

FORD OTOSAN

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK BAŞUCU REHBERİ





Ne?

Neden?

Nasıl?

İÇİNDEKİLER

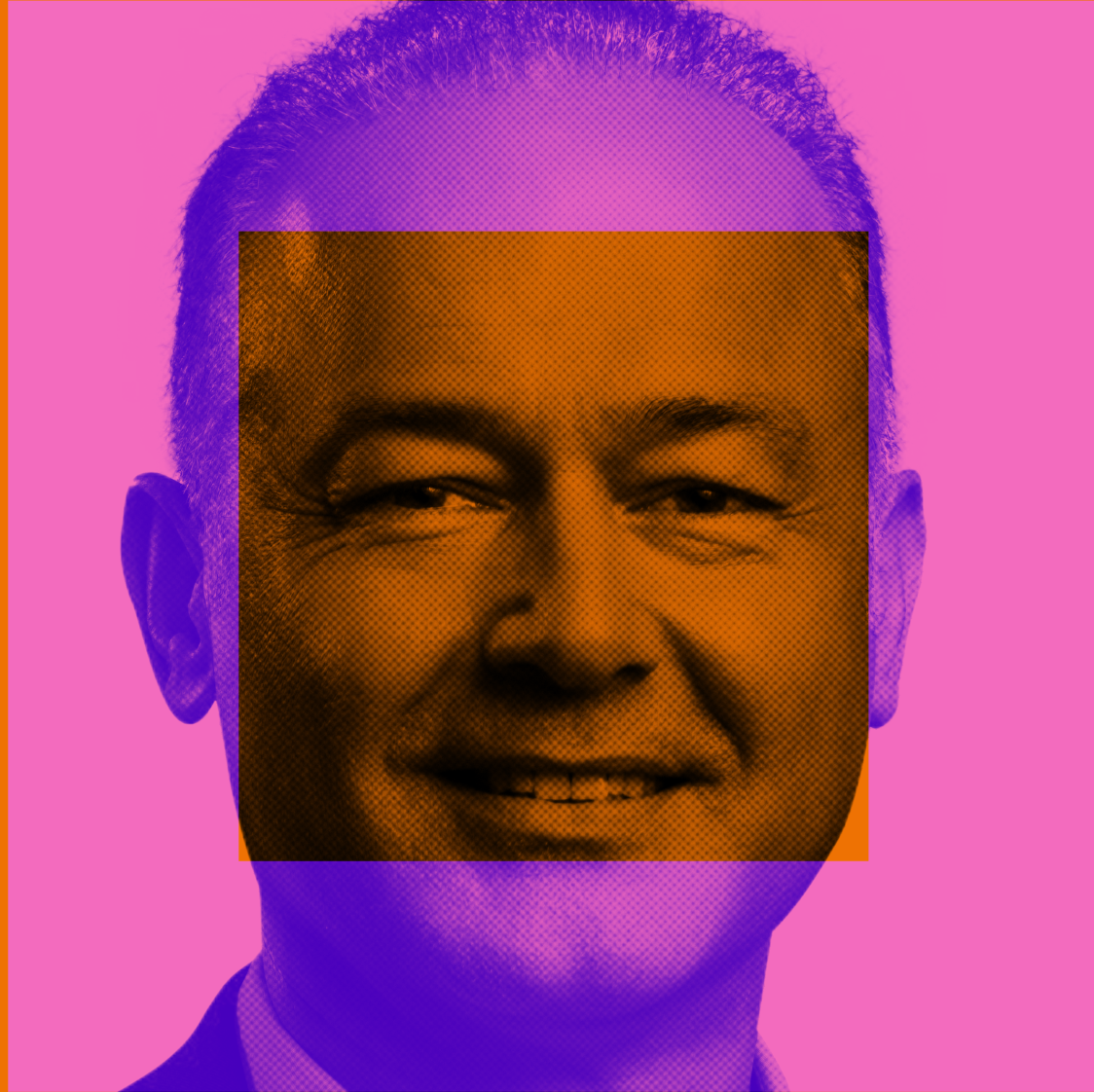
İÇİNDEKİLER	01	Kapsayıcılık	13	Kişisel ve mesleki gelişim ve kariyer süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı nasıl geliştirebiliriz?	35
GİRİŞ	02	Aidiyet	13	NASIL daha kapsayıcı olabiliriz?	37
ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK ÜRÜN SAHİBİNDEN MESAJ	03	Eşitlik	13	Kapsayıcılığa ilişkin 6 ilke	37
FORD OTOSAN'DA ÇEŞİTLİLİK EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK ÇERÇEVESİ	05	Farklılık Eşitliği Ya Da Fiili Eşitlik	14	Ford Otosan'da Kapsayıcı Liderliğin güçlendirilmesi için temel hedef ve stratejiler	38
Ford Otosan'da ÇEK Süreci	06	Ford Otosan'da ÇEK Trendleri	16	Ford Otosan Liderlik Manifestosu	38
Ford Otosan'da ÇEK Süreci Arka Planı	06	NEDEN?	20	Kapsayıcı bir lider olabilmek ve kendi içgörünüzü yapabilmek için üç adım	40
Ford Otosan'da çeşitlilik çalışmaları nasıl ilerledi?	07	Yenilikçilik ve Yaratıcılığı Arttırma	22	İş-yaşam entegrasyonu ve çalışan esenliğinde kapsayıcılığı NASIL geliştirebiliriz?	41
ÇEK Yönetişiminde Temel Alanlar	07	Yeteneği çekme ve aidiyet	23	ÇEK kültürünü NASIL tüm ekosistemimize yayabiliriz?	43
FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş. ÇEŞİTLİLİK POLİTİKASI	08	Daha iyi karar alma ve risk yönetimi:	24	Kaynakça	45
Bir Değer Olarak Çeşitlilik	08	İtibar Artışı:	24		
Çeşitlilik Kültürü ve İş Süreçleri	08	Artan Çalışan Bağlılığı ve Çalışanları Şirkette Tutma:	25		
Eşitlikçi İletişim	08	Müşteriyi Daha iyi Anlama/Duyma ve Daha iyi Finansal Performans:	26		
Şiddet Karşısında Sıfır Tolerans	08	Çeşitlik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta Küresel ve Yerel Dinamikler	27		
Sorumluluk	08	NASIL?	28		
NE?	09	Nasıl daha çeşitli adayları işe alabiliriz?	31		
MINİ ÇEK SÖZLÜĞÜ	11	İş alımda çeşitlilik için 5 temel adım:	31		
Çeşitlilik	11	Yöneticilerin kendisine sorması gereken başlıklar	31		
Çeşitlilik Kategorileri	12	Cinsiyet Eşitliği Stratejimiz	32		

GİRİŞ

Ford Otosan olarak, tüm paydaşlarımızla güçlü bir iş birliği içinde çalışarak geniş bir değer zincirinin içinde yer alıyoruz. Türkiye'nin dört bir yanındaki bayilerimizle köklü bir iş ortaklığı ilişkisi içindeyiz. Ayrıca, yetkili servisler aracılığıyla Türkiye genelinde bakım, onarım ve servis hizmetleri sunuyoruz. Ürettiğimiz modeller ile her kuşaktan, farklı ihtiyaç ve beğenilere sahip çok çeşitli bir müşteri profiline hitap ediyoruz.

Ford Motor Company ve Koç Holding'in eşit oranda hisse sahibi oldukları halka açık bir şirket olan Ford Otosan'da, 2023 yılı itibarıyla faaliyet gösterdiği 4 ana merkezde 20 binden fazla çalışma arkadaşımız bulunuyor. Kocaeli, İstanbul, Eskişehir ve Romanya Craiova tesislerimizdeki yaşam, farklı yaş grupları, farklı deneyim ve geçmişlerden gelen binlerce çalışma arkadaşımızın yalnızca iş hayatını değil, sosyal ilişkilerini ve ağırlarını, öğrenme deneyimlerini, kişisel gelişimlerini de şekillendiriyor.

Ford Otosan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık bildirgemiz, Ford Otosan'ın iş uygulamalarında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa olan bağlılığımızı vurgulamaktadır. Farklı yeteneklerin birlikte çalışmak istediği bir ortamı sürekli kılmayı hedeflerken, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) vizyonumuzun desteklenmesinde tüm liderlerimizin önemli bir rol oynadığını kabul ediyoruz. Bu başucu rehberi ile herkesin bu hedeflere katkıda bulunmasını sağlamak için pratik rehberlik, kaynaklar ve bilgileri bir arada sunmayı amaçlıyoruz. Hazırladığımız bu rehber, çalışma arkadaşlarımız, liderlerimiz, bayi ve tedarik zincirimizdeki iş ortaklarımızdan oluşan geniş bir ekosistem içerisinde ÇEK çabalarının ne anlama geldiğine (NE), bunların Ford Otosan'ın iş alanları ve genel olarak erişimi olan bütün gruplar bakımından yaratacağı etkilerin önemine (NEDEN) ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın iş alanlarımız ve ekosistemimizde etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için neler yapılması gerektiğine ve bunların nasıl hayata geçirileceğine odaklanıyor (NASIL).

**Değerli Çalışma Arkadaşlarım ve Paydaşlarımız,**

Tüm bireylerinin fırsat eşitliğine sahip olduğu, ait hissettiği bir toplum yaratmak için biz de Ford Otosan olarak üzerimizdeki sorumluluk ile hareket ediyoruz. Bu yolculukta bize öncülük eden Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık (ÇEK) Rehberimizi sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Bu rehber, her sesin duyulduğu, her bakış açısının değer gördüğü ve her bireyin başarılı olabildiği bir ortamı teşvik etme kararlılığımızın bir yansımasıdır.

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sürdürülebilir bir geleceğe doğru ilerlememizde temel değerlerimizin en başında gelmektedir. Dönüşümün hızını en çok hissettiğimiz bu çağda, daha iyi bir dünya, güçlü bir gelecek için değer yaratabilmemiz farklı bakış açıları, deneyimler ve yeteneklerden yararlanma kapasitemize bağlıdır. Farklı bakış açıları yaratıcılığı artırarak inovasyonu tetikler; bu durum, hayatın her alanında olduğu gibi üretimde de önemli bir etkiye sahiptir.

Ekibimizin her üyesi katkıda bulunmak ve ilerlemek için eşit fırsata sahip olduğunda, işgücümüzün tam potansiyelini ortaya çıkarırız. Eşitlik taahhüdü duvarların ötesine geçerek tüm ekosistemimizin dokusuna nüfuz eder. Kapsayıcı bir işyerinde,

bireylerin özgün benliklerini ortaya koyması ve kolektif bakış açısıyla sinerji yaratması mümkündür. Ford Otosan'da amacımız, kurumsal değerlerimizle uyumlu bir şekilde, toplumdaki her bireyi destekleyen bir ortam oluşturmaktır. Farklı sosyal kimlikleri ve ihtiyaçları dikkate alarak iş süreçlerimizi titizlikle gözden geçiriyor ve elde ettiğimiz içgörülerini kullanarak istihdam politikalarımızı daha kapsayıcı hale getiriyoruz.

Cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, yaş, medeni durum, inanç ve görüşler, yaşam ve ifade biçimleri ve fiziksel farklılıklara dayalı her türlü ayrımcılığı net bir şekilde reddediyoruz. ÇEK ilkelerimize bağlılığımız; her bireye değer verilen, saygı duyulan ve potansiyelini ortaya çıkarması için eşit fırsatların sunulduğu bir iş yeri yaratma taahhüdümüzü güçlendiriyor.

Çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı kucaklayarak hem şirketimizi hem de ekosistemimizi geleceğe taşıyoruz. Bu rehberin, herkese ilham vermesini ve birlikte daha iyi bir toplum yaratma yolunda hep birlikte hareket etmemizi diliyoruz.

Güven Özyurt
Ford Otosan Lideri

**Değerli okuyucu,**

Otomotiv sektörü elektrikli ve bağlantılı araç çağı için dönüşürken, sektörümüzün geleceğini şekillendirmek; birbirimiz ve müşterilerimiz için bugünden daha iyi bir gelecek inşa etmek için şirketimize güvencimiz tam. Bu zorlu bir görev, ancak yine de dönüşümü yaratma potansiyelimiz heyecan verici.

