

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**ENGELLİ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

Erkan AYDEMİR

DOKTORA TEZİ

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elvan YILDIRIM
Ortak Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER**

NİSAN-2025

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ENGELLİ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN BİR MODEL
ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Erkan AYDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**“Bu tez 24/04/2025 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan
jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Özlem BALABAN	Başarılı
Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	Başarılı
Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Uygur ÖZTÜRK	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖNER	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim. Etik Beyan Formunu imzalamayınız.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Erkan AYDEMİR

24/04/2025

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın bitmesini göremeden vefat eden fakat benimle hep gurur duyduğunu bildiğim merhum emekli öğretmen canım babam Turgay AYDEMİR'e, anne sevgisini sürekli yanımda hissettiğim, kıymetlim anacığımı Fermude AYDEMİR'e, babamdan sonra bize babalık ve abilik yapan abim Coşkun AYDEMİR'e, herşeyim kardeşim Serkan AYDEMİR'e, eğitime desteğiyle bilinen kayınbabam değil babam Nuri BURUŞOĞLU'na, yemekleriyle her daim bizi doyuran cefakar, vefakar annem Hüsniye BURUŞOĞLU'na, akraba değil kardeşlerim Yavuz-Elif DİKMEN ve pıtırıcıklarımız Eymen-Eren DİKMEN'e; prenseslerim Simge Su- Rosa- Bilge Deniz AYDEMİR'e; Hayatıma hayat katan, her zaman yanımda olan desteği, ilgisi bilgisi, sevgisi ile beni tamamlayan çok kıymetlim eşim Esin BURUŞOĞLU AYDEMİR'e; Tez hazırlanırken her aşamada katkı sunan, omuz veren, sabır gösteren, kılavuzluk eden kıymetli tez danışmanlarım Doç. Dr. Elvan YILDIRIM'a ve Doç. Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER'e ve değerli öğretim üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖNER, Arş. Gör. Dr. Cihan DURMUŞKAYA, Arş. Gör. Dr. Akın ÖZDEMİR, Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN hocalarıma; Tez süresince değerli görüşleri, eleştirileri, katkıları ve de gösterdikleri sabır nedeniyle tez izleme komitesi üyeleri değerli hocalarım Prof. Dr. Adem UĞUR'a ve Prof. Dr. Özlem BALABAN'a; Çalışmalarına ara verip tez için değerli vakitlerini ayıran görüşlerini, deneyimlerini paylaşıp araştırma için katkı sunan etik açıdan isimlerini paylaşamadığım ve raporda yer veremediğim çok değerli katılımcılara teşekkür eder ve şükranlarımı sunarım.

Erkan AYDEMİR

24/04/2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
GRAFİK LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE	9
1.1. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	9
1.1.1. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi	12
1.1.2. Belediye ve Engelli İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
1.2. Engelli Dostu İKY Kavramının Türkiye ve Dünya Literatürü Açısından İncelenmesi	20
1.3. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory) Teorisi.....	26
1.3.1. Yetenek Teorisi (Ability Theory).....	29
1.3.2. Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)	31
1.3.3. Fırsat Teorisi (Opportunity Theory).....	33
1.4. Engelli Dostu İKY'nin Fonksiyonları	36
1.4.1. Yetenek	39
1.4.1.1. Engelli Dostu İş Analizi	39
1.4.1.2. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması	42
1.4.1.3. Engelli Dostu İşe Alma ve Yerleştirme	45
1.4.1.4. Engelli Dostu Eğitim ve Geliştirme	48
1.4.2. Motivasyon.....	50
1.4.2.1. Engelli Dostu Performans Değerlendirme.....	51
1.4.2.2. Engelli Dostu Kariyer Yönetimi.....	54
1.4.2.3. Engelli Dostu Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	58
1.4.3. Fırsat.....	62
1.4.3.1. Engelli Dostu Örgüt Kültürü	62

1.4.3.2. Engelli Dostu Çalışan Katılımı.....	65
1.4.3.3. Engelli Dostu Sendikal İlişkiler.....	67
1.5. Araştırmanın Arka Planı.....	70
1.6. Model Önerisinin Altyapısının Oluşturulması: Engelli İKY: Büyükşehir Belediyeleri İçin Bir Alan Araştırması.....	77
2. BÖLÜM: YÖNTEM VE ARAŞTIRMA	79
2.1. Araştırmanın Amacı	79
2.2. Araştırmanın Önemi	80
2.3. Araştırmanın Yöntemi	81
2.3.1. Verilerin Analizi ve Kodlama Süreci	85
2.3.2. Katılımcılar (Örneklem).....	95
2.3.3. Veri Toplama Tekniği	97
2.3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	100
2.4. Bulguların Raporlama Aşamaları	102
2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları	103
2.6. Çalışmanın Etiği	104
2.7. Bulgular	105
2.8. Kodların Kategori Düzeyinde Dağılımları	109
SONUÇ	129
KAYNAKÇA.....	146
EK	167
ÖZ GEÇMİŞ	171

KISALTMALAR

ABB	: Ankara Büyükşehir Belediyesi
ADA	: Americans with Disabilities Act (Engelli Amerikalılar Yasası)
AMO	: Ability Motivation Opportunities (Yetenek Motivasyon Fırsat)
AND	: Avustralya Engelliler Ağı (Australian Network on Disability)
BB	: Büyükşehir Belediyesi
BBB	: Bursa Büyükşehir Belediyesi
Bal.BB.	: Balıkesir Büyükşehir Belediyesi
EKPSS	: Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı
GHRM	: Green Human Resources Management (Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi)
HSE	: Health and Safety Executive (Sağlık ve Güvenlik Yöneticisi)
IWA	: Irish Wheelchair Assosiation (İrlanda Tekerlekli Sandalye Derneği)
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JAN	: İşe Yerleştirme Ağı (Job Accommodation Network)
Kon.BB.	: Konya Büyükşehir Belediyesi
KBB	: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
NDA	: National Disability Authority (Ulusal Engellilik Otoritesi)
NCBI	: National Council for Blind Of Ireland (İrlanda Ulusal Körler Konseyi)
SBB	: Sakarya Büyükşehir Belediyesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TBB	: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi
YMF	: Yetenek-Motivasyon-Fırsat

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Alt Araştırma Soruları.....	5
Tablo 2: YMF teorisi kapsamında Engelli Dostu İKY fonksiyonları	38
Tablo 3: Farklı Yetersizlik Grupları İçin Yardımcı Teknoloji Kullanımı İle İlgili Örnekler.....	44
Tablo 4: YMF Teorisi Çerçevesinde Engelli Dostu İKY ve Faktörleri	76
Tablo 5: Kod, Kategori ve Tema (Literatür Araştırması).....	91
Tablo 6: Yetenek Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar.....	93
Tablo 7: Motivasyon Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar	94
Tablo 8: Fırsat Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Engellileri İşgücüne Dahil Edecek Kurumsal Politika Uyarlaması.....	15
Şekil 2: Yetenek – Motivasyon – Fırsat Teorisi.....	27
Şekil 3: Araştırma Süreci	81
Şekil 4: İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları	84
Şekil 5: Kod Matris Dağılım Tablosu Sayfa 1	106
Şekil 6: Kod Matris Dağılım Tablosu Sayfa 2	107
Şekil 7: Kod Matris Dağılım Tablosu Sayfa 3	108
Şekil 8: Vakaların Genel Görsel Analiz Haritası	128



GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Engelli Dostu İKY'nin Mevcudiyeti	109
Grafik 2: Fırsat Teorisi Kapsamında “Çalışan Katılımı”	110
Grafik 3: Fırsat Teorisi Kapsamında “Örgüt Kültürü”	112
Grafik 4: Fırsat Teorisi Kapsamında “Sendikal İlişkiler”	113
Grafik 5: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Performans Değerlendirme”	114
Grafik 6: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi”	116
Grafik 7: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Kariyer Yönetimi”	118
Grafik 8: Yetenek Teorisi Kapsamında “İşe Alım ve Yerleştirme”	120
Grafik 9: Yetenek Teorisi Kapsamında “İnsan Kaynakları Planlaması”	121
Grafik 10: Yetenek Teorisi Kapsamında “Eğitim ve Geliştirme”	123
Grafik 11: Yetenek Teorisi Kapsamında “İş Analizi”	125

ÖZET	
Başlık: Engelli Dostu İKY: Büyükşehir Belediyeleri İçin Bir Model Önerisi	
Yazar: Erkan AYDEMİR	
Danışman: Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	
Ortak Danışman: Doç. Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER	
Kabul Tarihi: 24/04/2025	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 166 (ana kısım) + 4 (ek)
İşletmelerin rekabet stratejileri belirlemelerinde ve uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışı kilit bir rol oynamaktadır. Örgütsel değişimi ve stratejileri gerçekleştirmek için insan kaynağının daha dinamik bir şekilde kullanılması gerekir. Bu anlamda engelli çalışanların da bu kapsama alınarak ve İK uygulamaları yoluyla onlara kolaylaştırıcı bir ortam yaratılmalı ve gelişim fırsatları sunulmalıdır. Çalışmanın amacı; Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesi olmak üzere toplam yedi Büyükşehir Belediyesi örneğinde, engelli çalışanlara yönelik İKY ve uygulamalarının incelenerek, olgu ve ideal arasındaki farklılıkların tespit edilmesi ve sonucunda Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu İKY modeli önerisinin sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışma; “Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri’nde ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesi’nde görev yapan engelli çalışanlara yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” sorusuna yanıt aramaktadır. Literatür taraması sonucu, Engelli Dostu İKY sistemi faktörleri; Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi çerçevesinde; Yetenek: İşe Alma ve Yerleştirme, İK Planlaması, İş Analizi, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon: Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi, Fırsat: Örgüt Kültürü, Çalışan Katılımı, Sendikalarla İletişim olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örneklem grubu ise, yedi büyükşehir belediyesinde üst ve orta kademedeki görev yapan İK yöneticileridir. Örneklem grubunun belirlenmesinde kuramsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yaklaşımı olarak, Nitel Araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma yöntemine bağlı olarak, araştırma deseni; Çoklu Vak’a Çalışması, araştırma analiz yöntemi İçerik Analizi olarak belirlenmiştir. Literatür incelemesi sonrasında oluşturulan yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Örneklem grubunda 23 İK yöneticisiyle görüşme yapılmış 3 tema kapsamında 10 alt soru sorulmuştur. Literatür ve sahadan elde edilen verilerin analizinde MAXQDA programı yardımıyla kodlar, kategoriler, temalar belirlenerek veriler analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucu belediyelerde engelli çalışanlara yönelik bir Engelli Dostu İKY sisteminin olmadığı, engelli çalışanlara yönelik uygulamaların az olduğu ya da hiç olmadığı olan uygulamaların ise engelli çalışanları ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı saptanmıştır. Bu kapsamda sahadan ve literatürden elde edilen verilere yönelik Türkiye’ye özgü bir Engelli Dostu İKY modeli sunulmuştur.	
Anahtar Kelimeler: Engelli, Engelli Çalışan, İKY, Engelli Dostu İKY, Belediye	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Disabled Friendly HRM: A Model Proposal for Metropolitan Municipalities	
Author of Thesis: Erkan AYDEMİR	
Supervisor: Assoc. Prof. Elvan YILDIRIM	
Co-Advisor: Assoc. Prof. Mustafa Abdül Metin DİNÇER	
Accepted Date: 24/04/2025	Number of Pages: viii (pre text) + 166 (main body) + 4 (add)
The concept of HRM plays a key role in determining and implementing competitive strategies for businesses. In order to realize organizational change and strategies, human resources should be used more dynamically. In this sense, disabled employees should be included in this scope and a facilitating environment should be created for them through HR practices and development opportunities should be provided. The purpose of the study is to examine the HRM and practices for disabled employees in a total of seven metropolitan municipalities, including the Marmara Region Metropolitan Municipalities and the other two regional metropolitan municipalities, to determine the differences between the fact and the ideal, and as a result, to present a disability-friendly HRM model proposal for metropolitan municipalities as local governments in Turkey. In this context, the study seeks an answer to the question of “Which disabled-friendly HR policies and practices are implemented for disabled employees working in the Marmara Region Metropolitan Municipalities and the other two regional metropolitan municipalities, in what scope, in what direction and how?” In this context, the study seeks an answer to the question of “Which disabled-friendly HR policies and practices are implemented for disabled employees in Marmara Region Metropolitan Municipalities, in what scope, in what direction and how?” As a result of the literature review, Disabled-Friendly HRM system factors; Within the framework of the Ability- Motivation-Opportunity- (AMO) theory; Talent: Recruitment and Placement, HR Planning, Job Analysis, Training and Development, Motivation: Wage Management and Reward System, Performance Evaluation, Career Management, Opportunity: Organizational Culture, Employee Participation, Communication with Unions. The sample group of the study is HR managers working at upper and middle levels in metropolitan municipalities. Purposeful sampling method was used in determining the sample group. Qualitative Research method was used as the research approach. Depending on the research method, the research design was determined as Multiple Case Study, and the research analysis method was determined as Content Analysis. A semi-structured questionnaire form was used after the literature review. 23 HR managers were interviewed in the sample group and 10 sub-questions were asked within the scope of 3 themes. In the analysis of the data obtained from the literature and the field, codes, categories, themes were determined with the help of MAXQDA program and the data were analyzed. As a result of the evaluation, it was determined that there was no Disabled Friendly HRM system for disabled employees in municipalities, and the practices for disabled employees were few or nonexistent, and the practices that were not fully met the needs of disabled employees. In this context, a Disabled Friendly HRM model specific to Turkey has been presented based on data obtained from the field and literature.	
Keywords: Disabled, Disabled Employee, HRM, Disabled-Friendly HRM, Municipality	

GİRİŞ

İnsan kaynakları, organizasyonların yalnızca kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaktan öte, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkararak uzun vadeli büyüme ve başarıyı destekler. İnsan sermayesinin etkin yönetimi, bir şirketin rekabet avantajını koruyabilmesi için kritik bir unsurdur. İnsan kaynakları açısından engelli çalışanlar, iş gücüne çeşitlilik, kapsayıcılık ve farklı bakış açıları kazandırarak hem toplumsal hem de kurumsal fayda sağlamaktadırlar. İnsan kaynakları, engelli bireylerin iş hayatına katılımını destekleyerek hem çalışanların potansiyelini ortaya çıkarabilir hem de toplumsal duyarlılık ve eşitliği teşvik edebilir. İnsan kaynakları bunu kapsamına alarak, kolaylaştırıcı bir ortam yaratarak aynı zamanda; ücret ve ödül, motivasyon, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme vb. gibi uygulamalar yoluyla onlara gelişim fırsatları sunarak yapmalıdır.

Ancak, yapılan birçok araştırma, engelli çalışanların istihdam edildikten sonra fiziksel düzenlemeler veya kurumsal politikalar açısından ihtiyaç duydukları ile onlara sunulanlar arasında bir uyumsuzluk olduğunu belirtmiştir (Palmon vd., 2004:119). Bu tür uygunsuzluğun/uyumsuzluğun hem örgütsel (tazminat, maliyet ve zaman kaybı vb.) hem de bireysel (gelir kaybı vb.) sonuçları vardır. Bu anlamda, engelli çalışanların kendi potansiyellerini etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaya yönelik sorunlar, özellikle İK fonksiyonunun gözetimi altına giren bazı örgütsel uygulamalarla önlenebilir.

Bu anlamda İK uygulamaları; engelli çalışanların beklentilerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen bir ortam yaratır ve bu da kuruluş içindeki engellilerin performans derecelendirmeleri, ödüller, iş atamaları (terfi), ücret artışları, eğitim fırsatları ve mentörlük açısından nasıl ele alınacağını belirler (Stone & Colella, 1996). Ancak engelli dostu işletmeler dahî, engelli işgücü adayının işe alım sürecinden başlamak suretiyle İK fonksiyonları kapsamına giren bütün aşamalarda engelli çalışana yönelik nasıl bir plânlama ve uygulama yapmaları gerektiği konusunda kapsamlı bir bilgi ve tecrübeye sahip değildir. Ayrıca Engelli Dostu İKY alanında gerek akademik, gerekse uygulama boyutuyla, dikkat çekici çalışmaların yeterli düzeyde olmayışı, birçok işletme, engelli personel çalıştırmasına karşılık, engelli personelin “motivasyon, eğitim-geliştirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi

vb.” İKY uygulamalarını içeren konulara yönelik herhangi bir İK planı ve stratejisi de geliştirememesine neden olmuştur.

İşletmelerde olduğu gibi kamu hizmeti yapan kurumların ve özellikle araştırmanın konusunu oluşturan yerel yönetimlerde de görev yapan engelli çalışanlardan optimum ölçüde yararlanabilmek ve bunun sonucunda hizmet kalitesini arttırıp yayabilmek, toplumsal kalkınma dinamiklerinin ana odak noktasını oluşturması bakımından da oldukça önemlidir.

Bu kapsamda yapılan araştırma, yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyeleri ölçeğinde Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyesinde beş Büyükşehir Belediyesi ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesi olmak üzere toplam yedi Büyükşehir Belediyesi örnekleminde; Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi, politikaları, stratejileri ve uygulamaları ile iş hayatına istihdam sonrası süreçte entegrasyonun nasıl sağlandığını mevcut literatürü (Türkiye ve Dünya) Yetenek- Motivasyon-Fırsat Teorisi (AMO Theory) temelinde inceleyerek kategorize etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, “Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisinden açıklayan ilk çalışmalardan biri olmakla önem kazanmaktadır.

Araştırma ayrıca kurumların bu konuda yapmaları gerekenleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal içerme boyutunu da içeren büyükşehir belediyeleri ölçeğinde kamusal insan kaynakları uygulamalarını engelli çalışanlar kapsamında analiz ederek insan kaynakları ve engellilik birleşimi ekseninde nelerin olması gerektiği konusunda da öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda Engelli ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) araştırmalarının büyük ölçüde ayrı olan literatürlerinin entegrasyonu için bir örnek teşkil etmektedir. Literatürde belirtilen konular dışında engelli dostu insan kaynakları konusunda sınırlı sayıda araştırma yapıldığı, engellilerin istihdam sonrası süreçte İKY ve fonksiyonları boyutunun çok sınırlı şekilde ele alındığı görülmüştür. Bu anlamda yapılan çalışma ayrıca bu boşluğu doldurarak hem literatüre hem de Türkiye’deki uygulamaları geliştirme ve genişletme anlamında bir katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, YMF teorisi çerçevesinde engelli dostu İKY açısından en önemli bulunan İK fonksiyonları: “İnsan Kaynakları Planlaması, İş Analizi, İşe Alım ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme, Kariyer Yönetimi, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, Sendikal İlişkiler, Çalışan Katılımı ve Örgüt Kültürü” kapsamında değerlendirecektir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışma, yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinde görev yapan engelli çalışanlara yönelik “Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi” modeli önerisi sunulması amacıyla gerçekleştirilen çoklu vak’a incelemesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı teorik kısımda, mevcut literatür çerçevesinde yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinde engelli çalışanlara yönelik insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına yönelik sunulacak katkıların ortaya koymak ve literatürün eksiklik barındıran noktalarına, saha araştırmasından edinilen bulgular ve deneyimler neticesinde katkı sunmaktır.

Araştırmanın ampirik kısmında ise, içiçe geçmiş çoklu durum deseninde bir alan araştırmasının bulgularından ve araştırmacının sahadan elde ettiği verilerden ve gözlemlerden yola çıkarak, örneklem üzerinde engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarının incelenerek, olgu ve ideal arasındaki farklılıkların tespit edilmesi ve bu tespitlerle geliştirilen öneriler çerçevesinde, Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi modeli önerilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın araştırma sorusu; “Örneklem kapsamında yer alan yedi Büyükşehir Belediyesi; engelli çalışanlarına yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” şeklinde ifade edilebilir.

Bu kapsamda, Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyesinden beş ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesi olmak üzere yedi Büyükşehir Belediye örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem kapsamında yer alan yedi Büyükşehir Belediye’de görev yapan engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarının olup olmadığı incelenmesi, varsa sistemin geliştirilmesi yoksa yeni bir yaklaşım olarak engelli dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya konulması hedeflenmiştir. Aynı zamanda çalışma sürecinde, araştırmada kullanılan araçlar ve ortaya çıkan zorluklar saptanarak, literatür araştırması ve yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Tüm süreç sonunda büyükşehir belediyelerinde engelli dostu insan kaynakları yönetiminin oluşumuna/ varolan sistemin engelliler lehine uyarlanmasına katkıda bulunabilecek çağın

gereklerine uygun, sürdürülebilir ve kültüre uygun bir model önerisi geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtlanması yoluyla araştırma içeriği için izlenecek yol belirlenmiştir.

- Dünya'daki örnekler üzerinden Türkiye'deki engelli çalışanlara yönelik olarak çalışmanın vakalarını oluşturan engelli dostu iky ve uygulamaları nasıl ve hangi yönde oluşmuştur/ oluşmaktadır? (Literatürden tespiti)
- Vakalar çerçevesinde yerel yönetimler bunun ne kadarını uyguluyor ve bunların kapsamını nasıl geliştirebiliriz?
- Vakalar üzerinden türkiye'deki yerel yönetimler için model önerilebilir mi ve nasıl bir model önerebiliriz? ("Engelli dostu" bir işyeri tasarımı yerel yönetimlerde nasıl somutlaştırılabilir?)

Temel araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için örnekleme ait olgunun anlaşılmasına ve alt soruların da cevaplanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışma kapsamında belirlenen temel sorunun yanıtlanabilmesi için Yetenek-Motivasyon Fırsat (YMF) teorisi kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren 3 tema ve 10 kategori ve bu kategorilere bağlı sorular oluşturulmuştur. Temalar ve bu temalara bağlı oluşturulan sorular sahada gerçekleştirilecek araştırma için alt yapıyı oluşturmuş ve araştırma sürecinde literatürle birlikte sahadan elde edilen veriler Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi temelinde incelenerek çalışma sonucunda model önerisi oluşturmaya katkı sağlamıştır.

Kategori		Temalar Kapsamındaki Alt Sorular
YETENEK	İş Analizi Ve İş Tanımı	1. Engelli çalışanların görev, yetki veya sorumluluklarına yönelik “ Engelli Dostu İş Analizi Ve İş Tanımı ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	İnsan Kaynakları Plânlaması	2. Engelli kişilerin, kuruma dahil edilmesine ilişkin “ Engelli Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	İşe Alım Ve Yerleştirme	3. Engelli kişileri istihdam öncesi ve sonrası süreçte “ Engelli Dostu İşe Alım Ve Yerleştirme ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	Eğitim Ve Geliştirme	4.Engelli çalışanların kişisel, mesleki ve teknik gelişimlerine yönelik “ Engelli Dostu Eğitim Ve Geliştirme ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
MOTİVASYON	Ödül Sistemi Ve Ücret Yönetimi	Engelli çalışanlara yönelik “ Engelli Dostu Ödül Sistemi Ve Ücret Yönetimi ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	Performans Değerlendirme	Engelli çalışanlara yönelik “ Engelli Dostu Performans Değerlendirme ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	Kariyer Yönetimi	Engelli çalışanların işlerinde ilerlemelerine, saygınlık ve statü elde etmelerine yönelik “ Engelli Dostu Kariyer Yönetimi ” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
FIRSAT	Örgüt Kültürüne Katılımını (Entegrasyon)	Kurumunuzda engelli çalışanların “ Örgüt Kültürüne Katılımını (Entegrasyon) ” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	Çalışan Katılımı	Kurumunuzda engelli çalışanların “ Çalışan Katılımını (Sorun Çözme, Bilgi Paylaşımı, Kararlara Katılım) ” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?
	Sendikalarla İletişim	Engelli çalışanların “ Sendikalarla İletişimini ” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapılıyor/ neye göre yapılıyor veya ne temel alınıyor?

Tablo 1: Alt Araştırma Soruları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, büyükşehir belediyelerinin engellilere yönelik İKY uygulamaları ve politikalarının olmasını ve bunların da engelli çalışanın değerine ve kapasitesine dayalı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışma, "Engelli Dostu" İK politikalarının ve uygulamalarının belirlenmesine rehberlik etmeye, engelli çalışanların kurumsal aidiyetini artırmaya, çeşitliliğe saygı gösteren bir çalışma ortamı yaratmaya ve engelli çalışanların işyerine entegrasyonu için gerekli değişiklikleri araştırmaya katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma aynı zamanda, hem literatüre hem de oluşturulacak model ile Türkiye’deki uygulamaları geliştirme ve genişletme anlamında bir katkı sağlaması açısından da ayrıca önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın başlangıç aşamasında engelli dostu insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının İKY ve engellilik tabanında incelenebilirliği için derinlemesine (yerli ve yabancı kaynaklardan) literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması; araştırmanın konusu, amacı ve soruları doğrultusunda yapılmıştır. Bu kapsamda; Engelli Dostu İKY kavram olarak tanımının yapılması, kavramsal olarak gelişimi, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi temelinde incelenerek kategorize edilmesi amaçlanmıştır.

