

Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksinde Yer Almış Türk İşletmelerinin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Açıklamalarına Bir Bakış

Mustafa ŞENYÜCEL¹

¹Haliç Üniversitesi, İşletme (İngilizce), İstanbul, Türkiye,

Orcid Numarası: 0000-0001-9556-9344

Geliş Tarihi: 29.01.2024

***Sorumlu Yazar e mail:** mustafasenyucel@halic.edu.tr **Kabul Tarihi:** 26.02.2024

Atf/Citation: Şenyücel, M. (2024). "Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksinde Yer Almış Türk İşletmelerinin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Açıklamalarına Bir Bakış", *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2024, 7(1): 11-34.

Öz

Bu çalışma 2022 yılı Bloomberg Cinsiyet Eşitliği endeksinde yer almış Türk işletmelerinin cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık konularında internet sitelerinde paylaştıkları açıklamalarını, beyannamelerini ve politikalarını inceleyerek akademik araştırma alanları yaratmayı hedeflemektedir. Bunun yanı sıra araştırma işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları hakkında yeterli akademik çalışma olmamasından kaynaklanan bilgi eksiklerini gidermeye de yardımcı olmaya çalışacaktır. İşletmelerin açıklamaları kurumsal teori çerçevesinde yorumlanmıştır. İşletmelerin internet hesaplarında konu ile ilgili paylaştıkları sözel veriler toplanarak, kalitatif kodlama yöntemleri ile tematik analiz prensipleri gözetilerek kodlanmış, içerik analizi yöntemiyle bulgular düzenlenmiştir. Araştırma bulguları yorumlandığında Türkiye'deki işletmelerde çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık uygulamalarında kadın çalışanlara yönelik haksız ayrımcılığı önleyici mekanizmalar, uluslararası sözleşmeler ile iş hukuku eşit davranma ilkesi ışığında adil iş ortamları, farkındalık temelli eğitimler hususlarında normatif kurumsallaşmanın oluşmaya başladığı sonucu çıkmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki işletmelerin pek çoğu hukuki denetim altına alınmayan çeşitlilik ve kapsayıcılık aktiviteleri için belirli endekslere ve listelere girme rekabeti ile kaynak ayırmaya

başladığı fikrini de ortaya koymaktadır. Endeks dışında kalan işletmeler için baskı mekanizmalarının neler olduğu, bu mekanizmaların nasıl geliştirilebileceği araştırmacılar tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik Yönetimi, Kapsayıcılık, Örgütsel Davranış, Kurumsal Teori, Yönetim ve Strateji

A Look at the Statements of Turkish Businesses Included in the Bloomberg Gender Equality Index on Diversity and Inclusion Management Practices

Abstract

This study aims to create academic research areas by examining the statements and policies regarding gender equality in the workplace, equality of opportunity, diversity management and inclusion of the Turkish businesses included in the 2022 Bloomberg Gender Equality index; these statements and policies are drawn from the websites of these businesses. Moreover, it will also try to fill the knowledge gaps caused by the lack of academic studies on diversity and inclusion practices of Türkiye. The statements of businesses are interpreted within the framework of the institutional theory. The verbal data shared by the businesses were collected and coded in accordance with the qualitative coding methods and thematic analysis principles; the findings were organized using the content analysis method. When the research findings are interpreted, it is concluded that normative institutionalization has emerged in the fields of diversity management and inclusion practices in Turkish businesses, including mechanisms to prevent unfair discrimination against female employees, fair work environments in the light of international agreements and the principle of equal treatment in labor law, as well as awareness-based trainings. It also puts forward the idea that many institutions in Türkiye have begun to allocate resources for diversity and inclusion activities, which are not under legal control but through competition for entering certain indexes and lists. It is recommended that researchers evaluate the pressure mechanisms for businesses that are not included in these indexes and how these mechanisms can further be developed.

Keywords: Diversity Management, Inclusion, Organizational behavior, Institutional Theory, Management and Strategy

1. Giriş

İşyeri çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Ancak bu süreçlerle ilgili akademik çalışmalarda ülkelerin politik, ekonomik, yasal ve kültürel farklılıklarını dikkate almayan tanımlamalar sıklıkla yapıldığından, bahsi konu farklılıklar çalışmalara yansımamaktadır. Bu tutum konu ile ilgili analizlerin eksik yorumlanmasına, hatta akademik ve işletme çevresinin konuya olan ilgisinin azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma 2022 yılı Bloomberg Cinsiyet Eşitliği endeksinde yer almış Türk işletmelerinin işyerinde cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık konularında internet sitelerinde paylaştıkları açıklamalarını, beyannamelerini ve politikalarını inceleyerek akademik araştırma alanları yaratmayı hedeflemektedir.

Süreci keşfetmek için yaptığımız önceki araştırmamızda işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve danışmanlardan oluşan katılımcıları, Türk işyerlerindeki çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık çalışmalarının, bakanlık çağırısı ve bakanlık talebiyle oluşturulan “İŞ’te Eşitlik” platformunun toplantılarıyla başladığını belirtmiştir (Özsoy, Şenyücel, ve Oba, 2022; Özsoy, Oba, ve Şenyücel, 2019). Dönemin Aile ve Sosyal Politikalar bakanı Dünya Ekonomi Forumu’nun 2012 yılı “Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu” sonuçlarından etkilenmiş, forum çatısı altında kurulan İşte Eşitlik platformuyla sürece müdahil olmuştur. Bu platform sayesinde ilgili işletme yöneticileriyle çalışmalar başlamıştır. Süreç, katılımcı işletme yöneticilerinin iş ortamında fırsat eşitliği kavramını yaygınlaştırılması amacıyla çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi ile ilgili stratejiler geliştirmesine vesile olmuştur. Ancak platformun toplanmayı bırakmasının ardından, Türkiye’deki işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları hakkında bilgi eksikleri oluşmuş, konu ile ilgili yeterli sayıda akademik çalışma yapılmamıştır. Bu araştırma bahsedilen açığın kapatılmasına yardımcı olmak için “İşletmelerin çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık

faaliyetlerinin geliştirilmesi için baskı oluşturan kurumlar nelerdir?” sorusuna da yanıt arayacaktır.