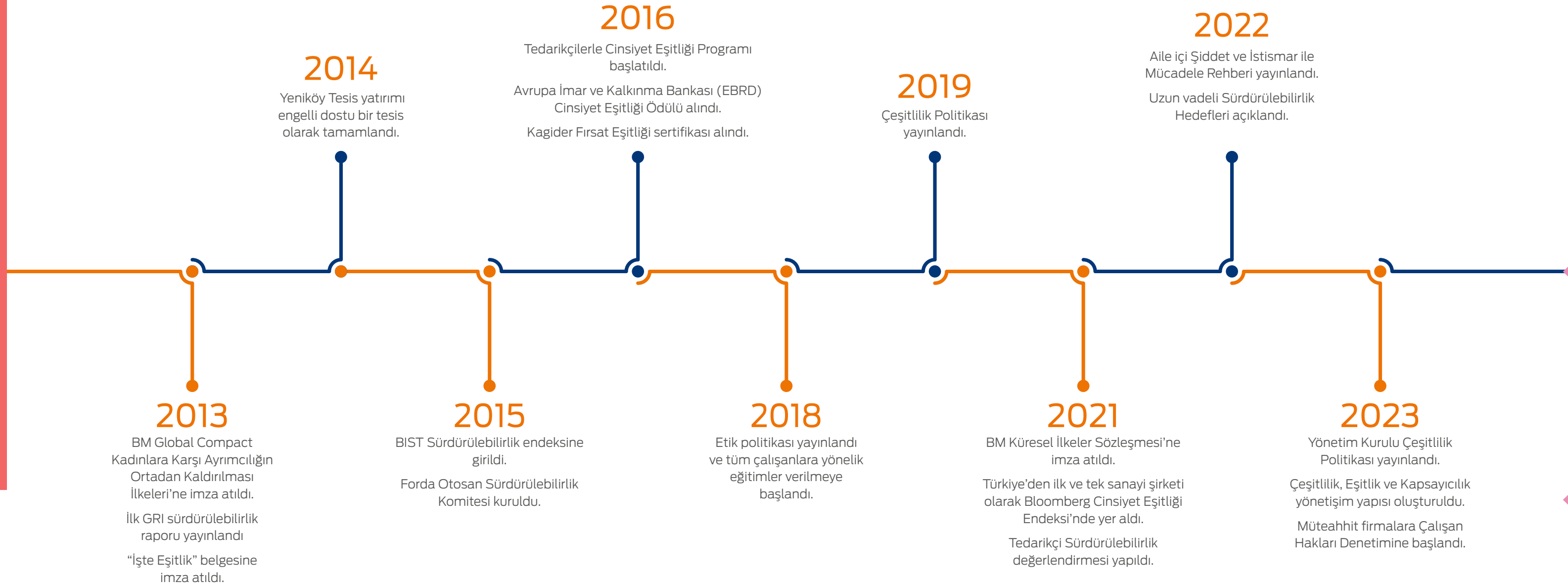
Bu dönüşüm yolculuğunda liderlere ekiplerimizi desteklemek ve güçlendirmekte büyük bir sorumluluk düşüyor. Ekip üyelerimizin potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ortamı yaratmak için herkesin tüm katkılarını ve benzersiz yeteneklerini ortaya koyabileceği kapsayıcı bir ortam yaratmalıyız. Her bireyin başarılı olması için fırsatlara eşit şekilde ulaşabileceği koşulları sağladığımızda, çalışma arkadaşlarımız, iş ortaklarımız, müşterilerimiz ve içinde faaliyet gösterdiğimiz toplumlar için daha iyi bir gelecek şansını yakalayabiliriz.

Bu rehber ile, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık alanında temel bilgileri ve Ford Otosan'daki her gün geliştirmeye devam ettiğimiz uygulamaları, geleceği dönüştürmekte rehberlik edecek açık bir kaynak olarak paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Elif Barutçu**Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Ürün Sahibi**

FORD OTOSAN'DA ÇEŞİTLİLİK EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK ÇERÇEVESİ

Ford Otosan'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık politikaları, 2019 yılında kabul edilen bildirge ile yayınlanmıştı. ÇEK'in ayrı bir politika alanı olarak ele alınması, o güne dek Ford Otosan'da bu alanda devam eden sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki uygulamaları, stratejik planlamadaki dönüşüm alanlarındaki (Organizasyonel Dönüşüm, Kültür & Liderlik Dönüşümü ve Çevik Dönüşüm) çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik konularındaki uygulamalara entegre eden temel bir stratejik çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte hazırlanan Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası ile Ford Otosan'ın ÇEK vizyonu ortaya konmuştur.



Ford Otosan'da ÇEK Süreci Arka Planı

FORD OTOSAN'DA ÇEK SÜRECİ



Giriş

Ne?

Neden?

Nasıl?

FORD OTOSAN

FORD OTOSAN'DA ÇEŞİTLİLİK ÇALIŞMALARI NASIL İLERLEDİ?

Eylem Planı Çalıştayı ve Eylem Planı
(Ağustos 2022)

ÇEK Ürün Sahibi Atanması (Aralık 2022)

FORD ÇEK Dönüşüm Ekibi (Aralık 2022)

ÇEK başucu rehberi Yazılması
(28 Şubat 2023)

Kadın Gelişim Yolculuğu , Bilinç Dışı Önyargılar
eğitimlerinin düzenlenmesi (Mart 2023 itibaren
periyodik olarak verilmeye başlandı.)

Tedarikçi ve Bayi ÇEK çalışmalarının başlaması
(Nisan 2023)

Bayilere Yönelik TCE eğitimlerinin verilmesi
(Eylül 2023)

Tedarikçi Bilinç dışı önyargılar eğitimlerinin
verilmesi (Ekim 2023)

WEF – DEI Lighthouse sürecinin Ford Romanya
ekibi ile başlatılması (2024 Projemiz)

ÇEK YÖNETİMİNDE TEMEL ALANLAR

Çeşitliliği İçeren İşgücü ve İşe Alım Süreçleri

Kişisel ve Mesleki Gelişim ve Kariyer Süreçleri

İş Süreçleri ve İş Ortamlarında Kapsayıcılık

İş Yaşam Entegrasyonu, Çalışan Sağlığı ve Esenliği

Sosyal Diyalog ve Ekosistem Oluşturma

FORD OTOSAN'DA ÇEK SÜRECİ

FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş. ÇEŞİTLİLİK POLİTİKASI

BİR DEĞER OLARAK ÇEŞİTLİLİK

1. Çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müşterilerimiz ve paydaşlarımızın çeşitliliğini yalnızca hedef değil, değer yaratma sürecimizin temel parçası olarak görürüz.
2. Pozisyon ve ekiplerin oluşturulmasında çeşitliliği gözetiriz
3. Tüm bireysel farklılıklarımıza, bizi yaratan; değerlerimizi, bakış açılarımızı ve etkinliklerimizi besleyen potansiyel olarak yaklaşıyoruz.

ADİL, EŞİTLİKÇİ, NEZAKETE DAYALI VE ETİK İLİŞKİLER

4. İnsanın başka insanlar, canlılar ve doğa ile girdiği tüm ilişkileri hak, adalet ve etik ilkeler çerçevesinde tanımlarız.
5. Dürüstlük, adalet ve nezaket tüm ilişkilerimizde temel aldığımız ilkelerdir. Kimsenin kişisel özgürlüklerinin haksız yere sınırlandırılması; onur ve saygınlığının zedelenmesine izin vermez.

6. Tüm kurumsal süreçlerimizde kapsayıcı ilişkiler kurmaya özen gösteririz.

ÇEŞİTLİLİK KÜLTÜRÜ VE İŞ SÜREÇLERİ

7. Bireylerin potansiyellerini ortaya çıkaracak, herkesin fikirlerini özgürce beyan edebileceği kurumsal bir iklimi sürekli kılmak temel önceliklerimizdendir.
8. Toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, yaş, medeni durum, inanç ve düşünce, yaşam ve ifade biçimleri, bedensel farklılıklar temelinde herkese tüm iş süreçlerimizde eşit olarak yaklaşır ve etkin bir eşitlik politikası uyguluyoruz.
9. İşe alım, terfi ve mesleki gelişim süreçlerinde her türlü ayrımcılık, ön yargı ve bilinç dışı ön yargıları engelleyecek önlemler alırız.
10. Yönetim kurulu üyelerinin aday gösterilme sürecinde sadece bilgi ve birikimleri göz önünde bulundurulur. Yönetim kurulunun farklı deneyimlere, yeteneklere sahip üyelerden oluşmasına önem veririz. Ford Otosan Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranının asgari %25 oranında olmasını hedefleriz.

Özgünlüğü ve eşitliği teşvik eden kapsayıcı bir ortam yaratmak.

Çeşitliliği bir değer olarak teşvik etmek
Çok kültürlü çalışma ortamlarında tüm çalışanlar arasında adil, eşitlikçi ve nazik ilişkiler kurulması için ilham verici çalışmalar yapmak.

Aktif bir Çeşitlilik Yönetimi
Çeşitliliği yaratıcı hale getirmek, kurumsal zenginliği artırmak ve kapsayıcılığı sürekli kılmak için aktif bir çeşitlilik yönetimi geliştirmek.

ÇEK izleme-değerlendirme süreçlerini kurumsallaştırmak

Kişisel ve Mesleki gelişim süreçlerinde ÇEK

ÇEK Ekosistemi
Bayiler, tedarikçiler ve tüm paydaşlarla birlikte ÇEK alanında bir ekosistem oluşturmak

EŞİTLİKÇİ İLETİŞİM

11. Tüm iletişim süreçlerinde cinsiyetçi, homofobik, ırkçı, türcü, ayrımcı, kalıp yargıları pekiştirici dil kullanımına karşı çıkarız. Açık, adil, şiddetsiz iletişim formlarını teşvik eder, eşitlikçi bir iletişim politikası benimseriz.

ŞİDDET KARŞISINDA SIFIR TOLERANS

12. Her türlü şiddet, baskı, zorbalık, taciz karşısında toleranssız net bir tavır alırız. Şiddet, zorbalık, baskı ve tacizden uzak iş ilişkileri, paydaş ilişkileri ve güvenli ortamlar geliştiririz.

SORUMLULUK

13. Türkiye otomotiv sektöründe dezavantajlı gruplara ait çalışanların (kadın, engelli vs.) sayısının dengelenmesi için aktif rol oynarız.
14. Farklılıkları yaratıcı kılmak, örgütsel zenginliği arttırmak ve kapsayıcılığı sürekli kılmak amacıyla aktif bir çeşitlilik yönetimi için çaba harcarız.
15. Tedarikçilerimiz, bayilerimiz ve paydaşlarımızla olan tüm ilişkilerde eşitlikçi ve çeşitliliğe değer veren kurumlarla iş birliği yapmaya önem veririz.

NE?

Çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ve aidiyet, dinamizmi, üretkenliği ve yeniliği artırmak için birlikte çalışan dört temel kavramdır. Her ekip üyesinin potansiyelini ortaya çıkarabilmesine, eşit fırsatlara sahip olmasına ve değerli hissetmesine hizmet eder.

EŞİTLİK & HAKKANİYET

“Ford Otosan, herkesin ihtiyaçlarına göre başarılı olmak ve gelişmek için gerek duyduğu araçları sağlamayı hedefler.”

ÇEŞİTLİLİK

“FORD OTOSAN farklı geçmişler ve deneyimlerden gelen her kesimden çalışan ile hayatın her alanında.”

AİDİYET

“Ford Otosan, çalışanlarının unvan, kıdem, eğitim, geçmiş, yaş, cinsiyet, yaşam biçimi ve tüm farklılıklarıyla, kendilerini Ford Otosan’ın değerli bir parçası olarak hissetmesini hedeflemektedir.”

KAPSAYICILIK

“FORD OTOSAN; unvanı, geçmişi, yaşı, cinsiyeti, mezun olduğu okul ya da diğer özellikleri ne olursa olsun, herkesin fikrinin ve bakış açısının duyulduğu ve değer gördüğü bir yaşam alanı sunmayı hedefler.”

MİNİ ÇEK SÖZLÜĞÜ

“Ekibinizin istatistiki olarak belirli çeşitlilik yüzdesine sahip olması dönüştürücü değildir; asıl dönüştürücü olan, farklı özellikteki ekip üyelerinizin hepsini desteklediğiniz ortamdır.”

ÇEŞİTLİLİK

Çeşitlilik basit anlamıyla tüm farklılıklarımızı anlatır. Dar anlamda farklılıklar cinsiyet, etnik köken, yaş, medeni durum, eğitim gibi demografik özelliklere odaklanırken geniş anlamda kültürel, teknik ve bilişsel farklılıklar gibi gözlemlenemeyen özellikleri de kapsıyor. Bu bağlamda çeşitlilik her birimizin farklı geçmişlere, farklı bakış açılarına ve farklı deneyimlere sahip olmamız anlamına geliyor.



ÇEŞİTLİLİK KATEGORİLERİ

İnsanların özellikleri

kadar farklı

çeşitlilik türlerinden

bahsedebiliriz.

Ancak belli başlı türler

şunlardır:

CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ

Farklı cinsiyetten çalışanların eşit veya adil bir şekilde temsil edilmesidir. En yaygın olarak, kurumlarda cinsiyet dengesine işaret eder ama bundan fazlasıdır. Aynı zamanda ikili cinsiyet rejimi ötesinde ifade sergileyen cinsel kimlikleri tanımlamak için kullanılır. İstihdamda çeşitlilik, kadınların ve erkeklerin eşit haklara, sorumluluklara ve fırsatlara sahip olabilmeleridir.

