödüllendirmek ve takdir etmektir (Mattina, 2025). Çalışanların gerek yöneticiler gerekse akranları tarafından tanınması ve takdir edilmesi onlara değer verildiğini göstererek bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanların hem güçlü yanları ve benzersizliklerinin hem de akranlarının ihtiyaçlarına ve geleneklerine saygı göstermesinin takdir edilmesi işletme kültürünün bir parçası haline getirildiğinde kapsayıcılık kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Medhi, 2024).

6.4.3. Çalışanları Eşleştirme

Kapsayıcı bir ortamı kolaylaştırmanın bir diğer yolu da arkadaşlık sistemini kullanmaktır. Çalışanlar arasında daha yakın bağlar kurmak ve diğer kültürleri daha iyi anlamalarını sağlamak için farklı geçmişlere sahip çalışanlar eşleştirilebilmektedir. Böylece birbirini anlayan bir ekip oluşturarak daha olumlu ve kapsayıcı bir şirket kültürü için temel oluşturulabilmektedir. Örneğin Space & Time şirketinde tersine mentorluk yöntemi kullanılarak her ay yapılan toplantılarda kıdemli liderler ile çeşitli geçmişlere sahip

genç çalışanlar eşleştirilmektedir. Bu yaklaşım hem geleneksel hiyerarşilere meydan okuyarak deneyim ve bakış açısı paylaşımının önünü açmakta hem de çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmektedir. Ayrıca bu sayede kıdemli liderler yeni kültürel içgörüler elde etmekte, kuşaklar arası uçurumlar kapatılmakta ve genç çalışanlar liderlik becerileri, özgüven ve güç kazanmaktadır (Schooley, 2025).

6.4.4. Çalışan Topluluklarını (Çalışan Kaynak Grupları) Destekleme

Çeşitliliğe sahip bir iş yeri yaratmanın bir diğer yolu da çalışan topluluklarını desteklemektir. Bir başka adıyla çalışan kaynak grupları, belirli kimliklere veya ilgi alanlarına göre bir işletme içinde oluşmuş topluluklardır. Bu gruplar benzer geçmişlere sahip bireylere yardım etmeyi ve desteklemeyi hedeflerken, aynı zamanda işletme içindeki diğer çalışanlar arasında farklı kültürler ve bakış açıları hakkında bilgi edinmeyi de amaçlamaktadır (Asnicar, 2023). Çalışan toplulukları veya ağları oluşturmak, özellikle çalışanların bir bağ kurmakta zorlandıkları büyük işletmelerde bunu sağlamanın önemli bir yoludur (Mattina, 2025). Minkin (2023) tarafından yürütülen bir çalışmada katılımcıların %26'sı çalıştığı şirkette cinsiyet, ırk veya ebeveyn olma gibi paylaşılan kimliklere dayalı olarak yakınlık grupları veya çalışan toplulukları olduğunu belirtmiştir. Ancak bunlara üye olduğunu söyleyenlerin oranı ise %6'da kalmıştır. Allegis (2018) tarafından yapılan bir çalışmada ise araştırmaya katılan ve bir çalışan topluluğunun üyesi olan katılımcıların %87'si bu gruplara katılımları sayesinde iş yerinde kendilerini daha fazla bağlı hissettiklerini belirtmiştir (Firstup, 2022).

6.4.5. Çalışanları Dinleme ve Geri Bildirim Alma

Gouldsberry'ye (2022) göre çalışanları dinlemek özellikle kapsayıcılık için hayati önem taşımaktadır. Çünkü çalışan geri bildirimleri, İK liderlerine çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin hangi ölçüde işe yaradığı ve herhangi bir engelle karşılaşp karşılaşmadığı konusunda bilgi verebilmektedir. Bu yüzden yazar tarafından çalışanların kapsayıcılık konusundaki fikirlerini almak için onlara düzenli olarak anket uygulanmasını önerilmektedir. Çünkü çalışan anketlerinden toplanan içgörüler ve veriler, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin geliştirilmesine dayanak oluşturarak karar alma süreçlerine rehberlik etmektedir. İşletmeler anket verilerini öncelikleri belirlemek, hedefler belirlemek ve çalışanların dile getirdiği belirli ihtiyaç ve endişeleri ele alan eylem planları oluşturmak için kullanabilmektedirler. Bu, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin iş gücünün deneyimleri ve beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamakta ve çalışan bağlılığını teşvik etmeye yardımcı olmaktadır.

Hatta işletmeler farklı zaman aralıklarıyla anket sonuçlarını karşılaştırarak stratejilerin olumlu değişikliklere yol açıp açmadığını değerlendirebilmekte ve bu bilgileri hala iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için kullanabilmektedirler (Beveridge, 2024).

Dolayısıyla görünüşte basit ama oldukça etkili bir yöntem olan çalışanları dinlemek, işletmede yapılması gerektiği düşünülen değişikliklerin (hem büyük hem de küçük) görülmesini sağlamaktadır. Bu görüşe göre çalışanlar bir işletmenin can damarıdır ve neyin değişmesi gerektiğini herkesten daha iyi bilirler. Bu yüzden çalışanlar ve üst düzey yönetim arasında, hangi çeşitlilik sorunlarının iyileştirilebileceği konusunda yapıcı geri bildirimler almak için özellikle zaman ayrılmalıdır. Bu zamanlarda onları bilinçli bir şekilde dinleyerek ve her üyenin eleştirilme veya yargılanma korkusu olmadan farklı bakış açıları hakkında konuşmalarını sağlayarak önemli geri bildirimler almak mümkündür (Schooley, 2025). AHRI (2024) şirket toplantılarının bunun için iyi bir platform olacağını savunmaktadır. Buna göre daha geniş bir ses yelpazesinin duyulmasını sağlamak için ofis toplantılarının yeniden tasarlanması, toplantıdan önce toplantı gündemi ve tartışma konularının paylaşılması, herkese toplantıda konuşma fırsatı verilmesi ve tüm katılımcılara başkanlık etme fırsatı verilmesi önerilmektedir. Dolayısıyla bu tür toplantılar, anketler ve sürekli geri bildirim platformları, liderlerin bilgileri doğrudan çalışanlardan duymasını sağlamaktadır. Sık sık ve gerçek zamanlı olarak güvenilir geri bildirim toplamak, olumsuzluklar karşısında işletmenin gerekli aksiyonları hızlıca almasını sağlamaktadır (Mattina, 2025). Bu tür platformlar çalışanların seslerinin duyulduğunu ve onlara değer verildiğini göstererek bir kapsayıcılık duygusu oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Özetle bu bölümde sıralanan temel adımlar genel hatlarıyla değerlendirildiğinde, çeşitlilik ve kapsayıcılığın etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için bilinçli, planlı ve sürekli çaba gerektiren sistematik bir sürecin yürütülmesi gerektiği görülmektedir. İşletmeler kapsamlı eğitim programları düzenlemekten, kapsayıcı iletişim yöntemlerini benimsemeye, önyargılarla mücadelede, çeşitlilik ve kapsayıcılık komiteleri kurmaya kadar pek çok stratejiyi tutarlı bir biçimde uyguladıklarında, sadece örgütsel performanslarını artırmakla kalmazlar aynı zamanda, çalışanların kendilerini değerli ve dahil edilmiş hissettikleri, yenilikçi ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmış olurlar. Bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin başarılı olabilmesi için tüm paydaşların katılımının sağlanması ve sürecin yönetim tarafından sahiplenilmesi kritik öneme sahiptir. İşletmeler bu hedef doğrultusunda, stratejik planlama ve düzenli değerlendirme mekanizmaları aracılığıyla kapsayıcılık kültürünü sürekli geliştirmeli, böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir başarı elde edebilmelidirler.

7. İş Dünyasında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulama Örnekleri

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, günümüz iş dünyasında yalnızca etik bir sorumluluk olarak değil aynı zamanda stratejik bir öncelik olarak da ele alınmaktadır. Bu alanda gerçek bir ilerleme kaydetmek, yalnızca kurumsal bildirilerle değil aynı zamanda somut adımlar ve içselleştirilmiş politikalarla mümkündür. Nitekim bazı işletmeler iş yerinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı geliştirmek amacıyla yapısal ve kültürel düzeyde değişiklikler gerçekleştirmektedir. Accenture, Starbucks ve Visa gibi küresel ölçekli şirketler çalışanlarının saygı gördüğü ve seslerinin duyulduğu bir iş ortamı yaratmak için kararlı çabalar göstermektedir (Schooley, 2025). Örneğin, ABD’de çalışanların deneyimlerine ve mevcut çeşitlilik politikalarına yönelik memnuniyet düzeyleri dikkate alınarak yapılan derecelendirmelerde Salesforce şirketi 4.6’lık ortalama ile en üst sırada yer almaktadır (Sharma, 2024).

Bu gibi örnekler liderlik desteği, yeterli kaynak tahsisi ve çeşitliliği kurumsal öncelik haline getiren yaklaşımların başarısının temelini oluşturduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Gouldsberry, 2022). Bu bölümde, hem literatürde ele alınan küresel uygulamalara hem de Türkiye’de faaliyet gösteren büyük şirketlerin kendi web sitelerinde paylaştığı çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımlarına yer verilerek, teorik çerçevenin pratik yansımaları incelenecektir.

7. 1. Uluslararası Uygulama Örnekleri: Literatürde Yer Alan Şirket Deneyimleri

Literatürde çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında stratejik ve sistematik adımlar atan çok uluslu şirketlerin uygulamalarına sıkça yer verilmektedir. Bu şirketler yalnızca kurumsal söylemlerle sınırlı kalmayarak kapsayıcı politikaları içselleştiren uygulamalar geliştirmiş ve bu alandaki ilerlemelerini

kamuoyuyla şeffaf bir biçimde paylaşmıştır. Adobe, Paycor ve PwC gibi şirketler çeşitlilikle ilgili verilerin açıklanması, ücret çeşitliğinin sağlanması ve çalışanlara yönelik farkındalık artırıcı kaynakların sunulması gibi somut adımlar atmıştır (Gouldsberry, 2022). Ethos, kariyer gelişimi alanında kadın teknoloji uzmanlarını destekleyici programlar geliştirirken KPD Sigorta önyargılarla mücadele ederek daha kapsayıcı bir iş ortamı oluşturma sürecine odaklanmıştır (Verlinden, 2025). L'Oréal ise küresel düzeyde kapsayıcı stratejiler geliştirerek çeşitlilik göstergelerinde süreklilik sağlamıştır (Hogarty, 2021). Bu bölümde, literatürde ele alınan bu uygulamalar değerlendirilerek, başarılı çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının temel bileşenleri örnekler üzerinden ortaya konmaktadır.

7.1.1. PwC

Dünyanın en büyük küresel denetim ve danışmanlık şirketlerinden biri olan PwC, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki taahhüdünü kurumsal düzeyde somutlaştırarak bu alandaki çabalarını yıllık raporlar aracılığıyla kamuoyuyla paylaşmaktadır. Şirket iş yerindeki eşitsizlikleri tanımlama ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak uyguladığı politikalar konusunda bilinçli bir şeffaflık yaklaşımı benimsemiştir. Bu doğrultuda, yalnızca söylem düzeyinde değil uygulamaya dönük stratejilerle de kapsayıcı bir şirket kültürü inşa etmeye çalışmaktadır (Gouldsberry, 2022).

7.1.2. Ethos

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında danışmanlık hizmeti sunan Ethos, kadın teknoloji uzmanlarının kariyer gelişimini desteklemek amacıyla Chicago merkezli bir girişim kuluçka merkezi olan 1871 ile iş birliği yaparak “Kadınlar Chicago’yu Etkiliyor” adlı programı geliştirmiştir. Bu girişimle Chicago’daki kadın CTO (Chief Technology Officer) sayısını artırmayı hedeflemiş, kariyer gelişimi, iletişim, yönetim ve müzakere gibi konulara odaklanan dört atölyeden oluşan bir program yürütmüştür. Ayrıca elde edilen bilgi ve becerilerin pekiştirilmesi amacıyla aylık forumlar ve mentorluk oturumları düzenlemiştir. Programın ilk grubunda yer alan 17 katılımcıdan 16’sı kariyer hedeflerine ulaşmıştır (Verlinden, 2025).

7.1.3. Adobe

Çok uluslu bir yazılım şirketi olan Adobe, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarında şeffaflık ilkesini ön planda tutarak paydaşlarına karşı hesap verebilirliği esas almıştır. Şirket çeşitlilikle ilgili verilerini kamuya açık hale getirmiş ve küresel düzeyde cinsiyete dayalı ücret çeşitliğini sürdürme taahhüdünde bulunmuştur. Ayrıca ABD’de yeterince temsil edilmeyen

azınlık gruplarına yönelik ücret çeşitliği sağlamayı da kurumsal bir sorumluluk olarak üstlenmiştir (Gouldsberry, 2022).

7.1.4. L'Oréal

Küresel bir kozmetik şirketi olan L'Oréal, faaliyet gösterdiği 130 ülkeyi kapsayan kapsamlı bir çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejisiyle dikkat çekmektedir. Şirket bu strateji sayesinde kurumsal eşitlik ölçütlerinde sürekli olarak yüksek puanlar almaktadır. Kadınlar L'Oréal'in iş gücünün %69'unu oluşturmaktadır. Ayrıca şirket dünyanın en yoksul bölgelerinde yaşayan genç bireyler için çok kültürlü mentorluk programları ve yerinde iş eğitimi fırsatları sunarak sosyal kapsayıcılığa katkıda bulunmaktadır (Hogarty, 2021).

7.1.5. KPD Insurance

ABD merkezli sigorta ve risk yönetimi hizmetleri sunan KPD, kurumsal yapısında hakim olan cinsiyet ve yaş temelli rol dağılımını dönüştürme hedefiyle çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmaları yürütmektedir. Statükoyu yıkmak ve daha eşitlikçi bir iş ortamı yaratmak amacıyla önyargılar konusunda uzmanlaşmış danışmanlık şirketi Percipio ile iş birliği yapmıştır. Ekip üyeleriyle yürütülen derinlemesine görüşmeler ve eğitimler sonucunda, önyargıların farkına varılması ve kalıcı değişim yaratılması sağlanmıştır. Bu süreç sonunda KPD, işe alım ve elde tutma uygulamalarını iyileştirerek daha kapsayıcı bir iş yeri ortamı oluşturabilmiştir (Verlinden, 2025).

7.1.6. Paycor

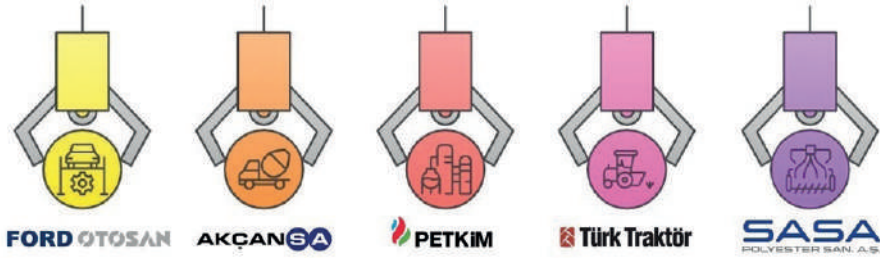
İnsan kaynakları ve bordro yazılım şirketi olan Paycor, kurumsal değerleri arasında yer alan “Doğru Şeyi Yap” ve “Birbirimize İyi Bak” ilkeleri doğrultusunda çeşitlilik ve kapsayıcılık sonuçlarına ulaşmak amacıyla “STEP” adlı bir programı uygulamaya koymuştur. Şirket, çalışanların iş yerinde kapsayıcı bir ortam inşa etmelerine destek olmak için Perspectives+ adlı dijital kütüphane aracılığıyla erişilebilir ve eyleme dönük kaynaklar sunmaktadır. Bu programla birlikte kurum kültüründe farkındalık temelli bir dönüşüm hedeflenmiştir (Gouldsberry, 2022).

Bu bölümde incelenen küresel işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları, yalnızca kurumsal itibar inşasına katkı sunmakla kalmayıp aynı zamanda çalışan deneyimini iyileştiren ve örgütsel başarıyı artıran stratejik birer araç haline gelmiştir. Şeffaflık, liderlik desteği, kapsayıcı eğitim programları, adil ücret politikaları ve mentorluk gibi çeşitli yaklaşımlarla desteklenen bu uygulamalar, çeşitliliğin kurumsal yapıya entegre edilmesinin

mümkün ve sürdürülebilir olduğunu göstermektedir. Literatürde sıkça atıf yapılan bu örnekler diğer işletmelere yol gösterici nitelikte olup çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda etkin politikaların geliştirilmesine yönelik somut çıktılar sunmaktadır.

7.2. Türkiye’de Kurumsal Uygulamalar: Sürdürülebilirlik Raporlarında Paylaşılan Strateji ve Politikalar

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, kurumların bu konudaki bilinç seviyesini ve kurumsal taahhütlerini ortaya koyması bakımından değerli birer kaynak teşkil etmektedir. ISO500 sıralamasında üst sıralarda yer alan Türkiye’nin önde gelen şirketleri de kapsayıcı iş ortamları oluşturmayı hedefleyen kapsamlı politikalarını sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşmaktadır. Bu bölümde, Şekil 13’de gösterilen beş öncü şirketin sürdürülebilirlik raporlarından derlenen veriler ışığında, Türkiye’nin iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki güncel durum ve uygulama yaklaşımları detaylı olarak aktarılmıştır. Böylece, hem ulusal hem de küresel sürdürülebilirlik bağlamında anlamlı yerel perspektifler sunulması hedeflenmektedir.



Şekil 13. Sürdürülebilirlik Raporları İncelenen Şirketler

Şekil 13’te sıralanan şirketler ISO500-2024 listesinde yer alan Türkiye’nin en büyük şirketleri arasından seçilmiştir. Aşağıda bu sektörel lider şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler derlenerek ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

7.2.1. Ford Otosan Tarafından Paylaşılan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Ford Otosan tarafından şirket web sitesinde (Ford Otosan, 2025) yayınlanan 2024 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler aşağıdaki gibidir.

Ford Otosan tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda, kurum kültürünün tüm katmanlarını kapsayan stratejik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu kapsamda, başta toplumsal cinsiyet olmak üzere yaş, etnik köken, din, inanç ve bedensel farklılıklar gibi çok boyutlu çeşitlilik unsurlarına saygılı ve eşitlikçi politikaların hayata geçirildiği görülmektedir. Çalışanlara yönelik ayrımcılığa karşı “sıfır tolerans” anlayışı benimsenmiş şiddet, taciz, baskı ve önyargılı dil kullanımı gibi durumlarla mücadeleye ilişkin uygulamalar etkinleştirilmiştir.

Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası çerçevesinde, kurulun farklı deneyim, bilgi ve uzmanlıklara sahip üyelerden oluşmasına önem verilmiş, bu çeşitliliğin paydaşlara yönelik karar kalitesine olumlu katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Ayrıca yönetim pozisyonlarında kadın temsiliyetinin artırılması yönünde 2030 yılına kadar %50 oranında kadın lider hedefi belirlenmiş, 2024 yılı itibarıyla bu oranın %25,48'e ulaştığı rapor edilmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının kurumsal yapıya entegrasyonu amacıyla 2023 yılında sadece bu alana odaklanan bir ÇEK Lideri atanmış ve sürdürülebilirlik komitesi ile koordineli bir yönetim modeli geliştirilmiştir. Bu yapı kapsamında politika geliştirme, eğitim tasarımı, farkındalık artırma ve liderlik gelişimi gibi başlıklarda çalışmalar yürütülmektedir. Aynı zamanda 2021 ve 2024 yıllarında gerçekleştirilen çeşitlilik ve kapsayıcılık anketleri aracılığıyla çalışan algısı değerlendirilmiş ve ilerleme düzeyi ölçülmüştür.

Kadın çalışanların güçlendirilmesi için başlatılan “Kadın Gelişim Yolculuğu”, “Kadın Lider Gelişim Programı” ve “Saha Kadın Liderlik Gelişim Programı” gibi uygulamalarla 2024 yılı itibarıyla yüzlerce kadın çalışana yönelik gelişim desteği sunulmuştur. İşe alım, ücretlendirme, performans ve kariyer süreçlerinde eşit fırsatlar ilkesi temel alınmış, bilinç dışı önyargılarla mücadele amacıyla yöneticilere özel eğitimler düzenlenmiştir. Ayrıca üretim süreçleri kadın çalışanlar için ergonomik olarak yeniden düzenlenmiş ve forklift kullanım eğitimi gibi teknik yeterliliklerin kazanımı desteklenmiştir. Ford Otosan, BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs), “İş’te Eşitlik” Bildirgesi ve Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi gibi uluslararası inisiyatiflerin imzacısı ve katılımcısıdır. 2024 yılı itibarıyla BM “Forward Faster” girişimi kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin hızlandırılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak “Gelecek Hayalim” projesi aracılığıyla kadınlara yönelik STEM odaklı eğitim ve mentorluk programları yürütülmekte olup bu sayede 35 bini aşkın kadına ulaşılmıştır. 2026 yılına kadar ise toplamda 100.000 kadına erişim hedeflenmektedir.