2. Amaç ve Yöntem

Yıllar önce ayrımcılığın meşrulaştırıldığı Amerikan iş ortamlarını protesto eden toplumsal hareketlilik, devlete hukuksal düzenlemeler getirmesi için baskı kurmuştur. Bu baskı ve düzenlemeler ise ülkenin işletmelerini etkilemiş, ilk çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının oluşturulmasına zemin hazırlamıştır (Kelly ve Dobbin, 1998:960-981). Zamanla bu sistemler dünya geneline yayılmış, Türkiye’deki insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanlarının çalışmalarını da şekillendirmeye başlamıştır. Türk işletmelerini analiz eden 2000’li yıllara ait ilk çalışmalar, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin şirketler tarafından nasıl algılandığı anlamaya yöneliktir. Örneğin Sürgevil ve Budak (2008), Ege Bölgesi Sanayi Odası’na bağlı işletmeleri araştırdığında katılımcı firmaların yarısına yakınının çeşitlilik politikaları olduğunu, bu politikaların çalışan farkındalığı yarattığını, ancak politika geliştirmeye yönelik herhangi bir paydaş baskısının olmadığını, bu bağlamda konunun sadece hukuki boyutuyla ilgilenildiği ve bu boyutun ötesinde uygulamalar geliştirilmediğini fark etmiştir. 2010 yılı ve sonrasında yapılan çalışmaların önemli bir kısmı ise Türkiye’deki yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği üzerine yapılacak düzenlemelerin işletmelerin finansal performanslarını iyileştirme potansiyelini kantitatif yöntemlerle ortaya koymuştur (Karayel ve Doğan, 2014: 75-87; Otluoğlu, Sarı, ve Otluoğlu, 2016: 359-367).

Küskü ve arkadaşları (2021: 553-570) iş yerindeki çeşitlilik yönetimi araştırmasında, Türkiye’de insan kaynakları uzmanları ile diğer şirket çalışanları arasındaki algısal farklılıkların belirgin olduğunu, bu farklılıkları ülkenin eşitlik yasasının olmayışına, aşırı serbest bırakılmış, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı uygulamalarına ve örgütsel süreçlerin gelişimini engelleyici söylemlere, “toksik bir

üçgen” benzetmesiyle bağlamaktadır. Konu ile ilgili yakın zamanda araştırmacılarından biri olduğum akademik çalışma ise Türkiye’deki işletmelerin çeşitlilik yönetimini örgütsel alan çerçevesinde incelemenin, bunu hem bir teorik çerçevede ele alınmasını, hem de ülkenin politik, ekonomik ve sosyal yapısını değerlendirmesini mümkün kıldığını kanıtlamaktadır (Özsoy, Şenyücel, ve Oba, 2022). Araştırma sonuçlarını kısaca özetlemem gerekirse çalışmamız, devletin konuyu holding, banka, şirket gibi işletmelere bıraktığını, konuda öncü olduğunu iddia eden işletmelerin 2000’li yıllardaki hukuki gerekliliğin ötesine geçmeyen uygulamaları devam ettirdiğini, kadın politikaları odaklı kar amacı gütmeyen işletmelerin sermaye eksikliğinden kaynaklı atıl kaldıklarını, sendikalarının ise kadın temsilcilerin eksikliğine bağlayarak kendilerini bu konuda örgütlemek için gerekli kaynak ve itici güce sahip olmadığına inandırdıklarını göstermektedir (Özsoy, Şenyücel, ve Oba, 2022).

Yukarıda bahsettiğim çalışmamız örgütsel bir alanda algıların ve davranışların işletmelerin uygulamalarını nasıl şekillendirdiğini göstermiştir. Kurumsal teori, kurallar, normlar ve rutinler gibi yapılar bakarak oluşum, yayılma, benimsenme, zaman ve mekâna uyarlanma, ya da tam tersi kullanılmama ve yok olma süreçlerini anlamaya çalışır (Scott, 2004; 2005). Bu bakımdan Scott’a (2008: 48) göre bir işletme, düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel öğelerden oluşarak, bu öğelerin şekillendirdiği çeşitli kaynaklar ve uygulamalar ile sosyal hayata istikrar ve anlam kazandırır. Araştırmacıya göre bu istikrar ve anlam sadece kişisel değil, örgütsel ve sosyal yollarla da korunur. Düzenleyici kurumsallaşma düzenleyici sistemlerin örgütlere ya da kişilere sorumluluklar yüklemesi, kuralların ve açıklamaların kesinliği, yetkilerin kapsamlı kurullarla uygulanması ve çatışma çözücü olması açısından yüksek değerler sergileyen sistemleri, normatif kurumsallaşma ise amaç ve hedefleri tanımlandığı, bu amaç ve hedeflerin takip edilmesini mümkün kılan yolların geliştirildiği sistemleri, kültürel-bilişsel kurumsallaşma ise bir örgütün kültürünü

oluşturan ortak çerçeve ve inanç kalıplarına, örgüt alanlarını yapılandıran kurumsal mantıklara, tercih edilen politik ve ekonomik koşulları tanımlayan ortak varsayımlara ve ideolojilere kadar birçok düzeyde sistemi ifade etmektedir (Scott, 2008:59-70).

Yukarıdaki açıklamalara göre iş yapılan ortamlar kişisel, örgütsel ve sosyal alanları oluşturduğundan çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin de oluşum, benimsenme ya da yok olma gibi süreçleri, bu süreçlerin düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel kurumsallaşmanın oluşup oluşmadığına dair yorumları kurumsal teori çerçevesinden geliştirilebilir. Ancak kurumsal teori pek çok araştırmaya perspektif kazandırmışken, iş ortamlarındaki çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını değerlendirme sürecinde teorik bir çerçeve oluşturması açısından yeterli akademik ilgiyi görmemiştir (Boxenbaum, 2006). Bu durumla ilişkili olarak, Tatlı ve Özbilgin (2012: 180-194) çeşitlilik yönetimi araştırmalarında kurumsal bağlamdan yoksun araştırmaların yönetim süreçlerinde iş ortamındaki eşitsizlikleri ortaya koymada başarılı olamayacaklarını belirtmişlerdir. Nihayetinde, kurumsal teori çerçevesinde Türkiye’deki işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi süreçlerini değerlendirmek gereklidir. Bu çalışmada Türkiye’deki işletmelerin açıklamaları bu çerçevede yorumlanmıştır.

Bu çalışmada 2022 yılında Bloomberg cinsiyet eşitliği endeksinde yer almış 418 işletme içerisinde 7 Türk işletme seçilmiştir. Bu işletmelerin internet hesaplarında konu ile ilgili paylaştıkları sözel veriler toplanarak, Strauss ve Corbin’in (1990) kalitatif kodlama yöntemleri ile Braun ve Clarke’ın (2006) tematik analiz prensipleri gözetilerek kodlanmış, Elo ve Kyngas’ın (2007: 107-111) içerik analizi yöntemleriyle bulgular düzenlenmiştir.

Ulusal ve uluslararası firmalar her yıl işletmelerin cinsiyet eşitliği performanslarını araştırıp ödüllendirerek, Birleşmiş Milletlerin sürdürülebilirlik kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesine katkı

sağlamaktadır. Verilerin toplanması aşamasında anlamlı ve güvenilir bir veri seti oluşturmak için masa başı araştırması neticesinde analize konu olan açıklamalar Bloomberg cinsiyet eşitliği endeksinde yer alan işletmeler içerisinde seçilmiştir (Bloomberg, 2022).