YAŞ ÇEŞİTLİLİĞİ / KUŞAKLARARASI ÇEŞİTLİLİK

Tarihte ilk defa şirketlerin bünyesinde dört kuşak birlikte çalışıyor. Bu dört kuşak, 1946- 1964 arası doğan ve şimdiye kadar en kalabalık kuşak olarak bilinen “Bebek Patlaması Kuşağı”, 1965- 1980 arası doğanlar X kuşağı; 1980-2000 yılları arası doğanlar Y kuşağı, 2000 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşağı olarak adlandırılıyor. Kuşakların her biri farklı teknoloji kullanımı, iletişim tarzları ve çalışma alışkanlıklarına sahip. Bununla birlikte tutunma politikaları ve ücret beklentileri açısından da farklılar. Bu nedenle sosyal değişim ve etki yaratabilmek için kuşaklararası ve kuşaklar içindeki dinamik etkileşimleri hesaba katmamız büyük bir önem taşıyor.

ENGELLİ ÇEŞİTLİLİĞİ

OECD-AB ve Türkiye verilerine göre, dünya nüfusunun yaklaşık %15'i engelli bireylerden oluşuyor. Yani dünyada 1 milyar engelli var. Türkiye'de resmi rakamlara göre 2,5 milyonun üzerinde engelli var. Ancak gerçekte bu rakamın çok daha yüksek olduğu biliniyor. Çünkü bu rakam Ulusal Engelli Veri Sisteminde engelli raporu almak için yetkili hastanelere başvurmamış ve hizmet için devletle temasa geçmeyen kişileri kapsamıyor. TÜİK verilerine göre engelli nüfus oranı %6,9. Dünya engellilik raporuna göre, çalışma çağındaki engelli bireylerin istihdam oranlarının erkekler için %53, kadınlar için %20 olduğu belirtiliyor. Türkiye'de ise engelli erkeklerin % 35,4'ü; kadınların ise %12,5'i istihdam edilmekte. Tabii bu yine engelli raporu olan bireyler açısından tutulan bir oran. Tüm engellileri düşündüğümüzde bu oranların çok daha düşük olduğunu biliyoruz. Ücretli çalışma, engellilerin toplumsal ilişkilere dahililiyeti için oldukça önemli. Eşitliğin önündeki temel engeller; sosyal ve kültürel inanç sistemlerinin etkileri ile engellilik damgalamaları ve kalıp yargıları devam ettiren yanlış anlamalardır.

OKUL ÇEŞİTLİLİĞİ

Özellikle ülkemizde “okulculuk” veya “bölümcülük” sorunu; işe alımdan başlayarak, kariyer yönetimi, terfi, performans yönetimi, takdir ve ödüllendirme başta olmak üzere farklı alanlarda kendini göstermektedir. Mezun olunan lise ve veya üniversitelerin iş için yetkinlik ve tecrübenin önüne geçmesi, diğer okullardan mezun olanların organizasyona yaratabileceği değer dışarıda kalmasına neden olabilir.

“Eşitlik, organizasyonun dokusuna adalet inşa etmekle ilgilidir.”

KAPSAYICILIK

Çalışanların kimliklerine bakılmaksızın saygı gösterilmesi, farklılıkları gözetilerek değer verilmesi anlamına gelir. Kapsayıcılık geliştirilebilen bir özelliktir. Liderlik pozisyonları, karar alma süreçleri dahil organizasyonun tüm süreçlerinde farklı kimliklere sahip olan çalışanların yer alabilmesini ve birlikte uyum içinde çalışabilmesini sağlayabilmek için gösterilen çabayı ifade eder.

AİDİYET

Aidiyet duygusu evrensel bir duygudur. Kişinin kendini güvenli ve değerli hissetmesidir. Kişinin olduğu haliyle, eleştirilme korkusu, reddedilme korkusu ya da dışlanma korkusu olmadan, kabul görmesini ifade eder. Bir ekibin önemli bir parçası olduğunuz hissidir. Her ekip üyesi değerli olduğunu, organizasyona anlamlı bir katkı ürettiğini hissettiğinde gerçekten onun parçası haline gelir.

“Çeşitlilik bir gerçektir;
eşitlik bir seçimdir,
kapsayıcılık bir eylemdir.
Aidiyet bir sonuçtur.”

– Arthur Chan.

EŞİTLİK

Sözlük anlamıyla, bedensel, ruhsal başlıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayrım bulunmaması durumunu ifade eder. Ancak eşitliğin bu tanımı herkesin aynı noktadan başladığını varsaydığı için yeterli değildir. Bu nedenle insanların aynı yaşam deneyimlerine sahip olmadığını ifade eden bazı insanların dezavantajlarını kabul eden bir bakış açısına ihtiyaç vardır.

FARKLILIK EŞİTLİĞİ YA DA FİİLİ EŞİTLİK

Bu kavram yerine sonuçlarda eşitlik ya da fiili eşitlik kavramları da kullanılabilmektedir. Farklılık eşitliği anlayışının odağında sonuçlar itibarıyla eşitliğin sağlanması vardır. Sonuçlara ulaşmada eşitliğin sağlanabilmesi için sadece yasaların düzenlenmesi ve yasal engellerin kaldırılması yetmez. Dolayısıyla önemli olan, bu engellerin kaldırılmasıdır ki bu da ancak dezavantajlara yönelik destek olacak politikalar üretmekle mümkündür.

Eşitlik, başarılı bir çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamasının temelidir. Ekip üyelerinin her birinin farklı başlangıç noktaları olduğunu kabul eder ve herkesin kendine uygun kaynaklara ortak hedefe ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Herkese ihtiyaçları doğrultusunda gelişim potansiyeli sunar.

Eğer herkese uygulanan ve tarafsız gibi görünen bir uygulama bazı kişi ve gruplar üzerinde diğerlerinden farklı olarak daha fazla olumsuz etki yaratıyorsa dolaylı ayrımcılıktan bahsedebiliriz .

AYRIMCILIK

Bir kişi veya grubun, cinsiyet, dil, etnik köken, engellilik vs. gibi özelliklerinden dolayı olumsuz davranışlara maruz kalması olarak tarif edilebilir.

Daha geniş ifadeyle ayrımcılık, kişinin insan haklarından ve diğer yasal haklarından, başkalarıyla eşit bir biçimde faydalanamadığı durumlarda ortaya çıkar.

Eğer bazı gruplara mensup kişilerin haklarından faydalanma imkânı diğerlerine göre daha sınırlı tutuluyorsa doğrudan ayrımcılıktan bahsedebiliriz. Örneğin iş görüşmesi sırasında eşit niteliklere sahip iki adaydan diğerinin sadece cinsiyeti nedeniyle tercih edilmesi durumunda ortaya çıkar.

Eğer herkese uygulanan ve tarafsız gibi görünen bir uygulama bazı kişi ve gruplar üzerinde diğerlerinden farklı olarak daha fazla olumsuz etki yaratıyorsa dolaylı ayrımcılıktan bahsedebiliriz. Seyahat engeli bulunmamak, sürücü belgesine sahip olmak gibi.

Ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler nedir?

Yasal düzenlemeler, bildireler ve tavsiye kararları çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın kurumlarda hayata geçirilmesi için kolaylaştırıcı araçlar sunmaktadır. Bu bölümde Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler sıralanmaktadır.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Madde 2, Herkesin ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğum veya başka türden statü gibi herhangi bir ayırım gözetilmeksizin, bu bildirmede belirtilen bütün hak ve özgürlüklere sahip olduğunu ifade eder. Bu haklar, evrensel, bölünmez, devredilemez ve alınamaz. İnsan haklarının yaşam pratiğine aktarılmasında devletlerin, I. saygı gösterme, II. koruma ve III. yerine getirme yükümlülüğü vardır.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Konseyi, İş Dünyası için Koruma, Saygı Gösterme ve Telafi Etme çerçevesinde "İnsan Hakları Rehber İlkelerini" yayımlamıştır. Bu Rehber İlkeler, tüm devletler ve büyüklüğü, sektörü, yeri, mülkiyeti ve yapısı ne olursa olsun çok uluslu ve diğer tüm ticari şirketler için geçerlidir. Ticari şirketlerin, tüm ilgili yasalarla uyumlu olması ve insan haklarına saygı göstermesi gereken belirli işleri yapan, toplumun uzmanlaşmış kurumları olma rolünün kabul edilmesine dayanır. Ticari şirketlerin, koşullara bağlı olarak, başka standartları da dikkate alması gerekebilir. Örneğin, şirketler özel

bir ilgi gerektiren farklı topluluk ve halklara mensup bireylerin insan haklarına da saygı göstermelidir .

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, insan haklarını uluslararası güvence altına aldığı ve devletler açısından bağlayıcı olduğu için çok önemlidir. 14. Maddesi ayrımcılık yasağına işaret eder. "Bu sözleşmede tanınan hak ve özgürlüklerden yararlanma, cinsiyet, ırk, renk, dil, din, siyasal veya diğer kanaatler, ulusal veya toplumsal köken, ulusal bir azınlığa aidiyet, servet, doğum başta olmak üzere herhangi başka bir duruma dayalı hiçbir ayrımcılık gözetilmeksizin sağlanmalıdır" ifadesi yer almaktadır. Bu madde, çeşitli ayrımcılık biçimlerine karşı mücadele etmeye olanak verir.

Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşme'nin ilk maddesinde ırk ayrımcılığı "siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya zayıflatmak amacına ya da etkisine yönelik ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım, dışlama, kısıtlama ya da tercih" olarak tanımlanır. Beşinci madde ise çalışma, işini özgürce seçme gibi hakları garanti altına alır.

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW), amacı bakımından "kadınlara karşı ayrımcılık" terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya

diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir. Sözleşmenin 11. Maddesi çalışma hakkı ile ilgilidir ve istihdam konularında seçim yapılırken aynı ölçülerin uygulanması da dahil, aynı istihdam imkanlarından yararlanma hakkı, eşit ücret alma hakkı, meslekte ilerleme hakkını ve sosyal hizmetler hakkını vurgular. Devletleri de bu hakları uygulamada yükümlü kılar. Sözleşme, 1979 yılında BM Genel Kurulu'nda kabul edilmiştir, Türkiye, CEDAW'ı 1985 yılında imzalamıştır.

Engelli Haklarına İlişkin Sözleşme, Türkiye'de imzaya açıldığı gün olan 30 Mart 2007'de kabul edilmiştir. Birleşmiş Milletler Tarafından, engelli hakları alanında temel sözleşmedir. Bu sözleşmede "Engelliliğe dayalı ayrımcılık" siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni veya başka herhangi bir alanda insan hak ve temel özgürlüklerinin tam ve diğerleri ile eşit koşullar altında kullanılması veya bunlardan yararlanılması önünde engelliliğe dayalı olarak gerçekleştirilen her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlamayı kapsamaktadır. Engelliliğe dayalı ayrımcılık makul düzenlemelerin gerçekleştirilmemesi dahil her türlü ayrımcılığı kapsar.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın 111 sayılı sözleşmesi iş ve meslek bakımından ayırımı düzenler. Burada ayırım, ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşei bakımından yapılan ve iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı anlatır . Bu sözleşme ile iş ve meslek edinmede eşitliği yok edici her türlü ayrımcılık yasaklanmıştır.

Deloitte'in Şubat – Mayıs 2022 dönemini kapsayan İşyerinde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu, cinsiyet, yaş, eğitim, etnisite, engellilik konularında ayrımcılığı odağına almıştır. Araştırma hâlihazırda çalışmakta olan veya daha önce çalışma hayatında bulunmuş 440 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan bazı çarpıcı sonuçlar ise şöyle:

-Katılımcıların %65'i, iş hayatında cinsiyetleri nedeniyle ayrımcılığa uğramış ya da cinsiyet temelli ayrımcılığa tanık olmuş.

-Erkek katılımcıların %57'si yaşları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmış ya da tanık olmuş. Bu oran kadınlarda %64.

-Ayrımcılığa uğrama oranı gençlerde daha fazla, yaş ilerledikçe azalan bir eğilim gösteriyor.

- En çok genç kadınların yaşları nedeniyle ayrımcılığa uğradıkları görülüyor (%76).



FORD OTOSAN'DA ÇEK TRENDLERİ

Küresel bir pazarda farklılık arz eden bir iş gücü, zengin kültürel bilgisiyle çeşitli zevk ve tercihlere hitap eden ürünler tasarlayabilir; farklı pazarlama stratejileri ve uygulamalar geliştirebilir.

Ford Otosan, Kocaeli'ndeki Gölcük ve Yeniköy Fabrikaları, Eskişehir'deki Eskişehir Fabrikası, İstanbul'daki Sancaktepe Ar-Ge Merkezi ve Yedek Parça Deposu, Romanya'daki Craiova Fabrikası ile dört ana merkezde faaliyet göstermekte ve 20.000'den fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Son 11 yıldır otomotiv sektörü ihracat şampiyonu olan Ford Otosan 5 kıtada 78 ülkeye araç ve parça ihracatı yapan uluslararası bir şirkettir.

**4 Farklı
yerleşke***

Toplam

23.701
çalışan*

Ofis

%22,5*

Saha

%77,5*

* Aralık 2023 verilerine göre

CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ AÇISINDAN:

Tüm İnsan Kaynakları süreç ve uygulamalarında “fırsat eşitliğine önem vererek, farklılıklara ve etik değerlere saygılı olmak” prensibi ile çalışmaktayız.