Ford Otosan bünyesinde engelli bireylerin iş hayatına eşit fırsatlarla katılımı desteklenmekte ve erişilebilir iş ortamları ile özel programlar aracılığıyla potansiyellerinin artırılması hedeflenmektedir. Engelli çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacıyla işyeri hekimleri, psikologlar ve bölüm liderleri ile düzenli değerlendirmeler yapılmakta ve çalışma alanlarında gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. 2024 yılı itibarıyla Down sendromu, Asperger sendromu, otizm ve orta düzey zihinsel engellilik gibi farklı engel gruplarından toplam 415 engelli çalışan istihdam edilmektedir. Yeniköy Fabrikası engelli dostu bir ortam olarak tasarlanmış ve farklı engel gruplarına sahip çalışanların burada istihdam edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca engelli çalışanların görev alabileceği süreçler iç prosedürlerle tanımlanmış, haftalık mesai saatlerinde esneklik ve idari izin uygulamaları hayata geçirilmiştir. İşitme engelli çalışanların iletişimini kolaylaştırmak amacıyla işaret dili eğitimleri düzenlenmiş, 2024 yılında 69 çalışan ve 6 çalışanın çocuklarına bu eğitimler verilmiştir. Aynı yıl engelli çalışanların ihtiyaç ve görüşlerini dinlemek üzere çeşitlilik ve kapsayıcılık sohbetleri başlatılmış ve çeşitlilik odaklı somut eylem planları oluşturulmuştur. 2023 yılında başlatılan “Birlikte Aşarız” projesi kapsamında engelli ve kanser tedavisi gören çalışanlara psikolojik destek ve hastaneye ulaşım desteği sağlanmaktadır. Kanserden etkilenen saha çalışanlarının uygun pozisyonlarda görev almaları temin edilerek iş yaşamına dönüş süreçleri desteklenmektedir. 2024 yılı itibarıyla 20 çalışan bu desteklerden faydalanmıştır. Ford Otosan 2024 yılında katıldığı IMPACT2030 Türkiye platformunda Engellilik ve Nöro Çeşitlilik Komitesi’nde aktif rol almakta, çalışan gönüllülüğünü teşvik etmekte ve toplumsal etki yaratmayı amaçlamaktadır. Ayrıca engellilik ve erişilebilirlik farkındalığını artırmak için düzenlenen etkinliklerde sektör paydaşları ile bilgi ve iyi uygulamalar paylaşılmaktadır.

Kuşaklar arası etkileşimi güçlendirmek amacıyla, farklı deneyim ve yetkinliklerin yaratıcı çözümler üretmedeki önemi kabul edilmekte ve bu kapsamda Tersine Mentorluk Programı yürütülmektedir. Program aracılığıyla deneyimli çalışanlar 0-2 yıl deneyime sahip mentörleri ile bir araya getirilerek, yeni kültürlerin, teknolojilerin ve beklentilerin öğrenilmesi sağlanmaktadır.

İçerikten de görüldüğü gibi, Ford Otosan’da çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejik bir öncelik olarak benimsenmiş, toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesi, engelli bireylerin iş hayatına tam katılımının sağlanması ve kuşaklar arası etkileşimin desteklenmesi gibi alanlarda kapsamlı ve sistematik uygulamalar hayata geçirilmiştir. İnsan kaynakları politikalarında fırsat eşitliği, adil ücretlendirme ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans ilkeleri temel alınmış, çalışanların gelişimi ve kapsayıcı liderlik kültürünün oluşturulması

için eğitim ve farkındalık programları düzenlenmiştir. Ayrıca sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, engelli çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve erişilebilir iş ortamlarının yaratılması için özel projeler geliştirilmiş, psikososyal destek mekanizmaları kurulmuştur. Bu yönleriyle Ford Otosan otomotiv sektöründe ve Türkiye iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında öncü bir konumda olup, kapsamlı ve bütüncül yaklaşımlarla kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunu desteklemektedir.

7.2.2. Akçansa Tarafından Paylaşılan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Akçansa tarafından şirket web sitesinde (Akçansa, 2025) yayınlanan 2024 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler aşağıdaki gibidir.

Akçansa, dil, din, ırk, renk ve cinsiyet temelli her türlü ayrımcılığa karşı durmakta, farklılıkları kurumsal bir zenginlik unsuru olarak benimsemektedir. Ağır ve tehlikeli iş kollarında faaliyet gösteren bir şirket olarak, kadın istihdamının teşvik edilmesini ve sektördeki kadın çalışan oranının artırılmasını öncelikli hedefler arasında konumlandırmaktadır. Bu doğrultuda, faaliyet gösterilen bölgelerdeki istihdam ofisleri, muhtarlıklar ve meslek liseleri ile iş birlikleri geliştirilmekte ve kadınların işgücüne katılımı desteklenmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, Akçansa'nın temel değerleri arasında yer almakta, işe alım, ücretlendirme, terfi ve gelişim süreçlerinde eşitlik ilkesi esas alınmaktadır. Şirket, şiddet ve tacize karşı koruma mekanizmalarını devreye alarak güvenli bir çalışma ortamı sağlamayı taahhüt etmektedir. Bu kapsamda oluşturulan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası, işe alım, kariyer gelişimi, ücretlendirme, çalışma ortamının güvenliği ve farkındalık eğitimleri gibi çeşitli başlıkları kapsamaktadır. Akçansa, kadınların iş gücüne katılımının artırılması amacıyla ulusal ve uluslararası düzeydeki girişimlere aktif destek vermektedir. 2013 yılından bu yana Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin, 2014 yılından itibaren ise Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPS) imzacısıdır. Ayrıca 2021 yılında Global Compact "Target Gender Equality" programına dahil olmuş ve "İş'te Eşitlik Bildirgesi"ni imzalamıştır. Şirket, aynı zamanda İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı İnisiyatifi'nin kurucu üyesi ve 30+ Percent Platformu'nun aktif bir paydaşıdır. Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında çalışanların farkındalığını artırmak amacıyla dijital oryantasyon programı kapsamında eğitimler sunulmakta, dönemsel seminerler, sosyal sorumluluk projeleri ve gönüllülük etkinlikleri düzenlenmektedir.

Akçansa, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda kadınların iş hayatına entegrasyonunu artırmayı ve tüm çalışanları için kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmayı taahhüt etmektedir. “Geleceğe İlhamla” Mentorluk Programı 2024 yılında çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleme hedefiyle hayata geçirilmiştir. Akçansa’lı kadın çalışanların kariyer gelişimini desteklemeyi amaçlayan bu program yaklaşık altı ay sürmüştür, birebir mentorluk desteğiyle katılımcıların yeni perspektifler geliştirmesi ve deneyim paylaşımında bulunması teşvik edilmiştir. Hibrit olarak yürütülen mentorluk görüşmeleri, esnek erişim olanağı sağlamış, aynı zamanda düzenlenen networking buluşmaları aracılığıyla sosyal etkileşim desteklenmiştir. Kadın çalışan oranı toplam iş gücünde %8,5 düzeyindeyken, beyaz yakalı çalışanlar arasında bu oran %20,6’ya ulaşmıştır. Sektör genelinde kadın istihdamı %5,1 seviyesindeyken, Akçansa’nın bu oranın üzerinde bir performans sergilemesi, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki kararlılığını ortaya koymaktadır. 2024 yılı itibarıyla şirket çalışanlarının eğitim düzeyi dağılımları; %28,2 üniversite ve üzeri, %66,7 lise ve ön lisans, %5,1 ise ilköğretim mezunu şeklindedir. Bu dağılım, Akçansa’nın farklı sosyoekonomik geçmişe sahip bireyleri kapsayan iş gücü yapısının bir göstergesidir.

Yönetim kurulu çeşitliliği, farklı bakış açılarıyla etkin gözetim sağlamanın yanı sıra paydaşlara fayda sağlayacak güçlü kararların alınmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda yürürlükte olan Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası ile kadın temsiliyetinin artırılması hedeflenmektedir. Hâlihazırda yönetim kurulunda bir kadın üye yer almakta ve bu temsilin korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Şirket kapsayıcılığı güçlendirme ve tüm çalışanlar için eşit fırsatlar yaratma yönünde sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemektedir. 2024 yılı itibarıyla Akçansa’daki kadın çalışan oranı %8,5’tir. Bu oran sektör ortalaması olan %5,1’in üzerindedir. STEM pozisyonlarında çalışan 85 kişinin 8’i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın istihdamına ilişkin sürdürülebilirlik hedefleri ise 2030 vizyonu çerçevesinde belirlenmiştir.

Dezavantajlı gruplara yönelik işe alım süreçlerinde yenilikçi ve kapsayıcı uygulamalar geliştirilmektedir. Bu kapsamda işe alım ekiplerinin önyargısız olması sağlanmakta ve İnsan Kaynakları birimi, başvuruları değerlendirirken her iki cinsiyetten adayların süreçlere dâhil edilmesini gözetmektedir. Bazı ilanlar yalnızca dezavantajlı gruplara özel olarak açılmakta, erişilebilirlik sağlamak amacıyla çeşitli başvuru kanalları kullanılmakta ve adaptasyon sürecinde mentorluk desteği sunulmaktadır. Engelli çalışanların iş yerindeki entegrasyonu ve ihtiyaçlarının karşılanması, kapsayıcılık yaklaşımının temel unsurlarından biridir. Ofis alanları engelli bireylerin fiziksel erişimine uygun

hâle getirilmekte, ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak üzere özel ulaşım hatları sunulmaktadır. 2024 itibarıyla şirkette 26 engelli çalışan görev yapmaktadır.

Ayrımcılığın önlenmesi ve kapsayıcı iş ortamlarının desteklenmesi, tüm iş süreçlerinde temel bir öncelik olarak benimsenmiştir. Bu çerçevede yürürlükte olan İnsan Hakları Politikası, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası ve Etik Prosedür, taciz ve ayrımcılık gibi durumlara ilişkin başvuru süreçlerini detaylı ve şeffaf bir biçimde tanımlamaktadır. Politikalarda belirtilen mekanizmalar gizlilik esasına göre işletilmekte, bu yapı, hem çalışanların hem de iş ortaklarının haklarının korunmasına yönelik güvenilir bir çerçeve oluşturmaktadır.

İçerikten de görüldüğü gibi, Akçansa çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını bütüncül ve kurumsal bir yaklaşımla ele almakta, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın istihdamının artırılması ve dezavantajlı grupların iş gücüne katılımı konularına öncelik vermektedir. Şirket işe alım ve terfi süreçlerinde eşitliği gözetirken, kadın çalışanların mesleki gelişimini desteklemek amacıyla mentorluk programları yürütmekte, yönetim kurulu çeşitliliğini artırmayı hedefleyen politikalar geliştirmektedir. Engelli bireylerin fiziksel erişimini kolaylaştıran uygulamalar, şiddet ve tacize karşı koruma mekanizmaları ile birlikte, Akçansa'nın kapsayıcı iş yeri kültürünü güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve WEPs gibi uluslararası taahhütlere bağlılığı, şirketin bu alandaki kararlılığını pekiştirmektedir.

7.2.3. Petkim Tarafından Paylaşılan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Petkim tarafından şirket web sitesinde (Petkim, 2025) yayınlanan 2024 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler aşağıdaki gibidir.

Petkim işletmesi tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık, iş süreçlerinin temel değerleri arasında konumlandırılmıştır. Bu kapsamda 2021 yılından itibaren BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (Women's Empowerment Principles - WEPs) imza atılarak, toplumsal cinsiyet eşitliği ve insan haklarına saygı alanlarında kurumsal düzeyde güçlü bir taahhüt gösterilmiştir. Kadınların iş gücüne katılımının artırılmasının kurumsal başarıyı destekleyeceği ve toplumsal gelişime katkı sağlayacağı inancıyla hareket edilmiştir. Bu doğrultuda, SOCAR Türkiye bünyesinde oluşturulan "İnsan Hakları Politikası ve Rehber İlkeleri" ile "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası" çerçevesinde Petkim bünyesinde kadın çalışanların eşit fırsatlar elde etmelerini sağlayacak insan kaynakları uygulamaları hayata geçirilmiştir.

Kadın çalışanların ve liderlerin güçlendirilmesine yönelik olarak, SOCAR Türkiye yönetiminde görev alan kadın yöneticilerin liderliğinde “Women Energy” projesi başlatılmıştır. Bu çerçevede, “Birlikte Güçleniyoruz Cinsiyet Eşitliği Programı”, “Kadın Liderler Gelişim Programı” ve “Geleceğin Kadın Liderleri MT Programı” gibi çeşitli girişimler uygulanmaya konmuştur. Ayrıca “Kadın Dostu Saha” projesi ile “Milyon Kadına Mentor” girişimine destek verilmiş ve bu doğrultuda kadın çalışanların kariyer gelişimlerinin desteklenmesine yönelik faaliyetler yürütülmüştür. “Enerjimiz, Çeşitlilik” ilkesi doğrultusunda, işe alım ve terfi süreçlerinde cinsiyet eşitliği temelli uygulamalara öncelik verilmiştir. Bu kapsamda, “Kadının Güçlenmesi Prensipleri” temel alınarak somut aksiyonlar geliştirilmiş ve bu prensipler proje bazı yaklaşımlarla içselleştirilmiştir.

2024 yılı itibarıyla toplumsal cinsiyet eşitliği doğrultusunda yürütülen faaliyetler sonucunda, kadın çalışan oranında %11’lik bir artış sağlandığı rapor edilmiştir. İşletme bünyesinde, tüm çalışanların eşit şekilde yararlanabileceği, güvenli, adil ve kapsayıcı bir çalışma ortamı sunulması hedeflenmiş; bu kapsamda, cinsiyete dayalı ücret farklarının ortadan kaldırılması amacıyla eşit ücret politikası benimsenmiştir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemeye yönelik eğitim uygulamaları tüm çalışanları kapsayacak biçimde gerçekleştirilmiştir. Petkim tarafından doğum yapan kadın çalışanlara 20 hafta ücretli izin, baba olan çalışanlara ise 10 iş günü babalık izni verilmiştir. Yasal sınırların üzerinde koruyucu aile izni tanınmış, okul çağındaki çocuklara sahip çalışanlara ek destekler sağlanmış ve kadın çalışanlara aylık kreş yardımı ile regl dönemlerine yönelik ek izin gibi haklar tanınmıştır. Kadın çalışanların annelik rolleri ile profesyonel yaşamlarını uyumlu biçimde sürdürebilmeleri amacıyla çeşitli destekleyici stratejiler uygulanmıştır.

Petkim işletmesinde, unvan ve pozisyon farkı dışında, cinsiyet, din, dil, etnik köken gibi unsurlar temelinde herhangi bir ayrımcılığa yer verilmeden eşitlik ve adalet ilkelerine bağlılık gösterilmiştir. Etik süreçler kapsamında çalışanlara yönelik bilgilendirme eğitimleri gerçekleştirilmiş ve uygunsuz durumlara karşı bildirim mekanizmaları işletilmiştir. Bu bağlamda SOCAR Türkiye grup şirketleriyle entegre bir şekilde yönetilen “Etik Bildirim Hattı” aracılığıyla çalışanların anonim olarak geri bildirimde bulunmalarına imkân tanınmıştır. Tüm bildirimler SOCAR Türkiye Uyum Departmanı tarafından takip edilerek ilgili birimlere yönlendirilmiş ve çözüm odaklı süreçler işletilmiştir. Raporlama döneminde, söz konusu hat üzerinden herhangi bir şikâyet iletilmediği belirtilmiştir. Bu süreçlerle daha eşitlikçi, şeffaf, adil ve katılımcı bir çalışma ortamının oluşturulması hedeflenmiştir.

İşe alım süreçlerinde adalet, kapsayıcılık ve çeşitlilik ilkelerine özel önem atfedilmiş ve tüm adayların ayrımcılığa maruz kalmadan değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Bu doğrultuda, yetkinlik bazlı mülakatlar, potansiyel analizleri, teknik mülakatlar, yetenek testleri, vaka çalışmaları ve yabancı dil sınavları gibi objektif değerlendirme araçları kullanılmış ve en uygun adayların seçilmesine yönelik titiz bir süreç işletilmiştir.

İçerikten de görüldüğü gibi, Petkim çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel kurumsal değerleri arasında görerek, bu alanlarda sistematik ve yapılandırılmış politikalar geliştirmiştir. Şirket, BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (WEPS) imza atarak toplumsal cinsiyet eşitliğine güçlü bir bağlılık sergilemiş, kadın çalışanların güçlendirilmesine yönelik liderlik programları, mentorluk girişimleri ve sahaya özgü projelerle bu taahhüdünü somutlaştırmıştır. Etik bildirim mekanizmaları ve adil değerlendirme süreçleri ile ayrımcılığı önlemeye odaklanan şirket, eşit ücret politikası ve çalışanlara yönelik destekleyici sosyal haklar aracılığıyla kapsayıcı bir iş ortamı yaratmayı hedeflemektedir. Kadın çalışan oranındaki artış ve cinsiyete duyarlı izin uygulamaları ise Petkim'in bu alandaki uygulamalarının etkinliğini göstermektedir.

7.2.4. TürkTraktör Tarafından Paylaşılan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

TürkTraktör tarafından şirket web sitesinde (TürkTraktör, 2025) yayınlanan 2023 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler aşağıdaki gibidir.

TürkTraktör işletmesinde her bir çalışanın potansiyelini ve performansını etkin biçimde ortaya koymasını destekleyecek bir yetenek yönetimi yaklaşımı benimsenmektedir. Mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulmasının yanı sıra yeni yeteneklerin kuruma kazandırılması amaçlanmıştır. Çalışan gelişimi, deneyimleyerek öğrenme, sosyal öğrenme ve yapılandırılmış öğrenme yöntemleriyle desteklenmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri, TürkTraktör'ün kurumsal kültürünün ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurları arasında yer almaktadır. Günümüzde çalışanların fırsat eşitliği ile çeşitliliği kapsayan kurumlarda çalışmayı tercih ettiği ve bu ilkeleri benimseyen şirketlerin daha yenilikçi ve başarılı olduğu göz önüne alınarak, bu alanda bütüncül bir yaklaşım sergilenmiştir. Din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve engel durumu ayrımı gözetmeksizin tüm çalışanların farklılıklarıyla değerli olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, 2023 yılı itibarıyla 2.195'i saha çalışanı, 743'ü ise ofis çalışanı olmak üzere toplam 2.938 kişilik bir iş gücüne ulaşılmıştır.

Farklı yaş grupları ve eğitim düzeyinden bireylerin varlığının, kurum içinde çeşitliliği ve karşılıklı öğrenmeyi teşvik ettiği vurgulanmıştır. Genç yeteneklere istihdam olanağı sağlanmış, çalışanların %35'inin 30 yaş ve altı bireylerden oluştuğu belirtilmiştir. Sosyoekonomik kalkınma açısından önem arz eden fırsat eşitliği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık başlıklarında çeşitli projeler yürütülmüştür. Tüm çalışanlara dürüst, adil ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama taahhüdüyle “Ayrımcılığa Karşı Sıfır Tolerans Politikası” benimsenmiş, bu politika, işe alım, rol değişikliği ve eğitim süreçlerinde temel ilke olarak uygulanmıştır.

Eşit işe eşit ücret prensibi çerçevesinde, cinsiyete dayalı ücret farklılıklarına yer verilmemiş, ücretlendirme politikalarının kıdem ve performans gibi objektif ölçütlere dayanmasına özen gösterilmiştir. Kadının güçlenmesi konusunda küresel bir inisiyatif olan Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs), TürkTraktör tarafından 2017 yılında imzalanmıştır. Bu kapsamda toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik stratejik taahhütler hayata geçirilmiştir. 2023 yılı itibarıyla kadın çalışan sayısı 441'e ulaşmış ve toplam çalışanlar içerisindeki kadın oranı %15 olarak gerçekleşmiştir. Aynı yıl içinde işe alınan yeni çalışanlar arasında kadınların oranı %34, STEM (fen, teknoloji, mühendislik ve matematik) alanındaki kadın çalışanların oranı ise %31 olarak kaydedilmiştir. İş süreçlerinin kapsayıcılık anlayışıyla yürütülmesiyle dezavantajlı grupların da çalışma ortamına dahil edilmesi sağlanmıştır. 2023 yılı içinde 8'i kadın olmak üzere toplam 92 engelli birey istihdam edilmiştir.

Çeşitliliği artırmaya yönelik hedefler, Koç Holding'in teknoloji ve inovasyon odaklı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Seferberliği kapsamında yeniden tanımlanmıştır. Bu doğrultuda 2026 yıl sonuna kadar;

- Teknoloji ve inovasyon alanlarında çalışan kadın oranının %50'ye çıkarılması,
- Staj programlarına katılan kız öğrenci oranının %50'ye ulaştırılması,
- Staj-istihdam fırsatları ile teknik gelişim, koçluk, mentorluk ve simülasyon destekli programlar aracılığıyla 30.000 kişinin bilinçlendirilmesi

taahhüt edilmiştir. Bu hedefler doğrultusunda, bireylerin bütünsel bir gelişim deneyimi yaşaması amaçlanmıştır.

İçerikten de görüldüğü gibi, TürkTraktör çeşitlilik ve kapsayıcılığı insan kaynakları yönetiminin ve kurumsal kültürün temel unsurları arasında konumlandırmakta, bu alanlarda stratejik ve hedef odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği ilkeleri doğrultusunda hem mevcut çalışanların gelişimi desteklenmekte hem de genç

yeteneklerin kazanımı hedeflenmektedir. Şirket BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (WEPS) imza atarak bu alandaki kararlılığını ortaya koymakta, cinsiyete dayalı ücret farklarını ortadan kaldıran politikalar ve kapsayıcı işe alım uygulamalarıyla dikkat çekmektedir. Kadınların STEM alanlarındaki temsiline ve dezavantajlı grupların istihdamına verilen önem, çeşitlilik hedeflerinin yalnızca niceliksel değil niteliksel bir gelişim perspektifiyle ele alındığını göstermektedir. Koç Holding bünyesinde belirlenen 2026 hedefleri ise TürkTraktör'ün bu konudaki uzun vadeli taahhüdünü ortaya koymaktadır.