Beş temel bölüme odaklanan Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi (GEI), işyerinde cinsiyet eşitliğini sağlamak için kritik olan verilerin nasıl ölçüleceği ve izleneceği hakkında ayrıntılı bilgiler sunar. 2022 Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde 418 işletme cinsiyetle ilgili verilerinin değerlendirilmesi için katkıda bulunmuştur. İlk olarak “Kadın liderliği ve yetenek bölümü”, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için tasarlanmış süreçlerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesinin yanı sıra yönetim kurullarında kadın temsili konusunu merkezine almıştır. İşletmelerin kadınları üst düzey liderlik pozisyonlarına çekme, elde tutma ve geliştirme taahhüdünü ölçmüştür. Kurulun ötesinde, işletmenin tüm seviyelerinde cinsiyet temsili izlemiştir. İkinci bölüm, “Eşit ücret ve cinsiyete dayalı”, bir işletmenin şeffaf eylem planları aracılığıyla cinsiyetler arasındaki ücret farkını nasıl kapattığını izlemiştir. İşletmelerin maaş dilimlerindeki kadınların oranını belirlemek, cinsiyetler arası ücret farkını düzenli değerlendirme yoluyla kapatmak, işletmelere ücret uygulamalarında kontrol ve denge uygulama ve cinsiyet önyargılarını ortadan kaldırmak için ek önlemler alma çabaları izlenen uygulamalardan olmuştur. Üçüncü bölümde “Kapsayıcı kültür”, tüm çalışanların kendilerine değer verildiğini ve eşit fırsatlara sahip olduklarını hissettikleri kapsayıcı bir çalışma ortamına katkıda bulunan politikaları, faydaları ve programları değerlendirmiştir. Bunun için işletmelerden çalışanlarının kendilerine sunulan avantajlardan tam olarak yararlanıp yararlanmadıklarını takip etmelerini istemiştir. Bu bölümde ebeveyn izni, işe dönüş, sigorta ve faydalar, aile bakımı, esnek çalışma koşulları, işyeri etkileşimi gibi parametreler ölçülmüştür. “Cinsel taciz karşıtı politika” bölümü bir işletmenin cinsel taciz karşıtı politikalarının ve çalışan iddialarını ele alma prosedürlerinin gücünü değerlendirmiştir. Son bölüm “Kadın

yanlısı marka” ise bir işletmenin tedarik zinciri, ürün ve hizmetleri, kadınların işletmelerin reklamlarında nasıl tasvir edildiği ve toplumdaki kadınlara yönelik dış destek gibi faktörleri göz önünde bulundurarak paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ölçülmüştür (Bloomberg, 2022).

İçerik analizinde hazırlık aşaması analiz ünitesinin seçimiyle başlaması gerektiği de söylenir (Elo ve Kyngas, 2008). Dolayısıyla çalışmanın başında, işletmelerin web sitelerinde endeksle ilgili haberleri, eşitlik, insan hakları, kapsayıcılık konularındaki beyannameleri ve politikaları okunmuş ve analiz edilmiştir. Bu siteler işletmelerin kendi siteleri olup, halka açık olan bu içerikler, veri toplama ve analiz süreçlerinde endeks haberleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık haberleri, eşitlik, kapsayıcılık, toplumsal cinsiyet eşitliği ve insan hakları politikalarından alınmıştır.

İşletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili yönetim ve diğer faaliyetlerini açıklarken kullandığı kavramların anlam ilişkileri üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışmanın ilk aşamasında analiz ünitesinin tema olarak seçilmesini gerekli kılmıştır. Analiz ünitesinin tema olarak belirlenmesi üzerine analiz süreci Braun ve Clarke’ın (2006) tematik analiz prensipleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Temaların oluşumundan sonraki süreçte ise giriş kısmında bahsedilen hedefler oluşturulmuştur. Ancak bu hedefleri gerçekleştirebilmek için, analiz ünitesi temaları temsil eden paragraflar olarak değiştirilmiş, içerik analizi metoduna geçilmiştir. İçerik analizi metodu çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarında mülakat harici metinsel verilerin analizinde kullanılmış bir yöntem olduğu için tercih edilmiştir (Windscheid, vd. 2018: 997-1012; Gröschl, 2011:224-235). Sınıflandırma matrisleri hazırlanarak her bir ana temaya ait sütunlarda işletmelerin kodları ve ilgili paragraflar bulunmaktadır. Bu sayede temalar ile kavramsal çerçeve arası ilişkilerin yorumlanmasını sağlayan bulgular ortaya çıkartılmıştır. Bununla birlikte, içerik analizi uygulamaların web site açıklamalarında yer alıp almadığı, uygulamalara değinen işletmelerin sayıları, işletmelerin açıklamaları

ile literatürde yer alan kurumsal kavramların ilişkilendirilmesi gibi durumların da incelenmesini sağlamıştır. Tartışma kısmında ise elde edilen bulgular kurumsal teori çerçevesinden değerlendirilmiştir.

3. Bulgular

Analize konu işletmelerin çeşitlilik kavramını anlamlandırma biçimleri incelenmiş ve bu inceleme sonucunda işletmelerin genel olarak kadınlara yönelik ayrımcılığı ve şiddeti önleme, fırsat eşitliği yaratma, iş hukuku eşit davranma ilkelerine uygun davranma ve teşvik edici müdahaleler geliştirme açılarından konuyu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Ayrımcılıkla mücadele aracı olarak örgütsel iletişim eğitimleri en sık bahsedilen çeşitlilik ve kapsayıcılığı müdahalesi olmuştur. Kanunun içeriği gereği, iş hukuku eşit davranma ilkesindeki maddelere değinerek ayrımcılığın önüne geçme, fırsat eşitliği yaratma, iletişim mekanizmaları geliştirme, insan kaynaklarına bağlı işe alım, terfi gibi uygulamalar geliştirme eğilimleri öne çıkmaktadır. Analiz sonucunda belirgin ilk ana tema toplumsal cinsiyet eşitliğidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği özelinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi genelinde bahsedilen işletmelerce kadınlara fırsat eşitliği sağlanması konusuna odaklanıldığı ve işletme uygulamalarının bu yönde ilerlediği anlaşılmaktadır. Öne çıkan uygulamalar, kadınların işyerinde karar alma ve diğer iş süreçlerine katılımının artması için fırsat eşitliği modellerinin uygulanması, çalışan ve üst düzey yönetici oranlarının ilanı, uluslararası anlaşmaların imzacısı olunması, farkındalık yaratma odaklı toplumsal cinsiyet eşitliği ve liderlik eğitimleri verilmesi, verilen eğitimlerin erişimlerinde ayrımcılık yapılmaması, doğum izni ve işe dönüş konularında teşviklerin sunulması, iş hukuku eşit davranma ilkesini içeren farklılıklarla uyumlu eşitlik politikalarının uygulanması, kadına yönelik ayrımcılığın önlenmesi, yönetim kurulu adaylarının bilgi ve yetkinliğe göre seçilmesi, paydaşlarla iletişimde cinsiyet eşitliğini destekler dil kullanılması, ücretlendirme politikalarında cinsiyet eşitliği sağlayıcı önlemler alınması, işyeri şiddet ve taciz

vakalarının önüne geçilmesi ve müdahalesi için danışma hatlarının uygulanması, toplumsal cinsiyet eşitliği temalı sosyal sorumluluk projelerinin gerçekleştirilmesi, şeklinde özetlenebilir.