STEM ALANINDA ÇALIŞAN SAYISININ

Türkiye’de 3455
Romanya’da 2721*
kadın

Ford Otosan bünyesinde teknik alanlarda, yani kısaca STEM olarak adlandırılan Bilim-Teknoloji-Mühendislik ve Matematik-BTMM alanında çalışan kadın oranı 2023 yılında ofis çalışma arkadaşlarımızda %25,5 ve saha çalışma arkadaşlarımızda %17,9 olmak üzere 2023 yılında toplamda %22 olarak gerçekleşti.

%22

2024 yılında %22’ye, 2026’da ise %30’a çıkartma hedefimiz bulunuyor. **

%22 ►►► %30

* Aralık 2023 verilerine göre

**Hedef sadece Ford Otosan Türkiye operasyonlarını kapsamaktadır.



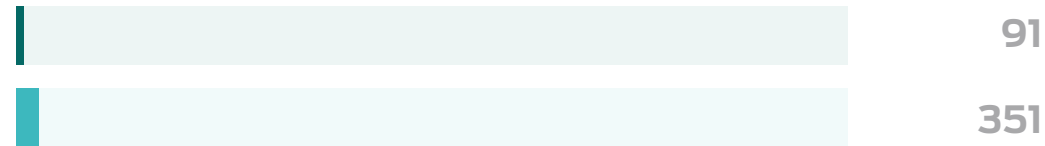
Farklı fikirlerin, bakış açıları
ve yetkinliklerin yaratıcılığı
desteklemek ve sorunları çözmek
açısından daha avantajlı olduğunu
kabul ediyoruz.

Ford Otosan'da 400'ün üzerinde engelli istihdam edilmektedir. Ford Otosan'ın engelli çalışanları çoğunlukla işitme ve ortopedik engellilerdir. Ancak, şirket engelli çeşitliliğini de önemsemektedir. Bu kapsamda Down Sendromu, Asperger Sendromu, Otizm ve orta düzeyde zihinsel engelli çalışanlar da Ford Otosan ekibinde yer almaktadır. Ford Otosan fabrika ve ofislerini engelli dostu haline getirmeyi taahhüt etmektedir. Ford Otosan'da son olarak kapasite artışı ve geliştirmeleri yapılan Yeniköy Fabrikası Engelli Dostu bir fabrika olup, farklı engelleri olan çalışanların çalışmasına imkan sağlamaktadır.

Farklı fikirler, bakış açıları ve yetkinliklerin yaratıcılığı desteklemek ve sorunları çözmek açısından daha avantajlı olduğunu bugün kabul etmekteyiz. Bugün dört farklı kuşak iş hayatında yer almaktadır. Ford Otosan'da ayrıca, farklı kuşaklardaki insanların birbirinden öğrenmesini sağlamak amacıyla birçok diyalog ortamı yaratılmaktadır. En önemlilerinden biri ise, alışlagelmiş öğrenme metodunun dışında, tersine mentorluk programıdır. Bu program ile deneyimin yaş ile paralel ilerlediği varsayılarak daha üst kuşak ve tecrübeli insanların, daha genç ve deneyimsiz insanlara öğretme sürecinin yanında, üst kuşakların daha genç kuşaklardan yeni kültürü, trendleri, teknolojileri, alışkanlıkları ve beklentileri öğrenebileceği bir mentorluk çerçevesi oluşturulmakta ve her yıl hayata geçirilmektedir.

DEMOGRAFİK RAPORLAR

Baby boomer



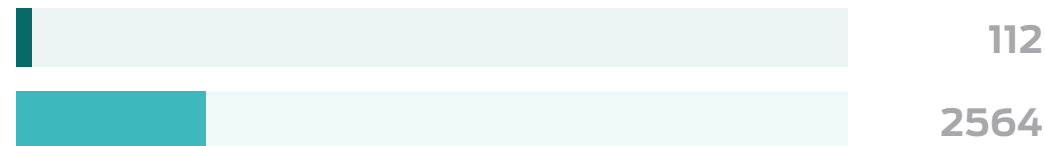
X kuşağı



Y kuşağı



Z kuşağı



■ Ofis ■ Saha

* Aralık 2023 verilerine göre

Tüm İnsan Kaynakları süreç ve uygulamalarında “fırsat eşitliğine önem vererek, farklılıklara ve etik değerlere saygılı olmak” prensibi ile çalışmaktayız.

NEDEN?

Türkiye'nin her yerine uzanan bayi ve tedarikçi ağları, farklı deneyim ve geçmişlerden gelen 20 bini aşan çalışanı ile Ford Otosan milyonlarca hane ve kişinin hayatına dokunuyor.

Ford Otosan'daki ÇEK odaklı faaliyetlerin hem insanların yaşamları hem Ford Otosan'ın kurum kültürü ve dönüşen demografik yapı nedeniyle yenilikçi organizasyon süreçleri üzerinde hem de genel olarak sosyal refah üzerinde sayısız olumlu etkileri bulunuyor. ÇEK, çalışanların iş arkadaşlarına duyacağı duygusal bağlılıktan yenilikçi potansiyele, daha iyi karar almadan, finansal performans ve verimliliğe kadar iş yaşamının hemen her alanında olumlu etkileri olan bir süreci içeriyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın eksikliği son yıllarda daha fazla kabul görse de şirketlerin %71'i kapsayıcı bir işyeri hedeflerken, sadece %12'si bunu başarabilmiştir. Ford Otosan,

bu alanda da hem otomotiv sektörünün hem de Türkiye iş dünyasındaki ÇEK çabalarının liderliğini hedeflemektedir. Ford Otosan'ın kararlılığı ve atmakta olduğu adımların dönüştürücü etkisi, ulaştığı insan sayısı ve toplumun çok farklı kesimlerine yayılması sebebiyle çarpan etkisi yaratmaktadır. Ford Otosan ÇEK hedeflerini hayata geçiren lider şirketlerden biri olmayı ve endüstrinin her alanına iyi örnekler sunmayı hedeflemektedir.

Ford Otosan'da ÇEK süreci, "olsa ne iyi olur" türünden dışarıdan bir yaklaşım değil, iş süreçleri ve genel olarak tüm Ford Otosan iş alanlarında avantajlar sağlamak, değer yaratmak için de gereklidir.

Günümüzde iş dünyası, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularını yalnızca bir sosyal adalet meselesi olduğu için değil, aynı zamanda gelişmenin, yeniliğin, performansın, daha doğru kararların ve daha verimli bir çalışma yaşamının anahtarı olduğu için de önemsiyor. Bu da geçmiş, kimliği, deneyimleri ne olursa olsun herkesin kendini değerli ve dahil hissedeceği ortamların yaratılmasını gerektiriyor. Küresel bir pazarda farklılık arz eden bir iş gücü, zengin kültürel bilgi ve değişen bakış açıları ile tüm iş süreçlerinde yenilikçi çözümler tasarlayabilir ve iş süreçlerini çok daha etkili bir şekilde uygulayabilir.

(1) Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). Innovation, Diversity, and Market Growth. Center for Talent Innovation. https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/31_innovationdiversityandmarketgrowth_keyfindings-1.pdf (1) Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). Innovation, Diversity, and Market Growth. Center for Talent Innovation.

(2) https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/31_innovationdiversityandmarketgrowth_keyfindings-1.pdf

(3) Society for Human Resource Management. (2019). Diversity & Inclusion: A Competitive Edge for Business. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20D%26I%20Report%202019.pdf>

(4) <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/chapter2-diversity-global-recruiting-trends-2018.pdf>

Glassdoor. (2019). Diversity and Inclusion in the Workplace.

<https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-Diversity-Survey-Supplement-1.pdf>

(5) Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity Matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

(6) https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf

(7) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-inclusive-mobility-mobilize-diverse-workforce-drive-business-performance.pdf>



YENİLİK VE YARATICILIK

Çeşitliliğe sahip ekiplerin yenilikçi olma ve yeni fikirler üretme olasılığı homojen ekiplere göre daha yüksektir (1)

YETENEKLERİ ÇEKME VE İŞTE TUTMA

ÇEK'e öncelik veren şirketlerin yetenekleri çekme ve elde tutma olasılığının daha yüksektir.(2) İş arayanlar, fırsatları değerlendirirken çeşitlilik ve kapsayıcılığa giderek daha fazla öncelik vermektedir. (3)

FİNANSAL PERFORMANS

Yönetici ekiplerinde etnik ve kültürel çeşitlilik açısından en üst çeyrekte yer alan şirketlerin sektör lideri karlılığa sahip olma olasılığı %33 daha yüksektir. (4)

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Yöneticilerin kapsayıcılığı, kendilerini dahil edilmiş hisseden çalışanların oranı ile hissetmeyenlerin oranı arasında yüzde 70'e varan bir fark yaratabilmektedir. Bu etki, azınlıktakiler (örn. kadınlar) için daha da güçlüdür (5)

DAHA İYİ KARAR ALMA VE RİSK YÖNETİMİ

Masaya getirilen perspektif ve fikir çeşitliliğinin artışı daha etkili karar alma süreçlerine yol açmaktadır. (6)

İTİBAR VE ÇALIŞAN MARKASI

Kapsayıcı kültüre sahip şirketler: %22 daha az iş gücü devir oranı ve %39 daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlar. (7)



YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIĞI ARTTIRMA

Çeşitlilik içeren bir işgücü, farklı, benzersiz bakış açıları ve deneyimler getirerek sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretilmesini sağlar. Kuşkusuz farklı fikir ve deneyimlerin, yenilik ve yaratıcılık tetikleyici bir rol oynaması, bu farklılıkların organizasyon içerisinde gizlenmeden, kendini rahatlıkla ifade edebilmesi, kapsanması ile mümkündür. Farklı geçmişlerden gelen çalışanlar, kendilerine değer verildiğini ve işyerine dahil edildiklerini hissettiklerinde, benzersiz bakış açılarını ve deneyimlerini masaya getirme olasılıkları daha yükselir. Bu da yenilikçiliğin, yaratıcılığın ve uyumun artmasına, dolayısıyla üretkenliğin ve rekabet gücünün artmasına yol açmaktadır.

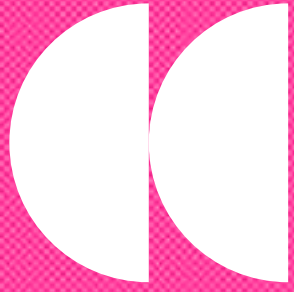
Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile inovasyon arasındaki ilişki hakkında veri sağlayan çok sayıda kapsamlı çalışma bulunmaktadır. Bu konudaki en kapsamlı çalışmalardan biri, McKinsey & Company tarafından 12 ülkedeki 1.000 şirketin verilerini analiz eden “Çeşitlilik Önemlidir” raporudur. Bu rapor, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile inovasyon ve finansal performans da dahil olmak üzere iş performansı arasındaki ilişki hakkında kapsamlı veriler sunmaktadır. Rapor özellikle, yönetici ekiplerinde cinsiyet çeşitliliği açısından en üst çeyrekte yer alan şirketlerin, en alt çeyrekte yer

alan şirketlere kıyasla ortalamanın üzerinde karlılığa sahip olma olasılığının %21 daha fazla artırma olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, yönetici ekiplerinde etnik ve kültürel çeşitlilik açısından en üst çeyrekte yer alan şirketlerin ortalamanın üzerinde kârlılığa sahip olma olasılığı, en alt çeyrekte yer alan şirketlere kıyasla %33 daha fazladır.

Kapsayıcı iş yerlerinin yenilikçi ve çevik olma olasılığının altı kat, finansal hedefleri karşılama veya aşma olasılığının iki kat daha fazla olduğu ortaya konmuştur.

Bir diğer kapsamlı çalışma ise Center for Talent Innovation tarafından ABD, İngiltere ve Almanya’da 1.800’den fazla profesyonelin katılımıyla gerçekleştirilen “İnovasyon, Çeşitlilik ve Pazar Büyümesi” raporudur. Rapor, çeşitliliğe sahip ekiplerin yenilikçi olma ve yeni fikirler üretme olasılığının homojen ekiplere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Rapor çeşitlilik düzeyi daha yüksek olan ekiplerin, çeşitlilik düzeyi daha düşük olan ekiplere kıyasla, geçtiğimiz yıl yeni bir ürün veya hizmet sunma olasılığının %45 daha fazla olduğu saptanmıştır.

ÇEK çalışmalarının çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Daha kapsayıcı bir işyeri olmayı teşvik ederek daha bağlı ve motive bir işgücü yaratabilir ve bu da daha yüksek üretkenlik, yenilikçilik ve finansal performans sağlayabilir.



YETENEĞİ ÇEKME VE AİDİYET

Kapsayıcı bir işyerinde çalışma, çalışanlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. İş arayanların ve çalışanların dörtte üçünden fazlası (%76) iş tekliflerini değerlendirirken, kurumun çeşitliliğe sahip bir işgücü olmasını önemli bir faktör olarak görmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, Fransa ve Almanya'da 5.000'den fazla yetişkinin katıldığı araştırmada, iş arayanların %61'inin iş tekliflerini değerlendirirken çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemli olduğunu düşündüğü ortaya çıktı. Ayrıca, katılımcıların %57'si çeşitlilik ve kapsayıcılık sicili zayıf olan bir şirkete başvurmayacaklarını belirtmiştir.