7.2.5. Sasa Polyester Tarafından Paylaşılan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Sasa Polyester tarafından şirket web sitesinde (Sasa Polyester, 2025) yayınlanan 2023 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili içerikler aşağıdaki gibidir.

Sasa Polyester tarafından, iş gücünde çeşitlilik, kapsayıcılık, cinsiyet ve fırsat eşitliğine odaklanan bir yaklaşım benimsenmekte, bu yaklaşım, operasyonel süreçlerin öncelikli ve ayrılmaz bir parçası haline getirilmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin, saygın bir çalışma ortamı yaratacağı ve kurumsal verimliliği artıracacağı yönündeki kurumsal inanç doğrultusunda, kapsayıcı ve herkes için eşit fırsatlar sunan bir iş ortamı oluşturma prensibiyle hareket edilmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir büyümenin kritik bir bileşeni olarak ele alınmakta ve bu kapsamda çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılığa kesinlikle müsaade edilmemektedir. Tüm çalışanlar için adil ve saygılı bir çalışma ortamı tesis edilmesine yönelik azami gayret gösterilmektedir. Kurum içi çeşitliliğin artırılması amacıyla oluşturulan ve Çeşitlilik Politikası başlığı altında tanımlanan ilkeler doğrultusunda uygulamalar hayata geçirilmektedir. Kadınların iş gücüne katılımı ile eşit fırsatlar ve kaynaklara erişimi özel olarak önemsenmiştir. 2023 yılı sonu itibarıyla, Sasa Polyester bünyesinde kadın çalışan oranı %3 olarak kaydedilmiştir. Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında %38,2'sinin 30 yaş altında, %59,6'sının 30-50 yaş aralığında ve %2,2'sinin ise 50 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı yıl içerisinde istihdam edilen 292 çalışanın %10'unu (29 kişi) kadınlar oluşturmuştur. Kadın çalışanların ebeveynlik sonrası da eşit fırsatlara erişebilmeleri ve çalışma hayatlarına devam edebilmeleri desteklenmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine uygun şekilde, erkek çalışanlara 5 iş günü, kadın çalışanlara ise 16 hafta süreyle ebeveynlik izni verilmektedir. 2023 yılı itibarıyla ebeveynlik iznine ayrılan erkek çalışan sayısı 344, kadın

çalışan sayısı ise 4 olarak kaydedilmiş, doğum izninden yararlanan tüm kadın çalışanların (%100) iş hayatına geri döndüğü bildirilmiştir. Ayrıca ebeveyn çalışanlara yönelik destek politikaları kapsamında, 2020 yılında temelleri atılan SASA Mehmet Erdemoğlu Kreşi ile çalışanların çocuklarını mesai saatlerinde güvenli bir ortama bırakmaları mümkün hale getirilmiştir.

Kurumsal yönetim yapısında da çeşitliliğin desteklenmesine özen gösterilmektedir. Yönetim Kurulu'nda farklı uzmanlık alanlarına, profesyonel geçmişlere, coğrafi deneyimlere ve görüşlere sahip üyelerin yer almasına dikkat edilmekte, bu kapsamda, farklı bilgi, eğitim ve deneyimlere sahip kişilerin yönetime katılımı teşvik edilmektedir. Yönetim Kurulu'nda kadın temsil oranının en az %25 olmasına yönelik bir hedef belirlenmiş ve bu doğrultuda Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası hayata geçirilmiştir. Bu politika ile karar alıcı mercilerdeki çeşitliliğin artırılması, paydaş güveninin güçlendirilmesi, karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve kapsayıcı kurumsal yönetim anlayışının pekiştirilmesi amaçlanmaktadır.

İçerikten de görüldüğü gibi, Sasa Polyester çeşitlilik ve kapsayıcılığı kurumsal yönetimden operasyonel süreçlere kadar bütünsel bir yaklaşımla ele almakta ve bu ilkeleri sürdürülebilir büyümenin temel unsurları arasında görmektedir. Kadınların iş gücüne katılımı, eşit fırsatlara erişimi ve ebeveynlik sonrasında iş hayatına geri dönüşü konularında destekleyici politikalar geliştiren SASA, bu doğrultuda kreş hizmeti gibi somut uygulamalarla da çalışan refahını gözetmektedir. Kadın çalışan oranı henüz düşük olsa da istihdamdaki artış ve yönetim kurulunda kadın temsiliyetini artırmaya yönelik hedefler, şirketin çeşitlilik hedefleri doğrultusunda adım attığını göstermektedir. Ayrıca karar alma mekanizmalarında farklı geçmiş ve uzmanlıklara sahip bireylerin varlığı, Sasa'nın kapsayıcı kurumsal yönetim anlayışını pekiştirmektedir.

8. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İlgili Önceki Çalışmalar

İşletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık, yalnızca etik ve sosyal sorumluluk bağlamında değil aynı zamanda örgütsel verimlilik, çalışan deneyimi ve yenilik kapasitesi gibi temel performans göstergeleriyle doğrudan ilişkili birer yönetim stratejisi olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle akademik çevreler ve uygulayıcı kuruluşlar, bu kavramların kapsamını daha iyi anlamak, kuramsal gelişimini izlemek ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki akademik ve sektörel bilgi birikiminin somut temsilleri incelenerek bu alandaki eğilimler, ilişkiler ve çıkarımlar sistematik biçimde sunulmaktadır. Bölüm kapsamında öncelikle bibliyometrik analizlere dayanan akademik eğilimler, ardından çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koyan ampirik akademik çalışmalar ve son olarak da sektörel paydaşlar tarafından gerçekleştirilen kapsamlı araştırma raporlarının bulguları ortaya konulmaktadır.

8.1. Bibliyometrik Çalışmalar

Çeşitlilik, kapsayıcılık ve her iki kavramı birlikte ele alan çalışmaların zaman içindeki gelişimini anlamak, bu alanlardaki akademik ilginin yönünü ve yoğunluğunu ortaya koymak açısından önem arz etmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına yönelik akademik ilginin zaman içinde nasıl evrildiğini ortaya koyan bibliyometrik analizler, bu alandaki genel eğilimleri ve araştırma boşluklarını anlamada önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Bu alt bölümde bibliyometrik analizlere dayalı olarak söz konusu kavramlara ilişkin akademik eğilimler incelenecektir. Aşağıda akademik çalışmalarda odaklanılan kavramlara göre çeşitlilik, kapsayıcılık ve çeşitlilik ile kapsayıcılığı birlikte ele alan yayınlar ayrı ayrı değerlendirilerek sunulmuştur.

Çeşitlilik yönetimi özelinde yapılan çalışmalardan biri Kara & Tarım (2024) tarafından Türkiye bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, Web of Science veri tabanında 1990 ile 2023 yılları arasında yayımlanan 3555 makale analiz edilmiştir. Zaman içerisindeki dağılıma bakıldığında 2020 yılının 277 makale ile en fazla çalışmanın yapıldığı yıl olarak öne çıktığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Suban vd. (2024) tarafından Hindistan’da yürütülen bir diğer bibliyometrik analizde ise 1990’dan 2024’e kadar Scopus veri tabanında çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında toplam 319 yayına ulaşılmıştır. Çalışma özellikle 2010 sonrasında araştırma çıktılarında belirgin bir artış gözlemlendiğini ve bu artışın 2022 ile 2023 yıllarında zirveye ulaştığını ortaya koymaktadır.

Kapsayıcılık konusuna odaklanan bibliyometrik çalışmalar da dikkat çekicidir. Nguyen vd. (2024) tarafından EBSCO, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında yapılan çalışmada, işletmelerde kapsayıcılığı ele alan ve tam metnine erişilebilen toplam 183 makale tespit edilmiştir. Bu çalışmaların 145’i doğrudan kapsayıcılık konusuyla ilişkili ampirik kanıtlar içermektedir. Benzer şekilde Randel (2023) de Business Source Premier, PsychInfo ve PsychArticles veri tabanlarında yaptığı incelemede kapsayıcılık konulu 188 makale belirlemiş, bu yayınların %75’inin ampirik %25’inin ise teorik ya da kavramsal nitelikte olduğunu tespit etmiştir.

Hem çeşitlilik hem de kapsayıcılığı birlikte ele alan bazı çalışmalarda, bu iki kavramın tarihsel gelişimine ve odaklandıkları temalara dair önemli eğilimler vurgulanmaktadır. Oswick & Noon (2014) 1970 ile 2009 yılları arasında SSCI veri tabanında taranan toplam 13.896 yayını analiz etmiş ve bu yayınların %54’ünün çeşitlilik, %13’ünün ise kapsayıcılık temalı olduğunu belirtmiştir. Yıllara göre dağılım incelendiğinde 2010’ların başında “çeşitlilik” ve “kapsayıcılık” konularında yayımlanan çalışmaların sayısının benzer seviyelerde olduğu, ancak zamanla çeşitliliğe olan ilgi sabit kalırken kapsayıcılığa yönelik ilginin arttığı ifade edilmektedir. Bu durum, araştırma eğilimlerinin birbirinden ayrılmaya başladığına işaret etmektedir. Konunun tarihsel gelişimine bakıldığında Buttner vd. (2006) çeşitlilik ve kapsayıcılık temalarının 1990’lı yıllardan itibaren örgütsel iyileştirme çabalarının merkezine yerleşmeye başladığını ileri sürmektedir. Mor Barak vd. (2021) ise bu kavramların 2010’lu yıllarda daha da önem kazandığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte Hays-Thomas & Bendick (2013) günümüzdeki uygulamaların büyük ölçüde ampirik kanıtlara değil sezgi ve deneyime dayandığını belirtmektedir. Son olarak, literatürün coğrafi ve kavramsal sınırlılıklarına ilişkin eleştiriler de bulunmaktadır. Nitekim Daya (2014) çeşitlilik ve kapsayıcılık konularının ağırlıklı olarak Anglosakson perspektifinden ele alındığını, çalışmaların büyük çoğunluğunun Batı

ülkelerinde ve özellikle cinsiyet ile ırk ekseninde yoğunlaştığını, diğer ülkelerdeki anlamlandırma ve kavramsallaştırmaların ise oldukça sınırlı sayıda çalışmada yer bulduğunu ifade etmektedir.

8.2. Ampirik Akademik Çalışmalar

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının işletme performansı ve çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen ampirik araştırmalar, söz konusu kavramların sadece normatif değil aynı zamanda pragmatik birer yönetim stratejisi olarak da ele alınabileceğini göstermektedir. Ampirik çalışmalar, bu kavramların örgütsel çıktı ve süreçlerle olan ilişkilerini anlamada önemli veriler sunmaktadır. Literatürde hem çeşitliliğin doğrudan etkilerine hem de kapsayıcılığın aracı ya da belirleyici rolüne odaklanan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu alt bölümde, çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan bağlılığı, işe adanmışlık, iş performansı gibi çeşitli iş sonuçlarıyla olan ilişkisini inceleyen ampirik akademik çalışmaların bulgularına yer verilmektedir. Böylece bu kavramların işletmeler açısından ölçülebilir katkıları bilimsel kanıtlar aracılığıyla ortaya konmaktadır.

Çeşitlilik yönetiminin doğrudan örgütsel etkilerini inceleyen çalışmalardan biri Khan & Jabben (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Pakistan'ın Lahor kentindeki bilişim teknolojileri sektöründe çalışan 368 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen verilerin analizi sonucunda, işyeri çeşitliliğinin kapsayıcılığın aracı rolü ile örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Goswami & Goswami (2018) tarafından Hindistan'daki özel telekomünikasyon şirketlerinde çalışan 383 katılımcı ile yürütülen bir çalışmada, işgücü çeşitliliğinin işyeri kapsayıcılığı üzerinde, işyeri kapsayıcılığının ise çalışan bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Mousa vd. (2021) tarafından Mısır'daki üç kamu hastanesinde çalışan 360 hemşire ile gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da çeşitlilik yönetiminin örgütsel kapsayıcılıkla olumlu bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kapsayıcılık ve kapsayıcılıkla ilişkili kavramların (örneğin kapsayıcılık algısı, kapsayıcılık iklimi, kapsayıcılık uygulamaları, lider kapsayıcılığı) örgütsel değişkenlerle ilişkisini ortaya koyan çeşitli ampirik çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Chen & Tang (2018) tarafından bir üretim işletmesinde 257 çalışan ve 60 yönetici ile yürütülen araştırmada, algılanan kapsayıcılığın örgütsel bağlılık aracılığıyla iş rolü ve yenilikçi rol performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada algılanan kapsayıcılığın genel olarak çalışan performansını artırıcı etkiler yarattığı da ulaşılan

sonuçlardan birisidir. Farklı ülkelerde yürütülen çalışmalar da benzer yönde bulgular sunmaktadır. Borisov & Vinogradov (2022) Çekya, Macaristan, Polonya ve Slovakya’da toplam 2.458 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, kapsayıcılığın tüm ülkelerde işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Hindistan’ın farklı büyük şehirlerindeki bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışan 160 katılımcıyla yapılan bir çalışmada ise (Saha & Bhattacharya, 2022) kapsayıcı bir çalışma kültürünün çalışanların şirketlerine olan bağlılık düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Li vd. (2019) tarafından 100 farklı şirkette görev yapan 3.229 insan kaynakları karar vericisinden oluşan büyük ölçekli bir örneklemle yürütülen araştırmada, kapsayıcılık iklimine sahip şirketlerde çalışan bireylerin, işletmelerinin çeşitlilik yönetimi yükümlülüklerini yerine getirdiğini algıladıklarında daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde Panicker vd. (2018) tarafından Hindistan’ın batı Uttar Pradesh bölgesindeki bir yükseköğretim kurumunda çalışan 492 katılımcı ile yürütülen araştırmada, kapsayıcılık uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Son olarak lider kapsayıcılığı konusuna odaklanan Mitchell vd. (2015) tarafından 75 farklı ekipten 346 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada, liderlerin kapsayıcı davranışlarının ekip performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur.

8.3. Sektörel Araştırma Raporları

Akademik literatürün yanı sıra danışmanlık şirketleri ve uluslararası araştırma kuruluşları da işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığın mevcut durumunu, gelişim potansiyelini ve örgütsel etkilerini değerlendiren kapsamlı araştırmalar yürütmektedir. Fortune-500 şirketlerinden elde edilen veriler, Deloitte, McKinsey, Catalyst, Forrester, Gartner ve Accenture gibi kurumların yayınladığı raporlar, bu alandaki eğilimleri sektörel düzeyde gözlemleme imkânı sunmaktadır. Bu alt bölümde, söz konusu kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen ve çeşitlilik ile kapsayıcılık konularını ele alan ampirik içerikli raporların bulguları sunulurken, kurumsal dünyanın bu kavramlara yönelik yaklaşımı ve uygulama sonuçları ortaya konmaktadır.

SHRM ve Fortune dergisi tarafından insan kaynakları profesyonellerine yönelik gerçekleştirilen bir ankette, katılımcıların büyük çoğunluğu çeşitlilik girişimlerinin örgüt kültürü, işe alım süreçleri, müşteri ilişkileri, yaratıcılık, üretkenlik ve kişilerarası çatışmaların azaltılması gibi alanlara önemli katkılar sağladığını belirtmiştir (Bowl, 2001). Çeşitliliğin özellikle

finansal performans üzerindeki etkisine dair dikkat çekici bulgular McKinsey tarafından yapılan bir araştırmada sunulmuştur. Buna göre etnik çeşitliliğe sahip şirketlerin finansal olarak daha iyi performans gösterme olasılığı %36, cinsiyet açısından çeşitli şirketlerde ise bu oran %25 olarak tespit edilmiştir (Firstup, 2022). Bu sonuçlar çeşitliliğin rekabet avantajı yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Catalyst tarafından yapılan bir diğer araştırma da benzer biçimde, üst yönetimde kadın temsili ile finansal başarı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Fortune-500 listesinde yer alan 353 şirket üzerinde yapılan karşılaştırmalı analizde, üst yönetiminde daha fazla kadın bulunan şirketlerin hissedarlara getiri açısından %30'dan daha yüksek performans sergilediği belirlenmiştir (Hays-Thomas, 2017). Benzer şekilde Deloitte tarafından yayımlanan bir raporda, farklılık içeren ekiplerin hataları fark etme ve tanıma becerisinin homojen ekiplere göre %30 daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ırksal çeşitliliğe sahip ekiplerin, çeşitlilikten yoksun olanlara kıyasla %35 oranında daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir (Sharma, 2024). Bu bulgular çeşitliliğin yalnızca temsil düzeyinde değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme gibi süreçlerde de etkin olduğunu göstermektedir. Öte yandan, çeşitliliğin kurumsal ortamlarda her zaman eşit düzeyde olumlu deneyimlenmediğine dair bulgular da mevcuttur. Fortune dergisinin “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” listesinde yer alan şirketler üzerinde yapılan bir değerlendirmede, beyaz olmayan çalışanlar ve beyaz kadınların, beyaz erkek meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde kurumsal adalet ve yoldaşlık algıladığı tespit edilmiştir (Carberry & Meyers, 2017). Bu durum çeşitliliğin tek başına yeterli olmadığını, bu çeşitliliği destekleyen kapsayıcı uygulamaların tutarlı biçimde hayata geçirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Kapsayıcılık ile ilgili son yıllarda gerçekleştirilen birçok sektörel araştırma, kapsayıcılığın hem çalışan tercihleri hem de örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Deloitte tarafından yapılan bir ankette, çalışanların %80'inin kapsayıcılığı işveren tercihinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirdiği görülmüştür (Medhi, 2024). Bu bulgu kapsayıcı iş ortamlarının yalnızca çalışan bağlılığını değil, aynı zamanda yetenekli iş gücünü çekme potansiyelini de artırdığını göstermektedir. Gartner'ın yayımladığı bir rapora göre ise kapsayıcı ekipler, kapsayıcı olmayan ekiplere kıyasla %30'a kadar daha yüksek performans sergilemektedir (Verlinden, 2025). Bu durum kapsayıcılığın takım dinamiklerinde verimlilik ve etkileşim kalitesi açısından temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Forrester tarafından hazırlanan bir başka sektörel rapor, satış ekiplerinin %60'ının iş yerindeki kapsayıcılığın başarılarına doğrudan katkı sağladığını düşündüğünü ortaya koymuştur. Benzer şekilde Pew Research'ün 2023

tarihli araştırmasında, çalışanların yarısından fazlası iş yerindeki çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine değer verdiğini belirtmiştir (Boyles, 2023). Bu sonuçlar kapsayıcılığın yalnızca ölçülebilir çıktılar açısından değil, aynı zamanda çalışanların duygusal bağlılığı ve tatmini açısından da belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının ayrı ayrı ele alındığı çalışmaların yanında bu iki kavramı bir arada ele alan sektörel çalışmalara da rastlanmaktadır. Heidrick & Struggles tarafından yayımlanan bir rapora göre şirketlerin %93'ü çeşitlilik ve kapsayıcılığın pandemi öncesine kıyasla daha önemli hale geldiğini belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların %50'sinden fazlası bu iki kavramı doğrudan bir iş zorunluluğu olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte rapor bu niyetlerin uygulamada her zaman somut sonuçlara dönüşemediğine dikkat çekmektedir (Gouldsberry, 2022). Gartner tarafından yürütülen benzer bir çalışmada, İK liderlerinin çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarını en öncelikli stratejik alanlardan biri olarak belirleme oranının 2020 yılında, 2019'a kıyasla 1,8 kat arttığı bildirilmiştir. Ayrıca çeşitliliğe odaklanan işe alımcılar için yayınlanan iş ilanlarında %800'e yakın bir artış gözlemlenmiştir (Romansky vd., 2021). Bu doğrultuda Forbes tarafından gerçekleştirilen bir ankette işverenlerin %88'i çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerini başarı açısından kritik önemde görürken %80'i bu uygulamaların olumlu etkilerini bizzat deneyimlediğini ifade etmiştir (Mattina, 2025). Bununla birlikte uygulamaların somut çıktılara dönüşmesinde çeşitli engellerin olduğu da vurgulanmaktadır. Nitekim McKinsey'in çevrimiçi işveren yorumları üzerinden yaptığı analizde, şirketlerin %61'i kapsayıcılık alanındaki ilerlemenin hâlâ yetersiz olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Accenture'ın yürüttüğü bir çalışmada, liderlerin yalnızca %21'inin kapsayıcı kültürü öncelikli stratejik alan olarak değerlendirdiği, sadece %23'ünün bu alanda ölçülebilir hedefler belirlediği ortaya konmuştur (Firstup, 2022).