Dünya’da ve Türkiye’de Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yayımlanmış literatür, kurumsal uygulamalar, uygulamalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar analiz edilmiştir. İlgili literatür incelemesinde, 01.01.2017–01.12.2023 tarih aralığında; Emerald, JSTOR Archive, SAGE Journals, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor&Francis, Wiley Online Library, ProQuest, ULAKBİM TR Dizin veri tabanlarında yayınlanan Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanmış hakemli bilimsel makaleler ve tezlerden yararlanılmıştır. Araştırmacının kuramsal ve ampirik birikiminin zenginleştirilmesi adına İKY bilim dalı ve engellilik konusunda çalışmaları olan (tez, makale, kitap vb.) uzmanlardan görüşler alınmış, büyükşehir belediyelerinde gerçekleştirilecek saha çalışması için gerekli plan oluşturulmuştur.

Araştırmacı tarafından yapılacak saha çalışması için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmada araştırma stratejisi olarak Vak’a Çalışması, araştırma yöntemi olarak İçerik Analizi kullanılmıştır.

Araştırma, iç içe geçmiş çoklu durum deseniyle kurgulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Marmara Bölgesi’nde beş büyükşehir belediye (Kocaeli BB., Sakarya BB., Tekirdağ BB., Balıkesir BB., Bursa BB.) ve diğer iki bölge büyükşehir belediyeleri (Ankara BB. ve Konya BB.) ile görüşmeler yapılmıştır.

Örneklem kapsamında 21 şube müdürü, 2 şef toplamda 23 katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde kartopu örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler çeşitlendirilmiş ve çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda mülakatlar, belediyelerin Stratejik Planları, Faaliyet Raporları, resmi haber bültenleri çalışmanın veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Araştırmacı bu veri kaynakları tarafından Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi kapsamında yer alan İKY fonksiyonlarına göre belgelendirilerek içerik analizi yöntemiyle açıklanmıştır. Verilerin analizinde MAXQDA bilgisayar destekli nitel veri analizi programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ve veri kaynaklarının kodlanması sürecinde, sahadan elde edilen verilerin yanında, çoklu veri kaynakları ve yapılan gözlemlere ait notlardan da yararlanılmıştır. Kodlamalar, üç aşamalı şekilde (başlangıç kodlaması, odaklanmış kodlama ve kuramsal kodlama) gerçekleştirilmiştir.

Analizler sonucunda örneklem kapsamında yer alan yedi büyükşehir belediyede Engelli Dostu İKY ve uygulamaları incelenmiş; olgu ve ideal arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları çerçevesinde Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi modeli önerisi geliştirilmiştir.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma, Marmara Bölgesi’nde beş büyükşehir belediyede (Kocaeli BB., Sakarya BB., Tekirdağ BB., Balıkesir BB., Bursa BB.) ile diğer iki bölge büyükşehir belediyelerinde (Ankara BB. ve Konya BB.) görev yapan engelli çalışanlara yönelik engelli dostu hangi İKY ve uygulamaları içerdiği varsayımı üzerine temellendirilmiştir. Bu anlamda araştırma sorusu, çerçevesinde bu durumun nasıl olduğu (durum tespiti) ve model olarak nelerin olması gerektiği üzerine yapılandırılmıştır. Araştırma evreni Türkiye’deki yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinden oluşmaktadır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde, Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı, Dünya ve Türkiye’deki literatür incelemesi ve karşılaştırması, Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Teorik Çerçeve,

Model Önerisinin Altyapısının Oluşturulması: Engelli İKY: Büyükşehir Belediyeleri İçin Bir Alan Araştırması incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, Araştırmanın yöntemi açıklanmıştır, araştırmanın metodolojisi sunulmuş, engelli dostu İKY ve fonksiyonlarını uygulama boyutuyla tanımlayan sonuçlar izlenmiştir. Araştırmanın etkileri ve daha sonraki çalışmalar için yollar tartışılmıştır. Araştırma bulguları ve sonuç kısmı açıklanmıştır. Uyarlanabilir ve uygulanabilir  oneriler sunulmuş olması gerekenlere yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Türkiye’de yerel yönetimler olarak Büyükşehir Belediyelerine yönelik Engelli Dostu İKY modeli  onerisi oluşturulmaya çalışılarak araştırmaya son şekli verilmiştir.



1. BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölüm Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramını ve uygulamalarını kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu bölümde, engelli dostu İKY'nin tanımı ve önemi, belediye ve engelli İKY ilişkisi, Türkiye ve Dünya literatüründe bu konudaki yaklaşımlar incelenmektedir. Ayrıca Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisine detaylı olarak yer verilmektedir. Engelli Dostu İKY'nin fonksiyonları, Yetenek, Motivasyon ve Fırsat Teorisi kapsamında detaylı bir şekilde açıklanırken, her bir fonksiyonun engelli bireylerin çalışma hayatına nasıl entegre edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede, iş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alma, eğitim ve performans değerlendirme gibi temel İKY süreçlerinin engelli dostu bir perspektifle nasıl şekillendirilebileceği ortaya konmaktadır. Bölümün sonunda ise, engelli dostu İKY uygulamalarını büyükşehir belediyeleri bağlamında incelemeyi amaçlayan bir model önerisinin altyapısı oluşturulmaktadır.

1.1. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Başarılı bir küresel ekonomi için farklı bir iş gücüne sahip olmak şarttır. Ulusal ve çok uluslu şirketler üzerine yapılan yeni bir araştırma (Lindsay vd., 2018) yöneticilerin çoğu kez engelliliği çeşitlilik ve dahil etme konularında bir iyileşme/gelişme alanı olarak tanımladıklarını belirtmektedir.

Gerçekten de, engelli insanların istihdamına yardımcı olmak için ihtiyaç duyulan talep yönlü istihdam yaklaşımları (örneğin, işyerlerini erişilebilir ve kullanıcı dostu hale getirme gibi) işletmeler tarafından tanınmaktadır (Gilbride vd., 2003:130). Fakat istihdam sürecinde, engellilerin işverenlerden, işletmede içinde onların engellilik durumlarına göre düzenlemeler ve uygulamalar talep etmeleri, işverenleri engellilerin istihdamına olumsuz bakmalarına neden olmaktadır.

Engellilerle ilgili İK stratejileri ve politikaları öncelikli olarak ekonomik rasyonelitleyle (ciro, kârlılık) ve İKY perspektifiyle (yüksek performans, düşük emekli olma ve uyum) ilgilidir (Lengnick-Hall vd., 2005; Martin, 2004). Ayrıca engellilere yönelik; işverenler, yöneticiler, engelli olmayan çalışanlar, “bilgi, beceri ve yetenekleri yoktur, kurumun imajını olumsuz etkilerler, fiziksel olarak zorlu görevleri yerine getiremezler, maliyetleri arttırırlar, ergonomi ve güvenlik sorunları vardır” gibi önyargılı endişe, olumsuz görüş ve

düşüncelere de sahiptir. Bu durum, engellilerin istihdamını, elde tutulmasını, başarılı bir şekilde işe entegre edilmesi vb. gibi durumları zorlaştırmaktadır (Chan vd., 2010: 413).

Kulkarni vd., (2014: 161) işverenlerin, engelli kişileri işe alma kararlarında bireysel önyargıların etkili olduğunu belirtmişlerdir. İşverenlerin bu ön yargılarının; engellilerin yeteneklerinin yeterli olmadığını, yeterince üretken olamayacaklarının ve yeteri kadar performans sergileyemeyeceklerinin olduğunu belirtmişler. Engellilere yönelik işverenlerin önyargıları ve endişeleri yapılan bir çalışmada aşağıdaki şekilde gruplanmıştır ve gruplandırılmıştır (Lengnick-Hall vd., 2008: 530):

- **İşin Nitelikleri/ Performans ile İlgili Endişeler:** Engelliler işe uygun niteliklerine sahip olmayabilirler, tehlikeli/zorlayıcı görevleri yerine getiremezler, daha az üretkendirler.
- **İşe Alınması ve Yerleştirilmesiyle İlgili Endişeler:** Engellilerin işe alınmaları ve yerleştirilme süreci zor ve maliyetlidir, daha fazla iş kazasına maruz kalır ve güvenlik sorunu daha fazla önemlidir, sözleşmelerinin feshi halinde işverene dava açabilirler.
- **Diğerlerinin (Tedarikçi, Müşteri vb.) Verdiği Tepkiler ve Yanıtlar:** Engelli çalışanlara iş arkadaşları ve müşteriler olumsuz tepki verebilir ve bu durum şirketin finansal durumunu olumsuz etkileyebilir.

Engelli insanlar, işverenler tarafından gözden kaçırılmakta ve yeteneklerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaktadırlar, yetersiz olarak kullanılmaktadırlar ve günümüzde mevcut işgücü havuzunun yeterince kullanılmayan “**Dokunulmamış İnsan Kaynağı**” olarak görülmektedirler (Kulkarni vd., 2014: 176). Bu nedenledir ki engelliler, işgücündeki en büyük kullanılmamış yetenek kaynaklarından birini temsil ederler. Bu kapsamda, dokunulmamış insan kaynağı olarak görülen engelli bireyin işletmeye sağladığı çeşitli faydalar vardır. Bunlar (Graffam vd., 2002: 251-263):

- Engelliler genellikle daha az izin alırlar, daha az hastalık izni alırlar ve diğer işçilerden daha uzun süre işte kalırlar.
- Engelliler için istihdam maliyetleri, diğer çalışanlar için istihdam maliyetlerinin yüzde 13'ü kadar düşük olabilir.
- Engelliler doğru işte istihdam edildiklerinde, diğer çalışanlar kadar yüksek performans gösterebilirler.
- Engellilerin personel devir hızı, düşük işe alım ve eğitim maliyetleri düşüktür.

“İşyerindeki Engelliler: Şirket Uygulamaları” adında yapılan bir çalışmada engelli çalışanlara yönelik olumlu yönler şu şekilde belirtilmiştir (ILO, 2010):

- Engelli insanlar iyi ve güvenilir çalışanlardır. Birçok örnek, engelli çalışanlar ile bir şirketin genel işgücü arasındaki karşılaştırılabilir üretkenliği, daha düşük kaza oranlarını ve daha yüksek iş tutma oranlarını belgelemektedir.
- Engelli çalışanlar, kullanılmayan beceri ve yetenek kaynağını (teknik beceriler ve problem çözme becerileri gibi kişisel beceriler) temsil eder.
- Çalışırken engelli olan kişiler, resmi beceri niteliklerine ek olarak, genellikle iş başında öğrenilen değerli becerilere ve deneyimlere sahiptir.
- Engelliler, aileleri ve arkadaşları genellikle gözden kaçan bir pazardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, çoğu engelli önemli harcanabilir gelire sahiptir.
- Engelli bireyleri istihdam etmek işyerinde motivasyonu arttıracak gibi, çeşitlilik kültürüne ve insan kaynağında farklı bakış açılarının da oluşmasına katkı sağlar. Ayrıca işletmenin engelli istihdamı kurumsal sosyal sorumluluk olarak müşteriler ve toplum içinde kurumsal imajın artmasına da yardımcı olur.

Engelli çalışanlar açısından yukarıda anlatılan olumlu yönlerin yanı sıra, engelli insanları işe almanın makro açıdan, Lindsay vd. (2018: 635) işletmenin kârlılıktaki iyileştirmelerine (Ör: Kâr ve maliyet etkinliği, ciro ve elde tutma, güvenilirlik ve dakiklık, çalışan bağlılığı, şirket imajı), rekabet avantajına (Ör: Müşteri çeşitliliği, müşteri sadakati ve memnuniyeti, yenilik, verimlilik, iş ahlakı, güvenlik), kapsayıcı iş kültürü ve yetenek farkındalığına katkı sağlamak olarak belirtmişlerdir. Bu durum aynı zamanda engellilerin istihdam edilmesi onlara gelişmiş yaşam kalitesi ve gelir, gelişmiş özgüven, genişletilmiş sosyal ağ ve topluluk duygusu gibi faydalar da sağlamaktadır.

Birçok işverenin, engelli kişileri işe alması ve elde tutması ile ilgili endişeleri, yanlış algıları olsa da engelli kişileri işe almakla sağlanan başarılar ve avantajlar konularında literatürde son yıllarda birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Dünya’da ve Türkiye’deki literatür sentezlendiğinde, engelli insanları işgücüne dahil ederek, engelli çalışanlara yönelik ayrımcılığı azaltarak ve onların işletmeye entegrasyonunu geliştirmeye yardımcı olarak ve ihtiyaçlarına cevap vererek İK fonksiyonları boyutundaki yönlerini vurgulanarak onlara karşı olan (gerek işveren gerek engelli olmayan çalışan boyutunda) tutumlar değiştirilebilir.

“Sosyal Model Yaklaşımı” ile engelli çalışanların engeline değil bireye ve onun yetkinliklerine odaklanarak topluma ve işletmelere entegrasyonu için onlara “sosyal destek” sağlanarak olumlu birçok katkı sağlanabilir (Lysaght vd., 2008: 256; Pakkan, 2021: 7). Bu olumlu katkılar; engelli çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri, çalışanların daha fazla çaba göstermeleri ve stres seviyelerini azaltmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Lysaght vd., 2012: 377). Dolayısıyla bu kapsamda işletmelerin, sosyal model yaklaşımı da dikkate alarak İKY ve uygulamalarını engelli çalışanlar dâhil işletmenin/kurumların vizyonunu yansıtacak ve hedeflerine ulaştıracak bir şekilde yapılandırması gerekmektedir. İşletmeler, bunu engellilere yönelik; iş tanımı, işe alma-yerleştirme, eğitim-geliştirme, iş analizi vb. gibi İKY’nin tüm fonksiyonları için en iyi uygulamaları belirleyerek ve istihdam beklentilerini sınırlayan sözleşmeleri ortadan kaldıran İK stratejileri ve politikaları oluşturarak varsa bunları çağın gereklerine göre yeniden belirleyerek yapmaktadırlar (Procknow ve Rocco, 2016: 382). Bu anlamda, işletmelerin karar vericileri ve de uygulayıcıları olan kritik öneme sahip İK yöneticilerinin de, engellilerin çalıştığı işletmelerde sosyal içermeyi ve sosyal katılımı teşvik eden İK politikaları ve uygulamalarını da geliştirmeleri gerekmektedir (Prieto ve Santana, 2012: 193). Bu gelişim ve değişim ancak engelli çalışanlara yönelik Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi oluşumu ile gerçekleşecektir.

1.1.1. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi

Engelli Dostu İKY’yi “Engelli çalışanı dikkate alan, engelli olmayan çalışanda bir farkındalık oluşturmayı hedefleyen, engelli çalışanın işletme içinde psiko-sosyal tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve kendisinden yüksek performans sergilemesi için, engelli işgörene insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yardımcı olan yönetim sistemi” olarak tanımlamak mümkündür (Seyyar ve Aydemir, 2016: 58).

Engelli Dostu İKY uygulamaları, engelli çalışanlara aynı zamanda kurum içi sosyal içermenin gelişimini; çalışanlara karar verme, bilgiye erişim ve iş güvenliğine katılma gibi fırsatlar da sunmaktadır. Engelli çalışanlara sağlanacak faydaların yanında, engellilere yönelik oluşturulacak/ uyarlanacak İKY politikalarının, sosyal uygunluğu da (etik, dürüstlük, adalet, katılım ve sürdürülebilirlik gibi) hedeflemesi gelmektedir (Borghouts ve Freese, 2017: 6). Bu, ancak sosyal içermenin de dahil olduğu kurumsal gelişim, değişim ve dönüşüm

sürecinde kurum yönetimi ve bağlı yöneticilerin ve de İK yöneticilerinin bilgi, desteğiyle mümkündür.

Bu destek gerçek anlamda, İK uygulayıcılarının (tüm yönetim düzeyinin desteğiyle) ve çalışanlarının, engellilik ve İKY politika ve uygulamaları arasındaki bağlantıdan haberdar olmasıyla sağlanabilir (Nafukho vd., 2010). İşletmeler tarafından, engelli çalışanlara yönelik İK ve uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için öncelikli olarak, engelli çalışanların kullanılmayan bir insan kaynağı olarak fark edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmelere engelli bireyleri işyerine dahil etmeleri, desteklemeleri için aşağıda genel olarak belirtilmiştir (Seyyar ve Aydemir, 2016: 83):

- İşletmelerde engelli çalışanların karşılaştığı engeller (Fiziksel ve psikolojik, Ergonomik tasarım ve Teknolojik destek) var mı?
- Engelli dostu düzenlemeler ve uygulamalar (Ergonomik ve teknolojik düzenlemeler, Analizler ve uygulamalar) mevcut mu?
- Engelli dostu yasalar ve kurumsal politikalar var mı? Varsa uygulanıyor mu?
- Engelli çalışanların eşitliği ve katılımı (Eğitim, Kariyer gelişimi ve Kararlara katılım, Talep/Öneri ve şikayet değerlendirme vb.) sağlanıyor mu?
- İşyerinde yönetici ve çalışanların engelli farkındalığı/bilgisi ve bilinci var mı?
- Ürün ve hizmetlere erişim yeterli mi?

Bu kapsamda engelli çalışanları desteklemek için hangi İKY ve uygulamalarının olduğunu, onlar için hangisi veya hangilerinin en yararlı olduğunu da anlamak zorunludur (Fujimoto vd., 2014: 4). Böylece, bu doğrultuda belirlenecek politika ve uygulamalar amacına ulaşacak ve engelli çalışanlar için fayda sağlanacaktır.

Bu bağlamda yapılan bir çalışma (Gopal vd., 1981) engelli çalışanları da kapsayan tüm çalışanlar için İKY ve uygulamalarıyla ilgili bir model önerisi sunulmuştur. Bu modele göre tüm çalışanlar (engelliler ve engelli olmayanlar) belirli İK faaliyetleri ile kurumsal olarak (kurum içi destek) desteklenmektedir. Model, belirtilen iç destek (Tüm Çalışanlar-Engelliler Dahil) (Gopal vd., 1981) faaliyetleri ile; Anlamlı ve Objektif Seçme Yerleştirme, Olumlu ve Teşvik Edici Yönlendirme, Destekleyici Denetim, Eğitim ve Gelişim Fırsatları, Büyüme ve Hareketlilik Fırsatı, Çalışan Eşsizliğinin Tanınması, Adil Performans Değerlendirmesi, Kişisel Hedeflere Ulaşma, Kuralların Tutarlılığı ve Adaleti, İlham Verecek ve Yön Verecek Güçlü Liderlik, Aidiyet Duygusu, Konuşma ve Katılım Özgürlüğü, Fikirlerle Örgütsel Karşılık, Olayları Netleştirmek için Örgütsel Açıklık,

Konaklama (Engelliler için Makul Düzenleme) ile güvenilirlik, verimlilik, üretkenlik, etkililik gibi sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır.

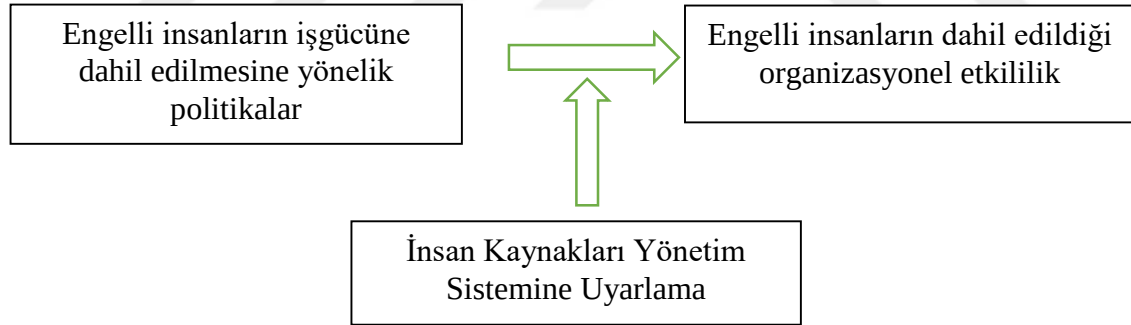
Modele göre; engelli adayın seçme ve yerleştirme sürecinde önceden engelli sivil toplum kurumları vb. tarafından işe yerleştirmek için hazır hale getirilmesi, işe alacak kurumun engelli adayı tekrar değerlendirmesi, aday ve kuruluş açısından avantaj sağlayacaktır. Ayrıca engelli çalışanın çalışma ortamlarının engel durumuna göre kapsamlı değişikliklerin yapılması gerekir. Personel destek faaliyetlerinin etkin bir şekilde işlemesi için ekip çalışması olmalıdır. Engelli danışan/uzman/rehabilitasyon görevli vb., İK'dan görevli bir yetkili, çalıştığı bölümden bir çalışan ile birlikte ekip çalışması halinde engelli çalışanı desteklemelidir.

Bu bağlamda ABD'de yapılan bir araştırma ise engelli çalışanlara yönelik etkili işyeri, politikaları ve uygulamaları için engelli kişilerin barınma (elde tutulma) kararlarının çoğunlukla İK tarafından alındığını, kamu sektöründe ise her bir engelli çalışanın denetim otoritesinin (kanun, mevzuat vb.) olduğunu göstermiştir (Bruyère vd., 2000). Her iki sektörde engelli çalışanlar için yapılacak “eğitim-geliştirme, denetim ve makul düzenlemenin neden olduğu maliyetlerin” istihdam ve ilerleme açısından işletme için önemli bir “engel” olmadığını ortaya koymuştur. Çalışma aynı zamanda “İşe alma ve İK süreçlerinde ayrımcılığı en aza indiren politikaların ve uygulamaların olmasının yanı sıra engelli çalışanlar için kariyer ve tanıtım fırsatlarını teşvik edilmesinin” de etkili ve eşitlik dostu bir işyeri yaratılmasına yardımcı olacağını göstermiştir. Ayrıca araştırma sonuçları, 'kalifiye engelli personel alımına yardımcı olabilecek yerel topluluk ajanslarıyla (engelli sivil toplum kuruluşları) bir ilişki kurulması gerektiğini de ortaya koymuştur. Araştırma, engellilere yönelik İK uygulamaları, etkili ve eşitlik dostu bir işyeri tasarımının mümkün olduğunu ve engellilerin potansiyelinin, yeteneklerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ulusal Engellilik İdaresinin (NDA- National Disability Authority) adına yapılan 'İrlanda Kamu Sektöründe Engellilerin İşe Alınması ve Tutulması için Etkili Liderlik ve Örgütsel Kültür' başlıklı bir makalede, eşitlik ve çeşitliliğin insanların eylemleri ve davranışlarının başkaları üzerinde nasıl etkili olacağı üzerine düşünen bir kültür olmadan gelişemediğini belirtmektedir (Alban, 2008:20). Bu anlamda engelli çalışanlara yönelik oluşturulacak İK politikaları, ele alınacak stratejilerin “engelliliğin tanımı, sınıflandırılması, proaktif işe alım ve yerleştirme stratejileri, engellilerle ilgilenen kuruluşlarla ağ kurma, özellikle

engelliliğe yönelik tutumlarla başa çıkma vb.” gibi konuları içermesi de son derece önemlidir.