Society for Human Resource Management (SHRM) tarafından 2019 yılında yapılan bir anket, çeşitlilik ve kapsayıcılığa öncelik veren şirketlerin yetenekleri çekme ve elde tutma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ankete katılan çalışanların %41'i daha kapsayıcı bir kurum için mevcut işlerinden ayrılacaklarını, %35'i ise daha kapsayıcı bir kurumda çalışmak için maaşlarında kesinti yapmaya razı olabileceklerini belirtmiştir. Ayrıca anket, güçlü ÇEK politikaları ve uygulamaları olan şirketlerin daha düşük işten ayrılma oranları bildirme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

LinkedIn tarafından 2018 yılında yapılan bir anket, iş arayanların iş fırsatlarını değerlendirirken çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına giderek daha fazla ilgi gösterdiğini saptamıştır. Ankete göre, ABD'deki profesyonellerin %71'i bir iş teklifini kabul etmeden önce bir şirketin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları hakkında bilgi edinmek istemekte, 83'ü ise çeşitliliğe sahip bir işgücüne sahip bir şirkete başvurma olasılıklarının daha yüksek olacağını belirtmektedir.

Genel olarak, bu çalışmalar ÇEK'e öncelik veren şirketlerin en iyi yetenekleri çekme ve elde tutma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Şirketler, çeşitlilik içeren ve kapsayıcı bir işyeri yaratarak çeşitlilik ve kapsayıcılığa değer veren iş arayanlara hitap edebilir ve güçlü bir işveren markası oluşturabilir.

DAHA İYİ KARAR ALMA VE RİSK YÖNETİMİ:

Çeşitliliğe sahip ekiplerin daha geniş bir yelpazedeki fikirleri ve bakış açılarını dikkate alma olasılığı daha yüksektir ve bu da daha iyi kararlar alınmasını sağlar. Bu ekipler, karar alma sürecine farklı bakış açıları ve deneyimler getirerek, bazı kör noktaların ve önyargıların ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilir. Çeşitliliğe sahip bir ekip, sorunlara farklı açılardan yaklaşabilir ve benzersiz çözümler sunabilir; yenilikçi çözümlere yol açan daha yaratıcı fikirler üretebilir, alternatif bakış açıları sunarak grup düşüncesini azaltabilir ve karar vermede doğruluğu artırabilir.

Journal of Financial Economics'te yayınlanan bir çalışmaya göre, yönetim kurullarında çeşitlilik olan firmaların riskli davranışlarda bulunma veya finansal suistimal yapma olasılığı daha düşüktür. Çalışma, yönetim kurullarındaki çeşitliliğin daha iyi risk yönetimine ve gelişmiş kurumsal yönetişime yol açtığını ortaya koymuştur.²⁰

İTİBAR ARTIŞI:

ÇEK'e öncelik veren şirketler çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar tarafından daha olumlu görülür ve bu da itibarlarını ve marka imajlarını geliştirebilir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık ile bir şirketin itibarı,

çalışan markası ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki vardır. Bunun nedeni, böyle bir şirketin sosyal sorumluluk sahibi olarak görülmesi ve adil ve kapsayıcı bir işyeri yaratmaya kararlı olmasıdır. ÇEK'e öncelik veren şirketlerin çalışan bağlılığı ve elde tutma düzeylerinin de yüksek olması nedeniyle güçlü bir çalışan markasına sahip olacaktır.

Güçlü bir çalışan markası ise daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine yol açabilir. Müşteriler kendi değerlerini paylaşan şirketlerle iş yapmaya giderek daha fazla ilgi duymaktadır ve çeşitlilik, eşitlik birçok müşteri için temel bir değerdir. ÇEK müşteri memnuniyeti ve çalışan markalaşması üzerindeki olumlu etkisi araştırmalarla da ölçülebilmektedir.

Deloitte'un 2017'de gerçekleştirdiği Milenyum Anketi,²¹ işgücünün ve müşteri tabanının büyük ve büyüyen bir kesimi olan Y kuşağının, şirketi çeşitlilik ve kapsayıcı olarak algıladıkları takdirde bir işverende kalma ve başkalarına tavsiye etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Harvard Business Review tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, çeşitlilik içeren ekiplere sahip şirketlerin daha yenilikçi olduğunu ve farklı müşteri tabanının ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabildiğini, bunun da müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artmasına yol açtığı belirlenmiştir.²²

Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve dahil edildiklerini hissettiklerinde, şirkete bağlılıkları ve adanmışlıkları daha yüksek olur ve bu da işten ayrılma oranlarının düşmesine yol açar.

ARTAN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE ÇALIŞANLARI ŞİRKETTE TUTMA:

Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve dahil edildiklerini hissettiklerinde, şirkete bağlılıkları ve adanmışlıkları daha yüksek olur ve bu da işten ayrılma oranlarının düşmesine yol açar.

Çalışmalar, kendilerini dahil edilmiş hisseden çalışanların bağlılık ve motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.²³ Çalışma özellikle, dahil edildiğini hisseden çalışanların fikirlerinin duyulduğunu ve kendilerine değer verildiğini hissetme olasılığının 1,3 kat, işlerinde büyüyeceklerini hissetme olasılığının ise 1,7 kat daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Y kuşağı, kapsayıcı bir şirkete %83 oranında daha fazla bağlılık göstermektedir.²⁴ Dolayısıyla değişen iş gücü için bu özellikle önemlidir. Ayrıca, kendilerini ötekileştirmeyen bir kurumda kendilerini rahat hissettikleri için daha bağlı ve yüksek standartlarla çalışırlar. Glassdoor tarafından yapılan bir araştırma da daha çeşitli işgücüne sahip şirketlerin genel çalışan memnuniyeti derecelerinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.²⁵

Hiçbirimiz hepimiz kadar akıllı değiliz*

* Japon atasözü

MÜŞTERİYİ DAHA İYİ ANLAMA/DUYMA VE DAHA İYİ FİNANSAL PERFORMANS:

Çeşitlilik içeren bir işgücü, şirketlerin farklı müşteri tabanını daha iyi anlamasına ve hizmet vermesine yardımcı olarak müşteri sadakatini ve dolayısıyla gelirini artırabilir. Araştırmalar, ÇEK'e öncelik veren şirketlerin vermeyenlere göre daha iyi finansal performansa sahip olduğunu göstermiştir.

McKinsey & Company'nin yayınladığı "Çeşitlilik kazanır: Kapsayıcılık ne kadar önemli?" başlıklı rapora göre, yönetici ekiplerinde etnik ve kültürel çeşitlilik açısından en üst çeyrekte yer alan şirketlerin karlılığa sahip olma olasılığı %33 daha yüksektir. Rapor ayrıca, yönetici ekiplerinde en yüksek düzeyde cinsiyet çeşitliliğine sahip şirketlerin karlılıkta sektörlerinden daha iyi performans gösterme olasılığının %21 ve üstün değer yaratma olasılığının %27 daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.²⁶

Boston Consulting Group (BCG) tarafından 2018 yılında yayınlanan bir başka rapor ise çeşitlilik içeren liderlik ekiplerine sahip şirketlerin daha iyi iş kararları aldığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada sekiz ülkede 1.700'den fazla şirketten elde edilen verileri analiz edilmiş ve liderlik ekiplerinde ortalamanın üzerinde çeşitliliğe sahip şirketlerin, ortalamanın altında çeşitliliğe sahip şirketlere kıyasla daha yüksek inovasyon geliri ve faiz ve vergi kar marjına sahip olduğu ortaya konmuştur.

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIKTA KÜRESEL VE YEREL DİNAMİKLER

İLETİŞİM VE ULAŞIM ALANINDAKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER DÜNYAYI KÜRESEL BİR KÖY HALİNE GETİRMİŞTİR.

Son yıllarda dijitalleşme, dünya genelindeki iletişim ağları, telekomünikasyon altyapısı, finansal sistemin küreselleşmesi, küresel lojistik ve ticaret ağları, uluslararası göç, küresel medya ve kültür endüstrileri, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi birçok faktörün bir araya gelmesi sonucu oluşan bir ağ içinde yaşıyoruz. Bu dinamikler, uzaktaki insanlar, yerler ve işletmeler arasındaki bağlantıları arttırmakta ve dünya çapında etkileşimleri hızlandırmaktadır. Öncelikle küreselleşme ile birlikte, şirketler giderek daha fazla uluslararası işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İşler giderek çok farklı kültür ve bağlamlardan insanların dijital teknoloji marifetiyle adeta aynı “mekanda” çalıştığı süreçlerden oluşmaktadır. Bu nedenle şirketlerin hem insan kaynakları politikalarını ve kültürel yeterliliklerini hem de örgütlenme ve iş yapış süreçlerini yeniden düşünmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Şirketler küreselleştikçe, farklı kültürler arasındaki etkileşim de artmaktadır. Örgütsel düzlemde daha yatay, çoklu ve esnek biçimler gündeme gelirken, işgücü çeşitlenmektedir. Bu nedenle, şirketler ÇEK politikalarını ve kültürel yeterliliklerini geliştirmek için çaba harcamaktadırlar.

KÜRESELLEŞME SÜRECİ ŞİRKETLERİN DAHA YENİLİKÇİ OLMALARINI, İŞ SÜREÇLERİNİ VERİMLİ HALE GETİRMELERİNİ GEREKTİRMEKTEDİR.

Küresel Pazar hızla büyümekte, şirketlerin farklı coğrafyalarda farklı kültürlere sahip tüketiciler için rekabet etmesi gerekmektedir. Tüketiciler ve çalışanların yaşam tarzları, hane yapıları, çalışma dinamikleri, iş ve iş dışı yaşam alanları çeşitlenmekte ve dönüşüm geçirmektedir.

NASIL?

Başta insan kaynakları olmak üzere, insana dokunan tüm süreçlerde sürekli gelişim ve iyileşmeyi hedefleyerek, kültürel prensipler ve değerler ışığında bir çalışma ortamı sağlayarak.

NASIL?

Ford Otosan'ın ÇEK hedefi; “çeşitliliği içeren bir işgücü yapısı ve kapsayıcılık kültürü bakımından Türkiye'nin lider şirketlerinden biri olmaktır”

Ford Otosan'ın “İnsan kaynakları süreçlerinde mükemmelliği hedefleyerek, çalışanlara sağlanan faydayı arttırarak en çok tercih edilen şirket olmak”, “bütün iş süreçlerinde yaratıcılığı zirvede tutarak yenilikçi ürün ve hizmetler sunmak” stratejileri kapsamında ÇEK'in temel politika alanlarımızdan biri haline gelmesi kaçınılmazdır.

Bu kapsamda Ford Otosan'ın ÇEK hedefi; “çeşitliliği içeren bir işgücü yapısı ve kapsayıcılık kültürü bakımından Türkiye'nin lider şirketlerinden biri olmaktır”

ÇEK stratejimiz, “tüm pozisyon ve ekiplerde çeşitliliği içeren bir işgücü oluşturarak, çalışma ortamlarında adil, eşitlikçi ve nazik ilişkilere; kişisel ve mesleki gelişim olanakları ve kariyer süreçlerinde hakkaniyete dayanan; özgünlüğe ve yaratıcılığa imkân veren kapsayıcı bir şirket olmaktır”. Bu stratejinin temel esasları şu alanlarda hayata geçirilecek eylem adımlarından oluşmaktadır:

Adil, eşitlikçi, nezakete dayalı ve kapsayıcı bir iş kültürü için aktif bir ÇEK yönetişimi

ÇEŞİTLİLİK

“FORD OTOSAN farklı geçmişler, deneyimlerden gelen her kesimden çalışan ile hayatın her alanındaır”

KAPSAYICILIK

“FORD OTOSAN, unvanı, geçmişı, yaşı, cinsiyeti, mezun olduğu okul ya da özellikleri ne olursa olsun, herkesin fikri ve bakış açısının duyulduğu ve değeri gördüğu bir yaşam alanı sunmayı hedefler”

EŞİTLİK&HAKKANİYET

“Ford Otosan, herkesin ihtiyaçlarına göre başarılı olmak ve gelişmek için gerekli araçları sağlamayı hedefler”

AİDİYET

“Unvanım, geçmişim, yaşı, cinsiyetimin, yaşam biçimim ve tüm farklılıklarım, kendimi Ford Otosan ailesinin bir parçası olarak hissediyorum”

Tüm pozisyon ve ekiplerde çeşitliliğı içeren bir işgücü yaratmak

Kişisel ve mesleki gelişim ve kariyer süreçlerinde ÇEK

Kapsayıcı liderlik

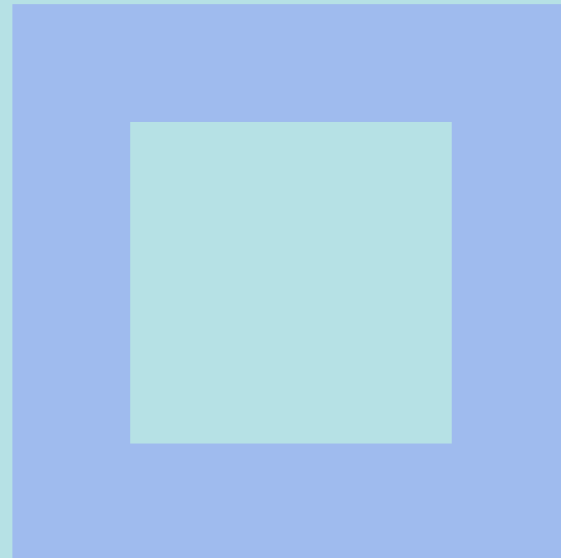
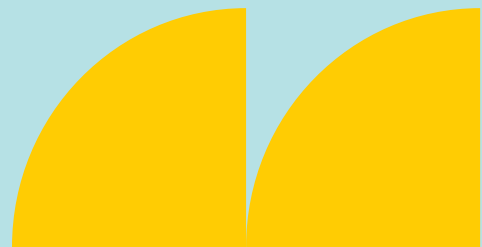
İş-yaşam entegrasyonu ve çalışan esenliğinde kapsayıcılık

Bayiler, tedarikçiler ve paydaşlarla ÇEK ekosistemi oluşturmak

NASIL DAHA ÇEŞİTLİ ADAYLARI İŞE ALABİLİRİZ?