Stratejik entegrasyon bağlamında HR.com'un (2021) yaptığı bir araştırma ise dikkat çekici veriler sunmaktadır. Şirketlerin %65'i çeşitlilik ve kapsayıcılığın stratejik planlamada yer aldığını ifade ederken, %57'si bu kavramların resmen iş stratejilerine entegre edildiğini belirtmiştir. Çalışan perspektifi açısından değerlendirildiğinde ise Pew Research Center tarafından 2023 yılında 5.902 ABD çalışanı ile gerçekleştirilen araştırma önemli içgörüler sağlamaktadır. Katılımcıların %61'i çalıştıkları şirketlerin işe alım, ücretlendirme veya terfi gibi alanlarda adaleti sağlayan politikalara sahip olduğunu ifade etmiş, %52'si ise çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin düzenli eğitimler veya toplantıların gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Araştırmada çalışanların %54'ü şirketlerinin bu konulara yeterince dikkat ettiğini

düşünürken, %56'sı çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin olumlu ve anlamlı bir amaca hizmet ettiğini ifade etmiştir (Minkin, 2023). Son olarak iş arayan bireylerin tercihleri üzerinde de çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin etkili olduğu görülmektedir. LinkedIn tarafından şirket veri tabanları üzerinden gerçekleştirilen bir analizde, iş arayanların %80'inin bu değerlere önem veren şirketlerde çalışmayı arzuladığı ortaya konmuştur (Schooley, 2025).

Özetle yukarıda yer alan bulgular incelendiğinde bibliyometrik analizler, ampirik akademik çalışmalar ve sektörel araştırma raporları, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına yönelik kuramsal ve uygulamalı ilgede belirgin bir artış olduğunu göstermektedir. Bibliyometrik çalışmalar, bu alandaki yayın hacminin yıllar içinde önemli ölçüde arttığını ve araştırmaların büyük ölçüde Batı merkezli, cinsiyet ve etnik köken eksenli bir perspektife odaklandığını ortaya koyarken, ampirik çalışmalar, çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel vatandaşlık, bağlılık, performans ve aidiyet gibi birçok kritik değişkenle anlamlı ilişkiler içinde olduğunu somut verilerle desteklemektedir. Sektörel araştırma raporları ise bu kavramların artık yalnızca etik ya da yasal bir zorunluluk değil, doğrudan stratejik değer yaratan bir yönetim yaklaşımı olarak benimsendiğini, ancak uygulamada hâlen çeşitli yapısal sınırlılıkların ve tutarlılık sorunlarının bulunduğunu göstermektedir. Tüm bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilir başarı ve kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturabilmesi için çeşitlilik ve kapsayıcılığı yalnızca bir söylem değil, aynı zamanda ölçülebilir ve kurumsal düzeyde entegre edilmiş bir eylem alanı olarak ele alması gerektiğine işaret etmektedir.

9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta Yeni Eğilimler ve Gelişen Dinamikler

Günümüz iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılık, yalnızca yasal ya da etik bir sorumluluk olmaktan çıkarak stratejik bir öncelik hâline gelmiştir. Ancak bu kavramların gelecekte nasıl şekilleneceği, teknoloji, demografik değişim, çalışma biçimlerinin dönüşümü ve toplumsal beklentiler gibi birçok faktöre bağlı olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu bölümde uzaktan ve esnek çalışma modellerinden yapay zekânın etkilerine, Z kuşağının değerlerinden sürdürülebilirlik bağlantılarına kadar çeşitlilik ve kapsayıcılığı gelecekte etkileyebilecek eğilimler incelenmektedir. Aynı zamanda sosyal medyanın rolü ve çeşitlilik okuryazarlığı gibi güncel konular üzerinden, bu alanın nasıl evrileceğine dair kapsamlı bir bakış sunulmaktadır. Şekil 14’de çeşitlilik ve kapsayıcılığı etkilemeye başlayan ve gelecekte daha da önemli hale geleceği düşünülen başlıca eğilimler gösterilmektedir.



Şekil 14. Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta Yeni Eğilimler

Şekil 14’de işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını doğrudan etkileyeceği düşünülen temel eğilimler gösterilmektedir. Aşağıda bu eğilimlerin her biri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

9.1. Uzaktan ve Esnek Çalışma

2020 yılında yaşanan küresel sağlık kriziyle birlikte, uzaktan çalışma birçok sektör için geçici bir önlem olmaktan çıkarak kalıcı bir örgütsel model haline gelmiştir. Stanford Üniversitesi'nin bulgularına göre, uzaktan çalışan bireylerin üretkenliğinde %13'lük bir artış gözlemlenmiş, bu durum iş-yaşam dengesi ve genel iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bu yapısal dönüşüm, yalnızca teknolojik bir geçiş değil aynı zamanda iş hayatında esneklik, özerklik ve dijitalleşmenin yeni normlara dönüşmesini ifade etmektedir (Vorecol, 2024). Uzaktan ve esnek çalışma modellerinin işletmelerde özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerindeki etkileri günümüzde ve gelecek için artan bir öneme sahiptir. Bu çalışma biçimleri, çalışanlara esneklik ve erişilebilirlik sunma potansiyeliyle çeşitliliğin artırılmasına olanak sağlarken, beraberinde yeni zorluklar ve riskler de getirmektedir (Jordan, 2024). Aşağıda bu modellerin potansiyel fırsatları, karşılaşılabilecek zorluklar, yönetsel uygulamalar ve gelecek beklentileri ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

9.1.1. Uzaktan ve Esnek Çalışmanın Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Üzerindeki Potansiyel Faydaları

Esnek çalışma, güncel yönetim anlayışında yalnızca geçici bir önlem değil aynı zamanda insan kaynakları stratejilerinde köklü bir dönüşümün göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Bu uygulamaların başarısı, biçimsel esneklikten öteye geçerek sistem tasarımı, iç iletişim, organizasyonel tanıtım ve etki değerlendirme gibi süreçlerin tamamına çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin entegre edilmesine bağlıdır. Ayrıca kişiselleştirilmiş ve veri temelli yönetim anlayışları ile desteklendiğinde, esnek çalışma modelleri adalet ve aidiyet duygusunu pekiştiren güçlü bir mekanizma haline gelebilmektedir (Wang, 2025).

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri, çalışanlara mekânsal ve zamansal esneklik sunarak iş-yaşam dengesini iyileştirme ve bireyselleştirilmiş deneyimler yaratma imkânı tanımaktadır. Bu esneklik, farklı yaşam koşullarına ve sorumluluklara sahip bireylerin iş hayatına daha etkin katılımını destekleyerek, işletmelerin daha çeşitli ve kapsayıcı iş gücü oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Dowling vd., 2022; Jordan, 2024). Özellikle kadınlar, engelli çalışanlar ve bakım sorumluluğu olan bireyler gibi dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını kolaylaştırarak, daha kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Wang, 2025). Bu tür modeller sadece coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırmakla kalmayıp aynı zamanda daha çeşitli bir yetenek havuzuna erişimi mümkün kılarak kurumsal çeşitliliği

güçlendirmektedir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte dijital araçların (Zoom, Slack, Microsoft Teams vb.) kullanımı, farklı kültürel ve coğrafi geçmişlere sahip ekiplerin etkili bir biçimde birlikte çalışmasına imkân sağlamış, böylece iş birliklerinde daha fazla kapsayıcılık ve inovasyon gözlemlenmiştir (Vorecol, 2024).

PwC tarafından yapılan araştırmalar, çeşitliliği benimseyen şirketlerin %78'inin daha yüksek düzeyde inovasyon bildirdiğini göstermektedir. İşbirliği teknolojilerine yapılan yatırımların 2025 yılı sonuna kadar 130 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte Cloverpop'un analizine göre kapsayıcı ekiplerin %87 oranında daha etkili kararlar aldığı ortaya konmuştur (Vorecol, 2024). Bu veriler çeşitliliğin yalnızca demografik değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj sunduğunu göstermektedir. Yapılan diğer araştırmalar hibrit çalışma modelini tercih edenlerin oranının yüksek olduğunu, ayrıca yeterince temsil edilmeyen grupların bu modeli daha çok benimsediğini göstermektedir. Örneğin engelli çalışanların hibrit çalışmayı tercih etme oranı, engelli olmayanlara göre %11 daha fazladır (Dowling vd., 2022). Yine bu sonuç da kapsayıcılığa önem veren yöneticiler için hibrit modelin avantajını ortaya koymaktadır.

9.1.2. Karşılaşılabilecek Zorluklar

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri faydalarının yanında çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu tür çalışma ortamlarında, ofiste bulunan çalışanlarla uzaktan çalışanlar arasında sosyal bağların zayıflaması ve izolasyon riski söz konusudur. Bu durum özellikle daha önce iş yerinde yeterince temsil edilmeyen gruplar için duygusal izolasyonu artırabilmektedir. Teknolojiye erişim veya uygun çalışma alanı bulunmaması da eşit katılımı engelleyen faktörler arasında sayılmaktadır (Dowling vd., 2022; Jordan, 2024).

İyi planlanmamış bu tür çalışma modelleri çalışan bağlılığını ve kapsayıcılığı olumsuz etkileyebilmekte bu da işletmenin performansını düşürebilmektedir. Örneğin genç çalışanlar, kadınlar ve siyah çalışanlar gibi belirli demografik grupların, hibrit çalışma imkânı sağlanmadığında ayrılma eğiliminde artış görülmektedir (Dowling vd., 2022). McKinsey'nin 2023 verilerine göre, çalışanların %69'u uzaktan çalışmanın demografik gruplar arası ilişki kurmayı zorlaştırdığına inanmaktadır. Uzaktan ekiplerde yaratıcılık ve problem çözme yeteneklerinde %30'luk bir düşüş olduğu belirtilmiştir. Harvard Business Review ise çalışanların yalnızca %55'inin ekiplerine bağlı hissettiğini göstermektedir. Bu bulgular çeşitlilik stratejilerinin dijital ortamlarda yalnızca temsil düzeyinde değil, aynı zamanda etkin katılım ve duygusal bağlılık düzeyinde de ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gartner tarafından yapılan araştırma, çalışanların %55'inin uzaktan çalışırken iş arkadaşlarından kopuk hissettiğini ortaya koyarken, Buffer verileri çalışanların %20'sinin yalnızlıkla mücadele ettiğini ve %18'inin iş birliği kurmakta zorlandığını göstermektedir. Özellikle yeterince temsil edilmeyen gruplar açısından bu tür dijital kopukluklar profesyonel ağ oluşturma ve destek alma fırsatlarını sınırlandırabilmektedir. Ayrıca, pandemi sürecinde çeşitliliğe dayalı işe alımlarda %25'lik bir düşüş yaşandığı bildirilmiştir (Vorecol, 2024).

9.1.3. Uzaktan ve Esnek Çalışma Modellerinde Kapsayıcılığı Sağlayacak Uygulamalar

Karma çalışma modellerinde kapsayıcılığı sürdürmek için kurumların iletişim kanallarını etkin kullanması, düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturmaları ve tüm çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmesi gerekmektedir. Hibrit çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olarak iş-yaşam desteği, ekip oluşturma faaliyetleri ve karşılıklı saygı kültürü öncelikli kapsayıcılık alanları olarak öne çıkmaktadır. Anketler çalışanların yaklaşık %60'ının "iş-yaşam desteği" uygulamasını kapsayıcılığın en kritik unsuru olarak gördüğünü göstermektedir. Bu durum kurumların çalışanlarının iş dışı sorumluluklarına değer vermesinin, iş ortamında bağlılığı artırmada temel olduğunu ortaya koymaktadır (Dowling vd., 2022). Uzaktan ve esnek çalışma modellerinin çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerindeki etkilerinin düzenli olarak izlenmesi ve performans göstergeleriyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan deneyimine dair veri toplayarak çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerine ulaşmadaki ilerlemenin ölçülmesi, kurumsal stratejilerin başarıyla uygulanmasını desteklemekte ve hesap verebilirliği artırmaktadır (Jordan, 2024). Esnek çalışmanın çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerine katkısı yalnızca operasyonel faydalarla sınırlı kalmamalı, bunun aynı zamanda sürekli geri bildirim mekanizmaları, etki analizleri ve stratejik güncellemelerle sürdürülen dinamik bir süreç olduğu kabul edilmelidir. Bu sürecin başarısı yalnızca üst yönetim kararlılığına değil, aynı zamanda çalışanların aktif katılımına ve kurumsal düzeyde tanınmalarına da bağlıdır (Wang, 2025).

Sonuç olarak uzaktan ve esnek çalışma uygulamaları, çeşitliliğin teşviki, kapsayıcı kültürlerin inşası ve inovatif örgütsel yapılar açısından günümüzün ve geleceğin en önemli eğilimlerinden birini temsil etmektedir. Bu uygulamaların sürdürülebilirliği, liderliğin dijital ortamlarda da kapsayıcı etkileşim ortamları yaratma becerisine ve işletmelerin bu dönüşümü stratejik bir fırsata dönüştürme yeteneğine bağlıdır (Vorecol, 2024). Karmaşık ve değişken küresel iş gücü ortamında bu modeller, işletmelerin yalnızca

operasyonel esnekliklerini değil aynı zamanda etik, sosyal ve yönetsel sorumluluklarını da yeniden tanımlamalarına imkân tanımaktadır (Wang, 2025).

9.2. Yapay Zeka

Çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin önemi günümüzde giderek artmakta ve bu alandaki kurumsal uygulamalar dönüşmektedir. Yapay zekâ özellikle insan kaynakları ve pazarlama süreçlerinde, kapsayıcı iş ortamları yaratmak ve eşit fırsatlar sunmak için güçlü bir araç olarak öne çıkmaktadır. Büyük veri analizleriyle işe alım süreçlerinde bilinçsiz önyargıların tespiti ve azaltılması mümkün hale gelmekte, işyeri içi etkileşimlerde ayrımcı davranışlar izlenip müdahale stratejileri geliştirilebilmektedir. Ayrıca, yapay zeka tabanlı sohbet robotları çok dilli müşteri hizmeti sunarken, kişiselleştirilmiş pazarlama kampanyaları farklı kültürel gruplar arasında etkileşimi artırmaktadır (Dwi & Akmal, 2024).

9.2.1. Yapay Zekânın Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Üzerindeki Potansiyel Faydaları

Yapay zekâ, işletmelerin daha kapsayıcı işyerleri oluşturmaya katkı sağlayan önemli bir teknolojik araçtır. İşe alım süreçlerini optimize ederek, bilinçsiz önyargıların azaltılmasına ve karar mekanizmalarının adil hale getirilmesine imkân tanımaktadır. Özellikle rutin işlerin otomasyonu ve büyük veri analizleri, görünür olmayan önyargıların tespitini kolaylaştırmakta, temsil eşitsizliklerinin fark edilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin iş ilanlarında cinsiyet dengesi sağlamak amacıyla alternatif metin önerileri sunan etkili arabulucular geliştirilmekte, ayrıca kurumsal ve piyasa verileri analiz edilerek farklı cinsiyet ve etnik kökenlere sahip çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliklerini önlemeye yönelik uygun maaş aralıkları belirlenebilmektedir (Banham, 2020). Dolayısıyla yapay zeka uygulamalarında veri çeşitliliğinin sağlanması, tüm demografik grupların yeterince temsil edilmesini temin etmekte ve sistemlerin başarısını artırmaktadır. Microsoft'un farklı insan deneyimlerini yansıtan veri toplama yatırımları bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca IBM'in geliştirdiği yapay zekâ denetim çerçevesi ve AI Fairness 360 araçları, yapay zeka sistemlerindeki önyargıların tespit edilip azaltılması için düzenli denetim ve test süreçleri sunarak şeffaflık ve hesap verebilirliği desteklemektedir (Patel, 2025).

Ek olarak çeşitli farklılıklara sahip geliştirici ekiplerin sürece dâhil edilmesi, örtük önyargıların tespitini kolaylaştırmakta ve böylece daha adil ve kapsayıcı yapay zeka sistemlerinin ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile yapay zeka arasında besleyici bir döngü

yaratmaktadır (Shams vd., 2025). Yapay zeka ayrıca işe alım süreçlerinde de çeşitlilik ve kapsayıcılığa katkı sağlamaktadır. Yapay zeka işe alım alanında aday havuzlarını çeşitlendirme ve objektif değerlendirmeler yapma açılarından güçlü bir araçtır (Pant & Joshi, 2024). LinkedIn'in yapay zekâ destekli öneri sistemleri, farklı geçmişlerden adayların keşfedilmesini kolaylaştırırken, HireVue adayların becerilerine dayalı değerlendirme yaparak görsel ve geçmiş bilgilerine bağlı önyargıları önlemektedir. Pymetrics ise nörobilim temelli analizlerle adayların bilişsel ve duygusal özelliklerini değerlendirerek adil eşleştirmeler sağlamaktadır (Patel, 2025).

9.2.2. Karşılaşılabilecek Zorluklar

Yapay zekanın çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarına katkılarının yanında bir takım zorluklar da söz konusudur. Yapay zeka algoritmalarındaki önyargılar ve veri çeşitliliğinin sınırlılığı gibi sorunlar dikkatle ele alınmalıdır. Etik ikilemler, veri setlerindeki sistematik önyargılar ve örgütsel direnç gibi zorluklar yapay zeka uygulamalarının etkinliğini sınırlayabilmektedir (Dwi & Akmal, 2024). Yapay zeka sistemlerinin eğitildiği veri setlerinin önyargılı olması durumunda, bu önyargılar algoritmalara da yansiyabilmekte ve bu durum çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle proaktif ve etik bir yönetim modeli benimsenmelidir (Patel, 2025). Bu bağlamda algoritmaların açık ve anlaşılır şekilde tasarlanması, veri çeşitliliğinin sağlanması ve sürekli izleme mekanizmalarının kurulması kritik önemdedir. Ayrıca yapay zeka modellerinin oluşturulması ve doğrulanmasında kullanılan veri kümelerinin güvenilirliği ve tarafsızlığı üzerine dikkatli çalışmalar yapılması gerekmektedir (Banham, 2020).

Yapay zeka sistemlerinin kapsayıcı ve adil olabilmesi için geliştirme sürecinin her aşamasına çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin entegre edilmesi bir çeşit zorunluluktur. Bu süreçte veri bilimciler, mühendisler ve karar vericilerden oluşan farklı bakış açılarına sahip ekiplerin birlikte çalışması önemlidir. Salesforce gibi bazı öncü şirketler, etik yapay zeka ilkelerini kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirerek bu alanda örnek uygulamalar gerçekleştirmektedir (Patel, 2025). Dolayısıyla başarının anahtarı, veri çeşitliliği, algoritmik şeffaflık ve düzenli denetimlerin güvence altına alınmasıdır. Özellikle etik yapay zeka kullanımı, gerçekten eşitlikçi ve adil sistemler oluşturmak için kritik öneme sahiptir. Şirketlerin yapay zeka sistemlerine yatırım yapması ve bu sistemleri insan kaynakları süreçlerine uygun şekilde entegre etmesi, çalışanlar arasında ilişkileri dönüştürerek herkes için daha uygun koşullar yaratılmasını sağlayacaktır (Pant & Joshi, 2024). Sonuç olarak yapay zeka kapsayıcı ve adil iş ortamlarının oluşturulmasında önemli bir teknolojik imkân sunmaktadır (Shams vd., 2025). Ancak bu

potansiyelin gerçekleşmesi için veri çeşitliliği, düzenli denetim, şeffaflık ve etik ilkelerin geliştirme süreçlerine tam entegrasyonu gerekmektedir (Banham, 2020). Şirketlerin bu alanda bilinçli ve proaktif yaklaşımlar benimsemeleri, teknolojinin sadece inovasyon değil, aynı zamanda toplumsal adalet ve çeşitlik için dönüştürücü bir araç olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

9.3. Z Kuşağı

İşletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında ortaya çıkan yeni eğilimlerden birisi de iş gücünde giderek artan ağırlığıyla Z Kuşağı yer almaktadır. 1997-2012 yılları arasında doğan ve iş gücüne en yeni katılan nesil olan Z kuşağı, yalnızca demografik olarak en kalabalık kuşak olmanın ötesinde, çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin tutumları ve beklentileriyle iş dünyasında önemli bir dönüşümün öncüsü konumundadır (Jeffery-Morrison, 2023). Z kuşağı dijital çağda büyüyen ve “dijital yerliler” olarak tanımlanan, gelişmiş teknolojik yeterliliklere sahip bir nesildir. Ancak bu kuşağı benzersiz kılan sadece teknik becerileri değil aynı zamanda güçlü sosyal farkındalıkları, kültürel çeşitliliğe olan açıklıkları ve adalet arayışlarıdır. İş gücünde hızla büyüyen bir segment olan Z kuşağının 2030 yılına kadar yaklaşık 51 milyon çalışanla iş hayatında etkin rol alması beklenmektedir (Sadeghi, 2023).

Teknoloji ve internet ile iç içe büyüyen bu kuşak, tarihin en çeşitli ve etnik açıdan en zengin nesli olarak kabul edilmektedir. Diğer kuşaklardan farklı olarak çeşitlilik ve kapsayıcılığı artık temel bir beklenti olarak görmektedirler. İstatistikler Z kuşağının tüm önceki nesillerden daha yüksek düzeyde çeşitliliğe sahip olduğunu gösterirken, bu durum onların çeşitlilik ve kapsayıcılığa çok daha fazla değer vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kuşak işletmelerden, her bireyin değerli ve saygı duyulduğunu hissettiği ve benzersiz bakış açılarına değer verildiği bir çalışma ortamı yaratmasını beklemektedir (Holt, 2024). Eğitim açısından Z kuşağı tüm önceki nesiller arasında en yüksek eğitim seviyesine sahip olan nesildir. Liseden ayrılma oranları düşük, üniversiteye kayıt ve mezuniyet oranları ise yüksektir. Ekonomik durgunluk ve pandemi gibi zorluklarla karşılaşmış olsa da geniş bir dünya görüşüne ve güçlü bir çeşitlilik-kapsayıcılık değerine sahiptir (Moody, 2024).