Endekste yer alan işletmelerin açıklamalarının analizi sonucu ortaya çıkan ana temalardan biri fırsat eşitliğidir. Fırsat eşitliği teması çeşitlilik ve kapsayıcılık temaları gibi literatürde ayrımcılık karşıtı uygulamalar bağlamında tanımlanıp sınıflandırılmaya çalışılmaktadır (Oswick ve Noon, 2014: 23-36). Tatlı (2011; 238-250) literatürde sosyal adalet argümanları temelinde yasal olarak korunan gruplara öncelik veren fırsat eşitliği yaklaşımına karşı iş performansına dayalı çeşitliliğin yönetilmesi yaklaşımına ilişkin iki yönlü bir anlayışı olduğunu, ancak bu ayrım yerine çok seviyeli bir kavramsal çerçeveden konunun analiz edilmesi gerektiğini tartışmıştır. Bu yüzden bu çalışmanın analizi fırsat eşitliği ve çeşitlilik temaları ayrı olarak, çok katmanlı seviyede, farklı temalarla ilişkileri gözetilerek gerçekleştirildiğinde, işletmelerin çalışma ortamında fırsat eşitliğini sağlama, fırsat eşitliği konusunda farkındalık yaratma, var olan işe alım, ücretlendirme, yönetim kurulu atamaları gibi insan kaynakları ve üst yönetim uygulamalarında fırsat eşitliği yönünden iyileştirilmeler için araştırma yapma ve faaliyete geçirme, fırsat eşitliğini vizyonun veya kurum kültürünün parçası haline getirme, fırsat eşitliğini sistemleştirme, eğitime katılımı sağlama ve fırsat eşitliği temalı sertifika programına katılma, şikâyet mekanizmaları sağlama uygulamaları olduğu gözlenmiştir. Analiz edilen işletmelerin %85.7'sinde fırsat eşitliğinin sağlanması yönünde uygulamaların olduğu, ancak bu işletmelerin sadece birinde çeşitlilik temasına bağlı fırsat eşitliği ve aidiyet duygusu arasında ilişki kurulduğu ilgi çeken bulgulardandır.

İşletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği endeksiyle ilgili açıklamalarında çeşitlilik temasını da gündeme getirdikleri görülmektedir. Analiz edilen işletmeler içerisinde çeşitlilik temasını en çok öne çıkaran işletme, örgüt kültürü ve sürdürülebilirlik arasında ilişki kurarak,

sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için örgüt kültürünü kapsayıcı hale getirmeyi öncelik haline getirdiğini ifade etmektedir. Bu kapsayıcılığı sağlayabilmek için işe yeni başlayanlara çeşitlilik eğitimi verdiklerini, endekse giren uluslararası şirketlerin kadınların iş ortamındaki durumlarını iyileştirmeye yönelik çalışmalarını takip ettiklerini, bu iyileştirmeleri destekleyen organizasyonlara üye olduklarını, WEP's imzacısı olduklarını, iş hukuku eşit davranma ilkesinde belirtilen çeşitli özelliklerdeki bireyleri desteklediklerini, işletme içi müdahalelerle açık iletişim ve fırsat eşitliği sağlayacak mekanizmalar geliştirdiklerini belirtmektedir. Çeşitlilik, işletmelerin %71,4'ü için iş hukuku eşit davranma ilkesine bağlı kalarak fırsat eşitliği sağlamak (%28.57), ve ayrımcılığın önlenmesi (%42,86) bakımından gündeme alındığı gözlenmiştir. Bu ilke doğrultusunda fırsat eşitliğinin sağlanması bakımından çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, ayrımcılığın önlenmesi bakımından da işletmelerin fırsat eşitliği sağlayacak adil iş ortamı yaratabilmesi, uluslararası aktivitelerde etik ilkelere sadık kalınabilmesi, üst-ast ilişkisinde oluşabilecek mobbing uygulamalarının önüne geçilebilmesi için uygulandığı söylenmektedir. İşletmelerin %42,86'sı çeşitlilik ile örgüt kültürü arasında bir bağ kurarak, örgüt kültürlerinin farklı fikirlere olan açık görüşlülüğü ve kadınların karar alma süreçlerindeki etkisini geliştirici mekanizmaları sağlaması için çeşitliliğe öncülük verecek şekilde değişim yönünde adımlar attığını belirtmiştir. Yine aynı oranda işletme çeşitliliğinde cinsiyet çeşitliliği açısından değerlendirilmiş, bu değerlendirmede iş ortamında cinsiyet eşitliği farkındalığı sağlama, karar alma süreçlerinde kadın çalışanların katılımını ve yönetim kurullarında kadın sayılarını arttırma ile ilgili hedeflerin ve uygulamaların olduğu ifade edilmektedir.

Ely ve Thomas'a göre (2001: 230-270) kapsayıcı organizasyonlar "öğrenme ve bütünleşme" perspektifini mevcut çalışanların birbirlerinden farklı geçmişlerini, kuruluşların stratejik görevlerini uyarlamak ve geliştirmek için kullanılması gereken kaynaklar olarak gördükleri için