İşyerindeki çeşitlilik, toplumun genel yapısını yansıtır. Çalışma arkadaşlarınız, yaş, cinsiyet, eğitim, beceriler, deneyim vb. açıdan çeşitliliği içeren; farklı geçmişlere ve kültürel donanımlara sahip insanlardan oluşmalıdır. Ford Otosan işgücünde çeşitliliği teşvik etmek, çeşitliliği içeren işgücünü Ford Otosan'da tutmak için bazı temel hedef ve uygun stratejiler izlemektedir. Bu stratejiler şunlardır:

*Araştırmalar, kadınların belirtilen kriterlerin yüzde 100'ünü karşıladıklarında bir işe başvuracağını, erkeklerin ise gereksinimlerin yalnızca yüzde 60'ını karşılasalar bile başvurduğunu göstermiştir. Belirli becerilerin veya iş deneyiminin "gerekli" olarak listelenmesi birçok uygun adayı başvuru yapmaktan bile caydırabilir. İlanın işin gerektirdiklerini doğru bir şekilde yansıttığından emin olun ve yüksek oranda cinsiyete işaret eden kelimelerden uzak durun."



İşe alımda çeşitlilik için 5 temel adım:

01.

İşe alma alanını genişletelim. Farklı kaynaklardan beslenmek daha çeşitli iş gücüne ulaşmaya imkân sağlar. Özellikle farklı okulları içerecek staj programları, iş bulma siteleri ve kadınların var olduğu ağlara ulaşmak diğer yetenekleri ekibe kazandırmayı sağlar.

02.

İlanların dilini değiştirelim. Belirli bir deneyimi davet eden dil yerine daha kapsayıcı bir dil kullanalım. Cinsiyet ayrımcılığını içeren her türlü ifadeden kaçınalım. Adaylara neden bu pozisyonun onlara uygun olacağını açık bir ifadeyle yazalım.

03.

İşe alım sürecinde çeşitliliği gözetelim. İş alım sürecinin kendisi de çeşitlilikle yönetilebilir. İşe alım sürecinde karar alıcı olanlar da çeşitliliğin parçası olabilir.

04.

Bilinç dışı yanlılıklara dikkat! İşe alımda bilinç dışı yanlılıkların tuzağına düşülebilir. Bunun için karar alıcıların farkındalığı artıracak çalışmalar yapılmalıdır. Kör görüşmeler yaparak veya yeni teknoloji platformları kullanılarak işe alım süreci anonim hale getirilebilir.

05.

FORD Otosan marka algısını çeşitlilikle büyütelim. Çeşitliliği marka kültürünün bir parçası haline getirerek ve çeşitlilik stratejisini kariyer web sitelerinden ve sosyal medya platformlarından yayarak daha farklı adayları çekmeyi amaçlıyoruz.

LİDERLERİN KENDİSİNE SORMASI GEREKEN BAŞLIKLAR

- Farklı kitlelere ulaşabilmek birden fazla kanala başvurarak adayları arıyor musunuz?
- Görüşmecilerinizin kimi işe alacağını seçerken adayları objektif olarak değerlendirmelerini sağlamak için belirli bir süreciniz var mı?
- Görüşmecileriniz tüm adaylarda kullanılan ön yargıya duyarlı bir değerlendirme sürecini takip ediyor mu?
- Görüşmecileriniz seçim sürecinde bilinç dışı yanlılıkları konusunda eğitildiler mi?
- Seçim verilerinize bakın. Piyasaya uygun sayıda farklı adayı dahil edebiliyor musunuz? Bazı yöneticiler daha az farklı adayı mı işe alıyor? Yanıtınız "evet" ise, derinleşmeniz ve uygun eylem adımlarını gerçekleştirmeniz gerekiyor.

NASIL

Bilinç dışı yanlılıklar için kısa bilgi notu:

Bilinç dışı yanlılık bireyin belirli bir grup için bilinç dışı ürettiği sosyal stereotiptir. Bu yanlılık bireyin farkındalığının dışında ortaya çıkar. Kişilerin geçmişinden, kültürel çevresinden, kişisel deneyimlerinden etkilenir. Kişiler ortak değerleri, beğenileri paylaştığı kendisine cinsiyet, ırk ve etnik köken açısından benzeyene daha çok yönelme eğilimindedir.

BİLİNÇDİŞİ YANLILIK ÖRNEKLERİ:

Bilinç dışı yanlılıklar çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Aşağıda birkaç tane örneğini sunuyoruz.

Yakınlık yanlılığı: Aynı sosyal geçmişli paylaştığımız, eğitim geçmişli, görüntüsü, konuşması ile tanıdık hissettiğimiz bireylere yakın olmamız.

Cinsiyet yanlılığı: Bir cinsiyeti diğerine göre söz konusu işe bağlı olarak daha yetkin görme.

Onanma yanlılığı: Görüşlerimizi eleştiren değil bizi genellikle destekleyen ve iyi ya da kötü demeden onaylayan kişileri tercih etmek.

Ford Otosan'ın öncelikli gündemini işe alım ve yükselme süreçlerinde bilinç dışı yanlılıklarla baş etmek oluşturmaktadır. Bu hem standartlar geliştirmeyi hem de seçimde yer alan görüşmeci kişilerin bu konudaki farkındalıklarını geliştirmekle olacaktır. Öncelikli olarak liderler ile "Bilinç dışı yanlılıklar konusunda çalışmaya başlıyoruz. Çeşitli ve yenilikçi bir takım oluşturabilmek ve farklı olanın değerinden faydalanabilmek için öncelikli olarak liderlere yönelik bilinç dışı yanlılıklar seminerleri düzenlenmektedir.

CİNSİYET EŞİTLİĞİ STRATEJİMİZ

Ford Otosan'da ofis ve saha
çalışanlarında 2023 yılında
kadın oranı

%29 seviyesinde.

Hedef çok hızlı
büyümek.



Dünya Ekonomik Forumu'nun 2022 Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre, büyük bir COVID darbesinden sonra cinsiyetler arası uçurumu kapatmak için 132 yıl gerekiyor. Bu çok uzun bir zaman. Ama şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek için atabileceği birçok adım var.

Hedefimiz büyük, daha gidecek yolumuz var:

Ford Otosan 2030 yılında*

%50 kadın

yönetici oranına ulaşmayı

2026 yılında STEM alanında

%30 kadın

çalışana ulaşmayı amaçlıyor.

*Hedef sadece Ford Otosan Türkiye operasyonlarını kapsamaktadır.

Geride kimse bırakılmadan toplumsal cinsiyet eşitliği tedarikçilerden bayilere ve diğer paydaşlara doğru yayılacak. Daha çok kadın aday için **kapsayıcı bir iş ortamı yaratmak** önceliğimiz.

2021 yılında Ford Otosan, önümüzdeki 5 yıl boyunca en öncelikli konusunu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan Toplumsal Cinsiyet

Eşitliği doğrultusunda **"Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği"** olarak belirledi ve taahhütlerini yayınladı. İstihdamda yer alacak, istihdamda var olan ve istihdam ayrılmış kadınlara yönelik destek mekanizması için 4 ana hedef belirlendi:

2026 yılına kadar, Ford Otosan'da teknoloji ve inovasyon alanında çalışan kadın oranını

%30'a çıkartılması.

2026 yılına kadar, bayilerimizde STEM alanında çalışan kadın sayısını

2 katına çıkması.

Yönetim kadrolarının

en az %50'si

kadın olan girişimcileri desteklemek.

Topluma yönelik yapılacak eğitim, farkındalık ve finansal destek projeleri ile

100.000 kadına
ulaşmak.

Toplumsal Cinsiyet eşitliği hedefine ulaşabilmek için; hem daha fazla kadının işe alınmasını ve işte tutundurulmasını, hem de kariyer süreçlerinde daha fazla kadının yer almasını hedefliyoruz. Kapsayıcı bir kültür oluşturmak için kadın ve erkek çalışanlarla birlikte hareket etmek önemlidir. Ford Otosan'da bugüne kadar esnek çalışma düzenlemeleri yapıldı, ebeveynlik izinlerine koruyucu aile olanlar da aynı haklar ile dahil edildi, iş ve yaşam dengesi gözetilerek %50 uzaktan çalışma koşulları sağlandı.

Ford Otosan olarak üniversite öğrencileri, yeni mezunlar, çalışmaya zorunlu ara vermiş kadınlar ve istihdamdaki kadınlar olmak üzere, dört ana gruba yönelik kadın çemberleri, kariyer koçluğu, üniversite iş birlikleri ve kadın lider yetiştirme programları için planlamalar yapıyoruz. Vehbi Koç Vakfı, STK'lar ve akademisyenler paydaşlığında hem yeni yetenekleri ekibimize dahil etmek hem de mevcut istihdamdaki yetenekleri çekmek için programları hızla devreye almayı planlıyoruz.

Ford Otosan olarak 2030 yılında %50 kadın yönetici oranına ulaşmayı 2026 yılında STEM alanında %30 kadın çalışana ulaşmayı amaçlıyoruz.

- Toplumsal cinsiyet eşitliği ilkemizi bayi ağıımızda da yaygınlaştırmak için mevcut durumda %10,88 olan bayi ağıımızda STEM alanında çalışan kadın oranını 2030 yılına kadar iki katına çıkartmayı hedefliyoruz. Bu hedeflerimizi gerçekleştirebilmek için 2024 yılında çeşitli projeler hayata geçirmeyi planlıyoruz.
- STEM alanında çalışan ve iş hayatına ara vermiş veya yeni mezun olmuş kadına ulaşmak, bayilerimizde farkındalık atölyeleri düzenlemek, STK ve yerel yönetim anlaşmaları ile iş arayan kadın çalışanlara proses eğitimleri (boya, mekanik vb.) planlanarak bayilerde kadın teknik eleman istihdamı sağlamak ve bölgelere göre meslek liselerinde kız öğrencilere yönelik projeler gerçekleştirmek hedeflerimizin bir kısmını oluşturuyor.

- 2023 yılı başında kadın lider pozisyonlarının, bayi istihdam teşvikleri ile desteklenmesine başladık. Yine bu konuyu desteklemek için bayilerimizin mesleki iş birlikteliği içerisinde olduğu meslek liselerinde okuyan öğrencilere yönelik burs programını 2023 yılında devreye aldık.
- Teknoloji ve inovasyon alanındaki kadın çalışan oranımızı artırmak için ilk ve orta seviyelerde gerçekleştireceğimiz Kadın Lider Gelişim Eğitimlerine 2023 yılında başladık. Eğitimlere ek olarak kadınların potansiyellerini ortaya çıkartmalarını desteklemek için kariyer koçluğu programı tasarlıyoruz. Bu projelerimizin yanı sıra, kadın lider atama oranımızı bölüm bazında takip ederek ve deneyimli kadın işe alımını teşvik ederek hedeflerimizi hayata koyma yolunda ilerliyoruz.

KİŞİSEL VE MESLEKİ GELİŞİM VE KARIYER SÜREÇLERİNDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIĞI NASIL GELİŞTİREBİLİRİZ?

Kişisel ve mesleki gelişim ve kariyer süreçlerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı teşvik etmek, tüm çalışanları kucaklayan ve destekleyen bir işyeri yaratmak için çok önemlidir. Ford Otosan'da bu ana hedef için ele aldığımız stratejik başlıklar şunlar:

Kişisel ve mesleki gelişim planlarında ÇEK hedefleri belirlenmesi ve izlenmesi

Hedeflenen gruplar için mentorluk ve liderlik programları geliştirilmesi

Performans değerlendirme sisteminde hakkaniyet hedefinin gözetilmesi

Şeffaflık, izleme ve hesap verebilirlik

Çalışan kaynak grupları ve gönüllülüğe yatırım

Kapsayıcı kültür çalışmalarına yatırım

FORD OTOSAN'DA ATILAN SOMUT ADIMLAR

1. Kişisel ve mesleki gelişim planlarına dahil edilebilecek net ÇEK hedefleri oluşturuldu. Liderlik programlarına dahil olan kadınların oranı, mesleki eğitim saatlerinin cinsiyet kırılımında izlenmesi, sosyal ve kişisel gelişime ilişkin eğitimlerde cinsiyet kırılımı takipleri yapılmaktadır.