9.3.1. Z Kuşağının Çeşitlilik ve Kapsayıcılığa Bakışı ve Beklentileri

Z kuşağı için çeşitlilik, sadece geleneksel anlamda yaş, cinsiyet veya etnik köken farklılıkları değil nöroçeşitlilik, engellilik durumu, farklı fikirler, deneyimler ve geçmişleri de kapsamaktadır. Bu kuşak çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini işletmelerin temel yapı taşları olarak görmekte ve bu değerlerin etkin biçimde uygulanmadığı kurumlarda çalışma isteği

azalmaktadır. Örneğin Monster'ın yaptığı bir ankette Z kuşağı çalışanlarının %83'ü işverenin çeşitlilik ve kapsayıcılık taahhütlerini işe alımda öncelikli kriter olarak değerlendirdiğini belirtmiş, başka bir araştırmada ise %75'i bu taahhütlerden memnun kalmazsa başvurmaktan kaçınacaklarını ifade etmiştir (Jeffery-Morrison, 2023). Ayrıca başka bir çalışmada Z kuşağında katılımcıların %77'si işyerlerinde daha kapsayıcı ve çeşitli ortamlar talep etmektedir (Holt, 2024; Moody, 2024). Handshake araştırmasına göre ise Z kuşağı çalışanlarının yaklaşık yarısı, eşitlik eksikliği algıladığında işten ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir (Sadeghi, 2023).

Z kuşağı için eşitlik kavramı, yalnızca adil ücretlendirmeyi değil, şeffaf kariyer ilerleme, tarafsız performans değerlendirmesi ve eşit fırsatları içermektedir. Z kuşağı için kapsayıcılık ise bireyselliğe saygı, her sesin değerli kabul edilmesi ve aidiyet duygusunun yaratılması anlamına gelmektedir. Z kuşağı kapsayıcılığı, adil bir toplumun temeli ve herkesin katkıda bulunabildiği bir ortam olarak görmektedir. Artık katkıda bulunmak için kıdem ya da deneyim beklentisi olmaksızın, herkesin fikrini söyleyebileceği bir çalışma ortamı talep etmektedirler. Bu kuşak işyerinde katı hiyerarşi ve doğrusal yapılar yerine, iş birliği ve açık iletişimi destekleyen yapıları tercih etmektedir (Moody, 2024). McKinsey raporları, Z kuşağının iş gücünde çeşitliliğin yenilik ve büyüme için kritik olduğuna inandığını ortaya koymaktadır (Sadeghi, 2023). Holt'a (2024) göre Z kuşağının geleneksel işyerlerinden beklentileri şu şekildedir:

- Uzun saatleri içeren çalışma kültürü yerine esnek ve çıktı odaklı çalışma modellerini savunurlar.
- Bireysel başarıdan çok topluluk ve kolektif başarılarla değer verirler.
- Bilinçsiz önyargı ve mikro saldırganlıkların farkındadır ve şirketlerin proaktif olarak bu konularla ilgilenmesini beklerler.
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarında şeffaflık talep ederek sadece sözde değil somut adımlar da görmek isterler.

9.3.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yoluyla Z Kuşağını Çekmek ve Elde Tutmak

Z kuşağının farklı beklentilerine yanıt verebilmek için işletmelerin, çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarını sürdürülebilir, ölçülebilir ve kapsamlı şekilde tasarlaması gerekmektedir. Bu programların yalnızca işe alımda değil, çalışanların iş yerinde kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak rahat hissetmelerini sağlayacak şekilde yapılandırılması önem arz etmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, işletmelerin başarısı, inovasyonu ve çalışan bağlılığı

için kritik unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Z kuşağı tutku, ilke ve dijital becerileriyle tarih boyunca görülmemiş bir çeşitliliği temsil etmekte ve iş dünyasının geleceğini şekillendirme potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir (Jeffery-Morrison, 2023). Bu nedenle işletmeler Z kuşağının beklentilerine yanıt verebilecek kapsayıcı ve çeşitlik içeren çalışma ortamları yaratmak için hazırlıklı olmalı ve bu dönüşümün öncüsü olmalıdırlar.

Jeffery-Morrison (2023) ve Sadeghi'ye (2023) göre işletmeler bu neslin bağlılığını artırmak için üç temel strateji benimseyebilir. Aşağıda bu stratejiler sıralanmaktadır:

- *Çeşitliliği aktif olarak desteklemek ve liderlikte temsil sağlamak:* İşletme genelinde çeşitlilik desteklenmeli, Z kuşağı çalışanların liderlik rollerine yükselme fırsatları yaratılmalı, net hedefler ve hesap verebilirlik mekanizmaları kurulmalıdır.
- *Şeffaflık ve eşitlik sağlamak:* İş tanımlarında maaş aralıkları açıkça belirtilmeli, ücret farklılıkları izlenip giderilmeli ve cinsiyet eşitliği sadece maaşla sınırlı kalmayıp esnek çalışma ve gelişim fırsatlarını da kapsamalıdır.
- *Kapsayıcı bir iş yeri kültürü oluşturmak:* Her bireyin fikir ve deneyimlerinin kabul gördüğü, aidiyet duygusunun güçlendirildiği, açık iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının işlediği ortamlar tesis edilmelidir.

Holt (2024) ise Z kuşağı çalışanlarını motive etmek ve elde tutmak isteyen işletmeler için aşağıdaki stratejilerin uygulanmasını önermektedir:

- Düzenli ve anonim çeşitlilik ve kapsayıcılık anketleri yaparak çalışanların algılarını ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmalı,
- Açık diyalog kanalları açarak geri bildirim alınmalı ve katılım teşvik edilmeli,
- Bilinçsiz önyargı ve kapsayıcı liderlik gibi konularda eğitimler düzenlenmeli,
- Esnek çalışma modelleri, erişilebilir tesisler ve kapsayıcı dil gibi politikalar hayata geçirilmeli,
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri konusunda şeffaf raporlamalar yapılmalı,
- Ruh sağlığı desteği ve farkındalık kampanyaları ile çalışanların psikolojik sağlığı desteklenmelidir.

Sonuç olarak Z kuşağının çeşitlilik ve kapsayıcılık talepleri, işyerlerinde inovasyon ve başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bu kuşağın

beklentilerine duyarlı ve proaktif yaklaşımlar benimseyen işletmeler sadece yetenekleri çekmekle kalmayacak, aynı zamanda daha kapsayıcı, adil ve yenilikçi çalışma ortamları yaratacaktır. Liderler Z kuşağının bu vizyoner değişim talebini desteklemeli ve çeşitlilik ile kapsayıcılık değerlerini öncelikli normlar haline getirmelidirler (Moody, 2024).

9.4. Sürdürülebilirlik

Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri, sürdürülebilirliğin özellikle sosyal boyutunu güçlendiren temel unsurlar arasında yer almakta ve işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle çeşitlilik ve kapsayıcılık Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında ilan edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın toplumsal eşitlik ve kapsayıcılık odaklı hedefleriyle doğrudan örtüşmektedir. Sürdürülebilir kalkınma amaçları çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra ekonomik ve toplumsal eşitliği sağlama hedefiyle oluşturulmuş küresel bir yol haritası niteliğindedir. Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları, birçok sürdürülebilir kalkınma amacı içinde ya doğrudan bir hedef olarak ya da dolaylı biçimde yer almakta, toplumsal cinsiyet eşitliğinden ekonomik kapsayıcılığa, eşitsizliklerin azaltılmasından kapsayıcı kurumsal yapılara kadar geniş bir yelpazede karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda işletmeler açısından özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık ile güçlü ilişkiler barındıran dört sürdürülebilir kalkınma amacı ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. (*İçerikler BM Türkiye web sitesinden (BM, 2015) elde edilmiştir.*)

9.4.1. Amaç 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının en temel bileşenlerinden birisidir. Amaç 5 kapsamında yer alan 5.1, 5.2 ve 5.3 gibi alt amaçlar, kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılık ve şiddetin ortadan kaldırılmasını amaçlayarak, iş gücüne ve topluma tam katılımın önünü açmaktadır. Özellikle 5.5 alt amacı, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını ve liderlik pozisyonlarına erişimini güvence altına alarak, kapsayıcı bir yönetim anlayışının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde 5.a ve 5.b alt amaçları, kadınların ekonomik kaynaklara erişimini ve dijital güçlenmelerini destekleyerek, işletmelerde toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin azaltılmasına hizmet etmektedir. Bu amaçlar iş dünyasında hem dikey hem de yatay çeşitliliğin artırılmasını sağlayan uygulamalar açısından yol gösterici konumdadır.

9.4.2. Amaç 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme

Amaç 8, sürdürülebilir ekonomik büyüme ile birlikte kapsayıcı ve insana yakışır iş olanaklarının artırılmasını hedeflemektedir. Bu amacın özellikle 8.3, 8.5 ve 8.8 alt maddeleri, istihdamda eşitlik, çeşitlilik içeren girişimcilik destekleri ve güvenli çalışma ortamlarının sağlanması açısından önem taşımaktadır. 8.5'in vurguladığı “eşit işe eşit ücret” ilkesi, kapsayıcı ücretlendirme politikalarının temelini oluştururken, 8.3'teki mikro ve küçük ölçekli işletmelerin desteklenmesi, girişimcilik yoluyla farklı sosyo-demografik grupların ekonomik sisteme entegre edilmesine zemin hazırlamaktadır. Ayrıca 8.10 alt amacıyla finansal hizmetlere erişimin artırılması, ekonomik kapsayıcılığı destekleyen önemli bir unsurdur. Bu çerçevede işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, fırsat eşitliği ilkesiyle şekillenmekte ve ekonomik büyüme ile sosyal adaletin bir arada ilerlemesini sağlamaktadır.

9.4.3. Amaç 10: Eşitsizliklerin Azaltılması

Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri ile doğrudan ilişkili olan bir diğer amaç ise Amaç 10'dur. Özellikle 10.2 ve 10.3 alt amaçları, farklı etnik, dini veya sosyoekonomik geçmişe sahip bireylerin toplumsal ve ekonomik hayata tam katılımını teşvik etmektedir. Ayrımcılığa dayalı yasa ve uygulamaların ortadan kaldırılması yönündeki çağrılar, işletmelerin kapsayıcı insan kaynakları politikaları geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. 10.4'te vurgulanan sosyal koruma politikaları ve ücret politikaları ise düşük gelirli veya dezavantajlı grupların kurumsal yapılar içinde güçlenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu amaç aynı zamanda işletme içi eğitim, yetenek geliştirme ve kariyer ilerleme fırsatlarının herkese eşit biçimde sunulmasının önemine işaret etmektedir.

9.4.4. Amaç 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar

İşletmelerin içinde bulunduğu kurumsal ve toplumsal yapının kapsayıcı, adil ve hesap verebilir olması, Amaç 16'nın temel çerçevesini oluşturur. 16.3 ve 16.7 alt amaçları, hukukun üstünlüğüne erişim ve kapsayıcı karar alma süreçleri ile doğrudan ilişkilidir. İşletmeler açısından bu durum, iç politika ve uygulamalarda şeffaflık, hesap verebilirlik ve çalışan temsiliyeti gibi ilkelere önem verilmesini gerektirmektedir. Özellikle 16.b amacı, ayrımcılık gözetmeyen yasa ve politikaların teşvik edilmesini hedefleyerek, çeşitlilik ve kapsayıcılığa duyarlı kurumsal yapıların oluşmasını desteklemektedir. Bu doğrultuda çeşitliliğe açık kurumsal kültür, sadece çalışan memnuniyeti değil aynı zamanda kurumsal meşruiyet ve sürdürülebilirlik açısından da kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık, yalnızca etik veya yasal bir gereklilik değil aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde stratejik bir araçtır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın farklı düzeylerde çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerine temas etmesi, bu kavramların geleceğin işyeri kültürleri ve işletme stratejilerinde daha da merkezi hale geleceğini göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının giderek artan önemi, işletmelerin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin iş süreçlerine entegre edilmesi, sürdürülebilir ve dirençli kurumsal yapıların inşası için vazgeçilmez bir adım haline gelmektedir.

9.5. Çeşitlilik Okuryazarlığı

Gelecekte önemi artan konulardan birisinin de “çeşitlilik okuryazarlığı” olacağı düşünülmektedir. Oxford Review'e göre çeşitlilik okuryazarlığı, toplumları oluşturan çeşitli kültürel, ırksal ve sosyal geçmişleri tanıma, anlama ve aktif olarak onlarla etkileşim kurma becerisini ifade etmektedir. Çeşitlilik okuryazarlığı, yalnızca çeşitliliğin farkında olmaktan daha fazlasını içermekte, sosyal güç dinamiklerinin, önyargıların ve sistemsel eşitsizliklerin çeşitliliğe sahip grupları nasıl etkilediğine dair derin bir anlayışı kapsamaktadır. Yüksek çeşitlilik okuryazarlığına sahip kişiler, klişeleri, ayrımcılığı ve ayrıcalığı tanıma konusunda yeteneklidirler ve bu sorunlarla kişisel ve profesyonel yaşamlarında aktif olarak mücadele edebilirler. Bu aynı zamanda farklı bakış açılarını takdir etme kapasitesini geliştirmek, karşılıklı saygıyı teşvik etmek ve herkesin geçmişine bakılmaksızın gelişebileceği bir ortam yaratmakla ilgili bir konudur. İşyerinde çeşitlilik okuryazarlığı daha etkili iletişim, iş birliği ve inovasyona yol açabilmektedir. Kültürel olarak farkındalığı yüksek olan ekiplerin yanlış anlaşılmalardan kaçınma, çatışmaları azaltma ve daha geniş bir kitleye hitap eden ürünler veya hizmetler yaratma olasılığı daha yüksek kabul edilmektedir. Ayrıca eğitim ortamlarında, eleştirel düşünmeyi, empatiyi ve farklı geçmişlere sahip insanlarla çalışma yeteneğini teşvik ederek öğrenmeyi geliştirmektedir (Oxford Review, 2025). Sonuç olarak günümüzün küreselleşmiş dünyasında, çeşitlilik okuryazarlığının kapsayıcı ortamlar yaratmaya kendini adanmış işletmeler ve çalışanlar için olmazsa olmaz bir beceri haline dönüşeceği düşünülmektedir.

9.6. Sosyal Medya

Gelecekte çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmede sosyal medyanın da daha yaygın olarak kullanılacağı düşünülmektedir. Sosyal medya, günümüzde işletmeler açısından yalnızca bir iletişim kanalı değil, aynı zamanda toplumsal

değerlerin paylaşıldığı bir alan hâline gelmiştir. İşletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerine olan bağlılıklarını kamuoyuna göstermelerinde önemli bir araç haline gelen sosyal medya sayesinde işletmeler, farklı gruplarla doğrudan etkileşim kurabilmekte, azınlıkta kalmış sesleri duyulabilir hale getirebilmekte ve kapsayıcı kampanyalar yürütebilmektedir. Hashtag'ler, topluluk içerikleri ve dijital kampanyalar sayesinde toplumsal farkındalık artırılmakta, bu da işletmelerin daha duyarlı ve kapsayıcı politikalar geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca kullanıcılar, bu platformlar üzerinden işletmeleri denetleyerek hesap verebilirliği teşvik etmektedir (Swaroop, 2024). Sonuç olarak sosyal medya, işletmeler için çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında hem fırsatlar hem de sorumluluklar sunmaktadır. Bu mecraları gelecekte daha stratejik şekilde kullanan işletmelerin hem marka değerlerini daha da artıracığı hem de kapsayıcı bir toplumsal etki yaratma potansiyeline sahip olacağı düşünülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda küreselleşme, iş gücünün yapısını önemli ölçüde dönüştürmüş ve çalışanların bölgesel ve ulusal sınırlar ötesinde hareketliliğini artırarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularının hem akademik çevrelerde hem de işletmelerde daha fazla ilgi görmesine sebep olmuştur (Urbsiene, 2011). Kültürel değişimlerin de etkisiyle iş yerleri artık yalnızca ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar olmaktan çıkmış farklı kültürel, dinsel ve etnik kökene sahip bireyler arasında sosyal etkileşimin yoğunlaştığı dinamik yapılar haline gelmiştir (Rahim vd., 2017). Bu dönüşüm işletmelerin çalışanlar arasındaki benzerlikler kadar farklılıkları da tanınmasını, onların geleneklerine, kültürlerine ve deneyimlerine saygı göstermesini zorunlu kılmaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, bu bağlamda dünya genelindeki işletmeler için yalnızca tercih edilen değil, aynı zamanda zorunlu bileşenler haline gelmiştir (Asnicar, 2023). Kiradoo'ya (2022) göre bu zorunluluğun üç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar; küreselleşmeyle birlikte iş gücünde artan çeşitlilik, çeşitli ve kapsayıcı iş yerlerinde performansın ve inovasyonun artış gösterdiğini ortaya koyan bilimsel bulgular ve yeni kuşakların iş dünyasından çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında artan beklentileridir. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin yalnızca temsili çeşitliliği sağlamakla yetinmeyip, çalışanların görüşlerinin karar süreçlerine dâhil edildiği kapsayıcı yapılar oluşturması gerekmektedir (Sharma, 2024). Nitekim sadece çeşitliliğe sahip bir iş gücü oluşturmak yeterli değildir. Bu çeşitliliğin anlamlı ve kapsayıcı bir örgüt kültürüne entegre edilebilmesi için stratejik planlama ve liderlik de gereklidir. Kochan vd. (2003:18) işletmelerin çeşitlilik konusuna yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini vurgulamakta ve bu sürecin ancak destekleyici bir örgüt kültürü, etkili liderlik ve güçlü süreç yönetimiyle başarılı olabileceğini belirtmektedir. Çünkü yalnızca çeşitliliğin varlığı örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlamamakta, bunun için öğrenmeyi, etkileşimi ve kapsayıcı iletişimi teşvik eden bir iklimin oluşturulması gerekmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının başarılı olabilmesi için standartlaştırılmış çözümlerden kaçınılmalı, farklı toplumsal ve kültürel bağlamlara göre esnek stratejiler geliştirilmelidir. Her işletme için geçerli tek bir strateji olabileceğini kabul etmenin adalet, eşitlik veya fırsat eşitliği sağlamadığı aksine bireylerin farklı ihtiyaç, değer ve inançlarına göre şekillenen bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır (CCOHS, 2024; Nair & Vohra, 2015). Bunlara ek olarak çeşitlilik gösteren çalışanlara sahip işletmelerin küresel pazarda farklı müşteri gruplarına hizmet sunarken avantaj elde ettikleri de bilinmektedir (Patrick & Kumar, 2012). Bu nedenle çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel yapılara yalnızca dışsal baskılarla değil, içselleştirilmiş değerler ve uzun vadeli bir vizyonla entegre edilmesi gerekmektedir. Çekirdek iş stratejilerine entegre edilen kapsayıcılık politikalarının daha etkili olduğu görülmektedir (Church & Rotolo, 2013). Araştırmalar bu stratejilerin işletmelerde daha iyi karar alma süreçlerine, çalışanların daha fazla desteklendiğini hissettiği sağlıklı iş ortamlarına ve daha adil işe alım uygulamalarına katkı sağladığını göstermektedir (Hogarty, 2021).

Günümüzde işletmelerin yalnızca çeşitlilik ilkelerini benimsemeleri değil aynı zamanda az temsil edilen grupların (örneğin 50 yaş üstü çalışanlar, engelli bireyler ve dini-etnik azınlıklar) üst düzey yönetim kademelerine dâhil olabilmelerini sağlamak için engelleri ortadan kaldırmaları beklenmektedir (Szymanska & Aldighieri, 2017). Ayrıca literatürün giderek daha geniş çeşitlilik boyutlarını kapsayacak şekilde gelişmekte olduğu ve bu eğilimin devam etmesi gerektiği de belirtilmektedir (Lacmanović & Beletić, 2022). Ancak bu süreçte karşılaşılabilecek zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Kapsayıcı yönetimin potansiyel faydalarının yanında riskleri ve uygulama zorlukları da bulunmaktadır (Szydło vd., 2024). İşletmelerin bu zorlukları aşabilmeleri için çeşitlilik ve kapsayıcılığa uzun vadeli bir bağlılık göstermeleri ve sürdürülebilir politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Zira çeşitlilik ve kapsayıcılık, bir varış noktası değil süreklilik arz eden dinamik bir dönüşüm sürecidir. Sonuç olarak günümüzde çeşitlilik ve kapsayıcılık başarılı ve sürdürülebilir bir iş gücünün temel bileşenleri olarak kabul edilmekte, bu alanlara öncelik veren işletmeler artan inovasyon, çalışan bağlılığı ve yeteneklerin elde tutulması gibi birçok avantaj elde edebilmektedir (Kiradoo, 2022). Dahası bireysel farklılıklara değer vermek yalnızca iş yerinde karşılıklı faydayı artırmakla kalmamakta aynı zamanda toplumsal uyuma, sosyal katılıma ve işletme sürdürülebilirliğine de katkı sağlamaktadır (Rahim vd., 2017). Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimsemek artık bir tercih değil, 21. yüzyılın karmaşık iş dünyasında rekabetçi kalabilmek için stratejik

bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Butler-Sims, 2024; O'Donovan, 2018).