benimsenirler. Kapsayıcılık temasında ortaya çıkan bulgularda ise bahsi konu işletmelerin %57.1'i bu doğrultuda kapsayıcılığı işletmenin genel ya da sürdürülebilirlik stratejilerinin parçası haline getirdikleri, kapsayıcılığın zaten işletme kültüründen geldiği ya da işletme kültürünün kapsayıcı olması için çalışmaların geliştirildiği yönünde açıklamaları bulunmaktadır. Nishii (2013: 1754-1769) kapsayıcı iklimler ile çeşitli kültürlerden oluşan çalışma gruplarıdaki anlaşmazlıkları önlemek için temsilde çeşitliliği artırmanın ve geleneksel insan kaynakları uygulamalarının ötesine geçilmesi, bunun için işletmelerin etkileşim kalıplarında değişikliğe gitmesi gerektiğini savunarak, adil bir şekilde uygulanmış istihdam uygulamaları ve önyargıyı ortadan kaldırmaya yardımcı olan çeşitliliğe özgü uygulamalar, işyerindeki farklı çalışanların kişilerarası entegrasyonunu ile çalışanların farklı bakış açılarının karar alma süreçlerini entegrasyonu ile bunun mümkün olabileceğini göstermiştir. Ara temalar içerisinde de bir sonraki paragrafta okuyacağınız gibi işletmelerin %57.1'i kapsayıcılık ve çeşitlilik ile ilgili aktivitelerinden bahsederken adil etkileşim kaynağından bahsetmiş, insan haklarına saygı duyma ve ayrımcılıkla mücadeleyi açıklamaların odağında ele almıştır. Kapsayıcılık temasında kadın çalışanlar ve fırsat eşitliği bağlamı sıklıkla yer almaktadır. Bu açıklamalarda kadın çalışan ve üst yönetimde kadın çalışan oranları, işletme vizyonunda eşit fırsatların sunulduğu çalışma ortamına vurgu, işe alım, ücretlendirme, temsiliyet, esnek çalışma gibi uygulamalarda cinsiyet eşitliğini, fırsat eşitliğini benimseme, toplumsal cinsiyet eşitliliğini global ölçekte uygulamaya geçirme, politikalarda kadınların durumlarını güçlendirme konularına yer verildiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık söylemlerinde ara temaların da ortaya çıktığı görülmektedir. İlk olarak örgütsel adalet ara temasını ele alabiliriz. Analiz konusu işletmelerin adil etkileşim kaynağına yoğunlaştıkları ve adil işlem nezdinde de konuyu değerlendirdikleri görülmüştür. Diğer bir deyişle çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimde adaletin öncelikle işletme, çalışanlar ve diğer

paydaşlar ile ilişkilerde adil davranışla sağlandığı aktarılmaktadır. Bu adil davranma biçimi insan haklarına saygı duymaya ve ayrımcılığı engellemeye odaklanmaktadır. Adil davranma konusunda işletmelerin %71,4'ü insan haklarına saygı duymayı, %57.1'i ayrımcılıkla mücadeleyi çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimleri açıklamalarında ele almıştır. İnsan haklarına saygı duyma hususunu gündemine alan işletmelerin %42.9'u imzacısı olduğu uluslararası anlaşmaların işletmenin çeşitlilik ve kapsayıcılık faaliyetlerini yönlendirdiğini yazmıştır. Diğer işletmeler ise bünyelerindeki iletişim politikalarında ayrımcı dile yer vermeme, etik ilkelere ve eşitliğe göre hareket etme konularından bahsetmiştir. Adil etkileşim ile çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi bağlamında insan özgürlüklerine saygı duyma, dürüstlük, nazik olma, hassas davranma, kapsayıcılığı teşvik etme, çeşitliliği teşvik etme, farklı görüşleri hoş karşılama, şiddet eylemlerini tolerans göstermeme gibi davranışların da ele alındığı gözlenmiştir. İşletmelerin %57.1'i kapsayıcılık ve çeşitlilik ile ilgili aktivitelerinden bahsederken adil etkileşim, %42.9'u çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi çatısında örgütsel adaletin adil işlem kaynağından bahsetmiştir. Bu açıklamalarda çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminde adaletin adil davranıştan sonra işletme işlemlerinin eşitliğe odaklı ve ayrımcılığı engelleyen özelliklerine değinilmiştir. Adil işlem kaynağı genel olarak ücretlendirme politikaları ile karar alma mekanizmaları nezdinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler yapılırken eşit işe eşit ücret, performansa göre ödeme, yetkinlere göre karar alımı, karar süreçlerinde ayrımcılıktan kaçınma gibi uygulamaların hayata geçirildiği aktarılmaktadır.

Analiz sonucu ortaya çıkan bir diğer ara tema ise açıklıktır. Açıklık, araştırmaya konu işletmelerce açık iletişim mekanizmalarının oluşturulması nezdinde ele alınmıştır. Örgütsel iletişim literatüründe sıklıkla paydaşlar arası uyumun, iyi iletişimin ve güvenin sağlanmasının, koordinasyonun ve dayanışmanın artırılmasının işletme etkinliğine yönelik pozitif kazanımlar yarattığı (Halis, 2000; 217, Karcıoğlu,

Timuroğlu, ve Çınar, 2009; 59-73) ve bu kazanımların açık iletişim mekanizmaları ile oluşturulduğu ifade edilmektedir. Kapsayıcılık konusunu örgütsel iletişim disiplini açısından inceleyen araştırmacılar, dezavantajlı gruplar ve kapsayıcılığı engelleyen faktörler, paydaşlarla iletişimde demokratik yaklaşımlar, iletişimde temsil ve yaşanan zorluklar, zıt fikirler ve eylemler neticesinde kapsayıcılık ve dışlama arasındaki gerilimler, var olan iletişim mekanizmaları üzerinden ve/ya da teşvik edici müdahaleler ile kapsayıcılık pratikleri ve eleştirel değerlendirme gibi hususlarda, sınırlı sayıda araştırmanın yapıldığını belirtmektedirler (Wilhoit Larson, Linabary, ve Long, 2022: 63-85). Bu bakımdan, açık örgütsel iletişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi ilişkisini açıklamaları analiz edilen işletmelerin %71.4'ü kurmuştur. İşletmeler kültürlerinde açık iletişim mekanizmaları kullanarak farklı fikirleri değerlendirebildiklerini, paydaş geri bildirimlerini gerçekleştirebildiklerini, güven ortamının yaratabildiklerini, kalıp yargıların ve önyargıların önüne geçebildiklerini, şiddet ve taciz olaylarını ilgilendiren karar alma süreçlerinde tarafsızlığı sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu işletmelerin sadece 1'i dezavantajlı / kırılgan gruplar ile örgütsel iletişim ilişkisini kurmuş olduğunu ve bu grupları desteklediğini ifade etmiştir. İşletmelerin 2'si farklı fikirleri desteklediğini belirtmiş ancak demokratik ortamın yaratılma süreçlerine değinmemişlerdir. Temsil ve sorunlarına işletmeler değinmezken, bunlardan 3'ü önyargıların varlığından bahsetmiştir. Bu önyargıların önlenme yöntemi olarak eğitim programlarının gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletmelerin 6'sı teşvik edici mekanizmaların olduğunu ancak sadece 1'inin bu mekanizmaları açık iletişim üzerinden farklı fikirlerin desteklenmesi yönünden değerlendirdiği görülmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminde önlenmeye çalışılan üçüncü ara tema ise ayrımcılıktır. Çalışanların algıladıkları ayrımcılık ile iş performansları (Sanchez ve Brock, 1996; 704-715), yaş ve yaşa dayalı ayrımcılığın iş performansına etkisi (Kunze vd., 2011: 264-269) ayrımcılık davaları ile ilgili karşılaşılan durumlar (James ve Wooten,