İnsan kaynakları, engellilerin iş gücünün dahil edilmesine yönelik kurumsal politikaların gelişiminde kritik bir rol oynar. Engellilerin işletmeye adaptasyonunun sağlanması ile, işe alım süreçlerinden çalışma koşullarına, kariyer geliştirmeden performans değerlendirmesine kadar İK’nın her aşamasında engelli çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan kapsayıcı politikalar geliştirilebilir. Engelli çalışanlara özel teknolojik destekler, ergonomik düzenlemeler ve eğitim programları, engelli çalışanların işgücü devrini azaltır ve aynı zamanda onların kariyer ve gelişimlerine katkı sağlar. Ayrıca yöneticilere ve engelli olmayan çalışanlara yönelik sosyal ve eğitsel faaliyetler ise engelli çalışanlara karşı farkındalık oluşmasına yardımcı olur. İK sonuçlarının bu şekilde uyarlanması, yalnızca yasal olarak düzenlenmesinin yerine getirilmesi değil, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğun güçlendirilmesi ve engellilerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlar. Bu yaklaşımlar, hem iş yerinde eşitliği hem de kurumun gelişimini sağlar. Bu anlamda İK yönetim sistemlerinin adaptasyonuna bağlı olarak, engellilerin işgücüne dahil edilmesine yönelik kurumsal politikaların etkinliği aşağıda belirtilmiştir:



Şekil 1: Engellileri İşgücüne Dahil Edecek Kurumsal Politika Uyarlaması

Kaynak: Conesa vd., 2017:13

Dünya genelinde başarılı şirketlerin engelliler ve engelli çalışanlar için uyguladıkları insan kaynakları politikalarına bakıldığında ise, farklı sektörlerde çeşitlenmiş ve özelleşmiş birçok uygulama bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu uygulamalar, engelli bireylerin iş gücüne katılımını desteklemek, onlara eşit fırsatlar sunmak ve çalışanlarının potansiyellerini en verimli şekilde kullanmalarını sağlamak amacıyla farklı stratejilerle hayata geçirilmiştir. Aşağıda, dünya çapında önemli bazı şirketlerin engelli çalışanlarına

yönelik uyguladığı bazı başarılı insan kaynakları uygulamaları verilmiştir (Olgunsoy, İ. A. (2024) <https://www.inbusiness.com.tr>):

- **PROCTER & GAMBLE;** İş gücünü çeşitlendirmek amacıyla “SigningEcosystem” adında özel bir program başlatmıştır. Bu sistemin amacı duyma ve işitme engelli çalışanları işe almaktır. Bu amaçla işitme engelli bireyler için bir okul olan Gallaudet Üniversitesi ve Rochester Teknoloji Enstitüsü ile de ortaklıklar yaparak staj da dahil olmak üzere farklı istihdam programları yürütmektedir.
- **CISCO:** Kurum “Bağlantılı Engellilik Farkındalık Ağı” adında çeşitlilik yönetimini kurum kültürünün bir parçası haline getirmiştir. Bu sayede engelli çalışanlara alternatif kariyer yolları ve uzaktan çalışma fırsatları yaratmıştır. Ayrıca engelli çalışanlar için yerinde sağlık uygulamaları da mevcuttur.
- **KPMG;** Çalışma koşullarını iyileştirmek için engelli çalışanlardan gelen geri bildirimleri kullanmak amacıyla “Engelliler Ağı” adında bir proje yürütmektedir.
- **MERCK & CO;** Engelli çalışanların işe alınmasına ve işte tutulmasına yardımcı olmak için bir “Çeşitlilik ve Katılım (GD&I) Mükemmeliyet Merkezi (CoE)” bulunmaktadır.
- **SODEXO SOAR;** Programına (Sodexo Engelli Kaynakları Organizasyonu) sahip olan şirket, çalışanlara engellilik farkındalığı eğitimi sağlamaktadır.
- **SAP;** Kurum “İşyerinde Otizm Programı” adında bir proje uygulamaktadır. Bu projeye kurum 2013 yılından bu yana otistik yetişkinleri iş gücüne entegre etmektedir.
- **MICROSOFT (Erişilebilirlik Teknolojileri ve İnovasyon):** Fırsat eşitliği ve ayrımcılıkla mücadele politikaları, Engelli dahil etme programı ve yöneticisi, Engelli çalışanlar için konaklama yerleri, Amerikan işaret dili tercümesi, Altyazı hizmetleri, Ekran okuyucular, Yenilenebilir braille ekranları, Oryantasyon ve hareketlilik eğitimi, İşitme yardım cihazları, Ergonomik ofis mobilyaları, Elektrikli iç ve dış kapıların tasarımı (Microsoft Diversity and Inclusion Report, 2024).
- **IBM (Gelişmiş Destek ve Eğitim Programları):** Engelli çalışanlarına yönelik eğitim programları ve kariyer gelişimi fırsatları, engelli çalışanlarına özel mentorluklar ve çevrim içi erişilebilirlik araçları, kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekliyor. Ayrıca, IBM’in ofislerinde, fiziksel erişilebilirliği artıran düzenlemeler Liyakat ve beceriye göre

işe alım, Uyarlanabilir ekipman, Tercüme hizmetleri, STK'larla işbirliği (<https://www.ibm.com>).

- **GOOGLE (Engelli Dostu İşe Alım ve Eğitim Programları):** Engelli çalışanların işe alım süreçlerini daha erişilebilir hale getirmek için özel stratejiler izliyor. Görme engelli çalışanlar için sesli komutlar ve işitme engelliler için işaret dili hizmetleri sağlanıyor. Ayrıca, tüm çalışanlar için engelli bireylerin ihtiyaçlarını anlayan eğitim programları düzenleniyor. Google'ın iş yerinde engelli çalışanlar için uygun çalışma alanları ve destekleyici teknoloji çözümleri bulunuyor (Google Diversity and Inclusion Report, 2024).

- **L'Oréal (Engelli Çalışanlar için Erişilebilir İş Ortamları):** L'Oréal, engelli çalışanlar için ofisleri erişilebilir hale getiren fiziksel düzenlemeler yapıyor ve aynı zamanda bu çalışanları desteklemek amacıyla esnek çalışma koşulları sağlıyor. Şirket, engelli bireyler için özel olarak tasarlanmış eğitim programları sunarak, onların kariyer gelişimlerine katkı sağlıyor (L'Oréal Diversity and Inclusion Report, 2023).

Bu şirketler, engelli çalışanlar için insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmıyor, aynı zamanda çeşitlilik ve dahil etme kültürünü şirketlerinde güçlü bir şekilde pekiştiriyorlar. Bu tür uygulamalar, çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlarken, şirketin verimliliğini de artırmaktadır.

Türkiye'de de birçok şirket, engelli çalışanlar için fırsat eşitliği yaratmaya yönelik çeşitli uygulamalarla, engelli bireylerin iş gücüne katılımını desteklemektedir ve onların iş hayatında daha aktif rol almalarını sağlamaktadır. Bu uygulamalar, engelli bireylerin beceri ve potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanırken, aynı zamanda işyerinde daha kapsayıcı ve çeşitlilik odaklı bir kültürün oluşmasına da katkı sunmaktadır. Türkiye'deki bazı başarılı şirketler, engelli çalışanlarına yönelik uyguladıkları bu stratejilerle sektöre örnek teşkil etmekte ve diğer kuruluşlar için iyi bir referans noktası oluşturmaktadır. Aşağıda, Türkiye'deki engelli çalışanlara yönelik başarılı İK uygulamalarından bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- **VESTEL** (<https://www.vestel.com.tr>); Engelli Çalışanlara İstihdam Fırsatları: Vestel, engelli bireylerin istihdamını desteklemek amacıyla çeşitli işe alım programları düzenler. Şirket, engelli çalışanlarının ofis içinde ve üretim alanlarında rahatça çalışabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Erişilebilirlik ve Eğitim Programları: Vestel, engelli

alışanlarının işyerinde daha verimli olabilmesi için eēitimler ve erişilebilir teknolojiler saēlar. Ayrıca, alışanlarının gelişimine yönelik mentorluk ve kariyer destek programları sunulmaktadır.

- **KOÇ HOLDİNG** (<https://www.koc.com.tr>); Engelli alışanlar İçin İstihdam Politikaları: Koç Holding, engelli bireylerin iş gücüne katılmasını teşvik etmek amacıyla, her yıl engelli çalışan alımını hedefleyen programlar yürütmektedir. Bu, engelli bireylerin şirketin çeşitli departmanlarında istihdam edilmelerini saēlar. Erişilebilir alışma Ortamları: Koç Holding, engelli çalışanlar için işyerlerinde erişilebilirlik düzenlemeleri yapar ve çeşitli esnek çalışma koşulları sunar. Ayrıca, engelli bireylerin kariyer gelişimi için özel eēitim programları düzenler.

- **ARÇELİK/BEKO** (<https://www.arcelikglobal.com/>); Kapsayıcı İş İlanları ve çeşitli Programlar: Beko, engelli bireylerin bařvurabileceēi iş ilanlarını açıkça belirterek engelli çalışanlara fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, engelli bireylerin gelişimini desteklemek amacıyla özel eēitim ve kariyer geliştirme programları sunar. Fiziksel Erişilebilirlik: Beko, engelli çalışanlarının çalışma alanlarında eriřilebilirliēini saēlamak için ofislerde ve üretim alanlarında fiziksel düzenlemeler yapmaktadır.

- **SABANCI HOLDİNG** (<https://www.sabanci.com>); İstihdam ve eşitlilik Programları: Sabancı Holding, engelli bireylerin iş gücüne katılımını artırmaya yönelik çeşitli istihdam ve çeşitlilik programları sunar. Ayrıca, engelli çalışanları için eēit fırsatlar sunarak kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Engelli Dostu alışma Ortamları: şirket, engelli çalışanlarının işyerinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak için ofislerde ve üretim alanlarında erişilebilirlik düzenlemeleri yapmaktadır.

- **FORD OTOSAN** (<https://www.fordotosan.com.tr>); Engelli alışanlara Destek ve Kariyer Gelişimi: Ford Otosan, engelli çalışanlarının gelişimini desteklemek için özel eēitim ve kariyer programları sunar. şirket, engelli çalışanlarının iş gücüne katılımını kolaylaştıracak uygun işyeri düzenlemeleri yapar. Fiziksel Erişilebilirlik: Ford Otosan, retim ve ofis alanlarında engelli çalışanlar için gerekli fiziksel düzenlemeleri saēlar, böylece engelli bireylerin verimli bir şekilde çalışabilmesine olanak tanır.

Bu kapsamda kamu kurumu olarak yerel yönetimlerde ve büyükşehir belediyelerinde de engelli çalışanlara yönelik İKY uygulamaları mevcuttur. Konunun daha iyi anlaşılması için belediyelerde görev yapan engelliler hangi yasalara tabi oldukları hakları ve sorumluluklarının neler olduēunun açıklanması gerekmektedir.

1.1.2. Belediye ve Engelli İnsan Kaynakları Yönetimi

Belediyeler kamu yönetimi açısından verimli ve kaliteli hizmet vermekle yükümlüdürler (Akyıldız, 2012: 4419). Belediyelerin verdiği/vereceği bu hizmetleri engelli olmayanların yanında engelli çalışanları da dahil etmesi ya da onların performansını arttıracak şekilde bir sistem dahilinde vermesi gerekir. Engelli çalışanlar bu anlamda dokunulmamış bir insan kaynağı olarak önemli bir değer olarak görülmelidir.

Belediyeler, aynı zamanda kurum içinde görev yapan engelli çalışanlar için toplumsal yaşamı etkin bir şekilde katılımını sağlamak ve yaşam kalitesini artırmak için kurum içi çeşitli engelli dostu İnsan Kaynakları Yönetimi ve uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir. Engellilere uygun İKY, bu iş gücünün iş hayatına dahil edilmesi, eğitim fırsatlarına erişimleri, sosyal hizmetler ve ulaşım seçeneklerinin seçenekleri gibi alanlarda önemli bir rol oynamaktadır. Bu haklar aynı zamanda çeşitli yasalarla güvence altına alınmıştır.

Engelli Hakları, İnsan Hakları Evrensel Bildirisinde yer almış, Engelli Hakları Bildirisi (1975) ile tanımlanmış ve engelli kişilerin kendilerine güvenlerinin sağlanması, yaşam kalitelerinin yükseltilmesi, sosyalleşmelerinin ve toplumsal hayata entegre olmalarının önünün açılması, fiziksel, duyuşsal veya zihinsel engellerinden kaynaklanan sorunların en aza indirilmesini sağlamaya yönelik düzenlemeler yapılması, politikalar geliştirilmesi ve özel ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği belirtilmiştir (Azarkan ve Benzer 2018: 7). Türkiye’de engelli hakların gelişimine bakıldığında; kamuda ve araştırma konusu olarak belediyelerde, engelli bireylere yönelik sözü edilen düzenlemelerin, istihdamın, çalıştırılmasının, politikaların geliştirilmesi ve özel ihtiyaçlarının karşılanması yasa ve yönetmelikler ile güvence altına alınmıştır (657 DMK, 4857 sayılı İş K., 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi K., 5393 sayılı Belediye K., 5378 sayılı Engelliler K., 6360 sayılı Büyükşehir Belediye K. ve “Büyükşehir Belediyeleri Engelli Hizmet Birimleri Yönetmelikleri” vb. ilgili maddeleri) (Örtülü, 2019: 48).

Engellilerin çalıştırılması ve istihdamı ile ilgili 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30. Maddesinde, işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektörde % 3 engelli, kamuda ise % 4 engelli ve % 2 eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlü olduğu belirtilmektedir (<https://www.mevzuat.gov.tr>). Kamuda engellilerin istihdamı genelde EKPSS (Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı) ile yapılmaktadır. Bu yasal zorunluluk kamuda da

geçerlidir ve bu kapsamda istihdam edilen engellilere yönelik strateji, politika ve uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Kamu kurumlarında görev yapan engelli çalışanları kamunun çıkarlarına hizmet etmeye iten güç, yüksek kamu motivasyon seviyeleri (istihdam garantisi vb.) ile (Wright ve Christensen, 2010), engelli çalışanların işlerinde anlam bulmaları, mutlu olmaları ve bunları deneyimlemeleridir. Kamuda engellilerin istihdamı, onların olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek hizmette farklılaşmasını ve kurumlar arasında avantaj oluşturarak rekabet yaratılmasını sağlar. Dolayısıyla bu anlamda engelli iky geliştiren kurumlar rekabet avantajı ve stratejisi, hizmette farklılaştırma ve rakipler tarafından kopyalanması zor yetenekler geliştirir (Borghouts ve Freese, 2017: 5).

Yerel yönetimlerde çalışan tüm personelden (engelli çalışan dahil) optimum yararlanabilmek ve verilen hizmet kalitesini artırıp yayabilmek toplumsal kalkınma dinamikleri açısından önemlidir. Bu kapsamda yerel yönetimler, engelli çalışanlara yönelik de engelli dostu İKY politikaları, uygulamaları geliştirilip yaygınlaştırmalı, süreçleri engelli çalışanlara yönelik dikkatli bir şekilde tasarlamalı ve bunu en etkili bir şekilde sunmaları gerekmektedir.

Dolayısıyla engelli çalışan kapsamında insan kaynağını daha dinamik kullanmak; yerel yönetimlerin yükümlü oldukları hizmetin kalitesinin artmasına, prestijlerini ve statülerini geliştirmelerine yardımcı olacak ve de siyasi olarak hizmet alanlarından seçim zamanlarında olumlu anlamda pozitif anlamda katkı sağlayacaktır. Engelli çalışanlar açısından da onların daha sağlıklı, güvenilir ve mutlu çalışma ortamlarında yaşamalarına olanak sağlayacaktır.

Bu çerçevede sadece Türkiye'deki uygulamalarının yanında Dünya'daki kurumsal uygulamalara bakmak engelli işgücü için oluşturulacak modele katkı sağlaması açısından son derece önemlidir.

1.2. Engelli Dostu İKY Kavramının Türkiye ve Dünya Literatürü Açısından İncelenmesi

Bu bölümde Türkiye ve Dünya literatürü açısından, işletmelerin engelli çalışanlarına yönelik kurumsal uygulamaları incelenecektir. Aynı zamanda; İşletmeler engelli çalışanlara yönelik bu uygulamaları nasıl, ne yönde ve hangi kapsamda yapmaktadırlar? sorununun da yanıtı verilmiş olacaktır.

Dünya’da ve Türkiye’de araştırmacılar, engellilerin istihdam sonrası potansiyellerine ulaşmalarını sağlayan “Engelli Dostu İKY” kavramını özel işletmeler ve kamu kurumları açısından yasaları da gözeterek farklı bakış açılarıyla ele almışlardır.

Bu çerçevede Dünya’da yapılan araştırmalar incelendiğinde; “Sanayi, Hizmet, Eğitim sektöründe ve Literatür Alanında” yapılmıştır ve araştırmalarda “Verimlilik, kalite, kârlılık, yenilikçilik, kurumsal sosyal sorumluluk vb.” gibi rekabette avantaj sağlamaya yönelik aynı zamanda değişim ve gelişimi içeren konuların ön plana çıktığı görülmüştür. Dünya’daki uygulamalar incelendiğinde ise, yönetsel koşulların yanında kültürel bağlamın daha etkin olduğu görülmüştür. İşletmelerin, engelli çalışanlara ayrıca sosyal, psikolojik ve örgütsel kültür boyutunda da destek olduğu görülmüştür. Kültürel bağlamın etkin olmasının diğer bir nedeni de engellilerin bunu bir hak anlayışı temelinde talep etmesidir (Ör: Tuan (2021); Conesa vd., (2017); Kulkarni, (2016); Alexis vd., (2014)). Dünya’da yapılan bazı araştırmalara bakıldığında:

- ABD’de (Sanayi Sektörü) yapılan üç ayrı araştırmada; İstihdam, Ergonomi, Kariyer, Engellilik Yönetimi ve İşe Dönme, STK’larla İşbirliği, Yardımcı Teknolojiler, Engellilik Yasaları, İşgücü Devri ve Çalışanın Elde Tutulması, Kapsayıcı ve Farklı Çalışma Kültürü, Artan Yetenek Farkındalığı, Kapsayıcı ve Farklı Çalışma Kültürü, Artan Yetenek Farkındalığı, Çalışan Bağlılığı, Şirket İmajı konularına,
- Hollanda (Hizmet Sektörü); Stratejik İKY Perspektifi, Başarılı ve Sürdürülebilir İstihdam, Yüksek Performans, Düşük Emeklilik, Olumlu Çalışma Kapasitesi konularına,
- İspanya (Sanayi Sektörü); Engelli Kişilerin İşgücüne Dahil Edilmesine Yönelik Politika ve Hedefler Varlığı, Politika ve Hedeflerin İK Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişki, Engelli Kişilerin Dahil Edilmesinde Uzmanlaşmış Kuruluşlarla Stratejik İttifaklar Geliştirmek, Organizasyonların Engelliliğe Yönelik Kurum İçi Faaliyetleri, Çeşitlilik Yönetimi ve Kapsayıcı Organizasyon Kültürü, Risk Önleme ve Mesleki Gelişim konularına,
- Avustralya (Hizmet Sektörü); Esnek Çalışma Uygulamaları, Meslektaş Desteği (Buddy Systems), Karşılıklılık ve Kişilerarası İlişkiler Kurma, Sosyal İçerme ve Eşitlik, Grup Kazancı ve Toplumsal Faydalar, Durum Tutarlılığı ve Bağımsızlığı konularına,

- İrlanda (Eğitim kurumlarında); İK'nın Rolü ve Faaliyetleri, İş Analizi ve Tanımı, Seçme ve Yerleştirme, Erişebilirlik, Ergonomik Düzenleme ve Kurumsal Destek, İş Başlama ve Oryantasyon, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Çalışan İlişkileri ve Farkındalık, Ayrımcılıkla Mücadele, Engellilik Yönetimi Programları (Faaliyetler, Eğitimler) gibi İK uygulamaları konularına,
- Macaristan (Hizmet Sektörü); Engelli Kişilere Bakış Açıları ve Yaklaşımlar, Kapsayıcı Kültür ve İnsan Çeşitliliği, Sosyo-Ekonomik Perspektif, İş Alma, Seçme ve Yerleştirme Süreci ve Prosedürü, Maaş, Ücret ve Yan Haklar, Engelli ve Engellsiz Çalışanlarla İlgili İşveren-Çalışan İlişkisi, Engellerin Neden Olduğu İş Kısıtlamaları konularına,
- Güney Afrika (Sanayi Sektörü); İstihdamına Uygun İşe Alım Uygulamaları ve Yönergelere Uygunluk, Çeşitliliğe Saygı Duyulan Olumlu Çalışma Ortamı, İşyerine Tam Entegrasyonu konularına odaklanılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, işletmelerde engelli çalışanlara yönelik çeşitli İKY ve uygulamaların olduğu görülmüştür. Fakat bu uygulamaların bir sistem dahilinde ve İK'nın tüm fonksiyonlarını içeren uygulamaların olmadığı sadece kurum bünyesinde kuruma özel uygulamalar olduğu görülmektedir.

Türkiye'deki araştırmalarda ise çoğunlukla “Yerel Yönetimler (Kamu), Sanayi, Hizmet, Eğitim” gibi alanlarda yapılmıştır ve araştırmalarda “Uluslararası/Ulusal sözleşmeler, kanunlar, yönetmelikler, kuruma özgü uygulamalar vb.” gibi kamusal sınır/çerçeveler kapsamında toplumsal fayda, kapsayıcılık ve kamusal fayda sağlayacak düzenlemeleri içeren konuların ön plana çıktığı görülmüştür. Ayrıca araştırmalarda, Türkiye'deki engelli dostu İKY ve uygulamalarda yönetsel koşulların daha etkin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, yasaların oluşturulmasının/çıkarılmasının engelliler tarafından bir hakkın ya da talebin sonucunda değil de; ulusal veya uluslararası yasalara, kurallara, normlara uyma ve standartları sağlama gibi bir zorunluluk sonucunda olduğunu göstermiştir (Ör: Yaman (2023); Pakkan (2021); Örtülü (2019); Akyıldız (2012)).

Engelli Dostu İKY'nin özünde İK olmakla beraber, odağına “Engelli Birey ve Engellilik” kavramlarını yerleştirmiştir. Çalışmada, engellilerin başarılı bir şekilde işe alınması, dahil edilmesi ve geliştirilmesi vb. gibi diğer İK uygulamalarının da olduğu olası kolaylaştırıcı rolünün analiz edilmesi ve tartışılması amaçlanmaktadır. Bu nedenledir ki engelli bireylerin engeline değil yetkinliklerine odaklanan, onları kuruma entegrasyonu

sağlamak için bir sistemin oluşumuna ihtiyaç doğmuştur. Bu kapsamda araştırmada, klasik İKY ve fonksiyonlarının tamamı yerine çalışmanın teorik kurgusunun ve analiz yönteminin daha sağlam bir zemine oturtulması için Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi kapsamında bir literatüre odaklanılarak Engelli dostu İKY ve uygulamaları bu çerçevede irdelenmiştir. Sahadaki (kanıta dayalı) uygulamaları daha iyi anlamak için, bu çalışma yukarıda açıklanan incelemeleri temel almayı ve genişletmeyi ve engellilerin işyerine dahil edilmesinde İK ve uygulamalarının rolünü derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

Uluslararası Engelli Dostu İKY literatürünün incelenmesi sonucunda elde edilen ana hat şu şekilde ortaya çıkmıştır: * Engelli İstihdamı (Seçme ve Yerleştirme) ** Engellilik/Çeşitlilik Yönetimi (Entegrasyon) ve Engellileri Kapsayan (Destekleyen/Uyarlanan) İK Uygulamaları.

Dünya literatüründe incelendiğinde, özel sektör ve kamu sektörü olan kurumlarda çalışan engellilere yönelik insan kaynakları yönetimi ve kurumsal uygulamalar olduğu görülmüştür. Bunlar aşağıda uygulamalar, başlıklar ve kaynaklar belirtilerek verilmiştir.

- 1- İncelenen çalışmaların bazıları, **“Engelli İstihdamı (İşe Alma ve Yerleştirme)”** konusuna odaklanmıştır.
 - Araştırmaların çoğu, işe alımda ve yerleştirme sürecinde engelliler için “özel pozisyonların” belirlenmesi, görüşme kılavuzlarının (yönetici ve adaylar için) olması gerektiğini ve özellikle engelli STK’larla iletişim ve işbirliğinin önemine değinmiştir. (P.Gida, Karen Ortlepp (2007); Mukta Kulkarni, Reimara Valk (2010); Susanne M. Bruyère, William A. Erickson, and Sara VanLooy (2000); Francisco J. Pérez-Conesa, Marina Romeo and Montserrat Yepes-Baldó (2017); Ambuj Sharma, Anna Dunay (2017); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018)
 - Ayrıca “İstihdam Eşitliği/ Çeşitlilik Yönetimi Danışmanı” (P.Gida, Karen Ortlepp (2007); Eşitlik ve Engellilik Görevlisi (Memuru)/Tercüman”; (Daniel Luke Coghlan (2014) “Engellilik Yönetimi Uzmanı” (Luu Trong Tuan, Chris Rowley, Dinh Cong Khai (2020) görevlendirilmesi/atanması gerektiğini belirtmişlerdir.
- 2- İncelenen araştırmaların bir kısmı ise **Engellilik/ Çeşitlilik Yönetimi (Entegrasyon) ve Engellileri Kapsayan (Destekleyen/Uyarlanan) İK Uygulamaları** konularına odaklanmıştır.