İşte çeşitlilik ve kapsayıcılığın bu denli önemli olduğu ve stratejik bir zorunluluk olarak görüldüğü bir dönemde hazırlanan bu kitabın temel amacı, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarını kuramsal, yasal ve uygulamaya dönük boyutlarıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, bu kavramların örgütsel yapı ve süreçlerdeki yerini, önemini ve etkilerini derinlemesine analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda kitapta, çeşitlilik ve kapsayıcılığın tarihsel gelişimi, teorik arka planı, ulusal ve uluslararası hukuki dayanakları, örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri ve uygulama stratejileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Kapsam itibarıyla çalışma, hem akademik literatürdeki güncel eğilimlere hem de saha uygulamalarına odaklanarak kuramsal bilgi ile pratik deneyimi bütünleştirmeyi hedeflemiştir. Kitap işletme yöneticileri, insan kaynakları profesyonelleri, politika yapıcılar ve bu alanda çalışan akademisyenler başta olmak üzere, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda bilinçli ve etkili adımlar atmak isteyen tüm paydaşlara yönelik olarak hazırlanmıştır.

Kitabın ilk bölümlerinde, çeşitliliğin tarihsel gelişimi, literatürdeki yeri ve farklı boyutları detaylı biçimde açıklanmış, iş gücünde ve iş yerinde gözlemlenebilir ve gözlemlenemez çeşitlilikten, çok boyutlu ve değerlere dayalı çeşitliliğe kadar uzanan kapsamlı bir çerçeve sunulmuştur. Çeşitliliğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının ortaya konmasıyla birlikte bu kavramın örgütsel bağlamda neden dikkatle ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Ardından çeşitliliğin etkili biçimde sağlanabilmesi için çeşitlilik yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuş, bu stratejilerin sürdürülebilir başarı için önemi ortaya konmuştur. Kapsayıcılık bölümünde ise bu kavramın sadece çeşitliliği tamamlayan bir unsur olmadığı, aynı zamanda işletme içinde aidiyet, eşitlik ve katılımı sağlayan bir yaklaşım olduğuna vurgu yapılmıştır. Kapsayıcı ortam, yönetim anlayışı, liderlik ve kapsayıcı kültür oluşturma stratejileri detaylandırılarak, iş yerinde kapsayıcılığı teşvik etmenin çok boyutlu olduğu gösterilmiştir. Bu noktada özellikle kapsayıcı liderliğe dair özellikler ve uygulamalar dikkat çekici olup, liderlerin bu süreçte üstlendikleri rolün önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Kitabın ilerleyen bölümlerinde, çeşitlilik ve kapsayıcılığın hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alınmasıyla kavramlar arası ilişkiler netleştirilmiştir. Kuramsal temeller (örneğin sosyal kimlik teorisi, sosyal değişim teorisi, optimum farklılık teorisi) bu kavramların neden ve nasıl oluştuğunu anlamaya katkı sağlamış, hukuki temeller ise uluslararası belgelerden Türkiye'deki anayasal çerçeveye kadar çeşitlilik ve kapsayıcılığın yasal zemini üzerine kapsamlı bir bakış sunmuştur.

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın sonuçları bölümünde, çalışan bağlılığından performansa, inovasyondan kurumsal itibara kadar birçok olumlu çıktıya yer verilmiş, aynı zamanda bu süreçlerin beraberinde getirdiği zorluklar ve potansiyel olumsuzluklar da göz ardı edilmemiştir. Bu çift yönlü bakış, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yönetilmesinin neden yalnızca bir politika tercihi değil, aynı zamanda bir denge sanatı olduğunu göstermektedir. Kitabın sonraki bölümlerinde yer alan somut adımlar (stratejiler), kurumların bu kavramları yalnızca benimsemekle kalmayıp nasıl hayata geçirebileceklerine dair rehber niteliği taşımaktadır. Kör işe alım, esnek çalışma, kapsayıcı iletişim ve liderlik gibi uygulama başlıkları bu yönüyle dikkat çekicidir. Kurumsal örneklerle desteklenen “uygulama örnekleri” bölümü, hem uluslararası hem de Türkiye bağlamında çeşitli şirketlerin benimsediği strateji ve politikaları göstermekte, “önceki çalışmalar” başlığı ise bu alandaki akademik ilgiyi ve gelişen araştırma trendlerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda bibliyometrik analizlerden ampirik çalışmalara, kurumsal raporlardan akademik yayınlara kadar geniş bir kaynak taraması yapılmıştır. Son olarak yeni eğilimler başlığı altında ise uzaktan çalışma modelleri, yapay zekâ uygulamaları, Z kuşağının beklentileri ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi güncel ve geleceğe dönük temaların çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilişkisi değerlendirilmiş, sosyal medya ve çeşitlilik okuryazarlığı gibi konularla birlikte kapsayıcılık anlayışının günümüz dünyasında nasıl yeniden şekillendiği ortaya konmuştur.

Bu kitap, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu teorik temeller, stratejik yaklaşımlar ve güncel uygulama örnekleri çerçevesinde ele alan kapsamlı bir literatür taramasına dayanmaktadır. Ancak bu yapısal güçlü yönlerine rağmen belirli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle kitapta yer verilen bilgiler büyük ölçüde ikincil kaynaklara (akademik yayınlar, sektörel raporlar ve kurumsal belgeler) dayanmaktadır. Bu nedenle, doğrudan saha verilerine (örneğin nitel görüşmeler, anketler, gözlem temelli analizler) yer verilmemiş olması, özellikle uygulamadaki güncel zorlukların ve deneyimlerin derinlemesine incelenmesini sınırlayabilmektedir. Ayrıca kitapta yer alan çıkarım ve öneriler ağırlıklı olarak teorik çerçeveler üzerinden geliştirilmiştir. Bu da bazı önerilerin pratik bağlamda test edilmemiş olması nedeniyle soyut kalmasına yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra, kitapta ele alınan yapay zeka, Z kuşağı, sosyal medya ve uzaktan çalışma gibi konular hızla gelişen alanlar olduğu için bu başlıklarda sunulan değerlendirmelerin belirli bir zaman dilimine ait olduğu ve zamanla güncellenmeye ihtiyaç duyabileceği unutulmamalıdır. Son olarak kitap hem akademik okuyuculara hem de uygulayıcılara yönelik olarak hazırlanmış olsa da bazı bölümlerdeki teorik yoğunluk, konuya yeni başlayan okuyucular açısından belirli ölçüde anlaşılabilirlik güçlüğü yaratabilmektedir.

Özetle konuya ilişkin ortaya konulan tüm bu bilgiler ışığında çeşitlilik ve kapsayıcılık işletmeler için yalnızca etik bir sorumluluk değil, sürdürülebilir başarı, yenilikçilik ve toplumsal etki açısından da stratejik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kitap hem akademik literatüre katkı sunmayı hem de uygulayıcılara yol göstermeyi amaçlayan bir çaba olarak, bu alanda farkındalık yaratmayı ve geleceğe dair daha kapsayıcı bir perspektif geliştirilmesini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamlı değerlendirmeler sonucunda çalışmanın son bölümünde işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında daha etkili ve sürdürülebilir stratejiler geliştirebilmeleri için bazı somut öneriler sunulmuştur. Çeşitlilik ve kapsayıcılık için atılması gereken adımların açıklandığı bölümden yararlanarak geliştirilen bu önerilerin sistematik bir şekilde hayata geçirilmesinin işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerine ulaşmalarına güçlü bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yazar tarafından sunulan başlıca öneriler şunlardır:

- **Anonim İşe Alım:** İşletmeler, işe alım sürecinde özgeçmişlerden kimlik bilgilerini çıkararak, önyargısız değerlendirme yapılmasını sağlayan anonim başvuru sistemlerini uygulamalıdır. Ayrıca, kapsayıcı dil kullanılan ilanlar ve yapılandırılmış mülakat soruları ile çeşitliliği teşvik eden adil bir değerlendirme süreci oluşturulmalıdır.
- **Kapsayıcı İşe Alım:** İşletmeler, işe alım süreçlerini çeşitlilik odaklı bir şekilde yeniden yapılandırarak geniş ve heterojen bir aday havuzu oluşturmalıdır. Bu kapsamda kapsayıcı iş ilanları yayımlanmalı, çeşitlilik gösteren kariyer etkinliklerine katılım sağlanmalı ve önyargısız değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır.
- **Çalışan Eşleştirme:** İşletmeler, farklı geçmişlere sahip çalışanları eşleştiren arkadaşlık veya tersine mentorluk programları oluşturarak kapsayıcı bir şirket kültürünün gelişimini desteklemelidir. Bu tür etkileşimler ile karşılıklı anlayışı artırarak kuşaklar arası öğrenme ve kültürel içgörü kazanımı teşvik edilmelidir.
- **Ayrımcılık Karşıtı Politikalar:** İşletmeler, sıfır tolerans ilkesine dayalı ayrımcılık karşıtı politikalar geliştirerek tüm çalışanlar için açık davranış standartları belirlemelidir. Bu politikalar yasal zorunlulukların ötesine geçmeli, düzenli olarak güncellenerek eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş ortamı inşa etmelidir.
- **Önyargılarla Mücadele:** İşletmeler, önyargıların farkındalığını artırmak için bilinçsiz önyargı eğitimleri düzenlemeli ve işe alım ile performans değerlendirme süreçlerinde nesnelliği sağlamak amacıyla kör işe alım gibi yöntemler uygulamalıdır. Ayrıca sistemsel önyargıları azalt-

mak için teknoloji ve politika düzenlemeleri yaparak kapsayıcı çalışma ortamları desteklenmelidir.

- **Çalışan Desteği:** İşletmeler, tüm çalışanların sürece katılımını sağlayacak şekilde çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini günlük uygulamalara entegre etmelidir. Bu doğrultuda çalışanlara yönelik sürekli iletişim, geri bildirim ve destek mekanizmaları kurulmalıdır.
- **Çalışan Takdiri:** İşletmeler, çalışanların kapsayıcı ve saygılı davranışlarını görünür şekilde takdir ederek bu tutumları kurumsal norm haline getirmelidir. Takdir kültürü sayesinde çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanarak hem bağlılıkları artırılmalı hem de örgütsel kapsayıcılık güçlendirilmelidir.
- **Çalışan Toplulukları:** İşletmeler, çalışanların ortak kimlik veya ilgi alanları etrafında bir araya gelebildiği çalışan topluluklarını teşvik etmeli ve bu gruplara kurumsal düzeyde destek sağlamalıdır. Bu tür topluluklar ile çalışanların aidiyet duyguları güçlendirilmelidir.
- **Geri Bildirim Alma:** İşletmeler, çalışanların kapsayıcılığa dair görüş ve deneyimlerini düzenli anketler, geri bildirim oturumları ve kapsayıcı toplantı uygulamaları aracılığıyla sistematik biçimde toplamalıdır. Bu içgörüler stratejik karar alma süreçlerini güçlendirerek çalışan bağlılığını ve kapsayıcı kültürü kalıcı biçimde desteklemelidir.
- **Düşünce Çeşitliliği:** İşletmeler, farklı düşünce ve deneyimlere sahip çalışanları destekleyerek psikolojik güvenliği güçlendiren kapsayıcı liderlik uygulamaları geliştirmelidir. Böylece düşünce çeşitliliği teşvik edilmeli, yenilikçi ve yaratıcı karar alma süreçleri desteklenmelidir.
- **Eğitim Programları:** İşletmeler, tüm çalışanlar ve yöneticiler için kapsayıcılık, bilinçsiz önyargı ve kültürel yeterlilik konularını içeren düzenli eğitim programları düzenlemelidir. Bu eğitimler çalışanların farklılıklara saygı göstermesini, etkili iletişim kurmasını ve kapsayıcı bir işyeri ortamı oluşturulmasını desteklemelidir.
- **Esnek Çalışma:** İşletmeler, çalışanların farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esnek çalışma modelleri sunarak iş/yaşam dengesini desteklemelidir. Bu uygulama özellikle daha az temsil edilen grupların iş gücüne katılımını artırmalı ve kapsayıcı bir ortam oluşturmalıdır.
- **Hedef Belirleme:** İşletmeler, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki ilerlemeyi izlemek için ölçülebilir, zaman odaklı ve kanıta dayalı hedefler belirlemelidir. Bu hedefler çalışan davranışlarını yönlendirmek

ve iyileştirmeyi sistematik şekilde değerlendirmek için standartlar oluşturmalıdır.

- **İzleme ve Ölçme:** İşletmeler, çeşitlilik ve kapsayıcılık performansını ölçmek için sistematik veri toplama, anket ve analiz yöntemleri kullanarak ilerlemeyi düzenli şekilde izlemelidir. Bu süreçte hem gerektiğinde elde edilen verilerle stratejiler revize edilmeli hem de hesap verebilir bir kapsayıcılık kültürü oluşturulmalıdır.
- **Ölçme Araçları Kullanma:** İşletmeler, kapsayıcı kültürlerini nesnel olarak değerlendirebilmek için geçerli ve sistematik ölçüm araçları geliştirmeli ve kullanmalıdır. Bu araçlar kapsayıcılık çabalarının etkinliğini artırmak ve iyileştirme alanlarını belirlemek için temel rehber niteliğinde olmalıdır.
- **Kapsayıcı İletişim:** İşletmeler, kapsayıcı iletişimi sağlamak için tüm çalışanların katılımını teşvik eden şeffaf ve güvenli iletişim kanalları oluşturmalıdır. Ayrıca çeşitlilik değerlerini içeren işletme içi ve dışı paydaş iletişim stratejileriyle aidiyet ve güven duygusu güçlendirilmelidir.
- **Kapsayıcı Kültür:** İşletmeler, kapsayıcı bir kültür oluşturmak için açık iletişim, kültürel farkındalık eğitimleri ve çalışan topluluklarını destekleyerek tüm çalışanların aidiyet ve değer hissini güçlendirmelidir. Ayrıca psikolojik güvenliği önceliklendirerek güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamalıdır.
- **Kapsayıcı Dil:** İşletmeler, hem iç iletişimde hem de dış paydaşlarla ilişkilerde herkesin anlayabileceği, kültürel ve dilsel çeşitliliğe saygılı kapsayıcı bir dil kullanmalıdır. Bu amaçla, jargon, deyim ve metaforlardan kaçınılarak iletişim materyalleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir.
- **Kapsayıcı Liderlik:** Liderler, kapsayıcı davranışları benimseyip örnek olarak psikolojik güvenliği desteklemeli ve çeşitlilik ile kapsayıcılık hedeflerine aktif şekilde bağlı kalmalıdır. Bu amaçla liderlere yönelik kapsayıcı liderlik eğitimleri düzenlenmeli, ilerleme düzenli olarak izlenmeli ve az temsil edilen gruplardan liderlik pozisyonlarına yükselmeleri desteklenmelidir.
- **Kapsayıcılık Komiteleri:** İşletmeler, kapsayıcılık stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesi için farklı kimlikleri temsil eden üyelerden oluşan çeşitlilik ve kapsayıcılık komiteleri kurmalıdır. Bu komiteler çalışanlar ile yönetim arasında köprü işlevi görerek bilinçsiz önyargıların fark edilmesini sağlamalı ve kapsayıcı kültürün sürdürülebilirliğini desteklemelidir.

- **Kapsayıcılık Danışmanları:** İşletmeler, kapsayıcılık ve çeşitliliği sürekli kılmak için özel olarak atanmış çeşitlilik ve kapsayıcılık yöneticileri veya danışmanları görevlendirmeli ve bu pozisyonların sosyal sürdürülebilirlik alanındaki rollerini netleştirmelidir. Böylece bu profesyoneller hem kültürel hem de çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine bütüncül katkı sağlayabilmelidir.
- **Kültürel Kutlamalar:** İşletmeler, farklı kültürlerin ve geleneklerin iş yaşamına yansıtılmasını teşvik ederek kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmali, çalışanların dini ve kültürel ihtiyaçlarına esneklik tanımalı, kültürel kutlamaları desteklemeli ve bu tür etkinlikleri kurumsal platformlarda görünür kılmalıdır.
- **Ücret Eşitliği:** İşletmeler, ücret eşitliğini sağlamak için ücretlendirme politikalarını düzenli olarak ölçmeli ve şeffaflık temelinde eşitsizliklerin nedenlerini belirleyerek yapısal çözümler geliştirmelidir. Böylece adalet duygusunu pekiştirerek çalışan bağlılığı ve motivasyonu artırılmalıdır.
- **Performans Değerlendirmesi:** İşletmeler, çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerini performans değerlendirme kriterlerine dâhil ederek çalışanların bu değerlere bağlılığını artırmalı ve ilerlemeyi sistematik olarak izlemelidir. Böylece çeşitlilik politikaları somut sorumluluklara bağlanarak ölçülebilir sonuçlar ve ödül mekanizmalarıyla desteklenmelidir.
- **Strateji Oluşturma:** İşletmeler, çeşitlilik ve kapsayıcılığı genel iş stratejisiyle bütünleştirerek somut ve bilinçli adımlarla uygulamalı stratejiler geliştirmelidir. Mevcut durum kapsamlı bir ihtiyaç analizi ile değerlendirilmeli, hedef odaklı ve etkili strateji tasarımı geliştirilmelidir.
- **Esnek Politikalar:** Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, her işletmenin özgün ihtiyaçlarına ve bağlamına göre esnek ve uyarlanabilir şekilde tasarlanmalıdır. Böylece eşit fırsatlar sağlayan uygulamalar yerel koşullara uygun olarak etkin biçimde uygulanabilmelidir.
- **Üst Yönetim Desteği:** Üst yönetim, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerini stratejik öncelik olarak benimseyerek hem sözlü hem de somut kaynak tahsisıyla desteklemelidir. Liderlerin bu süreçte örnek rol üstlenmesi ve performans göstergelerine kapsayıcılık hedeflerini entegre edilmesi ile girişimin başarısı şansı artırılmalıdır.
- **Sorumluluk Paylaşımı:** Çeşitlilik ve kapsayıcılık sorumluluğu tek bir birey veya yönetimle sınırlı kalmayıp tüm işletme genelinde paylaşılmalıdır. Böylece çeşitlilik ve kapsayıcılığın öneminin işletme ça-

pında benimsenmesi ve sürdürülebilir kapsayıcı bir kültür oluşması sağlanmalıdır.

- **İK Uygulamalarını Dönüştürme:** İnsan kaynakları uygulamaları çeşitlilik yönetiminin gerektirdiği duyarlılık ve esneklik doğrultusunda yeniden yapılandırılmalıdır. Bu tür bir dönüşüm ile üretkenlik, yaratıcılık ve genişleyen personel fırsatları için destekleyici bir örgüt yapısı oluşturulmasına zemin hazırlanmalıdır.

Sonuç olarak, son yıllarda yaşanan toplumsal, kültürel ve ekonomik dönüşümler, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu günümüz yönetim anlayışlarının odağı haline getirmiştir. Kitap boyunca kuramsal temellerden uygulamaya kadar uzanan çok yönlü bir çerçeve sunularak, bu iki kavramın örgütsel yapılarda nasıl anlam kazandığı ve nasıl dönüştürücü etki yaratabileceği ortaya konmuştur. Sadece bugünün değil, geleceğin iş dünyasında da anlamlı ve sürdürülebilir sonuçlar elde edebilmek için çeşitliliğin ve kapsayıcılığın tüm süreçlere entegre edilmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, söz konusu dönüşüm sürecine katkı sunmayı ve daha kapsayıcı bir kurumsal kültür inşa etmeye yönelik düşünsel bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

Kaynakça

- Accenture (2020). Getting to equal 2020: The hidden value of culture makers. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/thought-leadership-assets/accenture-getting-to-equal-2020-research-report.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Adeleye, I., Atewologun, D. & Matanmi, O. (2014). Equality, diversity and inclusion in Nigeria: Historical context and emerging issues. Klarsfeld, A (Eds.), *Country perspectives on diversity and equal treatment* (pp. 195-216). Edward Elgar Publishing.
- Agrawal, N., Kotikalapudi, K. B., Kumar, N., Das, D., Sahoo, P. & Pant, N. (2024). Managing diversity in the workplace: Challenges and best practices for inclusive leadership. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 14415-14422. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.6618>
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A. & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831. at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.14637>
- AHRI (Australian HR Institute) (2024). 35 tips to help improve diversity & inclusion in your workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.ahri.com.au/resources/ahri-diversity-equity-inclusion-maturity-model/35-tips-to-help-improve-diversity-inclusion-in-your-workplace> adresinden edinilmiştir.
- Akçansa (2025). Akçansa 2024 entegre faaliyet raporu. 18 Haziran 2025 tarihinde https://www.akcansa.com.tr/docs/en/Akcansa_2024_EFR%20_TR_Interactive_020525.pdf adresinden edinilmiştir.
- Akobo, A. L. (2016). A review of diversity management in Nigeria: Organizational and national perspective. *Journal of African Studies and Development*, 8(3), 21-34.