2006: 1103-1118) ve benzeri araştırmalar incelediğinde uluslararası işletmelerin ayrımcılıkla mücadeleye verdikleri önem bir kez daha anlaşılmaktadır. Ayrımcılığın önlenmesinde işletmelerin odağındaki ilk hususun iş hukukunun eşitlik ilkesinde belirtilen eşit davranma ilkesindeki yükümlülüklerin yerine getirilmesi olduğu fark edilmiştir. İşletmelerin %57.14'ü Türk mevzuatındaki yasal yükümlülükleri yerine getirdiğini ifade ederken, %28.57'sinde Birleşmiş Milletler'in WEPs anlaşmalarındaki yükümlülüklerini yerine getirdiğini betimleyen ifadeler kullandığı görülmektedir. Ancak sadece bir işletmenin ayrımcılığı önleme konusunda yükümlülüklerinin ötesinde proaktif bir yaklaşım ortaya koyduğunu, bunu da iş ilanlarında ayrımcı ifadelerle yer vermeyerek sağladıklarını belirtmiştir. İşe alım süreçlerinde yaptıkları müdahaleleri proaktif bir yaklaşım olduğunu belirtmeden işletme kültürünün parçası haline getirme eğilimleri olduğunu ifade eden işletmelerin ise analizin %28.6'sını oluşturduğu anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili bir diğer önemli bulgu da cinsiyet çeşitliliğinden ötürü yapılabilecek ayrımcılığın önlenmesi konusunda işletmelerin sadece birinin yönetim kurulunda kadın oranlarını, bir diğerinde ise kreş, esnek çalışma saatleri gibi uygulamaların gerçekleştirildiğini belirten açıklamaları olduğudur. Ayrımcılığın önlenmesinde işletmelerin odaklandıkları diğer husus ise şiddet ve taciz olaylarının engellenmesidir. Bahsi konu işletmelerin 2'si müdahale aracı olarak paydaşların bildirim yapabilecekleri danışma hatları oluşturmuşlardır. Farklı iki işletme ise konuyla ilgili aykırı davranışlara tolerans gösterilmeyeceği ve gerekli müdahalelerin yapılacağını bildirmiştir.

Öne çıkan son ara tema ise eğitimidir. O'Donovan (2018), çeşitlilik eğitiminin, farkındalık yaratma ve yetenek geliştirme temelli iki yaklaşımı olduğunu açıklamaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, çalışanlara ve yöneticilere çeşitlilik hakkında bilgilendirmek, önyargılarla şekillenmiş iş tutumlarını ortaya çıkarmak ve düzeltmek için katılımcıları teşvik etmek gibi içeriklere sahiptir. Diğeri ise çalışanlara işyerindeki farklı özelliklere sahip takım bireylerinin

davranışlarını irdeleyerek, etkili çalışma yetkinlikleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Analizde yer alan işletmeleri %71,4'ü verilen eğitimler hakkında bilgi vermiş, bu bilgilerin analizi sonucu eğitim programlarını farkındalık yaratma temelli kurdukları ortaya çıkmıştır. Farkındalık yaratma temelli eğitiminin amaçları kapsayıcı işletme kültürünü anlatımı, cinsiyet eşitliği verilerinin paylaşımı, önyargı ve ayrımcılık konularında bilinçlendirme eğitimleri, toplu iş sözleşmesi içeriğinin paylaşımı, sendikal örgütlenmenin anlatımı ve fırsat eşitliğinin benimsenmesi konularında şekillendirilmiştir. Yetenek geliştirme temelli eğitimler bu işletmelerce, kadın yönetici yetiştirme ve mentörlüküzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca yetenek geliştirme temelli eğitim veren işletmelerin, eğitimlerde fırsat eşitliği tanındığı, yani işletme içi paydaşların bu eğitimlere eşit koşullarda erişebildiği belirtilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Çalışmadaki ana ve ara temalar ile ilişkilere odaklandığımızda, örneğin, işyeri çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi ile örgütsel adalet ilişkisinde adil etkileşim kaynağı, örgütsel adaletin sağlanmasında işletme içi ve dışı paydaşlar arasındaki davranışların önemini vurgulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet temalı politikalar uygulamaya geçirilirken, Yıldırım (2007: 254-274), Yeşil ve Dereli'nin (2012: 106-120) çalışmalarına paralel olarak, işveren ve yöneticiler için adil etkileşim kaynağına odaklamanın neticesinde, çalışanların iş tatminini artmasının yanı sıra, kapsayıcı bir ortam yaratma konusunda verim alınabileceği düşünülebilir. Ancak örgütsel adaletin adil işlem kaynağının da en az adil etkileşim kaynağı kadar ele alınıp, karar alma süreçlerinde paydaşlar arası ilişkileriyle ilgili beklentilerinin ölçülüp değerlendirilmesi, karar uygulama sürecinde bu beklentileri karşılayacak iletişim sistemleri geliştirilmesini ve bu sistemleri iş kültürlerinin bir parçası haline getirmeyi gerektirmektedir. Bunun karşılanması sonucu adil işlem ve etkileşim özelinde, işletme

çeşitlilik ve kapsayıcılığının sağlanması genelinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesini hızlandıracaktır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda akademik çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet kavramı üzerine yeterli çalışmanın olmadığı da belirtilmelidir. Örneğin Erdur (2020: 207-220) insan kaynakları yöneticilerinin konuyu algılayış biçimlerini değerlendirdiği makalesinde, bu çalışanların örgütsel adalete değindiğini de gözlemlediğini ifade etmiştir. Ancak bu algıların uygulamalara nasıl dönüştüğü ya da adaletin kapsayıcılık çerçevesinde nasıl sağlandığı ile ilgili yorumların yapılabilmesi için daha fazla örgütsel çalışmanın yapılması gerekmektedir. İleriki çalışmalar çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi ve adil olma ilişkisinde kurumsallaşmayı değerlendirebilir ve bu incelemelerde insan hakları ve özgürlükleri, ayrımcılık, uluslararası anlaşmalar, iletişim politikalarında kullanılan dil, etik ve eşitlik ilkeleri, ücretlendirme politikaları ile karar alma mekanizmalarının etkilerini ölçebilirler.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin bir diğer ayağında örgütsel iletişime bağlı olarak açık iletişim, işletmelerin müşteri ve diğer paydaşlarla iletişimini ve işletme kültürünü etkileyen faktörlerden biridir. Doğan ve Demiral (2007) müşteri memnuniyetinin artmasında personel güçlendirme kültürünün rolünün, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin benimsenmesinin, karar alma mekanizmalarının ve sorumluluk bilincinin güçlenmesinin açık iletişim mekanizmalarının sağlanmasıyla mümkün olabileceğini tartışmışlardır. Makalelerinde Caroll'ın (1994) çalışmasından alıntı yaparak, paylaşımlarda şeffaflığa erişen işletmelerin, amaçların açıkça belirlenmesi, hataların ortaya konması ve tartışılması, çatışmaların çalışanların katılımıyla gerçekleşen çözüm süreçleriyle dindirilmesi gibi uygulamaları olduğundan söz edilmiştir (Doğan ve Demiral, 2007). Ancak açık iletişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi ilişkisi içerisinde akademik netlik kazanamamış alanlardan biridir. Nitekim, Özcan'ın (2020) işletmelerin kurumsal iletişimden sorumlu yöneticilerin çeşitlilik yönetimi uygulamalarını incelediği tez çalışmasında yöneticilerin kadınların çalışma ve cinsiyet