- Bu kapsamda, Kurumsal Hedef ve Politikaların Engellilere Yönelik Uyumlu Hale Getirilmesi (Yönetmelik, Rekabetçi Yaklaşımlar, Sosyal Sorumluluklar, işyeri düzenlemeleri, denetim ve destek (işlerini nasıl yapacaklarına dair) (Hannah Meacham and Jillian Cavanagh, Amie Shaw, Timothy Bartram (2017); Çalışma ortamını engelliliği normalleştirmek için stratejik bir plan (mesleki gelişim ve iç iletişim sistemlerini entegre etme) (Francisco J. Pérez-Conesa, Marina Romeo ve Montserrat Yepes-Baldó (2017)); Engelliliği yönetme yönergeleri (etik ve ayrımcı olmayan), eşitlik ve engellilik politikaları, Engelli ve farkındalığı olan kişilerin nasıl yönetileceğine ilişkin e-öğrenme programı (Daniel Luke Coghlan (2014); Engellilerden sorumlu İK yöneticileri (Irmgard Borghouts-van de Pas, Charissa Freese (2017) konularına odaklanılmıştır.
- Araştırmaların çoğu “Ergonomik Düzenleme/Tasarım (Erişebilirlik) (rampa, asansör, yol, otopark vb.) ve Yardımcı Teknolojiler (modifiye ekipman; okuyucular veya tercümanlar vb.): P.Gida, Karen Ortlepp (2007); Stefan Gröschl (2007); Susanne M. Bruyère, William A. Erickson, and Sara VanLooy (2000); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018) konusunun önemli olduğunu belirtmişlerdir.
- Çalışan (Meslektaş (Buddy) Desteği); Hannah Meacham and Jillian Cavanagh, Amie Shaw, Timothy Bartram (2017); Stefan Gröschl (2007); Luu Trong Tuan, Chris Rowley, Dinh Cong Khai (2020) İş Başında Koçluk veya Mentörlük: Stefan Gröschl (2007); Luu Trong Tuan, Chris Rowley, Dinh Cong Khai (2020); Daniel Luke Coghlan (2014); Greg Procknow and Tonette S. Rocco (2016); Susanne M. Bruyère, William A. Erickson, and Sara VanLooy (2000); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018); Mukta Kulkarni, Reimara Valk (2010) konusunun önemli olduğunu belirtmişlerdir.
- Duyarlılık/ Çeşitlilik ve Farkındalık Eğitimi: Sally Lindsay, Elaine Cagliostro, Mikhaela Albarico, Neda Mortaji, Leora Karon (2018); Daniel Luke Coghlan (2014); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018); Greg Procknow and Tonette S. Rocco (2016); Luu Trong Tuan, Chris Rowley, Dinh Cong Khai (2020); Irmgard Borghouts-van de Pas, Charissa Freese (2017) konularında çalışanlarda engellilik konusunda bilinç oluşturma/ duyarlılık geliştirme konularında probleme dayalı video eğitimi gibi eğitim modülleri oluşturularak eğitimler verildiğini gibi Kurumsal Sosyal Sorumluluk

kapsamında; Anket, Çeşitlilik Atölyeleri, Çeşitlilik Çalıştayları ve Engelliler Günü Kutlamaları (P.Gida, Karen Ortlepp (2007) yapıldığını belirtmişlerdir.

- Eğitim ve Geliştirme; konusunda ise engelli işgücünü eğitmek ve kurumda şefkat/kabul kültürü oluşturmak hedeflendiği belirtilmiştir. Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri içinde; Yeterlilik Eğitimi, Çeşitlilik Eğitimi, Yetkinlik Arttırıcı eğitimler (Ör: Mesleki beceri kursları), Engelli Başarı Öyküleri ve Oryantasyon sayılabilir. Kariyer ve terfi planları içinde bunlar çok önemlidir (Mukta Kulkarni, Reimara Valk (2010); Francisco J. Pérez-Conesa, Marina Romeo & Montserrat Yepes-Baldó (2017); Stefan Gröschl (2007); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018); Ambuj Sharma, Anna Dunay (2017); Susanne M. Bruyère, William A. Erickson, and Sara VanLooy (2000) yapıldığını belirtmişlerdir.
- Kurum İçi İş ve Organizasyon Desteği; (Esnek İK politikası, İhtiyaçlar için İK toplantıları, Oryantasyon (Ek destek ve eğitim), özel prosedürler, kararlara katılım, Uzman Eleştirel Yaklaşım, yeniden yapılanan işler/çalışma saatleri (esnek çalışma ve evde çalışma) boş pozisyonlara yeniden atama, geribildirim, değişen denetim yöntemleri, yazılı iş talimatları) ile kararlara katılım ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulmak hedeflenmektedir. (Susanne M. Bruyère, William A. Erickson, and Sara VanLooy (2000); Luu Trong Tuan, Chris Rowley, Dinh Cong Khai (2020); Mukta Kulkarni, Reimara Valk (2010); Pam Kappelides, Jennifer Spoor (2018) yapıldığını belirtmişlerdir.

Uluslararası literatür ile ulusal literatür karşılaştırıldığında Türkiye'deki durumun uluslararası literatürle paralellik sergilediği ve alanda çok fazla çalışma yapılmamış olduğu ve yapılan çalışmaların da çeşitli kısıtlılıklara sahip olduğu görülmüştür.

Genel olarak uluslararası çalışmaların; “Engelli İstihdamı” (istihdam edilme sürecini engellilere yönelik uyarılma ve kurumun engelli istihdamı konusunda yapması gerekenler) ve istihdam sonrası “Engellileri Kapsayan (Destekleyen/Uyarlanan) İK Uygulamaları ve Engellilik/Çeşitlilik Yönetimi (Entegrasyon)” konularına odaklanıldığı görülmüştür.

Türkiye'deki çalışmalardan farklı olarak Dünya'daki çalışmalarda, istihdam sonrası süreçte engellilerin entegrasyonu, uyumu, gelişimi gibi İK süreçlerini içeren konuların daha ağırlıkta olduğu görülmüştür. Fakat çalışmaların klasik İK fonksiyonlarının tamamını ele almadığı görülmüştür. Araştırmalar her ülkede değişiklik göstermiştir ve

her ülke İK fonksiyonlarının birini ya da birkaçını engelli çalışanlar lehine uyarlamış ya da kapsamı içine aldığı görülmüştür.

Türkiye’deki çalışmalar incelendiğinde ise, Dünya’daki çalışmalara benzer çalışmalar olduğu görülmüştür. Benzer çalışmaların çoğunun başta “İstihdam” olmak üzere “kurumsal sosyal sorumluluk, farkındalık, eğitim, ergonomi, kurumsal destek ve politikalar gibi” İK fonksiyonlarını içeren bazı ortak konuları kapsadığı görülmüştür. Ayrıca Türkiye’de yapılan çalışmaların Dünya’da yapılan çalışmalar gibi genel kapsamda yasa, yönetmelik gibi çerçevede yapıldıkları fakat Dünya’daki çalışmalar gibi tüm İK fonksiyonlarını kapsamadığı görülmüştür. Genel olarak literatür çalışmalarında Dünya’da ve Türkiye’de engelli çalışanlara yönelik bir İKY ve fonksiyonlarının tamamını kapsayan bir model bulunmadığı da görülmüştür. Bunlarla ilgili sınırlı sayıda çalışma olduğu literatürün de alanda sınırlı olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışma, literatürde boşluğu doldurduğu gibi, engelli çalışanlar için İKY süreçleri üzerine, engelli çalışanların bireysel farklılıklarını ve potansiyellerini göz önünde bulunduran bir Engelli Dostu İKY modeli ortaya koymaktadır.

YMF teorisi kapsamında engelli çalışanlar için oluşturulan bu model, örgütlerdeki yapısal ve fonksiyonel dinamiklerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, modelin daha iyi anlaşılabilmesi için YMF teorisinin, kavramsal olarak tanımının yapılması, nasıl ortaya çıktığının, ne amaçla kullanıldığının, engelli dostu insan kaynakları açısından öneminin ve her bir teorisinin birbiriyle olan ilişkisinin ne olduğuna değinilmesi gerekmektedir.

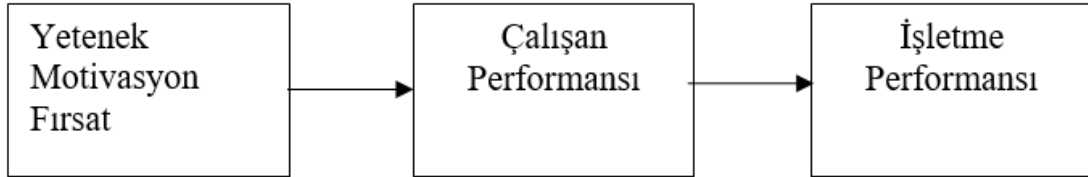
1.3. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory) Teorisi

İnsan kaynakları açısından; Yetenek, Fırsat ve Motivasyon (YMF) teorisinin büyük bir önemi vardır. İnsan kaynakları departmanları, organizasyonların verimliliğini artırmak ve çalışanlarının potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için bu teoriyi temel alarak stratejiler geliştirir. Teorinin nasıl ortaya çıktığını ve insan kaynaklarını nasıl etkilediğini anlamak bu açıdan son derece önemlidir.

Yetenek, fırsat ve motivasyon teorisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rehber işlevi görür. İnsan kaynakları departmanı, bu üç faktörü dengeli bir şekilde yöneterek çalışanların

potansiyelini en verimli şekilde kullanmayı amaçlar. Bu kapsamda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde, çok sık kullanılan bir teoridir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 1041; Paauwe ve Boselie, 2005:69). Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi, çalışanların performansını geliştirici İKY faktörlerinin doğru bir şekilde uygulanmasının, dolaylı olarak işletme performansını artıracaklarını savunur, çünkü bu faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini doğrudan etkiler (Bos-Nehles vd., 2013: 2, Katou ve Budhwar, 2010: 26).

Bu bağlamda YMF teorisi, çalışan bazlı bir performans geliştirme teorisi olarak ele alınır çünkü bu teori, her bir çalışanın yeteneklerini, fırsatlarını ve motivasyonunu dikkate alarak performanslarını iyileştirmeyi hedefler. Çalışanların bireysel özelliklerine ve ihtiyaçlarına odaklanarak, onların işlerini daha verimli yapabilmeleri için uygun ortam ve destek sağlanır (Özçelik ve Uyargil, 2015: 291). Ayrıca, teori bireysel/mikro perspektifli bir yaklaşım sergiler. Çünkü her çalışanın performansı, kendi yetenekleri, iş fırsatları ve motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle teori, her çalışanın bireysel düzeyde nasıl geliştirilebileceğini ve yüksek performansa ulaşabileceğini vurgular (Claudia, 2015: 141). YMF teorisi aşağıdaki Şekil 2’ de belirtilmiştir.



Şekil 2: Yetenek – Motivasyon – Fırsat Teorisi

Kaynak: Appelbaum vd, (2000:27) “Manufacturing Advantage: WhyHigh Performance Work Systems Pay Off”, Cornell University Press, Ithaca, New York.

Yetenek, Motivasyon ve Fırsat (YMF) teorisinin tarihine bakıldığında teorinin kökeni, motivasyon ve yeteneklerin bireysel performans için temel olduğunu varsayan endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapan teorisyenlere dayanmaktadır. İlk olarak Victor Vroom (1964), yetenek ve motivasyonu etkileşimli bir modelde birleştirmiştir ve performansı $P = f(A \times M)$ fonksiyonuyla açıklamıştır. Bu model dış çevreyi dikkate almamıştır. Blumberg ve Pringle (1982) modele dış çevreyi de (ekipman ve çalışma koşulları) içeren çarpımsal fırsat unsuru da ekleyerek katkı sağlamıştır. Yazarların $(P = f(O \times C \times W))$ bu son modeli, yetenek, motivasyon veya fırsat boyutlarından herhangi

birinin düşük düzeyde olmasının performansı azalttığını belirtmektedir (Blumberg ve Pringle, 1982).

AMO çerçevesi ise ilk olarak Bailey (1993) tarafından önerilmiştir. Bailey, çalışanın takdir yetkisine bağlı çabasının sağlanmasının üç bileşene ihtiyaç duyduğunu öne sürmüştür: çalışanların işin özelliklerine göre gerekli becerilere sahip olması, onları harekete geçirecek motivasyona ihtiyaç duymaları ve işverenlerin onlara katılım fırsatı sunması olması gerektiğini belirtmiştir (Appelbaum vd., 2000).

Bu model daha sonra Appelbaum vd. (2000) tarafından geliştirilmiştir. Modelin kısaltması, çalışan performansını birlikte arttıran üç unsuru ifade etmektedir: Bireysel Yetenek (A (Ability)), Motivasyon (M (Motivation)) ve Fırsat (O (Opportunity)) (Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Boselie, 2010; Claudia, 2015; Knies & Leisink, 2014; Kroon, Van De Voorde & Timmers, 2013; Munteanu, 2014).

Modele göre çalışanlar, yeteneklere sahip olduklarında, yeterli motivasyona sahip olduklarında ve çalışma ortamları onlara katılım fırsatları sağladığında iyi performans gösterdikleri belirtilmiştir (Boselie, 2010; Boxall ve Purcell, 2003; Choi, 2014; Marín-García, Miralles, Garcia-Sabater ve Perello-Marin, 2011; Marín-García, 2013; Raidén, Dainty ve Neale, 2006). Diğer bir deyişle performansı artışı için, çalışanların belirli görevleri yerine getirmek için bazı becerilere, liderlerden ve yöneticilerden motivasyona, belirli görevleri tamamlamaya ve becerilerini geliştirmek ve çeşitli karar alma süreçlerine ve programlarına katılmak için fırsatlara ihtiyaçları vardır. YMF teorisi kapsamında, İK uygulamalarının çalışanların tutumlarını ve genel performansını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Rayner ve Morgan, 2017: 5). Teori aynı zamanda, insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarını bir araya getirmesi ve çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri açısından son derece önemlidir.

YMF teorisi modelleri incelendiğinde, örgütsel performans artışı için, ilgili faktörlerin doğru bir şekilde bir araya getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Shih vd., 2006: 742). Bazı çalışmalar (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 1052, Bos-Nehles vd., 2013: 3) YMF teorisi kapsamında performansı, Toplam ve Çarpım Performans Modeli olarak 2 ayrı modelde ele almıştır. Bu modellere göre 3 alt faktör vardır ve bu faktörler birbiriyle ilişkilidir. Performans, bu üç alt faktörün toplamının ya da çarpımının sonucunda oluşur. Bu modeller aşağıda belirtilmiştir:

- Toplam Performans - $P = f(Y + M + F)$; ilgili faktörlerin birbirlerinden bağımsız olarak performansı etkilediği ileri sürülmektedir. Bu modele göre, faktörler performansa kendileri kadar katkıları olacaktır.
- Çarpım Performans - $P = f(Y \times M \times F)$; ilgili faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğu ve performansı etkilediği ileri sürülmektedir. Bu modele göre, belirtilen faktörlerin birisinin eksik olması durumunda, performans gerçekleşmeyecektir.

Toplamsal ve çarpımsal modeller Bos-Nehles vd. (2013) tarafından birleştirilerek yeteneğin performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, motivasyon ve fırsatın ise bu etkiyi yalnızca artırabileceği veya azaltabileceğini öne sürmüştür.

YMF teorisinin insan kaynaklarına öneminin/katkılarının neler olduğunun daha iyi anlaşılması için her bir teorinin ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Bu anlamda aşağıda Yetenek, Motivasyon ve Fırsat teorisi genel olarak tanımlanmış ve teorisinin işletmelere olan katkılarına değinilmiştir.

1.3.1. Yetenek Teorisi (Ability Theory)

Araştırmanın bu bölümünde kuruluşların uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliğine katkıda bulunan YMF teorisinde, Yetenek bileşenine odaklanılmıştır. Kavramın tanımına ve işletmelere katkılarına değinilmiştir.

YMF teorisinin Yetenek kavramı, bireysel düzeyde “A” (Ability) boyutu, çalışanın iş ile ilgili görevleri yerine getirme yeteneğini (bilgi, beceri, yetenek) tanımlamaktadır (Jiang vd., 2013). Yetenek odaklı İK uygulamaları, çalışanların yeterliliklerini değiştirmeyi ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için mevcut uzmanlıklarını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Jiang vd., 2012). Bu bağlamda işyerinde, çalışanlar açısından bakıldığında çalışanların güçlü yönlerini belirleyip onları yönlerini geliştirmek, farklı iş alanlarında bu yetenekleri kullanarak organizasyonel verimliliği artırmak önemlidir. İşletmeler açısından bakıldığında yetenek ise kurumsal performansı ve kârlılığı artırma ile ilişkilidir (Appelbaum, 2000). Bu anlamda işletmedeki yetenekli çalışanların olmasının, işletmelerin sürdürülebilir ekonomik yapısıyla güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi uygulamalarındaki yetenek boyutu, “Eğitim ve Geliştirme, Seçme ve Yerleştirme, Planlama ve İş Analizi” gibi İK uygulamalarını içerdiği belirtilmektedir (Thunnissen vd., 2013: 1745; Aslantaş, 2024: 471). Bu uygulamalar, çalışanların mesleki olarak teknik bilgi ve becerilerini geliştirmektedir.

Bunun sonucunda da çalışanların bireysel performansında da olumlu yönde katkı sağlanmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996; Jiang vd., 2012; Boon vd., 2014; Chung vd., 2020). İnsan Kaynaklarının yetenek boyutundaki bu uygulamaları, YMF teorisinin çalışanın yeteneğini (bilgi, beceri, yetenek) arttırma, performansını geliştirme ve çalışan davranışında olumlu kalıcı etkiler oluşturma konusunda odak noktasıdır. Aynı zamanda bu uygulamalar organizasyonel başarıya ve de sürdürülebilir performans artışına da katkı sağlamaktadır (Rahman, Hasibuan, Syah, Sagala ve Prayogo, 2022: 4).

İşe alım ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini ölçmek ve organizasyonel başarıyı arttırmak için kullanılan temel iki insan kaynakları uygulamalarıdır (Jiang vd, 2012; Lepak vd., 2006: 1264). Bu iki uygulama, organizasyonların hem yetenekli iş gücü oluşturmaya hem de sürekli gelişim için güçlü bir temel atmasına yardımcı olur.

İşe alım ve yerleştirme boyutu yetenek yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. İşe alım ve seçme, kuruluşların belirli bir pozisyon için en uygun adayları çekmesine, seçmesine ve yerleştirmesine olanak tanımaktadır ve böylece çalışanlar doğru bir pozisyona yerleştirilerek potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilirler. İşe alım ve yerleştirme boyutu, bir işletmenin değerleri ve kültürüyle uyumlu yetenekleri etkili bir şekilde keşfeden süreç ve yöntemleri vurgulayarak zamanda işletmelerin rekabetçi bir avantaj elde edebilmesi için kritik bir rol oynar (Armstrong, 2006). Bir işletmenin değerleri ve kültürüyle uyumlu yetenekleri etkili bir şekilde keşfetmek ve bu yetenekleri işletmeye dahil etmek, yalnızca kısa vadeli başarıyı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir büyüme ve organizasyonel uyumu garanti altına almaktadır (Armstrong, 2006). Bu nedenle, işletme için doğru yöntemlerle işe alım ve yerleştirilme, işletmelerin başarısının temel taşlarını oluşturur. Cheraisi ve Busolo'ya (2020: 12) göre, etkili seçim ve yerleştirme süreci/sistemi olması, İK planlamasıyla belirlenen pozisyonlar, yapılan iş analizleri sonucu en uygun adayları seçme olasılığını artırır ve doğru yeteneklerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesini sağlar. Bu durum sadece organizasyonel başarıyı güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadede ekonomik sürdürülebilirliği teşvik eden gelişmiş sonuçlara yol açar. Böylece verimlilik artar, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yükselir, ve organizasyon kaynaklarını daha verimli kullanarak maliyetleri düşürür.

Eğitim ve geliştirme boyutu, mevcut çalışan bilgisine dayanmaktadır ve yeni bilgi ve beceriler kazandırır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların becerilerini, uzmanlıklarını ve farkındalıklarını arttırdığı için çalışan yeteneklerini geliştirmek için çok önemlidir (Boon vd., 2006: 22). Eğitim eksikliği çalışan performansını etkiler çünkü uzmanlık bilgisinin olmaması çalışanların ortalamasının altında performans göstermesine neden olur. Bu nedenle işletmeler, uygun bireyleri stratejik olarak istihdam ederek, öğrenme ve geliştirme yoluyla onların yeteneklerini besleyerek performanslarını ve işletme kârlılıklarını arttırabilir ve böylece sürdürülebilirliğin ekonomik boyutuna katkıda bulunabilirler. Örgütsel yeteneğin geliştirilmesi, öğrenme ve geliştirme stratejilerinin uygulanmasına dayanması gerekmektedir (Aina ve Atan, 2020: 4). Bu bağlamda öğrenme ve geliştirme stratejileri, örgütlere değişen bir ortamda rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilir faydalar elde etmek için gerekli becerileri, bilgiyi ve çevikliği sağlamaktadır. Bu bağlamda işyerinde çalışanların potansiyellerini keşfetmek ve geliştirmek için yetenek teorisini uygulamak, onların güçlü yönlerini belirlemeyi ve bu alanlarda gelişim fırsatları yaratmayı gerektirir. Çalışanların potansiyellerini keşfetmek ve bu potansiyeli en verimli şekilde kullanmak için eğitimler, mentorluk, geri bildirimler ve doğru görev eşleşmeleri yapılabilir. Yetenek teorisi, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda organizasyonların da sürdürülebilir başarı elde etmeleri için güçlü bir temel sunmaktadır.

1.3.2. Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)

Araştırmanın bu bölümünde ise YMF teorisinin diğer bir boyutu olan Motivasyon, bileşenine odaklanılmıştır. Kavramın tanımı ve işletmelere katkılarına değinilmiştir.

YMF teorisinin Motivasyon kavramı, “M” (Motivation) boyutu, çalışanların işte iyi performans gösterme isteklerini temsil eden bir dizi çalışan tutumunu içermektedir. YMF teorisindeki Motivasyon faktörü genellikle "bir bireyin belirli belirli davranışlarda bulunmayı seçme derecesi" olarak bilinmektedir (Kim vd., 2015: 785). Aynı zamanda bu boyut insanların belirli bir hedefe ulaşmak için davranışlarını nasıl yönlendirdiklerini ve onları neyin harekete geçirdiğini inceleyen bir alan olarak belirtilmektedir (Jiang vd., 2013). Başka bir deyişle çalışanların işyerinde yüksek performans gösterebilmelerini ifade eden tutum ve belirli bir hedefe ulaşmak için davranışlarını yönlendiren ve onları harekete geçiren gizil güç olarak da ifade edilmektedir (Cesur, 2024: 686). Motivasyon,

bir organizasyon içinde çalışanların öğrenme motivasyonunu, işletmeye olan bağlılığını ve katılımını teşvik etmede önemli bir rol oynar. Bu bağlamda işletme içinde çalışanları motive edecek İK uygulamaları da mevcuttur.

Motivasyon odaklı İK uygulamaları; Performans değerlendirmesi, Ücretler, Teşvikler ve Ödül yönetimi, Kariyer ilerleme planları/fırsatları (Gardner, vd., 2011: 3016; Lepak vd., 2006: 1265; Munteanu, 2014; Raidén vd., 2006) olarak belirtilmektedir. Belirtilen bu uygulamaların amacı, çalışanların motivasyonunu yükselterek onların kurumsal hedeflere ulaşma çabalarını teşvik etmek ve genel performanslarını arttırmaktır.

Motivasyon, çalışanların performans gösterme çabalarıyla ve istekleriyle ilgilidir. Performans hedeflerine ulaşmak için çalışanların bu bağlamda motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Performans artışı dışsal veya içsel motivasyonla artırılabilir. Motivasyon üzerine literatür iki klasik motivasyon türü tanımlamıştır. Bunlar: İçsel ve Dışsal motivasyondur (Wollersheim vd., 2015; Deemer vd., 2010).

İçsel motivasyon, bireyin işine olan katılım ve özdeşleşme düzeyiyle ilişkilidir. İçsel motivasyon faktörleri daha çok bir çalışanın değerleri ve ilgi alanlarıyla (içsel tatmin, kişisel gelişim vb.) ilgilidir (Marin Garcia ve Tomas, 2016: 1043). Öte yandan dışsal motivasyon ise, kişisel takdire bağlı olan daha çok ekonomik ödül ve terfi sistemlerinin planlanmasıyla oluşan bireysel ilgi ve değerlerle ilişkilidir. Dışsal motivasyon unsurları arasında iş güvenliği, tanınma, performansa göre ödeme, beklenen ödüller, iç terfi vb. söylenebilir (Peng ve Gao, 2019).

İnsan kaynakları uygulamalarında, çalışan motivasyonunu ölçmek ve artırmak için kullanılan iki temel uygulama bulunmaktadır. Bunlar: performans değerlendirmesi ve Ödüllendirme sistemleri uygulamalarıdır (Jiang vd., 2012: 1266, Lepak vd., 2006: 232). Bu iki uygulama, hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı destekleyerek çalışanların motivasyonunu artırır ve çalışanların kurumsal bağlılıklarını güçlendirir.