2. STEM alanlarında kadınların lider kadınların teşviki, liderlik destekleri vb. programlar devreye alındı. STEM alanında çalışan kadın sayısını arttırmak için STK 'lar ve üniversiteler ile iş birlikleri yapılmaya devam ediliyor. "Gelecek Hayalim" Programı ile üniversitelerdeki kadın mühendisleri otomotiv sektörüne çekmek için mentorluk programları ile rol model olabilecek kadın liderler ile bir araya getirecek ortamlar yaratılıyor.

3. Hakkaniyete dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirildi. Ford Otosan'da OKR sistemi ile 5 dönemde yönetici ile geri bildirim ve görüşme seanslarının olduğu kapsayıcı ve ilerlemelerin anlık olarak takip edilebildiği hem iş sonuçlarının hem de iş yapış şeklinin değerlendirildiği, hakkaniyete dayalı bir performans sistemi uygulamaya alınmıştır.

4. Platform Alanı ve İş Alanı Liderleri, ÇEK ile ilgili bölüm hedeflerini performans hedeflerine ekleyerek birimlerinin ÇEK yol haritalarını takibe aldılar.

5. Liderler için seçim, atama, karar süreçlerinde aşılması gereken önemli bir konu olan bilinç dışı ön yargılar eğitimi verilmeye başlandı.

6. Şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik etmek adına farklı seviyelerdeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin verilerin düzenli olarak takip edilmesi için HR Dashboard tüm liderlerin kullanımına açıldı.

7. Saha liderlerine bilinç dışı yanlılıklar ve ÇEK konusunda farkındalık artırıcı eğitim çalışmaları planlanıyor.

8. Çalışan kaynak grupları (ERG) ve gönüllülük teşviki Ford Otosan için büyük bir önem taşıyor. Çalışanları alıştıkları ortam ve rutinlerin dışına çıkarmanın güçlendirici etkisinden faydalanarak, ÇEK'i teşvik etmek, daha kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturmak ve iş başarısını artırmak için çalışan kaynak grupları ve gönüllülük programlarından yararlanmayı hedefliyoruz. Kısaca ingilizce kısaltması ile ERG olarak anılan çalışan kaynak grupları ve gönüllülük programları, potansiyel ve mevcut çalışanlara şirketin çeşitliliğe, eşitliğe ve kapsayıcılığa değer verdiği mesajını vererek işe alım ve elde tutma süreçlerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ford Otosan'da bu kapsamda ÇEK takım üyeleri dışında, gönüllülerden oluşan bir FOÇEK sosyal kulübü kurulmuştur. Bu kulüp, gönüllülük faaliyetleri ile ÇEK farkındalığının Ford Otosan'da yayılması için içerikler üretmekte ve çalışmalar yapmaktadır.

9.Saha lider atamaları fırsat eşitliğini içeren şekilde takip ediliyor.

NASIL DAHA KAPSAYICI OLABİLİRİZ?

Kapsayıcılık, bir örgütte çalışanlar arasında aidiyet duygusu geliştirmesini sağlar. Kapsayıcı liderlik ise kuruluşların farklı fikirlere, yeteneklere, müşterilere ve pazarlara ulaşabilmesi ve yönetebilmesi için kritik bir beceri olarak tanımlanıyor. Öncelikle bir liderin kapsayıcı olması ekibinin farklı özelliklerine değer addederek birlikte çalışma dinamizmi yaratabiliyor. Bu sayede ekiplerin birlikte çalışma deneyimini büyüterek performans artışı sağlayabiliyor.

Öncelikli olan liderin kendi bilinç dışı yanlılıklarının farkında olması. Bununla birlikte ekibin tüm üyeleriyle iletişim kurarak geri bildirim olanağını tanıması. Günümüz liderliğinde kilit unsur, empati, alçakgönüllülük ve nezaket olarak tanımlanıyor.

NASIL? KAPSAYICILIĞA İLİŞKİN 6 İLKE

Görünür bağlılık:

Çeşitliliğe gerçek bağlılığı ifade eder, statükoya meydan okur, başkalarını sorumlu tutar ve çeşitlilik ile katılımı kişisel bir öncelik haline getirir.

Etkili iş birliği:

Başkalarını güçlendirirler, düşünce çeşitliliğine ve psikolojik güvenliğe önem verirler ve ekip uyumuna odaklanırlar.

Kültürel zeka:

Başkalarının kültürlerine özen gösterirler ve gerektiği gibi uyum sağlarlar.



Alçakgönüllülük:

Yetenekler konusunda mütevazıdırlar, hataları kabul ederler ve başkalarının katkıda bulunması için alan yaratırlar.

Yanlılıkların bilinci:

Sistemdeki kusurların yanı sıra kişisel kör noktaların da farkındadırlar ve bir meritokrasi sağlamak için çok çalışırlar.

Başkaları hakkında merak:

Başkaları hakkında açık bir zihniyet ve derin bir merak sergilerler, yargılamadan dinlerler ve etraflarındakileri empati ile anlamaya çalışırlar.

FORD OTOSAN'DA KAPSAYICI LİDERLİĞİN GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN TEMEL HEDEF VE STRATEJİLER

Kapsayıcılık konusunda özellikle liderliğe ve liderlere düşen önemli roller bulunmaktadır. Ford Otosan, kapsayıcı liderliğin teşvik edilmesi için üç temel strateji ile hareket etmeyi hedefliyor:

Liderlerin kapsayıcı liderlik ve farklı kültürler ile çalışma becerilerinin güçlendirilmesi

OKR kişisel gelişim başlığına çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin alınması

Tüm liderlere etkili ve derin dinleme eğitimleri

LİDERLİK MANİFESTOSU

1
HAYALİMİZİ
yaşar,
TUTKUMUZU
paylaşırız.

2
Zorluklardan
YILMAYIZ.

3
Farklılıklarımızdan
ilham alır,
ORTAK AKILLA
aynı yönde
birlikte koşarız.

4
YARATICILIĞI
beslemek için,
YENİ FİKİRLERE AÇIK,
esnek ve KEYİFLİ
bir çalışma
ortamı
oluştururuz.

5
Müşterilerimizin
ihtiyaçlarını
can kulağı ile
dinler ve
ÖNCELİKLERİMİZİ
buna göre
belirleriz.

**DİNAMİK
DENGE**
ORTAK KÜLTÜRÜMÜZ

6
SÜRDÜRÜLEBİLİR
bir dünya için
yarattığımız
ETKİNİN ve
SORUMLULUĞUMUZUN
farkında
olarak çalışırız.

7
RİSK alırız,
deneriz,
hatalarımızdan
ÖĞRENİRİZ,
sınırlarımızı
zorlayarak
POTANSİYELİMİZİ
açığa çıkarırız.

8
DEĞİŞİM
gerektiğini
düşündüğümüzde
HAREKETE
geçeriz ve birbirimizi
değişim için
cesaretlendiririz.

9
Söylediklerimizle
eylemlerimiz
TUTARLIDIR;
Birbirimize değerli
hissettirir,
samimiyetimiz ile
GÜVENİ
inşa ederiz.

10
NE yaptığımız
kadar NASIL
yaptığımızın da
önemli olduğunu
bilir ve
doğru olanı
yaparız.

Ford Otosan'da ekiplerle yaptığımız çalışmalar gösterdi ki kurumsal aidiyet için çalışanlar açısından öncelikli olanlar güvenli bir ortamda çalışmak ve kendini değerli hissetmek ve iyi geri bildirim alabilmek. Elbette tüm bunların merkezinde liderin, bilinç dışı yanlılıklarının farkında olması ve bunları değiştirme yönünde çaba içinde olması gerekir.



KAPSAYICI BİR LİDER OLABİLMEK VE KENDİ İÇGÖRÜNÜZÜ YAPABİLMEK İÇİN ÜÇ ADIM

1. adımda, bilinç dışı yanlılıklarınızın üstesinden gelebilmek için, hızlı karar vermeyerek çaba gösterebilir; bir kontrol yöntemi olarak alınan kararları nedenleri ile değerlendirerek not edebilir; ekibinizdekilerin olumlu davranışlarını odağınıza alabilir, bakış açınızı ilişkide olduğunuz insanların farklılığı ölçüsünde genişletebilirsiniz .
2. adım olarak ise kendinize kişisel danışma grubunuzu oluşturabilirsiniz. Bu kurul düzenli temas halinde olduğunuz, güvendiğiniz ve benzer pozisyonlarda bulduğunuz birkaç kişiden oluşabilir. Seçimi yaparken çeşitliliğe sahip bir grup olmasına dikkat edilmeli.
3. adım dinleme becerinizi geliştirebilirsiniz. Dinlemek sadece duymaktan ibaret değildir. Bir performans gerektirir. Karşınızdakine tüm açıklığıyla dinlediğiniz mesajını verdiğinizde sağlıklı geri bildirim alabilme imkanına kavuşursunuz. Bu ipuçları ekibinizin aidiyet geliştirmesi ve somut iş getirileri elde etmenize yardımcı olacaktır.

İŞ-YAŞAM ENTEGRASYONU VE ÇALIŞAN ESENLİĞİNDE KAPSAYICILIĞI NASIL GELİŞTİREBİLİRİZ?

İş-yaşam entegrasyonu ve çalışan refahında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı geliştirmek, tüm çalışanların farklı ihtiyaçlarını ve deneyimlerini destekleyen bir işyeri yaratmak için çok önemlidir. Kapsayıcı bir iş-yaşam entegrasyonu ve çalışan esenliği için temel stratejiler şunlardır:

Esnek çalışma düzenlemeleri ve kapsayıcı bir izin politikası

Bakım sorumluluklarına kapsayıcı yaklaşım

Bakım sorumluluklarına ilişkin ön yargıların önüne geçilmesi

Çalışan yardım/destek programları

İş-yaşam entegrasyonunu destekleyen bir kültür ve liderlikte iş-yaşam entegrasyonunu teşvik

ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİ VE KAPSAYICI BİR İZİN POLİTİKASI:

Çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayan esnek çalışma düzenlemeleri sunulmalıdır. Karne izni, çocuk hastalık izni, aile bakım izni gibi uygulamaların kapsayıcı bir aile tanımına dayanması gerekir. Ford Otosan'da hamile çalışanlarımıza gebelik sürecinde çalışmaya devam ettikleri dönemlerde doktor kontrolü için idari izin verilmektedir. Ayrıca hamilelik süreci boyunca uzaktan çalışabilmekteler. Çocukları ilkokulda okuyan kadın çalışanlar veya tek ebeveyn olan erkek çalışanlar, okulların açıldığı ilk gün ve kapandığı gün karne izni kullanabilmekteler. Koruyucu aile olanlarında çocuk ile ilgili tüm haklardan eşit olarak yararlanma hakkı ve refakatçi izni uygulamaları bulunmaktadır.

BAKIM SORUMLULUKLARINA KAPSAYICI YAKLAŞIM:

Çocuk bakımı, yaşlı bakımı ve hasta bir aile üyesine bakmak gibi bakım sorumlulukları olan çalışanlara destek sağlanmalıdır. Bakım

konusunda kaynaklara ve bilgilere erişim sağlamak da önemli bir stratejidir. Eşitlikçi bir ebeveynlik, babalara yönelik çalışmalar, yeni doğan destekleri toplumsal cinsiyet eşitlikçi bir yaklaşımla revize edilmeli, anne ve babaların bakım sorumluluğu birlikte düşünülmelidir. Doğum izninden dönen çalışanlar için koçluk ve mentorluk programları geliştirilmeli, bakım sorumlulukları nedeniyle işten ayrılan yetişmiş çalışanların takibi ve yeniden entegrasyonu için programlar geliştirilmelidir.

BAKIM SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN ÖN YARGILARIN ÖNÜNE GEÇİLMESİ:

Performans değerlendirmelerinin adil ve tarafsız olması ve bakım sorumlulukları olan veya engelleri nedeniyle kolaylıklara ihtiyaç duyan çalışanları desteklenmelidir. Yöneticilere performansı adil ve tarafsız bir şekilde nasıl değerlendirecekleri konusunda verilecek eğitimlerde (örneğin bilinç dışı yanlılıklar eğitimi) farklı ihtiyaçlara sahip çalışanlara karşı yaygın yanlılıkları kontrol altına almak ve engellemek konusunda donanım kazandırılmalıdır. Ford Otosan'da doğum izninden dönen çalışanların performans değerlendirmeleri tüm yıl baz alınarak yapılmakta ve eşit değerlendirme yapılması konusunda hassasiyet gösterilmektedir.