- Alay, H. K. & Can, E. (2020). The evolution of diversity climate research: A review and synthesis. *Istanbul Business Research*, 49(1), 36–59. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0022>
- Alderfer, C. P., Alderfer, C. J., Tucker, L. & Tucker, R. (1980). Diagnosing race relations in management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 16(2), 135–166,
- Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: The impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580–599.
- Allegis (2018). Talent, business and competition: A new world of diversity and inclusion. 23 Haziran 2025 tarihinde https://author.allegisgroup.com/-/media/files/allegisgroup/diversity/allegisgroup_diversity_inclusion_18lp1-pdf.pdf adresinden edinilmiştir.
- Anand, R. & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372.
- April, K. A. (2007). Ways of looking at reality. April, K. & Shockley, M. (Eds.), *Diversity: New realities in a changing world* (pp. 9-13). Palgrave Macmillan.
- April, K., Katoma, V. & Peters, K. (2009). Critical effort and leadership in specialised virtual networks. Jenkins, S. (Ed.), *Annual review for high performance coaching and consulting* (pp. 187–215). A Multi-Science Publication.
- Asey, F. (2022). Privation of inclusion: An exploration of the stealth and the strategy that sabotaged racialized public servants' career mobility in British Columbia, Canada. *Administration and Society*, 54(10), 1931-1964, <https://doi.org/10.1177/00953997211073742>.
- Ashcraft, K. L., Muhr, S. L., Rennstam, J. & Sullivan, K. (2012). Professionalization as a branding activity: Occupational identity and the dialectic of inclusivity/exclusivity. *Gender, Work and Organization*, 19(5), 467-488.
- Ashforth, B. E., Spencer, H., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Asnicar, S. (2023). Diversity & inclusion in the workplace: Key strategies. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.diversityaustralia.com.au/diversity-inclusion-in-the-workplace-key-strategies/> adresinden edinilmiştir.

- Avery, D. R., McKay, P. K., Wilson, D. C. & Volpone, S. (2008, August). *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting* (Anaheim, CA). Academy of Management.
- Avion Consulting (2020). Check the box or check the behaviors. 23 Haziran 2025 tarihinde <https://avionconsulting.com/wp-content/uploads/2023/03/Check-the-Box-or-Check-the-Behaviors-Final-12-6-21.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Back, R. M., Lowry, L. L. & Cartier, E. A. (2018). Leapfrogging to empowerment and inclusivity. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(1), 4-36.
- Badal, S. & Harter, K. J. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365.
- Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A positive training approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 153-157.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden Marketing.
- Bailey, M. J., Helgerman, T. & Stuart, B. A. (2024). How the 1963 equal pay act and 1964 civil rights act shaped the gender gap in pay. *The Quarterly Journal of Economics*, 139(3), 1827-1878. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac006>
- Banham, B. (2020). The impact of artificial intelligence on diversity and inclusion in the workplace. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://hr-gazette.com/the-impact-of-artificial-intelligence-on-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/> adresinden edinilmiştir.
- Bastian, B. & Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 107-113.
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Al Wali, J. & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management (IJBSAM)*, 17(1), 28-43.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, A. (2007). Team personality diversity, group creativity, and innovativeness in organizational teams. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.academia.edu/16737464/>

- Team_personality_diversity_group_creativity_and_innovativeness_in_organizational_teams adresinden edinilmiştir.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743. <https://doi.org/10.1177/014920631036500>
- Bersin, J. (2019). Why diversity and inclusion has become a business priority. 28 Haziran 2025 tarihinde <https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/> adresinden edinilmiştir.
- Beveridge, C. (2024). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: 3 examples to implement today. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.15five.com/blog/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace-3-examples-to-implement-today/> adresinden edinilmiştir.
- Bhatti, O. K., İrfan, M., Öztürk, A. O. & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Bianca, M. C. (2020). 8 Reasons why diversity and inclusion are essential to business success. 23 Haziran 2025 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-are-essential-to-business-success/> adresinden edinilmiştir.
- Bilimoria, D., Joy, S. & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47(3), 423-441.
- Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845. <https://doi.org/10.1353/s of.2002.0002>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. John Wiley & Sons.
- BM (Birleşmiş Milletler) (2015). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://turkiye.un.org/tr/sdgs> adresinden edinilmiştir.
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W. & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 711-729.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in forstering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Borisov, I. & Vinogradov, S. (2022). Inclusiveness as a key determinant of work engagement: Evidence from v4 countries. *Equilibrium Quarterly*

- Journal of Economics and Economic Policy*, 17(4), 1015-1050. <https://doi.org/10.24136/cq.2022.034>
- Bourke, J., Garr, S., Berkel, A. & Wong, J. (2017). *Diversity and inclusion: The reality gap*. Deloitte University Press.
- Bowl, K. (2001). Diversity means good business, survey says. *HR News*, 46, 12.
- Boyles, M. (2023). Dei: What it is & how to champion it in the workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dei> adresinden edinilmiştir.
- Brimhall K. C. & Mor Barak, M. E. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization. *Management, Leadership and Governance*, 42(5), 474-492. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1526151>
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J. Palinkas, L. & Henwood, B. (2016). Increasing workplace inclusion: the promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 41(3), 222-239.
- Broussillon, G. A., Mutabazi, E., Pierre, P. & Seurrat, A. (2007, October 4-6). La figure du «Responsable diversité» dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires. In *Troisième rencontres internationales de la diversité «Reussir la diversité»* (pp. 1-43). Corte.
- Bruhn, M. (2003). *Kommunikationspolitik: Systematischer einsatz der kommunikation durch unternehmen*. Vahlen.
- Burnett, A. (2003). Inclusion: Our biggest organisational challenge. *Footprints*, 1(2), 156-159.
- Bush, M. (2023). Why is diversity and inclusion in the workplace important?. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important> adresinden edinilmiştir.
- Butler-Sims, T. (2024). Inclusion in the workplace and 6 reasons why it matters. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/02/13/inclusion-in-the-workplace-and-6-reasons-why-it-matters/> adresinden edinilmiştir.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B. & Billings-Harris, L. (2006). The influence of organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 356-371.
- Carberry, E. J. & Meyers, J. S. M. (2017). Are the best better for everyone? Demographic variation in employee perceptions of Fortune's best companies to work for. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(7), 647-669.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carnevale, A. P. & Stone, S. C. (1994). Diversity: Beyond the golden rule. *Training and Development*, 48(10), 22-39.
- CCOHS (Canadian Centre for Occupational Health and Safety) (2024). Diversity, equity, and inclusion in the workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace.html> adresinden edinilmiştir.
- Chen, C. & Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0078>
- Cho, S. & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Chrobot-Mason, D. L. & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689. <https://doi.org/10.1177/1059601113509835>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, N. M., & Nishii, H. L. (2013). Leadership in a diverse workplace. Roberson, Q. M. (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 315-340). Oxford University Press.
- Church, A. H. & Rotolo, C. T. (2013). Leading diversity and inclusion efforts in organizations: Should we be standing behind our data or our values (or both)?. *Industrial & Organizational Psychology*, 6(3), 245-248.
- Collins, P. H. (1986). Learning from the outsider within: The sociological significance of black feminist thought. *Social Problems*, 33(6), 14-32. <https://doi.org/10.2307/800672>
- Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.
- Council of Europe (1950). *European convention on human rights*. 3 Haziran 2025 tarihinde https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf adresinden edinilmiştir.
- Council of Europe (1996). *European social charter*. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.coe.int/en/web/european-social-charter/about-the-charter> adresinden edinilmiştir.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. CA: Berrett-Koehler.

- Cox, T. (1997). Linkages between managing diversity and organizational performance. Cox, T. & Beale, R. L. (Eds.), *Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities* (pp. 35–43). CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. CA: Jossey-Bass.
- Cox, T. (2008). Speaking of diversity. Koppel, P. & Sandner, D. (Eds.), *Synergy by diversity: Real life examples of cultural diversity in corporations* (pp. 22–25). Gutersloh.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Cox, G. & Lancefield, D. (2021). 5 strategies to infuse d&i into your organization. 23 Haziran 2025 tarihinde <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization> adresinden edinilmiştir.
- Crockett, J. (1999). Winning competitive advantage through a diverse workforce. *HR Focus*, 76(5), 9–10.
- Croitoru, G., Florea, N. V., Ionescu, C. A., Robescu, V. O., Paschia, L., Uzlaui, M. & Manea, M. D. (2022). Diversity in the workplace for sustainable company development. *Sustainability*, 14(11), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14116728>
- Daft, R. L. (1994). *Management*. Dryden Press.
- Daniels, C. (2001). Too diverse for our own good. *Fortune*, 144, 116.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.
- Davidson, M. N. & Ferdman, B. M. (2001). A matter of difference - Diversity and inclusion: What difference does it make?. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 36–38.
- Davidson, M. N. & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it?. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80–85.
- Dawson, G. (2006). Partial inclusion and biculturalism of African Americans. *Equal Opportunities International*, 25(6), 433–449. <https://doi.org/10.1108/02610150610713746>
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity & Inclusion*, 33(3), 293–308.
- Deloitte (2018). 2018 deloitte global human capital trends. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.cegi.global/sites/default/files/2018-deloitte-global-human-capital-trends.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Deloitte (2023). 2023 deloitte global human capital trends. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.deloitte.com/us/cn/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html> adresinden edinilmiştir.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: Best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 84-91.
- Ding, C. G. & Shen, C. K. (2017). Perceived organizational support, participation in decision making, and perceived insider status for contract workers: A case study, *Management Decision*, 55(2), 413-426. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2016-0217>
- Dipboye, R. L. & Collela, A. (2005). *The dilemmas of workplace discrimination, the psychological and organizational bases of discrimination at work*. Larence Erlbaum Associates.
- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Prince, S. & Dolan, K. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> adresinden edinilmiştir.
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organizations?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M. & Price, H. (2022). Hybrid work making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> adresinden edinilmiştir.
- Downey S. N., van der Werff L., Thomas K. M. & Plaut V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Dwi, M. & Akmal, N. A. A. (2024). Exploring AI's role in supporting diversity and inclusion initiatives in multicultural marketplaces. *International Journal of Religion*, 5(10), 5549-5582. <https://doi.org/10.61707/apmwig008>
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Engelliler Hakkında Kanun (2005). 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden edinilmiştir.
- Espinoza, M. (2007). Turning diversity into a competitive advantage. *Financial Executive*, 23(3), 43-46.

- Esty, K., Griffin, R. & Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Adams Media Corporation.
- Eswaran, V. (2019). The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. 1 Temmuz 2025 tarihinde www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/ adresinden edinilmiştir.
- European Union (2000). Charter of fundamental rights of the European Union. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT> adresinden edinilmiştir.
- European Council (2000a). Council directive 2000/43/EC implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32000L0043> adresinden edinilmiştir.
- European Council (2000b). Council directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078> adresinden edinilmiştir.
- European Council (2006). Council directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast). 12 Haziran 2025 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/cli/dir/2006/54/oj/eng> adresinden edinilmiştir.
- Ferdman, B. M. (2003). Accounts of inclusion (and exclusion). *The Industrial-Organizational Psychologist*, 40(4), 81–86.
- Ferdman, B. M. & Davidson, M. N. (2002). A matter of difference: inclusion: What can I and my organization do about it?. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.
- Ferdman, B. M. & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. John Wiley & Sons.
- Findler, L., Wind, L. H. & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction, and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05
- Fine, E. & Handelsman, J. (2010). *Benefits and challenges of diversity in academic settings*. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://diversity.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk731/files/inline-files/Fine%20and%20Handelsman%2C%20Benefits%20and%20Challenges%20of%20Diversity.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Firstup (2022). The comprehensive dei playbook: 7 plays to launch your culture of inclusion. 28 Mart 2025 tarihinde <https://www.hrmorning.com/wp-content/uploads/2022/09/DEI-Playbook-7-plays-to-launch-your-culture-of-inclusion.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Flynn, G. (1995). Do you have the right approach to diversity? Avon, Bank of America and Gannett's models of diversity. *Personnel Journal*, 74, 68–70.
- Flyvberg, B. (1998). *Rationality and power*. University of Chicago Press.
- Ford Otosan (2025). Ford otosan 2024 entegre faaliyet raporu. 18 Haziran 2025 tarihinde <https://www.fordotosan.com.tr/documents/Surdurulebilirlik/foentegrefr2024.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Foma, E. (2014). Impact of Workplace Diversity. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 382-390.
- Friday, E. & Friday, S. W. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863–880.
- Fromkin, H. L. & Snyder, C. R. (1980). The search for uniqueness and valuation of scarcity: Neglected dimensions of value in exchange theory. Gergen, K. J., Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (Eds.), *Social Exchange* (pp. 57-75). Springer.
- Ganeshan, M. K. & Vethirajan, C. (2022, April 22–24). Diversity, equity, and inclusion in the workplace in human resource management. In *International Congress on Social Sciences, China to Adriatic-XIVA* (Kayseri, Turkey).
- Gardiner, K. (2024). A leadership guide to diversity & inclusion in the workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://positivepsychology.com/diversity-and-inclusion-in-the-workplace/> adresinden edinilmiştir.
- Garg, A. & Ganesh, S. S. (2018, February 14-16). Employees perception of diversity management practices and discrimination at workplaces. In *Proceedings of the International Conference on Soft-computing and Network Security (ICSNS)* (Coimbatore, India)
- Garg, S. & Sangwan, S. (2020). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gasoreck, D. (2000). Inclusion at dun & bradstreet: Building a high-performing company. *The Diversity Factor, Summer*, 25–29.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organisational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gephardt, Z. O., Grassi, P. E., V. G., McCormick, A. & Shelton, O. (2016). Creating a culture of diversity. *Chemical Engineering Progress*, 112(10), 20-26.

- Gilhool, T. K. (1989). The right to an active education: From brown to pl 94-142 and beyond. Lipsky, D. K. & Gartner, A. (Eds), *Beyond separate education: Quality education for all* (pp. 243-253). Paul H. Brookes Publishing Company.
- Giovannini, M. (2004). What gets measured gets done: Achieving results through diversity and inclusion. *The Journal for Quality and Participation*, 27(4), 21-27.
- Glassdoor (2021). What job seekers really think about diversity and inclusion stats. 23 Haziran 2025 tarihinde <https://www.glassdoor.com/blog/diversity/> adresinden edinilmiştir.
- Goswami, S. & Goswami, K. B. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9, 65-89.
- Gouldsberry, M. (2022). 9 effective diversity and inclusion strategies. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.betterworks.com/magazine/diversity-and-inclusion-strategies/> adresinden edinilmiştir.
- Greenberg, J. (2004). Workplace diversity: Benefits, challenges and solutions. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://leadersedge360.com/articles/Diversity%20in%20the%20Workplace-Benefits,%20Challenges%20&%20Solutions.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Greenwald, A. G. & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.
- Grossmann, C. (2024). 8 proven strategies to foster diversity and inclusivity in the workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.beekeeper.io/blog/5-ways-promote-workplace-diversity/> adresinden edinilmiştir.
- Guillaume, M. & Loufrani-Fedida, S. (2023). Stakeholder engagement in inclusive employability management for employees whose health at work is impaired: Empirical evidence from a French public organisation. *Personnel Review*, 52(1), 121-144. <http://doi.org/10.1108/PR-06-2021-0404>
- Haar, J. & Brougham, D. (2022). Ethical leadership, perceived cultural inclusion, and job behaviors: a two-sample study of mediation and moderation effects. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 625-638. <http://doi.org/10.1111/ijsa.12366>
- Hamdani, M. R. & Buckley, M. R. (2011). Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation. *Business Horizons*, 54(1), 33.
- Harris, C., Rousseau, G. G. & Venter, D. J. L. (2007). Employee perceptions of diversity management at a tertiary Institution. *SAJEMS*, 10(1), 51-71.

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deeplevel diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. Stockdale, M. S. & Crosby, F. J. (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 3–30). MA: Blackwell.
- Hays-Thomas, R. (2017). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective*. Routledge.
- Hays-Thomas, R. & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg?. *Industrial & Organizational Psychology*, 6(3), 193-205.
- Heames, J. T., Harvey, M. G. & Treadway, D. (2006). Status inconsistency: An antecedent to bullying behaviour in groups. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 348–361. <https://doi.org/10.1080/09585190500404952>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208-224.
- Hicks Clarke, D. & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.
- Hite, L. M. & McDonald, K. S. (2006). Diversity training pitfalls and possibilities: An exploration of small and mid-size US organizations. *Human Resource Development International*, 9(3), 365-377.
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A. & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *Springerplus*, 5(1), 714. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Hogarty, S. (2021). What is diversity and inclusion in the workplace?. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/what-is-diversity-and-inclusion-in-the-workplace> adresinden edinilmiştir.
- Holladay, C. L. & Quiñones, M. A. (2008). The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 343-354.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I. S. & Tillman, C. J. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>

- Holt, M. (2024). Understanding generation z's perspective on workplace diversity, equity, inclusion and belonging. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://divrsity.team/blog73-gen-z-and-dei.html#:~:text=where%20to%20work-,Diversity%20and%20Inclusion,respected%2C%20with%20unique%20perspectives%20celebrated> adresinden edinilmiştir.
- Holvino, E. (2008). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248-277.
- Holvino, E., Ferdman, B. M. & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. Stockdale, M. S. & Crosby, F. J. (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). MA: Blackwell.
- Hornsey, M. J. & Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology*, 8(3), 248-264.
- HR.com (2021). The future of diversity, equity and inclusion 2021. 1 Temmuz 2025 tarihinde https://nationalwellness.org/wp-content/uploads/2021/04/The_Future_of_Diversity_Equity_and_Inclusion_2021_INFOGRAPHIC_hrdotcom_AllSponsors_FINAL.pdf adresinden edinilmiştir.
- Hudson-Ward, A. (2014). Eyeing the new diversity: An emerging paradigm for recruitment and retention. 1 Temmuz 2025 tarihinde <http://americanlibrariesmagazine.org/2014/08/18/eyeing-the-new-diversity/> adresinden edinilmiştir.
- Hwang, J. & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50(1), 44-52.
- ILO (International Labour Organization) (1951). Equal remuneration convention (No. 100). 3 Haziran 2025 tarihinde https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100 adresinden edinilmiştir.
- ILO (International Labour Organization) (1958). Discrimination (employment and occupation) convention (No. 111). 3 Haziran 2025 tarihinde https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111 adresinden edinilmiştir.
- ILO (International Labour Organization) (2017). Decent work agenda. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://unglobalcompact.org/library/5401> adresinden edinilmiştir.
- İş Kanunu (2003). 4857 sayılı iş kanunu. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/>

mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5
adresinden edinilmiştir.

- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jaiswal, A. & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I. & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2007, August 3-8). *What makes an organization inclusive? Work contexts and diversity management practices favoring ethnic minorities' inclusion*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA, USA.
- Jeffery-Morrison, M. (2023). Attracting and retaining gen-z through diversity and inclusion. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/09/attracting-and-retaining-gen-z-through-diversity-and-inclusion/> adresinden edinilmiştir.
- Jeronimo, H. M., Henriques, P. L. & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 129-147. <http://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>
- Jonsen, K., Maznevski, M. & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- Joplin, J. R. W. & Daus, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Executive*, 11(3), 32-47.
- Jordan, C. (2024). The future of work how remote and hybrid models impact diversity. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://diversitydashboard.co.uk/resources/Advice-and-Opinion/2024/10/the-future-of-work-how-remote-and-hybrid-models-impact-diversity/> adresinden edinilmiştir.
- Jun-Chen, C., Hsiang-Chen, H. & Shu-Ya, C. (2023). A study on how workforce diversity affects business management strategies. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(3), 100-108.
- Kaiser-Nolden, E. (2008). Measurable effects of cultural diversity on company performance. Koppel, P. & Sandner, D. (Eds.), *Synergy by diversity: Real life examples of cultural diversity in corporations* (pp. 44-46). Gutersloh.
- Kalev, A. & Dobbin, F. (2022). How companies should set — and report — dei goals. 4 Temmuz 2025 tarihinde <https://hbr.org/2022/09/how-companies-should-set-and-report-dei-goals> adresinden edinilmiştir.

- Kara, F. & Tarım, M. (2024). A bibliometric analysis of studies on diversity management. *Journal of International Health Sciences and Management*, 10(19), 45-55. <https://doi.org/10.48121/jihsam.1396456>
- Khan, K. T. & Jabeen, S. (2019). Investigating the impact of workplace diversity on organizational citizenship behavior: The mediating role of inclusion. *Journal of Management and Research*, 6(2), 18-50.
- Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 5(2), 69-90.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Organizational behaviour: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill.
- Kiradoo, G. (2008). Review of the role of ethical HRM in boosting organizational effectiveness and survival. *Indian Journal of Development Research & Social Action*, 4(2), 325-336.
- Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, 1, 139-151. <https://ssrn.com/abstract=4392136>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- Konrad, A. (2003). Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28(1), 4-17.
- Koppel, P. & Sandner, D. (2008). Synergy by diversity: Real life examples of cultural diversity in corporations. 1 Temmuz 2025 tarihinde https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/04/xcms_bst_dms_23812_23813_2.pdf adresinden edinilmiştir.
- Kraljević, R., Filipović, Z. & Bilić, I. (2018). Interkulturalna otvorenost: Izazov ili nužnost u međunarodnoj suradnji. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3, 317-324.
- Krause, W. (2022). Diversity, equity and inclusion as fertile foundation for workplace well-being, optimal performance, and planetary health. Marques, J. & Dhiman, S. (Eds.), *Leading with diversity, equity and inclusion: Approaches, practices and cases for integral leadership strategy* (pp. 263-279). Springer.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Krithi & Pai, R. (2021). A review on diversity and inclusion in the workforce for organizational competitiveness. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 9(7), 159-171.