Performans değerlendirmesi hem finansal hem de finansal olmayan teşviklerle ilgilidir. Performans değerlendirilmesinin amacı işletmelerin, çalışanlarını değerlendirmesidir. Bu değerlendirmede hedeflenen, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, performans artışlarının sağlanması ve performans sonunda ödüllenenin adil bir şekilde yapılmasını sağlamaktır. (Akbıyıklı vd., 2023: 6) Bir başka motivasyon aracı olan Ödüllendirmede ise, işletmelerin çalışanlarına gösterdikleri çaba ve sergiledikleri performans için sundukları şeyleri ifade eder. Bu kapsamda verilecek ödüllerin, daha iyi çalışan

performansı elde etmek için çalışan beklentilerini karşılayacak şekilde planlanması gerekir. Maaş, terfi, kişisel gelişim vb. bunlara örnek olarak verilebilir (Piaralal vd., 2016: 917).

Motivasyon uygulamaları, çalışanların görevleriyle ilgili olarak örgütsel beklentileri ve bu görevler aracılığıyla yaptıkları katkıların ne şekilde ödüllendirildiğini anlamalarını netleştirir ve bu anlamda çok önemlidir. Çalışanlar, oluşturulacak performans değerlendirme uygulanması ve ödül programlarının varlığını hissettiklerinde örgütsel hedefler doğrultusunda davranma eğilimine girmektedirler. Bu durum da, çalışanların daha üretken olmalarına ve turnover oranının azalmasına neden olur.

1.3.3. Fırsat Teorisi (Opportunity Theory)

Araştırmanın bu bölümünde ise YMF teorisinin diğer bir boyutu olan Fırsat, bileşenine odaklanılmıştır. Kavramın tanımı ve işletmelere katkılarına değinilmiştir.

YMF teorisinin "Fırsat" kavramı, "O" (Opportunity) boyutunun ise, çalışanların başarılı olabilmeleri için sadece yetenekli ya da sadece motive olmalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda onlar için uygun fırsatların da bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, bir kişi yetenekli olsa da, çevresindeki fırsatlar sınırlıysa veya erişilebilir değilse, potansiyelini gerçekleştirme zorlaşır (Beltrán-Martín vd., 2017: 405; Kremmydas ve Austen, 2020: 27). Yani, bireylerin başarılı olabilmesi için hem uygun yeteneklere sahip olmaları hem de bu yetenekleri kullanabilecekleri fırsatlara sahip olmaları gerekir. Bu kapsamda teori, çalışanlara yetkinliklerini (bilgi, beceri, yetenek) geliştirecek fırsatlar sağlandığında, çalışanlar sadece daha iyi performans göstermezler aynı zamanda bireysel ve kurumsal hedeflere önemli ölçüde katkıda bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (Bainbridge, 2015: 849; Özcelik ve Uyargil, 2015: 293). Bu fırsatlar, genellikle dışsal faktörlere, çevresel koşullara ve toplumsal imkanlara dayanır. İşletmeler açısından fırsat teorisi, çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri, başarılı olabilmeleri veya hedeflerine ulaşabilmeleri için sahip oldukları fırsatların kritik rolünü vurgular. Bu anlamda çalışanların sadece yetenekleriyle değil başarılı olabilmeleri için, aynı zamanda onlara uygun fırsatların da verilmesi gerekir. Eğer çalışan yüksek yeteneklere sahip olsa da, fırsatlar ona sunulmazsa, başarıya ulaşması zor olabilir. Bu yüzden işletmelerde, fırsatların eşit dağıtılması, çalışanlara bu fırsatların sunulması çok

önemlidir ve işletmelerde fırsat odaklı insan kaynaklı uygulamalarının olması gerekmektedir.

Fırsat odaklı İK uygulamaları, karar alma süreçlerine çalışanları da dahil ederek onların katılımını teşvik eder, böylece çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu tür uygulamalar, çalışanların özerkliklerini artırarak daha yaratıcı ve verimli çalışmalarını sağlar (Demortier vd., 2014: 102) Fırsat odaklı İK uygulamaları, işletmelerin, kendi içlerinde hiyerarşik yapıları arasında etkili bir iletişim ve diyalog ortamı oluşturmaları, aynı zamanda bilgi paylaşımını teşvik eden ve merkeziyetçi olmayan karar alma süreçleri geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu İK uygulamaları, çalışanlara daha fazla özerklik tanıyarak, onların görevlerini yerine getirmelerine, daha bağımsız ve yaratıcı olmalarını sağlar. Bunun sonucunda organizasyonel verimliliği arttır (Boon vd., 2014: 23; Sarikwal ve Gupta, 2013: 12; Minbaeva, 2013: 4).

Özerklik ve Katılım, çalışanların iş süreçlerine etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlayan, fırsatların ne ölçüde sağlandığını değerlendiren iki önemli İK uygulamalarıdır. Bu iki uygulama, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını arttırarak, onların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirir, aynı zamanda organizasyonel başarının önünü açmasına da katkıda bulunur (Jiang, 2012: 1267; Lepak vd., 2006: 233).

Fırsat teorisi boyutunda özerklik, çalışanların kendi işlerini yaparken dışarıdan müdahale veya denetim olmadan, kendi kararlarını alma özgürlüğüne sahip olmalarını ifade eder. Bu, çalışanların programlarını belirlemelerine, görevlerini nasıl yapacaklarına karar vermelerine ve projeleri nasıl ilerleteceklerine ilişkin kendi tercihlerini yapabilme yeteneği olarak belirtilmektedir (Baard vd., 2004: 2048). İşyerinde çalışanların özerk olması, iş süreçlerinde kendilerini daha fazla kontrol etmelerini ve kendilerini daha fazla bağımsızlık hissetmelerini sağlar. Böylece, çalışanlar kendi işlerini daha verimli ve yaratıcı bir şekilde yönetebilir, aynı zamanda daha yüksek bir motivasyon ve iş tatmini elde edebilirler.

Fırsat teorisinin bir diğer uygulaması olan katılım ise, çalışanların işlerine ve çalışma koşullarına dair kararlarda aktif bir şekilde yer alması sürecini ifade etmektedir (Strauss, 2006: 783). Yani, çalışanlar sadece verilen görevleri yerine getiren değil, aynı zamanda iş yerindeki önemli kararlarda da söz hakkı olan bireyler haline gelmektedirler. Bu

bağlamda süreç, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını ve yöneticileriyle birlikte kararlar alabilmelerini sağlamaktadır.

Katılım, karar alma sürecini çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşılan bir güçtür. Bu, hiyerarşik yapıyı daha esnek hale getirir ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında karşılıklı güven ve işbirliği artmasına neden olur (Chung ve Pak, 2020: 2053). Katılımın yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve bu da organizasyonel verimlilik ve motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Yetenek Fırsat Motivasyon Teorisi, engelli olmayan çalışanlarda olduğu gibi engelli bireylerin iş gücüne dahil edilmesinde ve onların potansiyellerinin en iyi şekilde değerlendirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Engelli dostu insan kaynakları fonksiyonları, bu bireylerin iş yerinde eşit fırsatlar elde etmelerini sağlamak, yeteneklerini en verimli şekilde kullanabilmeleri için gerekli ortamı yaratmak ve motivasyonlarını artırmak adına kritik uygulamalardır.

Genel olarak, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için gereken temel unsurları belirler: doğru yeteneklerin doğru fırsatlar ile birleşmesi ve motivasyonun artırılmasıdır. Bu teori, organizasyonların insan kaynakları politikalarını şekillendirirken, çalışanların farklı yeteneklerine göre fırsatlar sunmalarını ve onların motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmalarını önerir.

Engelli çalışanlar açısından bakıldığında, engelli dostu insan kaynakları uygulamaları, YMF teorisi kapsamında bu temel ilkeleri daha kapsayıcı bir şekilde ele almaktadır. Yetenek teorisi, engelli çalışanların da eşit yeteneklere sahip olduğunu ve doğru destekle işlerinde başarılı olabileceklerini vurgular. İK departmanları bu kapsamda engelli çalışanların güçlü yönlerini belirleyerek onlara uygun görevler verir ve yeteneklerini en verimli şekilde kullanmalarını sağlar. Fırsat teorisi, engelli bireylerin aynı fırsatlara sahip olmalarını savunur. Bu, engelli çalışanlara kariyer gelişimi, eğitim, terfi gibi fırsatlar sunmak ve çalışma ortamını daha erişilebilir kılmak anlamına gelir. Ayrıca, engelli çalışanların iş yerindeki fırsatlara erişebilmesi için uygun düzenlemelerin yapılması, eşitlikçi bir iş ortamı yaratılmasına katkıda bulunur. Motivasyon teorisi ise engelli çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak için önemlidir. Engelli bireylerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış ödüller, takdir sistemleri ve gelişim olanakları sağlamak, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve performanslarını

artırır. Bu teorilerin birleşimi, engelli çalışanların iş yerlerinde daha iyi bir deneyim yaşamalarını, potansiyellerini ortaya koymalarını ve organizasyonlarda daha verimli bir şekilde yer almalarını sağlar.

Bu kapsamda genel olarak Engelli Dostu İK uygulamalarının, YMF teorisini kapsayıcı bir şekilde benimsediği, engelli bireylerin hem yeteneklerine uygun fırsatlar sunduğu hem de onlara motive edici bir ortam sağladığı söylenebilir. Bu yaklaşım, sadece fırsat eşitliği yaratmakla kalmaz, aynı zamanda engelli çalışanların organizasyona katkı sağlama konusunda motivasyonlarının artmasına ve kurumsal bağlılık geliştirmelerine olanak tanır. Engelli dostu İK fonksiyonları, YMF teorisinin prensiplerine dayalı olarak, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı artırmaya yönelik önemli bir araçtır. YMF teorisi kapsamında Engelli Dostu İK fonksiyonlarının daha iyi anlaşılması hem engelli çalışana hem de işletmeye olan katkılarının neler olduğunun anlaşılması için konunun detaylı olarak incelenmesinde fayda vardır.

1.4. Engelli Dostu İKY'nin Fonksiyonları

Bu bölümde Engelli Dostu İnsan Kaynakları fonksiyonları neler olduğu kuruma ve engelli çalışanlara sağladığı katkılar ele alınacaktır.

Engelli dostu İK uygulamaları, engelli bireylerin çalışma hayatına daha etkin bir şekilde katılmalarını sağlayarak, onlara eşit fırsatlar sunmakla birlikte, fiziksel ve zihinsel engellerini aşmalarına yardımcı olacak erişilebilir çalışma ortamları yaratır. Bu fonksiyonlar, engelli çalışanların potansiyellerini en verimli şekilde kullanabilmelerine olanak tanırken, aynı zamanda kurumlara da yüksek motivasyonlu, bağlılıkları güçlü ve farklı bakış açılarına sahip bir çalışan kitlesi kazandırır.

İK uygulamaları, bir organizasyonun İK stratejisini yeterlilikler, değerler ve motivasyon oluşturan eylemlere dönüştürmek için tasarlanmış olanlardır. İK yöneticilerinin engelliler için uygun İK uygulamalarına daha aşina olmaları gerekir, çünkü kararları engellilerin işyerine katılımını etkilemektedir (Kulkarni ve Valk, 2010: 45). Bu anlamda İK yöneticileri, engellileri kapsayan İK uygulamalarını, engelli çalışanların yetkinliklerini (bilgi, beceri, yetenek) gösterebilmeleri sağlamak, gelişimlerine (mesleki-teknik) katkı sağlamak ve kariyer planlamaları/terfi süreçlerine destek olmak, doğru performans sergilemelerine yardım etmek, motivasyonlarını arttırmak, çalışma yaşam kalitelerini geliştirmek ve adil muameleler sağlamak üzere tasarlanmalıdır (Boehm ve Dwertmann,

2015: 3-7). İş analizine dayalı işe alım ve yerleştirme sistemleri, kapsamlı eğitim programları, çalışan katılımı, işbirliği, resmi performans değerlendirme sistemleri ve liyakate dayalı terfiler vb. gibi İK uygulamaları oluşturulacak bu sistem içinde önerilmektedir (Avery ve McKay, 2010: 242). Önerilen bu uygulamalar, işletmede engelli çalışanlar dahil çalışan tüm çalışanların olumlu iş deneyimleri edinmelerini, çalışanların, yeteneklerini geliştirmede, motivasyonlarını ve performansını arttırmalarına fırsat verilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bir başka açıdan engelli dostu İK uygulamaları, iş hedeflerine ve ekip / örgütsel hedeflere ulaşmada, iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri hafifletmede, temel psikolojik ihtiyaçları karşılamada ve kişisel öğrenmeyi/büyümeyi teşvik etmede işlevsel olan iş/iş bağlamı yönlerini de ifade etmektedir (Boehm ve Dwertmann, 2015: 2).

Engelli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak ve kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak önemlidir. Kurumda engelli dostu bir kültür oluşturulmalı, engelli ve diğer personel arasında sağlıklı iletişim ve güven ortamı sağlanmalıdır. Ayrıca, sosyal dayanışmanın hakim olduğu bir çalışma atmosferi yaratılmalıdır. Engelli işgörenler için esnek organizasyon yapıları ve kariyer fırsatları sunulmalı, fırsat eşitliği temelinde gelişimleri desteklenmelidir. Özel eğitim programları ve ergonomik düzenlemelerle engelli işgücü için uygun bir çalışma ortamı sağlanmalı ve tüm işgörenlerin yüksek performans göstermeleri teşvik edilmelidir. Tüm bunlar engelli dostu insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak genel hedefler olarak söylenebilir.

Engelliliği kapsayıcı İK uygulamaları, engelli çalışanlara sadece görevle ilgili becerilerini geliştirmelerine değil, aynı zamanda olumsuz benlik algılarını aşmalarına ve sosyalleşme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Hashim ve Wok, 2014: 196). Bu uygulamalar aynı zamanda engelli çalışanların performanslarını iyileştirebilmelerine ve kuruma etkili bir şekilde katkı sağlayabileceklerine inanabilmeleri için onlara değerli bir geribildirim sağlar. Dahası, engelli çalışanlar sosyal ilişkilere ihtiyaç duyacak şekilde işe geleceklerdir (Cavanagh vd., 2017: 31). Engelli dostu İnsan Kaynakları Yönetimi, engelli bireylerin iş gücüne katılımını artırmayı, onlara eşit fırsatlar sunmayı ve iş yerinde daha kapsayıcı bir ortam yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yönetim anlayışı, engelli çalışanların yalnızca işe alınmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların profesyonel gelişimlerini destekler, işyerindeki sosyal entegrasyonlarını güçlendirir ve

performanslarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler sunar. Engelli Dostu İKY, engelli çalışanların işyerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, onların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarına olanak tanır.

Bu anlayışın temel prensiplerinden biri, engelli çalışanlar için fiziksel, sosyal ve psikolojik bariyerleri ortadan kaldırmaktır. Ergonomik düzenlemeler, esnek çalışma saatleri, özel eğitim programları ve kariyer gelişim fırsatları gibi uygulamalarla, engelli çalışanlar için daha kapsayıcı ve erişilebilir bir iş ortamı sağlanır. Ayrıca, tüm çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir iş ilişkisi kurmak için engelli dostu bir kültür oluşturulması teşvik edilir. Engelli Dostu İKY faaliyetleri, sadece engelli çalışanların değil, tüm işgücünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu faaliyetler, iş yerindeki çeşitliliği artırarak, daha yaratıcı ve verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak tanır. Sonuç olarak, engelli dostu İKY, hem çalışanlar hem de kurum için uzun vadeli başarıyı sağlamak adına kritik bir rol oynar.

Bu anlamda Engelli Dostu İKY ve faaliyetleri; “İş Analizi ve İş Tanımı”ndan başlayarak, işletmede çalışacak engelli adayı işe alma ve yerleştirme, işin gerekleri ile engelli adayın yetenekleri arasında olası uyumsuzlukları belirleme, buna bağlı engelli dostu eğitim ve geliştirme planlamaları yapma ve programlar düzenleme, engelli çalışanın engelini de dikkate alarak özel bir performans değerlendirme oluşturma ve ücret yönetimi ve ödül sistemine dahil etme, engelli çalışanın kariyer odaklı planlamalar yapmak, örgütsel katılımı sağlayarak onları motive etme” gibi konuları kapsamına almaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi çerçevesinde aşağıda Tablo 2’de belirtilen Engelli Dostu İKY fonksiyonları açıklanacaktır.

Yetenek Teorisi	İşe Alma ve Yerleştirme, İK Planlaması, İş Analizi, Eğitim ve Geliştirme
Motivasyon Teorisi	Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi
Fırsat Teorisi	Örgüt Kültürü, Çalışan Katılımı, Sendikalarla İletişim

Tablo 2: YMF teorisi kapsamında Engelli Dostu İKY fonksiyonları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4.1. Yetenek

Engelli dostu İKY’de de bir alt fonksiyon olarak da yer almaktadır. Kavram olarak bakıldığında “Yetenek, bireyin belirli bir sürede, işleri daha kolay ve üretkenliğini de katarak yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir.” (Doğan ve Demiral 2008: 150) olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise yetenek, işletmelere değer katan, üreten, yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyan, liderlik potansiyeline sahip iş görenler anlamına gelmektedir (Dilber, 2022: 68).

İKY açısından bakıldığında bu tanımlar; "İşletmelerin talep ettiği önemli pozisyonlar ve görevlerin tespiti, bu görev ve pozisyonlara uygun yeteneklerin işletmelere çekilebilmesi (cazip hale getirilmesi), seçme-yerleştirme, adaptasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, motivasyonu ve elde tutulması için ihtiyaç duyulan planlama ve uygulamaların gerçekleştirildiği, yetenek kavramına uygun çalışana odaklı, özellikli bir ileri İKY uygulaması bir yönetim sürecidir." (Aslantaş, 2024: 471) şeklinde ifade edilen yetenek yönetimi (Talent Management) kavramını kapsamaktadır.

Engelli Dostu İKY açısından ise, kurum stratejisiyle uyumlu nitelikli engelli çalışanların işletmeye dahil edilmesi/entegrasyonu, eğitim ve geliştirme yoluyla kurumsal performansının geliştirileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada, yetenek alt faktörü kapsamında: “Engelli Dostu İş Analizi”, “Engelli Dostu Eğitim ve Geliştirme”, “Engelli Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması”, “Engelli Dostu İşe Alma ve Yerleştirme” konuları ele alınacaktır.

1.4.1.1. Engelli Dostu İş Analizi

Bu bölümde, engelli çalışanların işgücüne etkin katılımını sağlamak ve işyerinde verimli bir şekilde çalışabilmelerini desteklemek amacıyla yetenek teorisinin alt faktörü olan Engelli Dostu İş Analizi yaklaşımı ele alınacaktır.

İş analizi, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için gerekli olan tüm İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyetlerinin temelini oluşturur ve aynı zamanda örgütün diğer fonksiyonlarının başarısı açısından da hayati bir öneme sahiptir (Muchinsky, 2000). Çünkü işletmelerde doğru ve etkili bir iş analizinin yapılması/iş analizi sisteminin olması; işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yetkinlikte personel seçimi ve yerleştirmeyi, eğitim-geliştirme süreçlerini ve performans

değerlendirmelerini doğru bir şekilde yapılmasına sağlamaktadır. Ayrıca iş tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının ne olduğunu anlamalarını sağlar bunun sonucunda iş verimliliği artar ve işgücü devri azalır (Köklü, 2018: 123). Bu bağlamda iş analizinin ne olduğunun kavramsal tanımının yapılması bu uygulamanın neden önemli olduğunu ortaya koyacaktır.

Kavramsal olarak iş analizi genel bir tanımla, bir işin en kritik yönünü vurgulayarak o işi tanımlama ve analiz etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Örücü ve Mortaş, 2005: 2). Başka tanımda ise iş analizi; bir işletmede her pozisyon ve görevle ilgili detaylı bilgilerin toplanması, incelenmesi ve sistematik bir şekilde düzenlenmesi sürecidir ve bu süreç içinde çalışanlarda işle ilgili olması gereken temel niteliklerin oluşturulduğu bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Sümer ve Erol, 2003). İş analizi kapsamında; işin gerekliliklerini, görev tanımlarını, sorumlulukları, kullanılan araçlar, işin fiziksel ve zihinsel talepler, çalışma koşulları ve işin organizasyon içindeki yeri anlamak amaçlanmaktadır.

Engelli çalışanlar açısından iş analizi ise; engelli çalışanların işletmelerde eşit fırsatlara sahip olabilmeleri için iş tanımlarını ve süreçlerini onlara uyarlamaktır. Bu yaklaşım, engelli çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanabilmeleri için onlara gerekli düzenlemeleri ve destekleri sunarak, örgütün çeşitliliğini ve kapsayıcılığını artırmayı hedeflemektedir. İş analizi açısından engelli çalışanlar, organizasyonların değerli insan kaynağı olarak iş gücünün önemli bir parçasını oluşturur. Bu bağlamda engelli çalışanlara yönelik engelli dostu iş analizinin yapılması ve iş analizi sisteminin oluşturulması son derece önemlidir. Bu bağlamda, engelli dostu iş analizi bir işte çalışmak isteyen engelli kişinin, “neyi nasıl yapacağı, neden o şekilde yapacağı ve bu iş için kendisinde olması gereken bilgi, beceri, sorumluluk ve yeteneklerin neler olması gerektiği konusunda belirli standartların (iş gerekleri ve meslek standartları) belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Seyyar ve Aydemir, 2016: 91). Engelli dostu iş analizinin amacı, engelli çalışanların yapacağı işin görev ve sorumluluklarına dair veri toplamaktır. Veriler; İş nedir? Nasıl yapılır? Ne zaman yapılır? Nerede gerçekleşir? Kim tarafından yürütülür sorularına cevap verilmesi beklenen temel sorular ile gerçekleştirilir (Köklü, 2018). İşletme içinde, toplanan bu verilerle işletme içinde, tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde ve de mevcut iş yapısının engelli çalışanlara uyarlanması amacıyla bu bilgilerden yararlanılır.

İş analizi süreci ilk olarak analiz sürecinin planlanmasıyla başlar; analiz yapılacak işler belirlenir, elde edilecek veriler belirlenir (İşin adı, yeri, işle ilgili görevler, adayın öğreni durumu, adayın tecrübesi, kişilik özellikleri, yetkinlikleri, sorumlulukları, işle ilgili çevresel koşullar, olası riskler vb. gibi), analizi yapacak ekip belirlenir ve eğitilir, son olarak iş analizi soru formları oluşturulur (Özerden, 2022: 47). Bu süreç engelliler için biraz da onların engel durumları göz önüne alınarak uyarlanabilir. Engelli iş analizine odaklı süreçlerle (iş ve görev analizi, iş gücü ihtiyacının belirlenmesi) başlanır. Bu süreç, engellilerin erişebileceği uygun iş alanlarını tespit etmek için kritik bir rol oynar ve iş gücünde çeşitliliğin artırılmasına katkı sağlar. Ardından, engelli çalışanların belirlenen işleri yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken özellikler, yani iş gerekleri, detaylandırılır. İş gerekleri, işin yürütülmesinde kullanılan araç ve gereçler, çalışma koşulları, diğer işlerle olan ilişkiler ve engellilerin kişisel özellikleri gibi faktörleri içerir. Böylece, engelli bireyler için erişilebilir ve verimli bir çalışma ortamı sağlanarak, iş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği artırılır. İş analizi yapılırken; gözlem, mülakat, çalışanın işlediği formlar ve anketler gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılır (Bengisu ve Balta, 2011: 39; Özücü ve Mortaş, 2005).

İş analizi sonucunda, çalışanların görev ve sorumlulukları netleştirilir, her pozisyon için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikler belirlenir; işin başarısını değerlendirebilmek için performans kriterleri oluşturulur; çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan çalışma koşulları, ekipman ve araçlar tespit edilir; personel arasında etkili bir işbirliği ortamı sağlanır; iş güvenliği ve dışsal koşullar göz önünde bulundurulur. Son olarak, çalışanların gelişimini desteklemek amacıyla gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçları ortaya konur. Bu sonuçlar, organizasyonun verimli bir iş gücü yönetimi sağlamasına, işe alım ve yerleştirme süreçlerini iyileştirmesine, çalışanların gelişim alanlarını belirlemesine ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Gümüş, 2005: 12). Engelli dostu iş analizi ile, bu anlamda sözü edilen bu sonuçlar kapsamında engellilerin iş gücüne etkin katılımını sağlanarak, işletmelerde çeşitliliği artırmasına, onlara eşit fırsatlar sunmasına ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak tanır, bu da genel verimlilik ve örgütsel başarıyı güçlendirir.

1.4.1.2. Engelli Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri insan kaynağına ve yapılacaklara, gelişme ve değişimlere yönelik oluşturulan politika ve stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Pelit ve Çetin, 2020: 1269).