eşitliği bağlamından doğan haklarının sağlanmasına yoğunlaştıkları bildirilmiştir. Araştırmaya konu yöneticiler bu sınırlılığın bir eksiklik olduğunu ve uygulama alanlarının zenginleştirilmesi için atılımların gereğine değinmiştir. Bahsi konu ilişkinin netlik kazanabilmesi için analiz kapsamında sektör spesifik benzerliklerin ya da farklılıkların politik, ekonomik ve kültürel bağlamda ele alınarak ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu gerçekleştirilirse, işletmelerin açık iletişim prensiplerini benimsemesi için ikna edici ortam da yaratılmıştır olacaktır.

Akademik çalışmalar ayrımcılık konusunu iş yaşamındaki çeşitliliğin pek çok problemiyle ilişkilendirmiş olsa da (Baybora, 2010; Demir, 2011: 760-77; Erdur ve Özgünlü, 2020: 479-490), araştırmamıza konu işletmeler bu kavramı çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi nezdinde mobbing, taciz ve şiddete karşı önlemlerin alınması, insan kaynakları görevlerinin düzenlenmesi ve iş kanununda belirtilen eşit davranma ilkesine dayandırarak özellikle kadına karşı ayrımcılığın engellenmesi başlıklarında sınırlandırdığı gözlenmiştir. Buna rağmen, ayrımcılığın çeşitlilik yönetimi konusunda işletmelerin en çok önem verdiği üç ana başlıktan biri olduğu da görülmektedir. Bunun sebebi işletmelerin bahsi konu yönetimle alakalı adil yönetim, açıklık gibi diğer başlıklarla ayrımcılık konusunu ilişkilendirilme eğiliminde olmalarıdır. Örneğin çalışma haklarının iyileştirilmesi, kapsayıcılığın teşvik edilmesi gibi hedeflerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Türkiye’deki işletmelerin şiddet konusunda olduğu gibi pek çok konuda yaygın kullandıkları “tolerans göstermeme – sıfır tolerans” retoriğinin ayrımcılık nezdinde de belirtilmesi, insan kaynakları aktivitelerinde ayrımcılık söylemlerinin giderilmesi ya da ayrımcılığı önleyici mekanizmaların geliştirilmesi yönünden çalışmalarla ilgili açıklamaların yapılması da bu kanıyı destekleyen diğer örnekler arasındadır. Dolayısıyla bahsi konu işletmelerin kapsayıcılık yönetiminde ayrımcılığı önleme mevzusunu normatif açıdan kurumsallaştırdıklarını, örgütsel ve yönetsel bir norm haline getirdiklerini belirtebiliriz.

İşletmelerin cinsiyet eşitliği endeksine girme mücadelesinde işletmelerinin işgücü çeşitliliği ve kapsayıcılığı üzerine açıklamalarda bulduklarını görmekteyiz. Bu açıklamalar doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliği ve önyargı eğitimleri, kadınların işgücü varlıklarının, işletme içi terfi ve yönetim olanaklarının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar, bu iyileştirmeleri destekleyen organizasyonlara üyelikler, iş hukuku eşit davranma ilkesine uyum, işletme içi müdahalelerle açık iletişim ve fırsat eşitliği sağlayacak mekanizmalar gibi uygulamalar ile süreçleri yönettiklerini belirtebiliriz. Ancak Küskü ve diğerlerinin (2021) çalışmasında da görüleceği gibi çeşitlilik yönetimi baskı oluşturacak nitelikte yasal bir mevzuat çerçevesinde kontrol edilmediği, makalenin de tabiriyle yönetim süreci gönüllük esasına dayandığından, süreç sadece işletmelerin yakalayabileceklerini umdukları fırsatlar açısından gündeme alınacaktır. Toplumsal Cinsiyet eşitliği endeksleri gibi endeksler uluslararası paydaş ve yatırımları çekme hususunda fırsat yaratıyor olabilir ancak iç paydaşlar nezdinde cinsiyet çeşitliliğinde odaklanılıp diğer farklılık karakteristiklerine özgü uygulamalar geliştirilmediği de açıklamalarda görüldüğünden, çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının durumu ülkenin uzun vade sürdürülebilirlik ve rekabet hedeflerini gerçekleştirebilmesine yeterli desteği sunmamaktadır. Bu doğrultuda düzenleyici bir kurumsallaşmanın gerçekleşmediğini, bunun gerçekleşebilmesi için uluslararası endeks ve anlaşmaların ötesinde, düzenleyici kurumsallaşmayı gösteren yükümlülük ve yetkilendirmelerin oluşturulması, çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarında işe alım, terfi, oryantasyon, eğitim, üst yönetim, karar alma süreçlerinde kesinlik kazandırılması gerekmektedir.

İşletmelerin eğitimleri ile ilgili açıklamaları incelendiğinde farkındalık yaratma amaçlı eğitimlerin işletmelerin odağında olduğu, ancak yetenek geliştirme temelli eğitimlerin henüz kültürel-bilişsel açıdan kurumsallaşmadığı yorumunu yapabiliriz. Az sayıda açıklamanın yönetici yetiştirme ya da mentörlük uygulamalarına değinmesi, bu

uygulamaların çeşitlilik ve kapsayıcılık retoriğinden önce de sadece kadın çalışanlara odaklı olarak kullanılıyor olması, bahsedilen uygulamaların sadece kadın çalışanlara yönlendirilmesi bunun sebepleri olarak gösterilebilir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin etkin sonuçlar verebilmesi için eğitimlerin çalışan algı ve tutumu gibi örgütsel davranış konularının yanı sıra yaş, etnik köken, engelli, cinsiyet yönelimi gibi işgücü çeşitlilik karakterlerini de içeren yetenek geliştirme eğitimlerine de yer vermesi gerekir. Endekste yer alma sürecinin kadınların iş hayatını iyileştirme odaklı olması beklenen bir tutum olsa da eşitlik ilkesine yönelik çalışmalara önem verdiğini iddia eden işletmelerin diğer çeşitlilik karakterlerine de yatırım yapması gerekir ve kapsayıcı kültürü oluşturmak için bu bağlamda yetenek temelli eğitimler geliştirmesi yönünde adımlar atılmalıdır.