ÇALIŞAN YARDIM/DESTEK PROGRAMLARI:

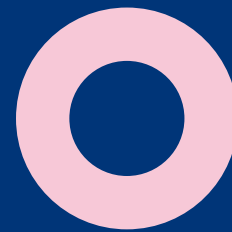
Danışmanlık hizmetleri ve ruh sağlığı günleri dahil olmak üzere ruh sağlığı kaynaklarına erişim sağlanmaktadır. Ford Otosan'da, Kocaeli fabrikalarında hizmet veren tam zamanlı bir psikolog çalışmaktadır. Ayrıca İstanbul ve Eskişehir yerleşkelerinde de yetişkin ve çocuk-ergen psikolog ve danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır. Pandemi döneminde, Koç topluluğu ve Medihis anlaşması kapsamında, tüm çalışanların kendileri ve aileleri, sağlık ve ruh sağlığı alanında online danışmanlık hizmetine ücretsiz erişimi sağlandı. Bu hizmetlerin yanı sıra, Ford Otosan'da esenlik halini desteklemek üzere çalışan bir sosyal kulüp bulunmakta; bu amaçla farkındalık amaçlı webinarlardan, nefes, meditasyon, yoga ve pilates egzersizleri gibi etkinliklerle farklı alanlarda çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca, Aile İçi Şiddet ve İstismarla Mücadele Rehberi kapsamında, şiddet mağdurları için özel destekler planlanmıştır.

İŞ-YAŞAM ENTEGRASYONUNU DESTEKLEYEN BİR KÜLTÜR VE LİDERLİKTE İŞ-YAŞAM ENTEGRASYONUNU TEŞVİK:

İş-yaşam entegrasyonunu teşvik eden liderlik geliştirme programları sunulmalı, bakım sorumluluklarını önemseyen lider rol modeller görünür kılınmalıdır. Ford Otosan'da iş yaşam dengesi konusunda yapılan farkındalık çalışmalarının yanı sıra, dijital araçlar kullanılarak bu konuda tüm çalışanların hassasiyet göstermesi teşvik edilmektedir. Örneğin mesai saatleri dışında e-posta gönderimlerinin otomatik bildirimler ile mesai saatlerine planlanmasına yönlendirme yapılmaktadır. İş odaklı iletişimlerin kurum kanalları üzerinden yapılması ve bildirimlerin mesai saatleriyle sınırlandırılması teşvik edilmektedir. İş verimliliği için toplantı verimliliğinin sağlanması, gereksiz toplantıların azaltılması ve mesai saatlerinin verimliliğinin sağlanarak iş özel yaşam dengesine destek verilmesi için kültür dönüşümü projesi yürütülmektedir. Çalışanların iş yaşam entegrasyonuna destek olması için, esnek çalışma saati uygulaması vardır. 09.30 – 16.00 saatlerinde çalışma gününde olan tüm çalışanların mesaide olması sağlanmak üzere, esnek saat uygulaması ile çalışanlar kendi işlerinin lideri olup sorumlulukla zaman planlarını yapabilirler.

Şirketler bu stratejileri uygulayarak iş-yaşam entegrasyonu ve çalışan refahında ÇEK teşvik edebilir, daha kapsayıcı bir işyeri yaratabilir ve tüm çalışanların farklı ihtiyaçlarını ve deneyimlerini destekleyebilir.

ÇEK KÜLTÜRÜNÜ NASIL TÜM EKOSİSTEMİMİZE YAYABİLİRİZ?



ÇEK yolculuğu, Ford Otosan'ın çalışanları, bayileri, tedarikçileri ve tüm paydaşlarını etkileyecek bir yolculuk. Tedarik zinciri yönetimi ve bayileri içeren kapsamlı bir ÇEK stratejisi geliştirmek, tüm paydaşlar için daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir işyeri yaratmak açısından önem taşıyor. Ford Otosan bu amaçla başından itibaren şu temel stratejik başlıklarla ilerliyor:

Kapsamlı bir ÇEK politikası

ÇEK değerlendirmesi

ÇEK hedefleri

ÇEK eğitimi

Tedarikçi ve bayi çeşitliliğini teşvik

İlerlemeyi izleme

KAPSAMLI BİR ÇEK POLİTİKASI:

Şirketin tedarik zinciri ve bayi ağı genelinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa olan bağlılığını özetleyen kapsamlı bir ÇEK politikası geliştirilmelidir. Bu politika, tedarikçiler ve bayiler için belirli hedefleri, yönergeleri ve beklentileri içermelidir.

ÇEK DEĞERLENDİRMESİ:

Tedarik zinciri yönetimi ve bayilerdeki mevcut çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık durumunu değerlendirerek işe başlamak önemlidir. Böylece boşluklar ve iyileştirme alanları tespit edilebilir. Tedarikçilerin ve bayilerin demografik özellikleri, deneyimleri ve tutumlarını daha iyi anlamak için anketler, görüşmeler ve odak grupları gibi yollarla veri toplanması mümkündür.

ÇEK HEDEFLERİ:

Tedarik zinciri ve bayi ağı içinde ÇEK hedeflerine yönelik ilerlemeyi ölçmek için temel performans göstergeleri (KPI'lar) oluşturulabilir.

Bu göstergeler işe alımlarda çeşitliliği artırma, terfilerde ve ücretlerde eşitliği geliştirme ve kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturma hedeflerini içerebilir. Ayrıca çeşitliliğe sahip tedarikçilerin yüzdesi, liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmeyen grupların temsili ve ÇEK girişimleriyle ilgili tedarikçi ve bayi memnuniyeti gibi ölçütler de gelişmeleri değerlendirmek bakımından önemlidir. Göstergeler temel ve öncelikli hedeflerle başlayıp geliştirilebilir.

ÇEK EĞİTİMİ:

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularında farkındalığı artırmak ve daha kapsayıcı bir işyeri kültürü oluşturmaya yardımcı olmak için tedarik zinciri yönetimi ve bayi çalışanları için düzenli ÇEK eğitimi ve öğrenme alanları oluşturulabilir. Özellikle bilinç dışı yanlılıklar, kapsayıcı liderlik gibi konularda farkındalık çalışmaları planlanabilir.

TEDARİKÇİ VE BAYİ ÇEŞİTLİLİĞİNİ TEŞVİK:

Farklı tedarikçilerin tedarik zinciri yönetimine dahil edilmesini teşvik eden bir tedarikçi çeşitliliği programı hayata geçirilebilir. Bunun için odaklı bir iç ve dış iletişim stratejisi ile bayi ve tedarik

zinciri yönetiminde ÇEK yönlendirme ve takip ekibi oluşturulması kolaylaştırıcı olacaktır. Ayrıca yeni tedarikçilerin oryantasyon sürecinde, Ford Otosan'ın ÇEK vizyonu taahhütleri ve tedarikçi şirketlerden beklentilerini, standart ve ihtiyaçları açıkça ortaya koyan çalışmalar sistematik hale getirilmelidir. Ayrıca taahhütlerinde başarılı olan işletmelerin tanınması ve ödüllendirilmesi de ilham verici olacaktır. Çeşitliliğe sahip tedarikçileri ve bayilerin aktif olarak araştırılması ve bu çeşitliliğin görünür kılınması, tedarik zinciri ve bayi ağı genelinde adil sözleşme uygulamaları da teşvik edici olacaktır.

İLERLEMİYİ İZLEME:

ÇEK hedeflerine yönelik ilerlemelerin düzenli olarak izlenmesi, tedarikçilerden ve bayilerden geri bildirim toplanması, verilerin analiz edilmesi ve sonuçlara göre stratejilerin yenilenmesi de sürdürülebilir bir ÇEK ekosistemi oluşturmak için önemli olacaktır.

Ford Otosan'ın tedarikçi ve bayii zinciri ÇEK kültürünün yayılması için muazzam bir ekosistemden oluşuyor. Ford Satış ve satış sonrası hizmetler ağı, Türkiye'nin her yerinde ve yurtdışındaki bayii ağı ve geniş bir tedarik zinciri Ford Otosan'daki ÇEK çalışmalarının etkisini

çarpan etkisiyle tüm bağlantılı sektörler ve iş piyasasına yayma potansiyeline sahip.

ÇEK ekosisteminin oluşturulmasında hem kurum içerisinde hem de dışarıdan STK'lar, üniversiteler ve diğer paydaşları içerecek sosyal diyalog alanlarının arttırılması ve yollarının çeşitlenmesi önem taşıyor. Tedarik zinciri yönetimi ve bayiler için ÇEK yönetişimi, şirketin özel ihtiyaçlarına ve bağlamına bağlı olarak değişebilen temel adımları içeriyor.

Ford Otosan'da sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında tedarikçiler ile yapılan anket sonuçlarına göre farklı üretim yöntemlerinde faaliyet gösteren 10 tedarikçi ile pilot çalışma planlandı ve 2023 yılında sırayla görüşmelere başlandı. Tedarikçilere Ford Otosan'daki ÇEK bilinci, Ford Otosan'ın ekosistemini de kapsayan hedeflerinin aktarılması ve hayata geçirilen projeler düzenli olarak aktarılıyor. Bu pilot gruptaki tedarikçilerden, diğer tedarikçilere iyi örnek oluşturacak uygulamalar derleniyor ve yayılım planlaması yapılıyor. Pilot gruptaki tedarikçilerin ilk adımda yönetim kadrolarına bilinç dışı yanlılık ve kapsayıcılık eğitimi veriliyor.

KAYNAKÇA

1. Nüfus ve Konut Araştırması sonuçlarına göre, en az bir engeli olan nüfus oranı ve yaş, cinsiyet dağılımı için bkz. https://www.aile.gov.tr/media/88684/eyhgm_istatistik_bulteni_temmuz2021.pdf
2. <https://www.engelli.com/turkiyede-engelli-sayisi/>
3. C. Hartel, A. Krzeminska ve J. Carrero, Çalışma Yaşamında Engelli Bireyler, Farklılık Yönetimi ve Kapsayıcılık içinde, (220-260), Nobel Yay.
4. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf>
5. Yıldız Ecevit, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Temel Kavramlar, CEID
6. I. Gül ve U. Karan, Ayrımcılık Yasağı Eğitim Rehberi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2011.
7. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi: <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>
8. İş Dünyası ve İnsan Haklarına Dair Rehber İlkeler, Birleşmiş Milletler "Koruma, Saygı Gösterme ve Telafi Edici Çözüm Üretme" Çerçevesinin Uygulanması <https://etkiniz.eu/wp-content/uploads/2021/01/BM-is-dunyas%C4%B1-ve-insan-haklari.pdf>
9. https://inhak.adalet.gov.tr/Resimler/Dokuman/2312020093651bm_09.pdf
10. <https://www.aile.gov.tr/media/35256/kadnlara-karsi-her-turlu-ayrimciligin-onlenmesi-sozlesmesi-ve-ihiyari-protokolu.pdf>
11. <https://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/08/03/EngellilerinHaklarinalliskinSozlesme.pdf>
12. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/lang--tr/index.htm#:~:text=MADDE%2011,Birle%C5%9Fmi%C5%9F%20Milletler%20Genel%20Sekreterine%20g%C3%B6nderir.
13. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf>
14. https://www.fordotosan.com.tr/documents/Documents/Surd_Raporlari/insanhaklaridurumtespitsureci.pdf https://www.fordotosan.com.tr/documents/Documents/Surd_Raporlari/bagimsizdenetimraporu.pdf
15. Deloitte (2019), "Inclusive Mobility: How Mobilizing a Diverse Workforce Can Drive Business Performance" <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-inclusive-mobility-mobilize-diverse-workforce-drive-business-performance.pdf>
16. Zhang M, Zhang Y, Kong Y. Interaction between social pain and physical pain. Brain ScienceAdvances. 2019;5(4):265-273.
17. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
18. Juliet Bourke(2017), Which Two Heads Are Better Than One?: How diverse teams create breakthrough ideas and make smarter decisions(AustralianInstitute of Company Directors).
19. Glassdoor(2020), " Diversity and Inclusion Workplace Survey <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/>
20. Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. Journal of Business Ethics, 83(3), 435-451.
21. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>
22. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
23. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). Innovation, Diversity, and Market Growth. Center for Talent Innovation.
24. Deloitte (2019), "Inclusive Mobility: How Mobilizing a Diverse Workforce Can Drive Business Performance" <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-inclusive-mobility-mobilize-diverse-workforce-drive-business-performance.pdf>
25. Glassdoor(2020), " Diversity and Inclusion Workplace Survey <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/>
26. McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters , <https://www.mckinsey.com/~ /media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
27. Jackson ve Alvarez, 1992,Working Through Diversity as aStrategic Imperative, İn S.E. Jackson (ed) Diversity in Workplace. Guilford Press, New York,
28. Ece Öztan(2022), "Başkalaşan Yaşam Formları: Haneler, Aileler ve Çeşitlilik", s.167.
29. <https://www.weforum.org/press/2022/07/compounding-crises-pandemic-disruptions-and-weak-recovery-delay-time-to-gender-parity-to-132-years>
30. Syed, j. Ve Özbilgin M.; Farklılıkların Yönetimi ve Kapsayıcılık,2022

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK BAŞUCU REHBERİ