Günümüzde destekleyici teknolojilerin gelişmesiyle işletmelerin maliyetleri düşmüş, engelli çalışan ile engelli olmayan çalışanlar arasındaki farklılıklar büyük oranda azaltılmıştır. Bu anlamda engelli bireylerin işe alım süreçlerinde insan kaynaklarına düşen sorumluluk artmıştır. Çünkü engelli istihdamında günümüzde en çok dikkat edilmesi gereken alan, işe başvuran engelli işgücünün bireysel-meslekî donanımının yanında işletmenin engellilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluğun ön plâna çıkmasıdır. Bu da örgüt içinde kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla gerçekleşir. Aynı zamanda bu durum işletmelerin de engelliliği, çeşitlilik ve içermeye girişiminin bir parçası haline geldiğini ve de engelli bireyleri de bu çeşitlilik ve içermenin bir parçası olduğunu kabul ettiği anlamına gelmektedir.

Schur vd. (2005: 6), kurumsal kültür yönüne özel atıfta bulunmuş, engellilerin istihdam beklentilerini önemli ölçüde iyileştirmek için modern kurum kültürünün engelli çalışanları engelleyen çeşitli engeller yarattığı ve sürdürdüğü farklı yollara ve bu engellerin nasıl aşılabileceğine dikkat etmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, ergonomik ve davranışsal engellerin kaldırılmasının sadece engellilere değil, diğer çalışanlara ve bir bütün olarak kuruluşlara fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Yapılan bir araştırma kuruluşların, engelli bireyleri dahil etmek için proaktif ve planlı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Kuruluşların engelli bireyleri dahil etmenin önündeki engelleri belirlemek için hem fiziksel hem de sosyal ortamları denetlemesi gerekebileceğini belirtmişlerdir Özellikle, kuruluşların engelli bireyler için özel prosedürler geliştirmesi gerektiğini, kurum içinde ve dışında mevcut olan yardım ve desteklerin referans listelerinin oluşturulması gerektiği de araştırmada belirtilmiştir (Ruhindwa vd., 2016).

Bu bağlamda, engellilerin istihdamı ve işletmelerin plânlamaları doğrultusunda “Engelli Kota Sistemi, Korumalı İşyeri, Engelli Dostu Özel Meslekler, Engelli Dostu Özel Kadrolar, Engellilere Yönelik Pozitif Ayrımcılık” sistemleri ve uygulamaları getirilmiştir (Bilgin, 2007: 18).

Engelli kişileri işe almaya ve desteklemeye açık işverenlerin, engelli insanlara saygı duyulan kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturmak için gereken faktörler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Gilbride vd., 2003: 133):

1. İşverenler, engelli çalışanları tüm çalışanlara dahil eder ve onlara eşit davranır.
2. İşverenler çeşitliliği memnuniyetle karşılar; eşitlikçi ve kapsayıcıdır.
3. İşverenler engele değil, bir engelli işçinin performansına odaklanır.
4. Üst yönetim kurum içi çeşitliliği destekler ve ödüllendirir.

Engelli personelin ve kurumsal ihtiyaçların karşılanması için, işe alımdan itibaren bir program/ hizmetin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinin bir parçası olmalıdır. İşletmelerin herhangi bir organizasyonel yenilik/değişim ve öğrenme sürecine, engelli personelin dahil edilmesi, bunun gerçekleştirilmesi için işletmelerde engellilere yönelik bir çalışma kültürünün oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (Fujimoto ve Härtel, 2017: 4). Engellilere uygun bir çalışma kültürü oluşturmak için öncelikle toplumsal önyargıların aşılması ve işyerlerinin engelli bireyler için uygun hale getirilmesi önemlidir. Şirketler ve insan kaynakları, bu kültürü benimsemek için fiziksel erişilebilirlik, yardımcı teknolojilerin kullanımı, çalışan eğitimleri ve düzenli izleme gibi adımları hayata geçirmesi gerekir. Engelli dostu işyeri için, İKP açısından engelli çalışanın engelini ya da engelliliğini değerlendirmekten çok engelli çalışanın yapabileceklerini (beceri, davranış, yetkinlik) ön plânda tutmak ve onlara gerekli desteğin sağlanması gerekir. Bu anlamda engelli çalışana sözü edilen desteği sağlayan ve cesareti veren bir işyeri, onların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine ve yaptıkları işte üretken olmalarına yardımcı olacaktır. Bu kapsamda engelli çalışanların engellilik durumlarına göre tasarlanmış yardımcı teknolojiler mevcuttur.

Yardımcı Teknolojilerden Yararlanmak: Teknolojiler, insanların çalışma biçimlerini ve örgütsel bir ortamda nasıl öğrendiklerini değiştirmektedir; bu değişiklikler hem öğrenmeyi hem de öğretimin verilmesini etkilemektedir (Li, 2013: 247). Yardımcı teknolojiler ise özel gereksinimi olan bireylere yaşadığı güçlükleri aşmasına yardımcı olan araç, donanım ve sistem anlamına gelir. Bu bireylerin daha başarılı, üretken bir öğrenen olmalarına yardımcı olur. Teknolojideki değişiklikler, engellilerin ihtiyaçlarını karşılamak için modeller geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Yardımcı teknolojiler; konuşmada, yazı yazmada, hatırlamada, görmede, işitmede, öğrenmede, yürümede ve başka aktiviteler sırasında zorluk çeken bireylere yardımcı olur. Farklı engeller farklı

yardımcı teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda farklı engel türleri için yardımcı teknolojik kullanımı ile ilgili örnekler aşağıda Tablo 3’de belirtilmiştir:

Öğrenme Güçlüğü, Otizm Spektrum Bozukluğu, Zihinsel Engelliler	Görsel çizelgeler, hatırlatıcılar, sesli kitaplar, sözcük denetleyiciler, dijital asistanlar, robotlar, özel amaçlı bilgisayarlar, hesaplayıcılar, yazım denetleyicileri, taşınabilir kelime işlemcileri ve bilgisayar tabanlı yazılımlar
Görme Engelliler	Dijital ekran büyüteçleri, uzak görüntüleme büyüteci, ekran okuyucuları, sesli uyarı sistemleri, braille klavye ve yazıcı, optik karakter tanımlama (optical character reader: OCR), akıllı gözlükler, dokunsal saatler. büyüteçler, konuşan hesaplayıcılar, kabartma göstergeler, kabartma not alma sistemi, braille (kabartma) klavye ve yazıcısı, klavye yönlendirme araçları, braille çeviri yazılımları, uyarlanmış bant oynatıcılar, büyük baskı yazıcılar, ekran büyütme programları, bilgisayar için ekran okuma yazılımı uygulamaları. Gözlük ve kafa takipçileri optik karakter tanıyıcı, göz alıcı ışıktan koruyucu bilgisayar monitörleri, renk seçiciler, vb.
İşitme Engelliler	Kulak içi işitme cihazları, görsel ve fiziksel uyarıcılar, ses tanıma yazılımları, konuşma cihazı, ses artırıcı telefonlar, telefona uyumlu işitme cihazları, tercüme araçları, altyazı sistemleri ve çevre uyarısı sistemleri.
Dil ve Konuşma Engelliler	Dijital ve sentez cihazlar (kayıtlı ses ve yapay ses üreten), yazıdan seslendirme (text to speech: TTS), İletişim programları, renk kodlu klavyeler, özel ekran okuyucu yazılımı, yardımcı dinleme cihazları, konuşma tanıma ve işaret dili uygulamaları ve kullanıcı dostu ve özelleştirilebilir Web arabirimi sağlayan tarayıcılar.
Bedensel/Ortopedik Engelliler	Switch ve tarama çözümleri, KinectRom sistemi: ses, kafa, ayak, ağız ve gözle kontrol, ortam kontrolü, Tekerlekli sandalye (elle veya elektronik), yürüten merdiven, scooter, kelime tahmin yazılımı, klavyesiz bağımlı veri girişi araçları, alternatif klavyeler, tuş tekrarı uzaktan kontrol cihazı, robotik aygıtlar, alternatif bilgisayar fareleri, kalem tutucuları, büyük harfli klavyeler, kollarını kullanamayanlar için telefon gibi cihazları boyunda tutmaya yarayan özel boyunluk. Girişler ve Geçiş Yolları; Kaldırımlar, Yürüme Alanları ve Tırabzanlar; Asansörler; Engelli Tuvalet ve Banyo Olanakları; Ulaştırma/Taşıma Engellerini Ortadan Kaldırmak; Engelli Park Alanları vb.

Tablo 3: Farklı Yetersizlik Grupları İçin Yardımcı Teknoloji Kullanımı İle İlgili Örnekler

Kaynak: Sani-Bozkurt, 2016*¹

Tablo 3’de verilen teknolojik yardımcı araçların yanında iş hayatında ya da günlük hayatta engellilere destek olacak; iletişim panoları, hatırlatma kartları, klavyeler ve

¹ *Tablo 3, Arıcak, F., ve Çağlar, E. (2023); Sönmez ve Kalaycı (2022:167) makalelerin katkısıyla birlikte geliştirilmiş ve genişletilmiştir.

işaretleme aygıtları, protez, montaj sistemleri ve konumlandırma aygıtları da mevcuttur. Bu teknolojiler engellilerin güvenleri ve bağımsızlıklarını arttırır. Aynı zamanda bu teknolojilerle engellilerin zayıf yönlerinin güçlendirilmesine güçlü yönlerinin ise öne çıkarılmasına destek olur.

Çalışma hayatında ve istihdam hizmetlerinde pozitif ayrımcılık uygulamaları, engellilerle ilgili mevzuatın gerçekten engellilerin lehine ve doğru uygulanması, engelli bireylerin eğitimi, STK'ların etkisinin artması, işletmelerin İK bölümlerinin engelli adaylar için de seçme-yerleştirme sürecinde objektif kriterler kullanması gibi uygulamalar, Türkiye'deki engelli sorunu ve istihdamı için çözüme önemli katkılar sağladığı belirtilmiştir (Bilgin, 2007: 16).

1.4.1.3. Engelli Dostu İşe Alma ve Yerleştirme

İşletmelerin personel istihdam ederken emek arzı ve emek talebi arasında dengeyi sağlaması ve istihdam sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2003: 549). Bu kapsamda insan kaynağı olarak değerlendirilmesi gereken engelli işgücünün, çalıştığı işyerinde yüksek performans ve motivasyon sergileyebilmesi hem engelli işgücünün, hem de işverenin doğal bir beklentisidir.

Personel arayan işletmeler, aday havuzunda mutlaka engelli işgücü de bulundurmalı ve engelli işgücü adaylarının araştırma ve seçme sürecinde her şeyden önce ayrımcılık yapmama prensibine uymalı aynı fırsatlara sahip olmalıdır. Engellilerin yüksek performans ve motivasyon gösterebilmesi, engellilere uygun insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının hayata geçirilmesine bağlıdır. Engelli dostu işe alım süreci bu uygulamalardan biridir.

Engellinin işe alım süreci; “engelli adayları değerlendirmek için işe alımcıları eğitmek”, “engelli adaylar için iş tanımları geliştirmek”, “İşe seçme sürecinde yardımcı teknolojilerini kullanmak”, “İşe seçme yöntemlerine engellilik ile ilgili soruları dahil etmek”, “Adayı kurum ve pozisyon hakkında bilgilendirmek”, “Pozisyona uygun ve nitelikli adayları belirlemek ve işe almak” olarak değerlendirilmektedir (Adjei-Mabfo vd. 2019: 43).

Engelli çalışanların karşılaştığı temel sorunlardan biri, sahip oldukları eğitim, deneyim ve potansiyelerine rağmen engellilere yönelik iş ilanlarında, genellikle kariyer odaklı işlere yer verilmemesidir. İşletmeler, engelli bireylerin iş gücünün önemli bir parçası

olarak görme ve değerlendirme konusunda yetersiz kalmakta, bu da engelli bireylerin iş dünyasında hak ettikleri faydalara ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Birçok iş ilanında, engelli bireylere genellikle basit, vasıfsız veya arka planda kalan işler teklif edilmektedir. Bunun arkasında, toplumdaki yanlış algılar, engelli olabileceklerini yeterince tanımaması ve işyerlerinde fiziksel ya da dijital erişilebilirlik eksiklikleri gibi etkenler yer almaktadır (Çevik ve Özkul, 2022).

Bu durum, engelli bireylerin sadece işlerinde ve operasyonel görevlerde zorluklar yaşamakla kalmayıp, aynı zamanda onların kariyer fırsatlarından da mahrum kalmalarına neden olmaktadır. İş ilanlarındaki bu tür kısıtlayıcı yaklaşımlar, hem engelli bireylerin kariyer gelişimlerini engellediği gibi hem de işletmelerin farklı yeteneklerden yararlanma potansiyelini olumsuz etkilemektedir. İş dünyasında kapsayıcılığın artırılması ve engelliler için eşit fırsatlar sunan bir yaklaşım benimsenmesi, iş ilanlarının daha erişilebilir ve özgürlükçü bir şekilde düzenlenmesi, engelli bireylerin yeteneklerini sergileyebileceği pozisyonların oluşturulması önemlidir.

Yapılan bir araştırma engelli adayların iş başvurusunda bulunurken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldığını ve bilgiye ulaşmakta zorluklar çektiğini belirtirken, kurumların da engelli aday ile işe alım ve görüşme (mülakat) sürecinde birtakım zorluklar yaşadığını belirtmiştir (Bruyere vd., 2000: 7). Araştırma engelli adayların genelde en çok: İşe alım bölgesine erişim, işletme içi genel erişim, görüşme yerine erişim, başvuru cümlelerini değiştirme, iş ve görev ile ilgili sorular gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Kurumların ise; engelli aday için görüşme sorularını değiştirme, ön işe alım testini tanımlama, teklif öncesi sağlık testleri, işe uyum sağlama, kurum içi ergonomik tasarım gibi sorunlar yaşadığını ortaya koymuştur (Ör: Görme engelli, öğrenme güçlüğü veya işitme engelli kişiler için bilgiyi erişilebilir hale getirmek gibi).

Engellilerin işe alınması ve uygun pozisyonlara ulaşabilmesi, işletmelerin itibar kazanmasına, çalışanların olumlu tutumlarının geliştirilmesine katkı ve rekabet avantajı sağlar. Bu sürecin başarısı için, üst yönetimin desteğiyle engellileri kapsayan çeşitlilik politikalarının belirlenmesi ve engellilerin potansiyellerinin keşfedilmesi önemlidir. Üst yönetim, insan kaynakları yöneticilerini kapsayıcı politikaları teşvik etme ve çeşitliliği destekleyen bir kurum kültürü oluşturma konusunda sorumludur (Seyyar ve Aydemir, 2016: 103).

İşe alım “işletmenin ihtiyaç duyduğu kişileri bulma ve katılım süreci” iken; seçim, işe alım sürecinin hangi başvuru sahiplerine karar vermesiyle ilgilidir. Doğru tespit edilmiş yetkinlikler, uygun işe uygun eleman seçiminde ve çalışan ve şirket açısından yüksek performansa ulaşılmasında önemlidir (Gürel, 2006: 2). Bu kapsamda başvuru sahipleri olan engelli adaylarla iletişim kurmak ve onların beklentilerini/taleplerini bilmek seçme ve yerleştirme süreci için son derece önemlidir.

Silver ve Koopman (2000; akt. Gida ve Ortlepp, 2007: 21)’nın yapmış olduğu çalışmada engelli adayları işe alma konusunda, ve engellilere yönelik bir strateji ya da politika hazırlama sürecinde engelli insanlara danışıldığını belirtmiştir. Bu durum, süreçten faydalananların gözünde kuruma daha fazla güvenilirlik kazandırmıştır.

İşverenler, ayrıca bu kapsamda engelli kişilerin istihdamı için (aynı zamanda kurumların ihtiyaç duyulan iş için talep ettikleri nitelikli engelli adayı bulmak için) dış kaynak olarak çeşitli mesleki ve rehabilitasyon (tıbbi, psiko-sosyal gibi) kurumları, engelli STK’lar, engellilere yönelik hizmet veren özel istihdam büroları, devlet okulları, eğitim ve danışmanlık kurumları, özel eğitim okulları, engelli kariyer ve iş bulma sitelerinden destek ya da danışmanlık alabilmektedirler (Bruyère, vd., 2000: 10).

Engelli dostu işletmeler, engelli iş başvurularının seçeneklerine katılabilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmaya özen gösterir. Bu yeteneği, iş başvurusunda bulunan engelli adayların ihtiyaçları ve durumlarını göz önünde bulunduran, bunların başvuru sürecini zahmetsizce tamamlamalarını sağlayan uygulamalar geliştirilir. Özellikle iş başvuru formları engellilerin kullanımına uygun şekilde tasarlanmalıdır. Formlar, yalnızca adayın yedekleri ve iş için uygunluk değerlendirmelerinin değerlendirilmesi, aynı zamanda adayın erişim ihtiyaçları ve özel durumlarının dikkate alınmaması şeklinde hazırlanmalıdır. Üstelik engelli adayların işe başvuru süreci eşit ve rahat bir şekilde ifade etmesine olanak sağlamalıdır.

Guerci ve Carollo (2016: 212) işletmelerin mülakatlarda, işletme-aday uyumuna dikkat ettikleri ve bunun yanında adayları seçerken teknik yetkinliklerinin değerlendirilmesinin ön planda olduğunu belirtmektedirler.

Engelli mülakatı ve süreciyle ilgili Coghlan (2014) yaptığı çalışmada, engellilerle yapılacak görüşmelerin engelliler servisi yardımıyla yapıldığını ve engelli bireyin işe alımı ve seçimi için bu servise danışılarak İK departmanı tarafından yürütüldüğünü belirtmektedir.

Bu çerçevede işe alım sürecinde olan tüm İK yetkililerinin ve çalışanlarının engellilerle interaktif etkileşim yöntemlerini öğrenebilecekleri, geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri sürece yönetim başta olmak üzere çalışan herkesin katılabileceği engelli dostu işe alım uygulamaları oluşturmaları gerekmektedir.

1.4.1.4. Engelli Dostu Eğitim ve Geliştirme

Çalışanların işe girişten işten ayrılana kadar geçen sürede iş için gerekli bilgi, beceri ve tutum edindirmek amacıyla ihtiyaç tespiti, planlama, uygulama ve değerlendirme gibi aşamalardan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Atay vd., 2009: 86; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3). Çalışanlar tarafından örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılabilecek bilgi sistematik olarak edinilmesi ve geliştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Salas vd., 2012). Bu anlamda çalışanın sürekli kendini geliştirmesi (mesleki, teknik ve bireysel gelişim) gerekmektedir (Raymond, 1999: 2). Geliştirme kavramı ise, “çalışanları geleceğe hazırlamak” olarak tanımlanmaktadır (Tülen 2010: 24). Bu anlamda çalışanların, işe girişlerinden işten ayrılmalarına kadar geçen süreç, her şeyin bilgilerini, beceri ve tutumlarını kazanmalarını sağlamak, bir işletme için kritik bir öğrenmeye sahiptir. Bu süreç, insanların bireysel gelişimlerini desteklemekle birlikte değişimlerine de doğrudan katkıda bulunur. İdeal olarak başarılı bir eğitim katılımcılarla ilgili olmalı, onların ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Hong vd., 2012: 64).

Eğitim ve geliştirme, organizasyonun başarısı için kritik bir rol oynar. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmalarını, işletmelerde daha verimli, üretken ve motive olmalarını sağlar. Aynı zamanda, genel piyasa şartlarına uyum sağlayabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Dolayısıyla İKY'nin en önemli konularından birisi personelin eğitimi ve gelişimidir. Engelli çalışanlar açısından bakıldığında eğitim ve geliştirme daha önemlidir.

Engelli dostu iş başında eğitimin amacı, engelli kişiyi, işletmeden ve işten uzaklaştırmadan, işyerinde yani iş başında eğitmek ve kısa sürede onu işyerine uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. İşbaşında eğitim yöntemlerinin başında ise oryantasyon eğitimi ile koçluk gelmektedir. Engelli dostu koçluk, bu bağlamda belli bir engelli grubun üyelerine, belli bir özel hedef için, özel ders, konferans, seminer vererek, o özel hedefe hazırlama tekniğidir (Seyyar ve Aydemir, 2016: 124). Engelli işgücüne yönelik koçluğu üstlenebilecek, yani “Koç” olarak teknik ağırlıklı eğitim verebilecek kişi, herhangi bir

işte oldukça yetenekli olması, sosyal duyarlılık gösterebilmesi ve engelli psikolojisini bilmesi yeterlidir.

Eğitim standartlarının temel iş işlevlerinin performansı ile uyumlu hale getirilmesi ve uygun düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Öğretim tasarımcıları, işyeri eğitiminin tasarımında ve yönetiminde engelli çalışanların ihtiyaçlarını değerlendirmelidir (Clardy, 2003). Eğitimin etkililiği ve engelli çalışandan beklenen performans, eğitsel özelliklerin doğru analizi ve buna göre tasarlanmasına bağlıdır. İşletmeler, engelli eğitimlerinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken ve planlama yaparken, öncelikle engelli çalışanlara danışılmalıdır. Çalışan odaklı olmayan eğitim yetersizliği performansın düşüklüğü, iş kazaları ve zaman ile maliyet kaybına neden olabilir.

Engelliler için eğitim ve gelişim fırsatları açısından hazırlanan rapor, bir kuruluştaki tüm çalışanlara eğitim verilmesinin gerekli olduğunu ve yalnızca engelli çalışanlar için değil, personelin çoğunluğu için de önemli bir faktör olduğu için eğitime erişime kolaylaştırmanın ve desteğin gerekli olduğunu ortaya koymuştur (Alban-Metcalf, 2008). İrlanda ve İngiltere’de engellilere iş hayatında destek veren kamu kurumları olan Sağlık ve Güvenlik Yönetimi (HSE-Health and Safety Executive) ve Ulusal Engellilik Kurumu (NDA- National Disability Authority) gibi rehber sitelerdeki yayınların çoğu da engelli çalışanlara, eğitime erişim ve destek konusunda eşit fırsat tanınması gerektiğini önermektedir.

Engelli Bireylerin İşgücü Piyasasına Katılım Sistemleri Proje Raporu (2007)’nda; personele engellilik ve çalışma hayatı ile ilgili konularda uygun eğitimlerin eksik olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar, engellilik ve çalışma hayatına yönelik eğitimlerin yetersiz olduğunu, bu tür eğitimlerin gerekli olduğunu belirtmiştir. Mevcut eğitimlerde engelli bireylerle iletişim, özel eğitim teknikleri ve çeşitlilik gibi kritik konulara değinilmediği ifade edilmiştir. Engelli dostu eğitim programlarının bu eksiklikleri giderecek şekilde tasarlanması, işe alım, uyum sağlama, performans ayırma seçenekleri, değerlendirme ve kariyer geliştirmeyi kapsaması gerektiği belirtilmiştir (Procknow ve Rocco, 2016: 395). İrlanda Ulusal Körler Konseyi (NCBI- National Council for Blind Of Ireland), İrlanda Tekerlekli Sandalye Derneği (IWA-Irish Wheelchair Assosiation) gibi kuruluşlar, engelli personeli arasında çeşitlilik bilinci geliştirmek isteyen şirketler için farkındalık eğitimi sağlamaya yardımcı olur ve engelli farkındalığına yönelik

danışmanlık, bilgilendirme, koruma vb. gibi iletişim, tutum ve engelleri kaldırmaya yönelik destek sağlar.

Bir araştırmada ise engelli çalışanlara verilen hizmet içi eğitimlerin engelli çalışanlara yönelik engelleri azaltmada etkili bir yol olduğunu belirtilmiştir (Bruyere vd., 2000). Katılımcılar, engelli çalışanlar için kişisel eğitim desteği sistemi ve engel durumlarına göre teknik destek, yerinde danışmanlık ve engelli uzman istihdamı gibi önerilerde bulunmuştur. Ayrıca engelli çalışanlara yönelik eğitimlerde maliyetlerin göz önünde bulundurulmaması, eğitimin amacının iş başında gerekli bilgi ve öğretilmesinin kazandırılması vurgulanmış ve uygulamalı eğitimlerin de yapılma planı belirtilmiştir.

Engelli adayların birçoğunun işe başlarken veya işteki yetersizlikleri nedeniyle ilk aşamada işlerini bıraktıklarını, bu nedenle engellilerin başta oryantasyon süreci (tasarım, içerik, materyal, eğitim şekli ve ergonomik düzen vb.) olmak üzere diğer eğitim ve gelişim süreçlerine çok önem verilmesi gerektiği ortaya konulmuştur (Coghlan, 2014).