- Kuczynski, S. (1999). If diversity, then higher profits?. *HR Magazine*, 44, 66-74.
- Kuknor, S. & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Kulkarni, M. (2015). Language based diversity and fault-lines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 128-146.
- Kulkarni, V., Vohra, N., Sharma, S. & Nair, N. (2017). Walking the tightrope: gender inclusion as organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 106-120.
- Lacmanović, S. & Beletić, S. P. (2022). Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija. *Ekonomika Misao I Praksa*, 31(2), 623-638. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/2.13>
- Lai, Y. & Kleiner, B. K. (2001). How to conduct diversity training effectively. *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7), 14-18.
- Langdon, D. S., McMenamin, T. M. & Krolik, T. J. (2002). U.S. labor market in 2001: Economy enters a recession. *Monthly Labor Review*, 125, 3-33.
- Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the workforce diversity questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 9, 296-337.
- Le, H., Johnson, C. P. & Fujimoto, Y. (2020). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*, 50(1), 1-20.
- Leca, I. & Vranceanu, C. A. (2014). Multicultural teams: Moving from diversity to inclusion. *Cross - Cultural Management Journal*, 2, 361-368.
- Lehmann, R. & van den Bergh, S. (2004). Internationale crews: Chance und herausforderung. *New Management*, 3, 27-32. <https://doi.org/10.21256/zhaw-1615>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M. J. & Hoever, I. (2021). Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798-839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A., Bodner, T. E., Peiperl, M. A. & Beechler, S. (2015). Perceived senior leadership opportunities in MNCs: The effect of social hierarchy and capital. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 285-307.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H. & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T. & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource*

- Management Advancing Human Resource Research and Practice*, 58(4), 353-369. <https://doi.org/10.1002/hrm.21956>
- Lockwood, N. R. (2005). Workplace diversity: Leveraging the power of difference for competitive advantage. *HR Magazine*, 50(6), 1-10.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. & Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> adresinden edinilmiştir.
- Lowther, R. (2006). Embracing and managing diversity at Dell: Introducing flexible working and a women's network to help retain key employees. *Strategic HR Review*, 5(6), 16-19.
- Luo, Y. & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organisation in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2019). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. SAGE Publishing.
- Maćzyński, J., Sułkowski, Ł. & Przytuła, S. (2019). *Leadership across cultures*. Peter Lang.
- Mamman, A., Kamoche, K. & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- Manchen Spoerri, S. & Hohenstein, S. C. (2012). Linguistic diversity in cooperative work processes of task-oriented teams. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/47864117-e3f7-4229-af45-ca579b1d60bd/content> adresinden edinilmiştir.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations?. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y. & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior?. *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.
- Mateescu, V. M. (2017). Cultural diversity in the workplace - Discourse and perspectives. *On-line Journal Modelling the New Europe*, 24, 23-35. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2017.24.02>
- Matković, A., Načinović, L., Patalen, N. & Vlašić, T. (2011). Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.zaposlosi.hr/data/guide/03.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Mattina, R. (2025). Diversity and inclusion in the workplace: Benefits and challenges. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.achievers.com/blog/diversity-and-inclusion/> adresinden edinilmiştir.
- Matuska, E. & Sałek-Imińska, A. (2014). Diversity management as employer branding strategy: Theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 72-87.
- Matz-Costa, C., Carapinha, R. & Pitt-Catsoupes, M. (2012). Putting age in context: Relational age and inclusion at the workplace. *Indian Journal of Gerontology*, 26(1), 50-74.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 17-45). American Psychological Association.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McKinsey (2020). Diversity wins: How inclusion matters. 23 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> adresinden edinilmiştir.
- McKinsey (2022). What is diversity, equity, and inclusion?. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> adresinden edinilmiştir.
- Medhi, B. (2024). 11 incredibly powerful ways to nurture inclusion at the workplace. 24 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.vantagecircle.com/en/blog/inclusion-at-the-workplace/> adresinden edinilmiştir.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.
- Miller, F. A. & Katz J. H. (2002). *Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Miller, J. (2023). The power of diversity and inclusion: Driving innovation and success. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/08/16/the-power-of-diversity-and-inclusion-driving-innovation-and-success/> adresinden edinilmiştir.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

- Minkin, R. (2023). Diversity, equity and inclusion in the workplace. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/05/17/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/> adresinden edinilmiştir.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management Advancing Human Resource Research and Practice*, 54(2), 217-239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- Monks, K. (2007). *The business impact of equality and diversity: The international evidence*. The Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance.
- Moody, C. (2024). The importance of diversity and inclusion to generation z employees. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://targettrg.co.uk/blog/the-importance-of-diversity-and-inclusion-to-generation-z-employees/> adresinden edinilmiştir.
- Moon, K. & Christensen, R. K. (2020). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the U.S. federal government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management*, 49(1), 141-165.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 208-217.
- Mor Barak, M. E. & Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22, 47-64.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Mor Barak, M. E., Findler, L. & Wind, L. (2001). International dimensions of diversity, inclusion, and commitment in work organizations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 72-91.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to the diversity management but what is inclusion?. *Human Service Organisations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.

- Mor Barak, M. E., Luria, G. & Brimhall, K. C. (2021). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840–871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Mousa, M., Ayoubi, R. & Massoud, H. (2021). Gender, workplace fun and organisational inclusion: An empirical study. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 512-525. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2019-0149>
- Mousa, M. & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *The Journal of Management Development*, 38(3), 208-224.
- Mousa, M. (2020). Organizational inclusion and academics' psychological contract: Can responsible leadership mediate the relationship? Equality. *Diversity and Inclusion an International Journal*, 39(2), 126-144. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0014>
- Muzio, D. & Tomlinson, J. (2012). Editorial: Researching gender, inclusion and diversity in contemporary professions and professional organizations. *Gender, Work and Organization*, 19(5), 455–466.
- Nadiv, R. & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377.
- Nair, N. & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives. 1 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.iima.ac.in/sites/default/files/rnpfiles/8631467072015-03-34.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Nancherla, A. (2008). Why diversity training doesn't work: Right now. *T&D*, 62(11), 52-58.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 1–12.
- Nelissen, P. T. J. H., Hülshager, U. R., van Ruitenbeck, G. M. C. & Zijlstra, F. R. H. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 467-476. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9680-z>
- Nelson, M. L. & Friedlander, M. L. (2001). A close look at conflictual supervisory relationships: The trainee's perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 48(4), 384-395.

- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M. & Williams, D. (2024). Inclusion in the workplace: An integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 334-356. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0104>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader – Member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, 32(1), 198–209.
- Noronha, E., Bisht, N. S. & D'Cruz, P. (2022). From fear to courage: Indian lesbians' and gays' quest for inclusive ethical organizations. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 779-797. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05098-x>
- O'Donovan, D. (2010). *Cultural diversity in the hotel industry: A study of performance management systems* (Published master's thesis) [Master's thesis, Munster Technological University, Department of Management and Marketing].
- O'Donovan, D. (2015). *Diversity, inclusion and organizational citizenship behaviours: A study of nurses in the Irish healthcare sector* (Published doctoral dissertation) [Doctoral dissertation, Cork Institute of Technology].
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. Machado, C. & Davim, J. P. (Eds.), *Managing organizational diversity: Trends and challenges in management and engineering* (pp. 1-28). Springer.
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and inclusion in the workplace. Machado, C. & Davim, J. (Eds.), *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp. 73-108). Springer.
- O'Reilly, C. A., Williams, K. Y. & Barsade, W. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help?. Gruenfeld D. (Ed.), *Research on managing groups and teams* (pp. 183-207). Elsevier.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2014). The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 235-248. <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-06-2012-0052>

- Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23–39.
- Oxford Review (2025). Diversity literacy – Definition and explanation. 18 Haziran 2025 tarihinde <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/diversity-literacy-definition-and-explanation/> adresinden edinilmiştir.
- Özbilgin, M. & Tatlı, A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. Palgrave.
- Paauwe, J., Guest, D. E. & Wright, P. M. (2013). *Hrm and performance: Achievements and Challenges*. John Wiley and Sons Ltd.
- Panicker, A., Agrawal, R. K. & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(6), 530-550. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0054>
- Pant, N. & Joshi, M. (2024). The impact of artificial intelligence on workforce diversity and inclusion: An HR perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*. 30(1), 4503-4512. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i1.8151>
- Park, S., Park, S. & Shryack, J. (2022). Measures of climate for inclusion and diversity: Review and summary. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 463-480. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21493>
- Patel, A. (2025). Ai and diversity: Leveraging artificial intelligence for inclusive innovation. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://mythosgroupinc.com/ai-and-diversity-leveraging-artificial-intelligence-for-inclusive-innovation/> adresinden edinilmiştir.
- Patrick, H. A. & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E. Jr & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013-1031.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M. & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 27-50.
- Petersen, L. & Dietz, J. (2005). Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(1), 144–159.
- Petkim (2025). Petkim 2024 entegre faaliyet raporu. 18 Haziran 2025 tarihinde https://www.petkim.com.tr/assets/uploads/raporlar/Petkim_Entegre_Faaliyet_Raporu_2024.pdf adresinden edinilmiştir.

- Phungsoonthorn, T. & Charoensukmongkol, P. (2020). Antecedents and outcomes associated with a sense of place toward the organization of Myanmar migrant workers in Thailand. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(2), 195-218.
- Pietschmann, P. (2014). Managing diversity: What does it mean? An analysis of different approaches and strategies. 1 Temmuz 2025 tarihinde https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_19.2014.pdf adresinden edinilmiştir.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Popper-Givcon, A. & Keshet, Y. (2021). Workforce diversity in the context of violent conflict: Public hospitals in Israel. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(2), 66-78. <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1855282>
- Postmes, T. & Jetten, J. (2006). *Individuality and the group: Advances in social identity*. Sage Publications.
- Przytuła, S. (2020). Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca. Mróz, K. & Strzelczak, M. (Eds.), *Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku* (pp. 8-18). Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Puente, L. L., Asorey, M. F. & Castro, M. B. (2021). What defines inclusion in higher education institutions? Validation of an instrument based on the 'index for inclusion'. *International Journal of Disability, Development and Education*, 69, 91-105. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2021.1992752>
- Rahim, A. G., Oluwafemi, A. & Afolabi, A. A. (2017). Homogeneity and heterogeneity of the workforce: Leveraging on diversity management to build inclusive workplace. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 100, 409-426. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.31>
- Randel, A. E. (2023). Inclusion in the workplace: A review and research agenda. *Group & Organization Management*, 50(1), 119-162. <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L. M., Chung, B., Ehrhart, K. H., Dean, M. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through a focus on belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rao, K. & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347.

- Rennstam, J. & Sullivan, K. R. (2018). Peripheral inclusion through informal silencing and voice – a study of LGB officers in the Swedish police. *Gender, Work, and Organization*, 25(2), 177-194. <https://doi.org/10.1111/gwao.12194>
- Reynolds, A. & Lewis, D. (2017). Teams solve problems faster when they're more cognitively diverse. 4 Haziran tarihinde <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse> adresinden edinilmiştir.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource- based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Roberson, Q. M. & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548-568.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K. & Deo, K. (2021). How to measure inclusion in the workplace. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace> adresinden edinilmiştir.
- Rose, M. (2007). Why so fed up and footloose in IT?. *Industrial Relations Journal*, 38(4), 356-384.
- Royall, S., McCarthy, V. & Miller, G. J. (2022). Creating an inclusive workplace: The effectiveness of diversity training. *Journal of Global Economy, Trade and International Business*, 2(1), 39-55. <https://doi.org/10.46791/jgetib.2022.v02i01.03>
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, 47, 295-310.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Sadeghi, A. (2023). Building a diverse, equitable and inclusive culture for gen-z. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/09/05/building-a-diverse-equitable-and-inclusive-culture-for-gen-z/> adresinden edinilmiştir.
- Saha, T. & Bhattacharya, S. (2022). Impact of inclusiveness on organizational commitment among employees of it industry. *Cardiometry*, 22, 395-405. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.395405>

- Samašonok, K., Kamienas, E., Gegužienė, V., Valentukevičiūtė, R. & Šimkienė, A. (2023). Creating an inclusive and diverse workplace environment: Current realities and trends for improvement. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(4), 184-201. [http://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4\(12\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4(12))
- Sanders, E. J. (2017). The human frontier: Building an inclusive organizational culture. *Journal of Organizational Psychology*, 17(1), 71-82.
- Sasa Polyester (2025). Sasa polyester 2023 sürdürülebilirlik raporu. 18 Haziran 2025 tarihinde https://www.sasa.com.tr/Themes/sasa/assets/pdf/s_rapor/2023-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf adresinden edinilmiştir.
- Saqib, Z. & Khan, M. (2022). Striving for Inclusion of Diverse Employees: How Important is the Context? *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 1-23. <http://doi.org/10.1177/23220937221083813>
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
- Schooley, S. (2025). 10 ways to improve workplace diversity and inclusion. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.business.com/articles/diversity-and-inclusion-examples/> adresinden edinilmiştir.
- Shams, R. A., Zowghi, D. & Bano, M. (2025). AI and the quest for diversity and inclusion: A systematic literature review. *AI Ethics*, 5, 411-438. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00362-w>
- Sharma, P. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: A complete guide. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.vantagecircle.com/en/blog/diversity-and-inclusion/> adresinden edinilmiştir.
- Shen, J., D'Netto, B. & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 2156-2172.
- Shore, L. M. & Chung, B. G. (2021). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <http://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management*, 28(1), 176-189. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
- Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Suban, S. A., Singh, R., Pillai, V., NS, N. & Sakthivel, A. M. (2024). Bibliometric review on diversity and inclusion in Indian workplaces: Future research directions. *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/DASA63652.2024.10836280>
- Swaroop, S. (2024). The role of social media in promoting inclusivity. 18 Haziran 2025 tarihinde [https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-promoting-inclusivity-shruti-swaroop-jyt2c](https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-promoting-inclusivity-shruti-swaroop-jyt2c adresinden) adresinden edinilmiştir.
- Szpilko, D., Szydło, J. & Samul, J. (2022). Challenges and benefits of working in multicultural teams: Evidence from Poland and Romania. *Journal of Organizational Management Studies*, 2022, 1-13. <http://dx.doi.org/10.5171/2022.493446>
- Szydło, J., Czerniawska, M., Rzepka, A. & Fariñas, B. A. (2024). Inclusive management in a diversified cultural environment. *Economics and Environment*, 87(4), 1-29. <https://doi.org/10.34659/cis.2023.87.4.688>
- Szydło, J., Szpilko, D., Rus, C. & Osoian, C. (2020). *Management of multicultural teams. Practical lessons learned from university students*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Szymanska, A. K. & Aldighieri, D. (2017, December 24). Diversity and inclusion in the workplace: Employee perception and implications for internal brand management. *International Conference on Advances in Business, Management and Law (ICABML)*, 1(1), 368–388. <http://dx.doi.org/10.30585/icabml-cp.v1i1.32>
- Tajfel, H. H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. Worchel, S. & Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C. & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874.

- Tang, N., Zheng, X. & Chen, C. (2017). Managing Chinese diverse workforce: Toward a theory of organizational inclusion. *Nankai Business Review*, 8(1), 39-56.
- Tanja, R., del Carmen Triana María, Seo-Young, B. & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics (JBE)*, 161(3), 531-550.
- Tanushree (2023). Managing diversity, equity and inclusion for optimal talent management: A perspective. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(7), 2268-2272.
- Thomas, D. A. (1991). The dynamics of managing racial diversity in developmental relationships. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 169-194.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, D. A. (2019). Diversity, equity, and inclusion: A foundation for business success. *Journal of Diversity Management*, 14(2), 1-6.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Thomas, R. R., Thomas, D. A., Ely, R. J. & Debra, M. (2002). *Harvard business review on managing diversity*. MA: Harvard Business School Press.
- Tienda, M. (2013). Diversity $\neq$ inclusion: promoting integration in higher education. *Educational Researcher*, 42(9), 467-475, <https://doi.org/10.3102/0013189X13516164>
- Triana, M. C., Wagstaff, M. & Kim, K. (2012). That's not fair! How personal value for diversity influences reactions to the perceived discriminatory treatment of minorities. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 211-218.
- Turnbull, H. (2014). *The illusion of inclusion*. Business Expert Press.
- Türk Ceza Kanunu (2004). 5237 sayılı türk ceza kanunu. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5237&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden edinilmiştir.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2023). Kadın-erkek fırsat eşitliği komisyonu (kefek). 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.tbmm.gov.tr/ihhtisas-komisy onlari/Icerik/ihhtisas-komisy onlari-kadin-erkek-firsat-esitligi-komisy onu-hakkinda/kadin-erkek-firsat-esitligi-komisy onu/f72877d1-b499-037b-c050-007f01005610> adresinden edinilmiştir.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). T.C. anayasası. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/>

mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5
adresinden edinilmiştir.

TürkTraktör (2025).Türktraktör 2023 sürdürülebilirlik raporu. 18 Haziran 2025 tarihinde <https://www.turktraktor.com.tr/getmedia/8693a18d-36c8-4e8c-ab89-41d242e590e0/TurkTraktor-Surdurulebilirlik-Raporu-2023.pdf> adresinden edinilmiştir.

Urbsiene, L. (2011). The concept of globalization: contemporary approaches. *Business Theory and Practice*, 12(3), 203-214.

United Nations (1948). Universal declaration of human rights. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/> adresinden edinilmiştir.

United Nations (1966). International covenant on civil and political rights. 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights> adresinden edinilmiştir.

United Nations (1979). Convention on the elimination of all forms of discrimination against women (cedaw). 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women> adresinden edinilmiştir.

United Nations (2006). Convention on the rights of persons with disabilities (crpd). 3 Haziran 2025 tarihinde <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> adresinden edinilmiştir.

van den Brink, M. (2020). Reinventing the wheel over and over again: Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 379-393.

van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance. An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 571-584.

van Knippenberg, D. (2007). Understanding diversity. 25 Haziran 2025 tarihinde <https://repub.eur.nl/pub/10595/EIA-2007-030-ORG-KNIPPENBERG.pdf> adresinden edinilmiştir.

Verlinden, N. (2025). Diversity, equity, inclusion and belonging at work: A 2025 guide. 18 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.aihr.com/blog/diversity-equity-inclusion-belonging-deib/> adresinden edinilmiştir.

- Verwij, C. & Russo, D. (2024). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 50(1), 141-157. <https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3339881>
- Vohra, N., Chari, V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S. & Gandhi, H. K., (2015). Workplace inclusions: Lessons from theory and practice. *Vikalpa, The Journal for Decision Makers*, 40(3), 324-362.
- Vorecol (2024). The impact of remote work on diversity and inclusion strategies. 4 Haziran 2025 tarihinde <https://vorecol.com/blogs/blog-the-impact-of-remote-work-on-diversity-and-inclusion-strategies-169123> adresinden edinilmiştir.
- Vrhovski, I. & Medvešek, I. (2012). Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama. *Praktični Menadžment*, 3(5), 29-36.
- Wadhwa, S. & Aggarwal, P. (2023). Impact of diversity and inclusion on workplace effectiveness. *Journal of Management & Public Policy*, 14(2), 64-73. <https://doi.org/10.47914/jmpp.2023.v14i2.007>
- Wang, Q. (2025). The role of flexible work arrangements in promoting workplace diversity and inclusion. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 19(2), 107-110. <https://doi.org/10.54097/bpdqmv78>
- Ward, A. K., Beal, D. J., Zyphur, M. J., Zhang, H. & Bobko, P. (2021). Diversity climate, trust, and turnover intentions: A multilevel dynamic system. *Journal of Applied Psychology*, 107, 628–649. <https://doi.org/10.1037/apl0000923>
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. Thomas, K. M. (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 175-200). Taylor & Francis Group.
- Waters, H. (1992). Minority leadership problems. *Journal of Education for Business*, 68(1), 15–20.
- Wavre, S. P., Kuknor, S. C., Dhaktod, P. & Khokale, S. (2024). Learning engagement interventions to enhance diversity, equity and inclusivity culture at workplace. *Journal of Workplace Learning*, 36(8), 637-657. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2024-0046>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weech-Maldonado, R. J., Dreachslin, J. L. & Dansky, K. H. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: The case of

- Pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47(2), 111-127.
- Wegge, J. (2003). Heterogenitat und homogenitat in gruppen als chance und risiko fur die gruppeneffektivitat. Stumpf, S. & Thomas, A. (Eds.), *Teamarbeit und teamentwicklung* (pp. 119-141). Hogrefe.
- Wentling, R. M. & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 35-60.
- Wikina, S. B. (2011). *Diversity and inclusion in the information technology industry: Relating perceptions and expectations to demographic dimensions* [Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University].
- Workman-Stark, A. L. (2021). Fair treatment for all: testing the predictors of workplace inclusion in a Canadian police organization. *Management and Labour Studies*, 46(1), 94-110.
- Yanaprasart, P. (2019). Cultural diversity: Interplay between corporate culture, organizational diversity management and multilingual inclusiveness. Habscheid, S., Müller, A., Thörle, B. & Wilton, A. (Eds.), *Handbuch sprache in organisationen* (pp. 203-227). De Gruyter.
- Yang, Y. (2005). *Developing cultural diversity advantage: The impact of diversity management structures*. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55-74.
- Zeidan, S. & Itani, N. (2020). Cultivating employee engagement in organizations: Development of a conceptual framework. *Central European Management Journal*, 28(1), 99-118.
- Zhao, K., Hsieh, W., Faulkner, N. & Smith, L. (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 44(9), 53-71. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2024-0085>
- Zheng, L. (2022). *Dei deconstructed: Your no-nonsense guide to doing the work and doing it right*. Berrett-Kochler.
- Zhu, X., Cooke, F. L., Chen, L. & Sun, C. (2022). How inclusive is workplace gender equality research in the Chinese context? Taking stock and looking ahead. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 99-141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1988680>

İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Dr. Engin Yurdasever