Sonuç olarak, mülakatlar, bakanlık raporları, işletme web sayfaları, haber portal makaleleri, gazete haberleri gibi pek çok ikincil veri üzerinden analizi gerçekleştirip kitaphaline getirdiğimiz bir çalışmamız, fırsat eşitliği çalışmaları kapsamındaki çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi alanında kurumsallaşmanın gerçekleşemediğini ve örgütsel alanda bulunan devlet aygıtları, işletmeler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve işçi sendikalarının kaynaklarını değerlendiremediğini ortaya koymaktadır (Özsoy, Şenyücel, ve Oba, 2022). Bu çalışma ise 2022 yılı Bloomberg cinsiyet eşitliği endeksinde yer almış, rasgele örneklem yolu ile seçilmiş Türkiye’de faaliyet gösteren 7 işletmenin web sitelerinde konu ile ilgili paylaştıkları sözel verileri incelemiş ve destekleyici nitelikte verilere ulaşmıştır. Araştırma Türkiye’deki işletmelerin pek çoğu hukuki denetim altına alınmayan çeşitlilik ve kapsayıcılık aktiviteleri için belirli endekslere ve listelere girme rekabeti ile kaynak ayırmaya başladığı fikrini ortaya koymaktadır. Ancak bu önermeyi kanıtlayacak farklı endeksler ve listeleri analiz eden araştırmalar da yapılması gerekmektedir.

2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de neoliberal yayılmacılıktan otoriter rejime evrilen politikalar devletin gündemini de değiştirmiştir. Politika değişikliği fırsat eşitliği genelinde çalışmaların azalmasına ve bu çalışmaların işletmelerin inisiyatifine bırakılmasına neden olmaktadır. İşletmeler genelinde bu yetki değerlendirmemekte, işletme endekslerine girme rekabetine yanaşmayanlar özelinde ise gündemlerini başka konularla meşgul etmektedirler. Ayrıca aktiviteleri gerçekleştirmek için kullanılan maddi kaynakların, hukuki cezalar için ödenen kaynaklardan çok daha fazla olduğunu düşünecek olursak, diğer işletmelerin konuyu gündeme almamalarına şaşırılmaması gerekir. Kısacası işletmeler için, sonuçlarının paydaşlarının önemli çoğunluğunu olumlu yönde etkileyecek çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında örgütsel çapta faaliyet geliştirmek yerine hukuki zararları karşılamak daha karlı olmaktadır. Endeks ve liste dışında kalanlar işletmelerin hangi baskı mekanizmalarının ne ölçüde etkilendiğini, bu mekanizmaların nasıl geliştirilebileceği araştırmacılar tarafından değerlendirilmesi önerilen araştırma konularıdır.

Kaynakça

- Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 1-30.
- Bloomberg. (2021). *Gender-Equality Index*. <https://assets.bbhub.io/company/sites/51/2023/02/2022-GEI-Insights.pdf> adresinden alındı
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948. doi:10.1177/0002764205285173
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Carroll, A. (1994). What’s Behind “E” Word: Myths About Empowerment and Why You Need It. *Interaction Design*, 1-18.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.

- Elo, S., ve Kyngas, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Ely, R. J., ve Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science*, 46, 229–273.
- Erdur, D. A. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık Ve Dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 207-225.
- Erdur, D. A., ve Ozgunlu, F. (2020). Çalışma Yaşamında Ayrımcılık: LGBT+ Bireylere Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 479-494.
- Gröschl, S. (2011). Diversity Management Strategies of Global Hotel Groups: A Corporate Web Site Based Exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), 224-240. doi:https://doi.org/10.1108/09596111111119347
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- James, E. H., ve Wooten, L. P. (2006). Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.
- Karayel, M., ve Doğan, Ö. (2014). Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği Ve Finansal Performans İlişkisi: Bist 100 Şirketlerinde Bir Araştırma. 19(2), 75-88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20815/222683> adresinden alındı
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 63, 59-76.
- Kelly, E., ve Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984. doi:10.1177/0002764298041007008
- Kunze, F., Boehm, S. A., ve Bruch, H. (2011). (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences—A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Küskü, F., Aracı, Ö., ve Özbilgin, M. (2021). What Happens to Diversity at Work in the Context of a Toxic Triangle? Accounting for the Gap Between Discourses and Practices of Diversity Management. *Resour Manag J*, 553–574.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 1754–1774.

- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. C. Machado, ve D. J. (Dü) içinde, *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-66864-2_4
- Oswick, C., ve Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Otluoğlu, E., Sarı, E. S., ve Otluoğlu, K. Ö. (2016). Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Finansal Performansa Etkisi: Bıst 100 Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46), 749-758. doi:10.17719/jisr.20164622640
- Özcan, H. (2020). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği. (Doktora Tezi): YÖK Açık Bilim. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/439975> adresinden alındı
- Özsoy, Z., Oba, B., ve Şenyücel, M. (2019, Temmuz 4-6). *Gender Diversity Practices, in Search of Equality or Window Dressing?* [Paper Presentation]. 35th EGOS Colloquium, Edinburgh, Scotland.
- Özsoy, Z., Şenyücel, M., ve Oba, B. (2022). *Gender Diversity and Inclusion at Work: Divergent Views from Turkey*. New York: Routledge. doi:10.4324/9781003244868
- Sanchez, J. I., ve Brock, P. (1996). Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury Or A Necessity? *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-719.
- Scott, W. R. (2004). Institutional Theory. *Encyclopedia of Social Theory* (s. 408-14). içinde Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. K. G. Smith, Ve M. A. Hitt (Dü) İçinde, *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (s. 460-484.). Oxford.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations : Ideas and Interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Strauss, A., ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sürgevil, O., ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıklarının Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Tatli, A., ve Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *British Academy of Management*, 14(2), 18-200. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x
- Wilhoit Larson, E., Linabary, J. R., ve Long, Z. (2022). Communicating Inclusion: A Review and Research Agenda on Inclusion Research in Organizational

- Communication. *Annals of the International Communication Association*, 46(2), 63-90.
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., J. K., ve Morner, M. (2018). Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites. *J Bus Ethics*, 152, 997–1013. doi:https://doi.org/10.1007/s10551-016-3292-6
- Yeşil, S., ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(1), 253-278.