Bu kapsamda engelli çalışanların psiko-sosyal ve gelişimini desteklemenin etkili bir yolu, onlara işyerlerinde bilgi ve deneyim kazanma fırsatı sunmaktır. Oryantasyon veya hizmetiçi eğitimler, yalnızca bilgi aktarımını değil, aynı zamanda çalışanın kendini iyi hissetmesini ve desteklenmesini sağlamalıdır. Bu süreç, kurum kültürü, organizasyon yapısı, iletişim biçimi ve üretim şekli gibi temel bilgileri aktararak çalışanları işletmeye entegre etmektedir (Coghlan, 2014: 3). Bu anlamda organizasyona katılan engelli yeni bir çalışanın organizasyona katıldıktan sonra, sürece dahil olmasını kolaylaştırmak ve geliştirmek için teşvik edilmesi ve yönlendirilmesine dikkat edilmelidir. Engelli dostu işletmeler, işe yeni alınan veya bölüm değiştiren engelli personele işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde; izinler ve tatiller, dinlenme süreleri, sosyal aktiviteler, sigorta imkânları, işletme içi özel emeklilik programları, ücret imkânları, kariyer geliştirme gibi konular hakkında bilgiler aktarılır (Seyyar ve Aydemir, 2016: 228).

1.4.2. Motivasyon

Yetenek, Motivasyon ve Fırsat teorisindeki Motivasyon boyutu, engelli dostu İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında da yer alan diğer önemli bir alt fonksiyondur. Engelli Dostu İKY kapsamının, motivasyon boyutu, engellilik (kapsayıcılık ve çeşitlilik) yönetimi konularında, çalışanları motive edici ücret ve ödül yönetimi sistemi; kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir

şekilde geliştirilmesi olarak uyarlanabilir. Russell ve Hill (2018: 80) işletmede çalışanların gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etmeleri ve işlerine katkı sağlamak için motive olmaları, organizasyonun başarısı açısından kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin çalışanlarını teşvik etmesi, onların gelişimlerini desteklemek ve ödüllendirme sistemleri ile pozitif bir çalışma ortamı yaratmak, motivasyonu artırarak organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Bu kapsamda motivasyon, çalışanların, hedeflerine ulaşma konusunda içsel bir istek ve kararlılık geliştirmeleri, yüksek performansın ve sürdürülebilir başarının temellerini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, motivasyon boyutunun alt faktörleri kapsamında: Engelli Dostu Performans Değerlendirme, Engelli Dostu Kariyer Yönetimi, Engelli Dostu Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi konuları ele alınacaktır.

1.4.2.1. Engelli Dostu Performans Değerlendirme

Bu bölümde, engelli dostu performans değerlendirme süreci ele alınacaktır. Engelli bireylerin iş gücüne katılımı arttıkça, performans değerlendirmelerinin de daha kapsayıcı ve adil bir şekilde yapılması önem kazanmıştır. Bu süreç, engelli çalışanların yeteneklerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak ve onların iş gücüne tam anlamıyla katkı sunmalarına fırsat tanımak için kritik bir rol oynar. Bu bağlamda engelli dostu performans değerlendirme işletmeler için çok önemlidir.

Performans değerlendirmenin ve engelli çalışanlara yönelik uyarlanabilecek/geliştirilecek performans değerlendirme sisteminin daha iyi anlaşılabilmesi, etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, kavramsal olarak aşağıda temel unsurlar ve süreçler belirtilmiştir. Bu kavramlar, performans değerlendirme sürecinin amaçlarını, yöntemlerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde ortaya koyarak, organizasyonların verimliliğini ve başarısını artırma adına daha bilinçli adımlar atmalarını sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

Kavramsal olarak performans değerlendirme, işletme ve çalışanın gelişmesinin gerekliliklerini saptayan, olan ve ideal arasında potansiyeli ortaya çıkaran, işletmenin sürekliliğini ve verimliliğini sağlamasına katkı sağlayacak temel verileri ve bilgileri ortaya koyan önemli bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2012: 31). Başka bir tanımda ise performans değerlendirme: bir çalışanın çalışmaları, eksiklikleri, yeterlikleri gibi işyerindeki tüm davranış ve faaliyetlerini bir bütün olarak gözden geçiren ve örgütün

başarısına olan katkısını değerlendirerek planlı bir şekilde kurumsal etkinlik ve verimliliğe ulaşmayı sağlayan uygulama olarak tanımlanmaktadır (Saydam, 2005: 16). Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmenin İK'nın diğer uygulamalarına etki eden önemli bir uygulama ve yönetim sistemi olduğu söylenebilir.

Yapılan tanımlar kapsamında Engelli Dostu Performans Değerlendirme ise: engelli çalışanın özel durumunu/engeli de dikkate alarak, sadece işteki fizikî/zihinsel verimliliğini tespit etmek değil belki de bir bütün olarak sosyal hayata dair entegrasyonu ile ilgili önemli noktalarda engellinin istek/heves/motivasyon çizgisindeki genel potansiyelini/başarısını ölçmektir, olarak tanımlanabilir (Seyyar ve Aydemir, 2016: 135). Engelli dostu performans değerlendirme aynı zamanda engelli personelin özel durumuna göre görevindeki başarısı, işteki tutum/davranışlarını, ahlâkî durumunu ve işletmenin sosyal prestijine/başarısına sağladığı katkısını ortaya koyan ve bütünleyen plânlı bir araç olarak ifade edilebilir.

Bu süreçte önemli olan performans değerlendirme sisteminin engelli çalışanın engel durumu, fiziksel, psikolojik boyutundaki ihtiyaçlarını vb. durumları gözönüne alınarak onlara uygun bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ya da varolan sistemin engelli çalışan lehine uyarlanması/geliştirilmesidir. Yapılan/yapılacak performans değerlendirmenin amacı ise çalışanlar (engelli) için yükselme (terfi), kariyer, ücret, eğitim, uyarı, rotasyon, bölüm değiştirme gibi çoğu zaman engellinin de lehine olabilecek uygun kararların alınmasını sağlamaktır.

İşletmelerde performans değerlendirmenin ama iki şekilde yapılmaktadır (Tunçer, 2013: 88): İlk olarak, çalışanların ödüllendirilmesi için bireylerin performansı hakkında bilgi edinmek, ikinci olarak ise çalışanlara geri bildirim sağlayarak onların kendilerini değerlendirmelerine ve geliştirmelerine olanak tanımaktır. Bu süreç, çalışanların eksik yönlerini fark etmelerini ve bu alanlarda kendilerini geliştirmelerini hedeflemektedir.

Performansı artırmak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması süreci, beşeri sermayenin temelini oluşturur. Beşeri sermaye, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkararak performans gelişimini sağlamak için kritik bir unsurdur (Becker, 2008). Performans ölçümü, kurumlar için genel "Kurumsal Performans"ı ve bireyler için "Bireysel Performans Değerlendirmesi"ni kapsayacak şekilde yapılır. Bu süreç, aynı zamanda işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikalarının etkinliğini

değerlendirmek ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını desteklemek için önemli bir araç sağlamaktadır.

Performans yönetimi sisteminin uygulanması, kuruluşun üst yönetimi tarafından geniş bir çerçevede üç ana soruya yanıt verilerek başlatıldığı belirtilmiştir. Bu sorular (Özer, 2009: 8):

- Şu anda bulunduğumuz nokta nedir? Bu soru, kuruluşun mevcut durumunu, kaynaklarını ve performansını analiz ederek, organizasyonun genel durumunu değerlendirmeyi amaçlar.
- Daha yüksek bir seviyeye ulaşmak mümkün mü? Burada, kuruluşun mevcut koşullarda sahip olduğu potansiyelin ne kadar verimli kullanıldığını ve gelişim fırsatlarını değerlendirmek hedeflenir.
- İdealde hangi seviyede olmalıyız? Bu soru, kuruluşun iç ve dış engellerin ortadan kalktığı varsayımıyla, ulaşılması gereken ideal kapasiteyi belirlemeyi amaçlar.

Literatürde performans değerlendirme kriterleri, genellikle; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, kalite, karlılık, yenilik ve etkinlik gibi farklı başlıklar altında gruplanarak ele alınmaktadır. (Celep, 2010: 83; Köseoğlu, 2005: 18; Yenice, 2006: 59).

Engelli dostu performans değerlendirme sistemi oluşturulurken, engelli çalışanların takdir ve performans prosedürlerini belirleyecek düzenlemeler yapılmalıdır. Bu süreçte, işe alım aşamasından itibaren, engelli çalışanların becerilerini geliştirecek ve zayıf yönlerini destekleyecek, aynı zamanda "Doğal Destek" sağlayacak gönüllü bir personele ihtiyaç duyulabilir. İşletme içi veya dışı, engelli psikolojisi ve performans yönetimi konusunda eğitim almış tecrübeli bir personel (koç, mentor, uzman vb.) bu süreçte engelli çalışana özel eğitimler sunarak, onun performansını ve motivasyonunu artırabilir, kariyer gelişimine de yardımcı olabilir.

Engelli çalışanlar açısından performans değerlendirme sürecinde, engelli çalışanların yeteneklerini ve başarılarını, engellerine rağmen performanslarını eşit ve objektif bir şekilde ölçmek amaçlanmaktadır. Bu süreç, engelli çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemesini sağlayarak, onların işyerindeki potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda, bu süreç organizasyonların çeşitliliği teşvik etmelerine ve tüm çalışanlarına eşit fırsatlar sunmalarına katkı sağlar.

Performans değerlendirme süreci sonunda performansı orta düzey olan çalışanlara geri bildirim ve ödül mekanizmasıyla onları çalışmaya teşvik etmek ve performansı iyi

olmayan çalışanlara ise zayıf yönlerini düzeltme ve iyileştirme konusunda; eğitim, birebir görüşme ve destekleme konularında olanak sağlanmalıdır (Tozlu, 2014: 29). Değerlendirme sonuçlarının çalışanların ihtiyaç duyduğu gelişim alanlarını belirlemesi açısından çok önemlidir. Bu kapsamda değerlendirme sonuçlarının açık, şeffaf ve gerçekçi olmalı, aynı zamanda önceden belirlenen objektif kriterlere uygun olmasına dikkat edilmelidir.

Literatürde, sanayi devrimini takip eden yıllarda ortaya çıkan ve üretim ile verimlilik ihtiyacının arttığı dönemlerde yaygınlaşan klasik performans değerlendirme sistemleri, sırasıyla "Sıralama Yöntemi", "İkili Karşılaştırma Yöntemi", "Kontrol Listesi Yöntemi", "Kritik Olay Yöntemi", "Grafik Değerlendirme Ölçeği", "Davranışsal Değerlendirme Ölçeği", "Davranışsal Gözlem Ölçeği" ve "Zorunlu Seçim Yöntemi" gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır (Keklik, 2018: 72).

Bu bölümde, engelli dostu performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için gerekli olan düzenlemeler ve süreçler ele alınmıştır. Engelli çalışanların becerilerini geliştirebilmesi, zayıf yönlerini tamamlayabilmesi ve işyerine uyum sağlayabilmesi için gönüllü destek personelinin rolü büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, engelli psikolojisi ve performans yönetimi konusunda eğitim almış deneyimli bir koç veya mentor, engelli çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak kariyer gelişimlerine katkı sağlayabilir. Bu tür bir sistem, sadece engelli bireylerin iş gücüne katılımını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

1.4.2.2. Engelli Dostu Kariyer Yönetimi

Bu bölümde, engelli çalışanların işgücüne etkin katılımını sağlamak ve kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla motivasyon teorisinin alt faktörü olan Engelli Dostu Kariyer Yönetimi yaklaşımı ele alınacaktır.

Kariyer yönetimi, engelli olan ve de engelli olmayan çalışanların potansiyellerini yüksek performansla kullanmalarını sağlayan, iş akışının sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesini destekleyen ve organizasyonel başarıyı arttıran önemli bir uygulamadır ve en temel bileşen olarak ifade edilmektedir (Lazarova vd., 2012). Bu bağlamda kariyer yönetimi; işletmeleri değişimlere ve gelişmelere adaptasyonunun hızlı bir şekilde sağlanması için, ihtiyaç duyulan pozisyonlara yönelik çalışanları gerekli niteliklere ve tecrübeye

yükseltmek amacıyla bireysel ve örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Gön ve Güven, 2023: 241). Kariyer yönetiminin, “kariyer planlama ve kariyer yönetme” olarak iki bileşenden oluştuğu belirtilmiştir (Armstrong, 2011; Greenhaus, Callanan ve DiRenzo, 2008). Kariyer yönetimi, hem işgöreni hem de örgütü kapsarken; kariyer yönetme boyutu yalnızca işgöreni hedef alır ve onun kariyer gelişimi için örgüt düzeyinde çalışmalar yapılmasını amaçlar. Bu süreç, örgütün hedefi olmanın yanı sıra işgörenlerin de kariyerlerini yönetme yetkinliğine sahip olmasını gerektirir (Gön ve Güven, 2023: 241). Kariyer yönetimi ile performans değerlendirme arasında önemli bir ilişki vardır. Kariyer yönetimi ile performans değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişki, performans değerlendirme sürecinde toplanan verilerin, kariyer yönetimi sürecinde işletme yönetimine önemli bir kaynak sağlamaktadır (Karcıoğlu ve Atasever, 2023: 4).

Bu bağlamda kullanılamayan insan kaynağı olarak engelli çalışanların kariyer yönetimlerinin ve ilerleme planlarının yapılması işletme performansı ve bireysel performans açısından büyük önem arz etmektedir. Yapılan tanımlardan engelli çalışanlar açısından engelli dostu kariyer yönetimi, engelli çalışanların yeteneklerini gösterebilecekleri eşit fırsatlar sunulurken, kariyerlerinde ilerleme ve toplumsal katılım sağlamalarına olanak tanıyan uygulamalar olarak tanımlanabilir.

İş hayatında engelli çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmış olsa da, engelli çalışanların engelli olmayanlara göre genellikle mavi yakalı, büro personeli veya teknik pozisyonlar gibi alt görevlerde çalıştıklarının ya da çalışma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, engelli çalışanlar, engelli olmayan çalışanların erişebileceği idari kadrolara ve profesyonel pozisyonlara genellikle ulaşamadıkları ve kariyerlerinde ilerleyemedikleri ifade edilmektedir (Kulkarni, 2016: 3). Bu durum engelli çalışanları kariyer yönetimi konusunda engelli olmayan çalışanlara göre eşit olmadıklarını göstermektedir.

Engelli çalışanların kariyer yönetimi ve ilerlemelerindeki bu eşitsizlikler, özellikle kariyer planlaması, terfi ve rotasyon vb. gibi süreçlerde kendini gösterdiği ifade edilmektedir. Engelli çalışanların kariyer ilerlemelerindeki bu engellerin; performansla ilgili yanlış algılar, çevresel engeller ve sınırlı erişime sahip oldukları yardımcı teknolojiler vb. gibi faktörlerden kaynaklandığı da ayrıca belirtilmektedir (Kulkarni ve Gopakumar, 2014: 448). Engelli çalışanlara yönelik kariyer yönetiminin ve kariyer

planlamalarının olmamasının sonucu, engelli çalışanların daha düşük ücretler almalarına ve daha az terfi edilmeleri durumlarının olmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda engelli çalışanlar için kariyer yönetimi ve ilerleme programlarının olması gerektiği ve bu kapsamda, liyakat ön planda tutularak, olumlu ya da olumsuz herhangi bir ayrımcılığa yer verilmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Kariyer yönetiminin, engelli ya da engelli olmayan tüm çalışanlar için eşit fırsatlar ve düzenlemeler sunarak, adil bir ortam yaratılması sağlanması gerektiği de ayrıca belirtilmiştir (Pérez-Conesa vd., 2020: 1668). Engelli dostu kariyer yönetimi kapsamında, engelli çalışanların yetkinliklerine göre özelleştirilmiş kariyer yönetimi ve planları hazırlamak, bireysel performans ve işletme verimliliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Engelli dostu kariyer yönetimi için ilk olarak engelli çalışanların, engellilerine uygun çalışma ortamlarının oluşturulması daha sonra işyerinde onların fiziksel, psikolojik ve mesleki ihtiyaçlarının karşılanması, engelli dostu kariyer yönetiminin temel unsurlarını oluşturduğu ifade edilmektedir. Ayrıca engelli çalışanlar için oluşturulacak kariyer yönetimi ve ilerleme planlamaları, onların becerilerini, ilgi alanlarını, değerlerini ve kariyer özlemlerini giderecek şekilde olması gerektiği de belirtilmiştir (Fornes, 2008: 42). Kariyer yönetimi sürecinde, engelli çalışanların mevcut potansiyellerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve kariyer hedeflerine erişebilmelerini sağlayacak; kariyer gelişim eğitimlerinin verilmesi, mesleki-teknik gelişimlerinin sağlanması ve mentorluk/koçluk desteğinin verilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Engelli çalışanların kariyer yönetimi ve planlamaları için kritik olan çeşitlilik ve katılım politikalarının dışında: Duyarlılık programları, geri bildirim, engelli başarı hikayelerinin yayınlanması ve koçluk/mentörlük desteği vb. gibi uygulamaların da olduğu belirtilmiştir (Kulkarni, 2016: 32). Yapılan başka bir araştırma engelli çalışanlar için sosyal açıdan kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmanın ve onlara özel eğitim fırsatları sunulmasının da engelli çalışanların kariyer yönetiminin önündeki engelleri önemli ölçüde azalttığını belirtmiştir (Kulkarni, 2012: 44). Bu yaklaşım, engelli çalışanların profesyonel gelişimlerini desteklerken, onların iş tatminlerini ve performanslarını arttırarak organizasyonel başarıya katkıda bulunmalarını sağlar.

Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olarak iki ayrı kapsamda gerçekleştirilmektedir (Koçer, 2015: 17). Örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi, iş hayatında birbirini tamamlayan ve birbirine entegre bir şekilde işleyen iki önemli süreçtir.

Her iki yönetim yaklaşımı da, bireyin ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde bir arada çalışır.

Engelli çalışanların bireysel yetkinliklerini, güçlü yönlerini ve uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak, onların profesyonel gelişimlerini en iyi şekilde destekleyecek, onların potansiyellerine uygun kariyer yolları belirlemelerine yardımcı olacak engelli dostu kariyer yönetimi sisteminin oluşturulması, ancak bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin birleşimiyle gerçekleştirilebilir. Yapılan bazı araştırmalar, bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin birleşiminde, üst yönetim desteğinin, seçme-yerleştirme uygulamalarının, danışmanlık hizmetlerinin, eğitim-geliştirme programlarının ve engelli çalışanların başarılarının duyurulması gibi uygulamaların da önemli olduğunu belirtmektedir (Bruyère, 2000; Domzal vd., 2008: 55).

Engelli çalışanlar için, kariyer yönetimi ve ilerleme planlarına destek olmak için, uzman personel (rehber, kariyer danışmanı, koç, uzman, mentör vb. gibi) görevlendirilmeleri, profesyonel danışmanlık kurumları ve ayrıca sendikalar da onlara bu konuda destek olabilecekleri belirtilmektedir (Kulkarni, 2012: 44). Mentör/Koç/Rehber (buddy), örgüt içinde engelli çalışanlara güven aşılar, terfi veya iş değişiklikleri konusunda onlara destek olur. Böylece kariyer hedeflerine ulaşmak için karşılıklı bağımlılığı teşvik eden bir ortam yaratılır. Bu süreçte, mentörler ve engelli çalışanların kariyer gelişimi birleştirilerek kapsayıcı bir yaklaşım benimsenir. Karşılıklı olan bu bağımlılık sonucunda, engelli çalışanlar işletme içinde ihtiyaç duyduklarında destek arama konusunda kendilerini daha rahat hissederler (Kulkarni, 2012: 45).

Bu kapsamda kariyer yönetiminde engelli çalışanların almış oldukları meslekî rehabilitasyon, eğitimler (kişisel gelişim, mesleki teknik gibi) dikkate alınmalı, mesleki başarılar ve nitelikler özlük dosyalarına işlenerek üst pozisyonlara diğer çalışanlar gibi terfi edilecek aday konumuna getirilmelidir. Bunun için performans ve faaliyet durum raporları gibi ölçülebilir sonuçlar/belgeler, engelli çalışanın terfi alabilmesi için dikkate alınmalıdır.

Genel olarak engelli dostu kariyer yönetimi engelli çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemek, kariyer yönetimi ve ilerleme planlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak ve işletmedeki üst düzey rollere yükselmelerini teşvik etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu bağlamda engelli çalışanlar için çağın gereklerine ve onlara uygun kariyer yönetimi yapılması çok önemlidir.

1.4.2.3. Engelli Dostu Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi

Bu bölümde, engelli dostu ücret yönetimi ve ödül sistemi yaklaşımları ele alınacaktır. Engelli dostu ücret yönetimi ve ödül sistemi temelleri, engelli bireylerin iş gücüne katılımını artırmaya yönelik stratejiler ve bu çalışanlara yönelik adil ve eşit fırsatlar sunan uygulamalar ele alınacaktır. Sistemlerin nasıl işlediği, engelli çalışanların performanslarının nasıl ödüllendirileceği ve bu süreçlerin örgütsel verimlilik ile nasıl uyumlu hale getirilebileceği açıklanacaktır.

Ücret konusunda ödeme biçimleri farklılık gösterdiğinden, “maaş” ve “ücret” terimleri ayrı ayrı kullanılır. Uygulamada, “maaş” terimi genellikle memurlar için, “ücret” ise işçiler ve özel sektörde çalışanlar için hizmet karşılığında elde edilen gelir anlamında kullanılır. 4857 sayılı İş Kanunu’na göre ücret, "bir kimseye iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen tutar" olarak tanımlanır (Md. 32). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ise “maaş” yerine “aylık” terimini kullanarak, aylığı “memurlara hizmetlerinin karşılığında, kadro bazında ay başına ödenen para” olarak açıklamaktadır (Öztürk, 2010: 5).

Ücret yönetimi, işletme yönetimi, çalışanlar ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir sistemin kurulmasını ve yönetilmesini sağlayan önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Rekabet avantajı sağlamada, ücret yönetimi belirleyici bir rol oynar. İşletmeler, nitelikli iş gücü çekmeyi hedefliyorsa, adil bir ücret yapısı ile çalışanlarının motivasyonunu arttırmalı, onların bağlılıklarını güçlendirmeli ve örgüt kültürünü desteklemelidir. Bu nedenle işletmeler, ücret yönetimine gereken önem vermelidir (Öztürk, 2010: 5). Ücret yönetimi, aynı zamanda işletmenin kültürünü, değerlerini güçlendirmesine yardımcı olur ve stratejik amaçlarının gerçekleştirmesini kolaylaştırır.

Ücretlerin belirlenmesinde, performans değerlendirme sistemi kadar, işletmenin uyguladığı ücret sisteminin doğru ve hatasız bir şekilde uygulanması da büyük önem taşır. Performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar verse de, ücret sistemindeki hatalar, bu sonuçların çalışanlara doğru bir şekilde yansıtılamamasına neden olabilir. Ücret sistemindeki zayıflıklar, özellikle ödenen ücret ile çalışanın başarı arasındaki ilişkinin eksik olmasından kaynaklanabilir. (Özkanlı, 1995: 70, akt. Şardağ, 2009: 53).

Engelli çalışanlar, ücret konusunda iş hayatından çeşitli ayrımcılık ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, onların aynı işi yapan diğer çalışanlarla eşit ücret almasını engellemektedir. Ayrıca, engelli çalışanlar genellikle sınırlı sayıda iş alanında

çalışmakta ve daha düşük ücretli pozisyonlarda yer almaktadır. Fiziksel engelleri nedeniyle daha az esnek çalışma koşulları talep edebilmeleri, düşük ücretli pozisyonlarda çalışmalarına yol açabilir. Engelli bireyler ayrıca, eğitim ve kariyer fırsatları konusunda da sınırlı erişime sahip olabilirler, bu da yüksek maaşlı pozisyonlara yükselmelerini engeller. ABD'de engelli çalışanların ücretlerinde yapılan ayrımcılık bilimsel ve istatistiksel olarak analiz edilmekte, engelli erkeklerin maaşlarında nasıl bir önyargıya maruz kaldıkları belirtilmiştir (Baldwin ve Johnson, 1994). Bu kapsamda engelli çalışanlar için engelli dostu kapsayıcı, adil, yasal güvenceyle teminat altına alınmış, niteliğe göre ve ihtiyaçları karşılayan bir ücret sistemi olması gerekmektedir.

Bir işletmede aynı ünvan ve pozisyonda bulunan çalışanların, farklı kalite ve miktarda iş üretmelerine rağmen aynı ücreti almaları, huzursuzluk, verimsizlik ve etkinsizlik gibi sorunlara yol açabilir. Bu durum, Performans Değerlendirme ve Ücret Sistemi (PDÜS) fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Demir, 2007: 3).

Engelli çalışanlar açısından Performans Değerlendirme ve Ücret Sistemi (PDÜS), adil bir ortam yaratmaya ve engelli bireylerin beceri ve yeteneklerini objektif kriterlere göre değerlendirmeye odaklanır. Bu sistem, engelli çalışanların performanslarını dikkate alarak eşit fırsatlar sunar ve onların güçlü yönlerini teşvik eder. Ayrıca, engelli bireylerin işyerindeki motivasyonunu artırarak, kariyer gelişimlerine katkı sağlar ve iş gücüne tam entegrasyonlarını destekler.

Bu bağlamda işletmelerde ücret düzenlemelerinin, mümkün olduğunca engelli işgücünün performansına göre ayarlanabilir olması gerekmektedir. Performansa dayalı engelli dostu ücret sisteminin uygulama biçimlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Öztürk, 2010: 4):

1. Engelli Personelin Liyakatine Göre Ücret Ödeme Sistemi: Engelli personelin bireysel performans ve çabalarına bağlı olarak yapılan ödemelerdir. Ödemeler, belirli periyotlarla (her altı ayda veya senede bir kere olmak üzere) yapılmaktadır.
2. İşletme/Grup Performansına Göre Ücret Ödeme: İşletme verimlilik artışına ve grup performansa göre ücretlendirilmedir.
3. İşletmeye Ortak Olma (Pay Ortaklığı): Engelli personel dâhil bütün çalışanlar, işletmenin elde ettiği yıllık kârdan belirli bir paya ortak olabilmektedir.

İşletmelerde engelli dostu ücret yönetimi ve ücretlendirme sistemleri, engelli dostu iş değerlendirme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulmaktadır. Yapılan işlerin ayrıntılı analiz ve tanımı yapılırken, aralarındaki farklılıklar, kolaylık veya

zorluk durumuna göre objektif biçimde yapılması esastır. İşlerin, zorluk derecelerine göre gruplara-derecelere ayrılmasından sonra “iş grupları skalası” oluşturulması ile her gruba-dereceye uygun bir ücret ödenmesini öngören “ücret skalası” tespit edilmektedir. Engelli dostu işletmeler, işyerinde “eşit (değerde) işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda, ayırım yapmaksızın, ücret adaletini sağlamaya gayret gösterir. Buna bağlı olarak işin değeri ve çalışanın nitelikleri üzerinden ödenecek ücreti tespit, ücretlendirme sisteminin oluşmasına yardımcı olabilmektedir.

Ödül yönetimi yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için ise öncelikle ödülün ne olduğunun tanımlaması faydalı olacaktır. Kavram olarak Ödül, bir çalışanın, işindeki performansı ve katkılarıyla diğerlerinden belirgin bir fark yaratmasının maddi ve manevi karşılıkları olarak tanımlanmaktadır (Budak vd. 2017: 17). Başka bir tanımda ise ödüllendirme, bir örgütün çalışanlarını, onların yetenekleri, şirkete sağladıkları katkılar, sahip oldukları yetkinlikler ve sektördeki karşılıklarıyla orantılı olarak ödüllendirmeyi amaçlayan politika, süreç ve uygulamalardan oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Armstrong 2002, akt. Kaya ve Kesen, 2014: 101).

Yani, işyerinde fark yaratan ve olağanüstü katkılar sağlayan çalışanlar, bu katkılarına uygun olarak işverenlerden ya da işletmeden hak ettiklerini düşündükleri ödülleri beklerler. Bu ödüller, hem bireysel başarıları takdir etme hem de çalışanı motive etme amacındadır. İnsan kaynakları yönetimi sisteminde ödül sistemi yaklaşımı ise, çalışanların performansını arttırmayı ve motivasyonlarını güçlendirmeyi hedefleyen, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Bu sistem, bireysel ve takım bazında başarıları ödüllendirerek, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaya amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır (Ceylan, 1998: 123). Ödül sistemleri, sadece maddi ödüllerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda takdir, kariyer gelişimi fırsatları ve çeşitli avantajlarla da desteklenir. Bu sayede işletmeler, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarırken, aynı zamanda kurumsal hedeflere ulaşmak için etkili bir motivasyon kaynağı oluştururlar.

Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda, işverenlerin çalışanlarla ilgili maddi konularda dikkatli davranmaları çok önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını benimseyen işletmelerde, çalışanların motivasyonunu sağlamak zorlu bir süreç olabilir. Çalışan bağlılığını artırmak için yapılan faaliyetlerden en önemlisi ödül yönetimidir, çünkü doğru ödüllendirme, çalışanların işine ve işletmeye olan bağlılıklarını

güçlendirebilir. Bu kapsamda iyi bir ödül sisteminin olması yoksa oluşturulması gerekmektedir. İyi bir ödül sistemi için aşağıda bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir (Wood, 1997 akt. Budak vd. 2017: 3):

- Ödül sistemi, işletmenin İKY hedef ve stratejileriyle uyum içinde olmalıdır.
- Ödül sistemi, işletmenin vizyon, misyon ve kurumsal değerleriyle paralel bir şekilde şekillendirilmelidir.
- Ödül sistemi tutarlı, çalışan odaklı ve özenle düşünülmüş bir anlayışla kurulmalıdır.
- Çalışanlara, işletmenin verimlilik artışına ve kâr sağlamasına katkı yapacak bir anlayışla "kazan-kazan" prensibine dayalı bir yaklaşım sunulmalıdır.
- Ödül sistemi, çalışanları yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve yetkinliklerini geliştirmeleri konusunda onları teşvik etmelidir.
- Bu sistem, işletmenin performansı ile uyumlu ve bütünleşik olmalıdır.
- Ödül sistemi, gelişimin ve rekabetin sürekliliğini destekleyecek ortamı yaratmalıdır.

İyi bir ödül sisteminin özelliklerinin ne olduğu belirtildikten sonra çalışanlara verilecek ödüllerin ne olduğuna değinmek gerekmektedir. Bu ödüller, sadece maddi ve somut değerlerle sınırlı olmamalı, aynı zamanda çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen unsurları da içermelidir. Ödüller, çalışanların motivasyonunu artırmak ve işyerine olan bağlılıklarını güçlendirmek için tasarlanmalıdır. Ödül sisteminin adil, şeffaf ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde tasarlanması, verimlilik ve genel işyeri atmosferi üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu bağlamda, ödülün iki temel boyutu olduğu belirtilmektedir (Budak, 2017: 17; Ceylan 1998: 10):

- Dışsal ödüller, maddi ve somut teşvikleri kapsayan ve çalışanların işyerindeki başarılarına karşılık verilen ödüllerdir. Ücret artışı, terfi, statü kazancı, takdirname, ödüller gibi unsurlar örnek olarak belirtilebilir.
- İçsel ödüller, çalışanın içsel tatminini ve kişisel gelişimini hedefler. Başarı duygusu, özgüven kazanma, öz-gerçekleşme, kendini değerli ve önemli hissetme gibi duygular, örnek olarak belirtilebilir. İçsel ödüller çalışanın kendi potansiyelini keşfetmesine ve tatmin olmasına olanak sağlar. Bu tür ödüller, uzun vadede çalışan bağlılığını ve iş tatminini güçlendiren faktörlerdir.

Engelli çalışanlar için, kendilerini değerli hissetmelerini ve işyerine olan bağlılıklarını arttırmalarını sağlayacak daha kapsayıcı, adil ve eşit fırsatlar sunmayı hedefleyen bir ödül yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu ödül sistemi sadece performansla da

sınırlı kalmamalıdır. Engelli çalışanlara yönelik ödül sistemi tasarımı dikkat edilmesi gereken bazı temel ilkeler aşağıda belirtilmiştir (Seyyar, Aydemir, 2016: 126):

1. **Erişilebilirlik:** Fiziksel, duygusal veya zihinsel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ödül sistemi erişilebilir hale getirilmesidir.
2. **Bireysel Başarı ve Katkıları:** Performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, gösterdikleri başarı ve katkılar üzerinden yapılmasıdır.
3. **Kapsayıcılık ve Eşitlik:** Ödül sisteminde engelli çalışanlara ayrımcılık yapılmamasıdır. Başarı ödüllendirilmesi ve eşit fırsatlar sunulmasıdır.
4. **Bireysel İhtiyaçlara Göre Uyarlanmış Ödüller:** Ödül seçenekleri geniş tutulması ve bireysel tercihlere göre uyarlanmasıdır (Ör: eğitim- gelişim, kariyer fırsatları vb.).
5. **Sürekli Gelişim ve Destek:** Eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarının da ödül sistemine dahil edilmesidir (Ör: mentorluk, koçluk veya özel eğitim imkanları vb.).
6. **Sosyal Katılıma Teşvik:** İş yerindeki sosyal ilişkilerin ödül sistemine alınmasıdır.

1.4.3. Fırsat

YMF (Yetenek, Motivasyon ve Fırsat) teorisindeki Fırsat Teorisi boyutu, bir çalışanın başarıya ulaşmasında ve yüksek performans sergilemesinde, sahip olduğu yeteneklerin yanı sıra, elde ettiği fırsatların da belirleyici bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bu teori, bireylerin sadece içsel motivasyonları ve becerileri ile değil, aynı zamanda çevresel faktörler, destekleyici koşullar ve fırsatlar doğrultusunda da performanslarını gösterebileceklerini savunmaktadır. Fırsat teorisi, örgütlerin çalışanlarına sunacağı uygun fırsatlarla, onların potansiyellerini daha verimli kullanabilmelerini sağlayacak bir ortam yaratmalarının önemini vurgulamaktadır.

Fırsat boyutu, engelli çalışanlara, engellilik (kapsayıcılık, çeşitlilik) yönetimi konularına katılım fırsatı sağlayan ve engelli dostu örgüt kültürü faaliyetlerini geliştirmek için olanak tanımaktadır. Bu bölümde, fırsat teorisinin alt faktörü kapsamında: “Engelli Dostu Örgüt Kültürü, Çalışan Katılımı ve Sendikal İlişkiler” konuları ele alınacaktır.

1.4.3.1. Engelli Dostu Örgüt Kültürü

Bu bölümde, Fırsat teorisi boyutu kapsamında bir alt faktör olan Engelli dostu örgüt kültürü yaklaşımı ele alınacaktır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için kültür ve örgüt

kültürü kavramları detaylı olarak ele alınacak ve engelli çalışanlar açısından önemi ve katkılarına değinilecektir.

Kültür, genellikle bir varlığın hemen her yönünü etkileyen yazılı olmayan normlar, kurallar, gelenekler ve beklentiler için kullanılmaktadır. Örgüt kültürü ise, bir işletmenin iç yapısını ve işleyişini belirleyen, çalışanların davranışlarını, tutumlarını, değer yargılarını ve beklentilerini şekillendiren bir yapı olarak ortaya çıkar. Bir örgüt kültürü; onu diğer rakip örgütlerden ayıran kendine özgü değerlerini, benimsediği liderlik tarzını, kullanılan dil ve sembollerini, işleyiş prosedürlerini ve başarılarına ait tanımlarını yansıtmaktadır (Masood vd., 2006: 943). Bu kültür, çalışanların işyerindeki etkileşimlerini, iletişim biçimlerini ve karar alma süreçlerini etkileyerek, örgüt içindeki genel atmosferi oluşturur. Aynı zamanda, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını da doğrudan etkileyerek, işletmenin genel başarısına katkı sağlar. Bu bağlamda örgüt kültürü genel bir ifadeyle çalışanların tutum ve davranışlarını, örgütün genel yapısını belirleyen, semboller aracılığıyla öğrenilen ve çalışanlar arasında paylaşılarak aktarılan, değişken özelliklere sahip değerler, inançlar ve normlardan oluşan kapsamlı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ataman, 2002, akt. Gülova, Demirsoy, 2012: 51).

İKY ile örgüt kültürü arasındaki uyumun olması, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için ve istediği sonuçları elde etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda Calori ve Sarnin (1991), Check (1992) ve Cawood (2008) tarafından yapılan araştırmalar literatürde örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimiyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel gelişimi desteklemek için çalışanları takım çalışmasına yönlendirebilir ve çalışanlar arasında koordinasyonu arttırabilmektedir. Bu kültür, işbirliği ve birlikte çalışma anlayışını güçlendirerek, verimlilik ve başarıyı artıracak bir ortam yaratılmasına katkı sağlar. Aynı zamanda, çalışanların ortak hedeflere odaklanmalarını sağlayarak örgütsel uyumu pekiştirir ve gelişimi sürdürülebilir kılmaktadır (Florea vd., 2011 akt. Kaya ve Kesen 2014: 103). İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü, bir bütünün iki tamamlayıcı parçası gibidir. Birisi olmadan, diğeri doğru bir şekilde anlaşılamaz ve etkili bir şekilde işlev gösteremez (Şahin, 2010: 27).

Stratejik İKY odaklı işletmelerde, örgüt kültürü büyük bir öneme sahiptir. Örnek olarak adayların işe alım, seçme ve yerleştirme süreçleri örgüt kültürünü şekillendirirken, aynı

zamanda kültür de bu süreçleri etkilemektedir (Condrey, 2010 akt. Kaya ve Kesen 2014: 106). İşe alım sürecinde, adaylarla kurulan iletişim, onlara sadece örgüt ve örgütsel kültür hakkında genel bilgiler sunmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün misyonu, vizyonu, değerleri, çalışma ortamı, açık pozisyonlar ve organizasyonun beklentileri gibi önemli detayları da aktararak adayın örgütle uyum sağlaması için bir temel oluşturur. Bu süreç, adayın örgütün genel yapısını ve hedeflerine nasıl katkı sağlayabileceğini anlamasına yardımcı olur.

Bir örgütte, engelli olmayan işverenler ve çalışanların, engelliliğe ve kapsayıcılığa karşı olumlu tutumlar sergileyerek işbirliği yapmaları çok önemlidir. Bu tutumlar, etkili uygulamaların hayata geçirilmesi ve kapsayıcı bir işyeri kültürünün oluşturulması için gereklidir. Yasal girişimlerin başarılı olabilmesi için tüm örgüt üyelerinin olumlu tutumlar geliştirmesi gerekir. Ancak, engelli çalışanlara karşı olumsuz tutumlar varsa, etkili uygulamalar ve istenen sonuçlara ulaşmak zorlaşmaktadır (Sakız, 2019: 244). İşletmelerde çalışanların bu olumlu tutum ve davranışları sergilemeleri için örgütsel bağlılıkların oluşması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işe başlarken psikolojik bir sözleşme yapmasıyla başlar. Bu süreç, çalışanın örgütün değerleri, normları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi edinmesiyle devam etmektedir. Çalışanlar, kendi hedefleriyle örgütün hedefleri arasındaki benzerlikleri keşfettikçe, örgütün amaçlarını içselleştirerek bağlılığını güçlendirir (Karaca, 2001: 49).

Engelli çalışanlar için de örgütsel bağlılık, işe başlarken kurulan psikolojik bir sözleşme ile başlar. Bu bağlılık, sadece işin gerekliliklerine uyum sağlamakla değil, aynı zamanda kapsayıcı bir kültürde yer alma, değerlerin tanınması ve desteklenmesiyle güçlenir. Engelli bireyler, örgütün değerleri ve hedefleriyle uyum sağladıklarında bağlılıklarını içselleştirir ve verimlilikleri artar. Örgüt, engelli çalışanları kabul eden ve destekleyen bir ortam sunduğunda, bağlılık ve motivasyonları da yükselir. Bu bağlamda bir işletmede engelli dostu örgüt kültürünün oluşturulması için; işletmenin engelli çalışanlar için İKY strateji ve politikalarının oluşturulması, ödül ve öneri sistemi oluşturulması, engelli çalışanların sürece etkin katılımının sağlanması, çalışan ve yöneticiler arasında kurumsal/yönetimsel hedeflerin paylaşılmasını sağlayan iletişim kanallarının kurulması vb. uygulamaları oluşturulması gerekmektedir.

1.4.3.2. Engelli Dostu Çalışan Katılımı

Örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik ilişkinin temelini örgütsel özdeşleşme kavramı oluşturmaktadır. Bu kapsamda işletmelerde çalışanların katılımlarının sağlanabilmesi, çalışanların örgütleriyle nasıl bir psikolojik ilişkilerinin olduğu, karar alma süreçlerine katılımlarının nasıl sağlanacağı ve nasıl bir kurumsal iletişim kuracaklarını bilinmesi için örgütsel özdeşleşme kavramının açıklanması gerekmektedir. Bu bölümde örgütsel özdeşleşmeyle birlik çalışanların katılımlarının sağlanması ve aralarındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Örgütsel özdeşleşme işletmeler açısından son derece önemlidir. Çalışanlar, aidiyet duygularını tatmin etmek ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla örgütleriyle özdeşleşmek isterler. Örgütler de çalışanlarıyla özdeşleşmelerini güçlendirmeyi arzu ederler. Çünkü örgütler özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu yönde etki edeceğini düşünmektedirler. Örgütle güçlü bir bağ kuran çalışanlar, genellikle daha fazla sorumluluk alır, daha yüksek verimlilik gösterir ve örgüt hedeflerine ulaşmaya yönelik daha istekli olurlar.

Ashforth ve Mael (1989) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme kavramı, Mael ve Ashforth (1992) tarafından “çalışanın, üyesi olduğu örgütü üzerinden teklik ve bütünlük algısı yoluyla kendini tanımlaması” olarak açıklanmıştır. Başka bir tanımda ise çalışanın örgütüyle kurduğu istenen bağ olarak tanımlanmıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Pratt, 1998). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini, çalıştıkları örgütleriyle kendi kimliklerini birleştirerek örgütün değerleri, hedefleri ve başarıları ile kendilerininmiş gibi bağ kurması durumu olarak da ayrıca ifade edilmektedir (Dutton vd., 1994). Belirtilen tanımlar kapsamında Brown ve Patchen (1970, akt. Gedik, 2021: 9), örgütsel özdeşleşme kavramının üç temel unsur etrafında şekillendiğini belirtmektedir:

1. Örgüt içindeki ortak kültür unsurlarıyla çalışan ve örgüt üyelerinin amaç, değer ve çıkarlarının uyum göstermesi.
2. Bireyin, üyesi olduğu örgüte aitlik hissi duyarak dayanışma içinde olması.
3. Örgütün politikalarını ve amaçlarını benimseyip, bunlara destek vermesi.

Örgütsel özdeşleşme ile İKY arasındaki ilişki, çalışanların örgütleriyle olan bağlarını güçlendiren stratejilerle doğrudan ilgilidir. İKY, çalışanların işe olan bağlılıklarını arttıran, katılımlarını sağlayan ve motivasyonlarını arttırmak için çeşitli uygulamalar

geliştiren bir alandır. Bu uygulamalar, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini pekiştirebilir. Bu anlamda işletmelerde çalışan katılımını sağlamak, hem çalışanların motivasyonunu artırmak hem de örgüt içindeki verimliliği yükseltmek için önemlidir. Katılımı teşvik etmek için öncelikle çalışanlara karar alma süreçlerinde söz hakkı verilmesi gereklidir. Bu katılım ancak örgüt içinde etkin iletişimin sağlanmasıyla gerçekleşir.

Kurum içi etkin iletişim örgütsel özdeşleşmeyi de güçlendiren önemli bir unsurdur. Etkin iletişim, çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirmeyi hedefler. Bu paylaşılan anlayış, çalışanların örgütün kimliğine dair algılarını netleştirerek ve böylece çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pekiştirmelerini sağlar (Sproull ve Kiesler, 1986).

Kenneth Burke tarafından özdeşleşmeyi teşvik etmek için iki iletişim stratejisi önerilmiştir (Hansen, 1996; Andres, 1992): Birleşme ve Ayırma. Birleşme stratejisi, örgüt ile çalışan arasında bağ kurmayı hedefler ve her iki tarafın değerlerinin ortak noktalarını keşfetmeye çalışır. Bu strateji, örgütün çalışanın değer ve hedeflerini paylaştığını gösterir ve çalışanı örgütle özdeşleştirmektedir. Birleşme stratejisi için, örgütün bireye ilgisini ifade etmesi, ortak değer ve davranış şekillerini teşvik etmesi, çalışana uygun yararlar sağlanması, örgüt dışından gelen övgülerin çalışanla paylaşması v.b. gibi örnekler verilebilir. Ayırma ise, örgüt dışından gelen bir tehdide karşı çalışanların birleşmesi (kendilerini diğer örgütlerden ayırması) ve tehdidi yenme isteği yaratması şeklinde gerçekleşmektedir (Cherim, 2002).

Etkin iletişimin temel unsurlarından biri de kararlara çalışanların katılımı sağlamaktır. Çalışan katılımı örgütlerin yalnızca belirli bir grup insan kaynağından faydalanmak yerine tüm çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden yararlanmasını sağlar. Yönetim, farklı bakış açılarını dikkate alarak daha doğru kararlar alabilir ve böylece zaman, emek ve kaynak israfı önlenmiş olur (Kesen, 2016: 465).

Üst yönetimin kurumsal planlamalara ve politikalara ve de alınacak kararlara çalışanların katılım sağlamalarını desteklemeleri bu kapsamda onların bilgilerini, tecrübelerini ve görüşlerini dikkate almaları, onların üzerinde denetimlerini azaltmaktadır. Bu sayede çalışanların kararlara katılımları görüş/önerileri teşvik edilir ve gelişimleri desteklenir (Gill, Beaupain, Frohlich ve Kreiger, 1993) bunun sonucunda örgütle bütünleşmeleri sağlanır (Kesen, 2016:466), çalışanlar sürecin nasıl işlediği öğrenme olanakları olur (Andaleeb ve Wolford, 2004), Ortaklaşa alınan kararlar neticesinde elde edilen başarılar, çalışanların örgüte olan özdeşleşmelerini güçlendirir (Lawler ve Hackman, 1969). ve

fikirlerinin önemli olduğu hissiyatını uyandırır. Bu da verimliliğin artmasına büyük katkı sunmaktadır.

Çalışan katılımı ve kurum içi etkim iletişim sonucunda, çalışanlar yaptıkları işlerine değer verildiğini ve fikirlerinin önemsendiğini hissetmeleri sağlanır. Ayrıca, şeffaflık ve açık iletişim kültürünün oluşturulması, çalışanların işletme süreçleri hakkında bilgi sahibi olmalarını ve katkı sağlama istekliliklerini de artırır. Çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri eğitim programları ve gelişim fırsatları sunulması da katılımı destekler. Bunun yanı sıra, çalışanların geri bildirimde bulunmalarını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması, onların fikirlerinin dikkate alındığını gösterir ve katılımı güçlendirir. Örgüt içinde iş birliği ve takım çalışmasını teşvik eden bir ortam yaratmak da, çalışanların işletme hedeflerine daha fazla katkı sağlama isteği duymalarını sağlar.

1.4.3.3. Engelli Dostu Sendikal İlişkiler

Bu bölümde, Fırsat teorisi boyutu kapsamında bir alt faktör olan Engelli dostu sendikal ilişkiler yaklaşımı ele alınacaktır.

YMF teorisi, çalışanların toplumdaki sosyal rollerini ve bu rollerin gücünü nasıl algıladıklarını inceleyen bir yaklaşım olarak, engelli dostu sendikacılıkla da önemli bir ilişki kurmaktadır. Bu teori, engelli bireylerin iş gücüne katılımı ve toplumdaki yerlerini güçlendirmede, sendikaların sağladığı destek ve eşitlik anlayışının, engelli bireylerin toplumsal rollerini yeniden yapılandırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Engelli dostu sendikacılık, engelli bireylerin yalnızca işyerlerinde değil, toplumda da güçlendirilmeleri için YMF teorisinin öngördüğü toplumsal eşitlik ve güç dinamiklerini savunmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için sendika kavramı ele alınacak ve engelli çalışanlar açısından önemi ve katkılarına değinilecektir.

Anayasada sendika kavramının tanımı yapılmamıştır. Fakat, 6356 sayılı Kanunu'nda ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'nda Anayasada öngörülen esaslar çerçevesinde bir tanımlamalara yer verilmiştir. Bu tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir:

4688 sayılı K.da (m.3/1-f) ise, sendikalar “kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” şeklinde tanımlanmaktadır

(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4688&MevzuatTur=1&MevzuatTer>

tip=5 Erişim Tarihi: 25.02-2025). 6356 sayılı K.da (2/1-ğ) ise sendika kavramı, “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6356.pdf> Erişim Tarihi: 25.02.2025).

Sendika, mesleki bir birliktir ve bu birlik, işçi veya işveren odaklı olabilir. Ancak, dünya genelinde işçi birlikleri ile işveren birliklerinin farklı terimlerle ifade edildiğı gözlemlenmektedir. Ülkemizde ise, sendika kelimesi hem işçi hem de işveren birliklerini kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Aydın, 2016: 63).

Yapılan tanımlar değerlendirildiğinde burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, sendikaların yalnızca üyelerinin ekonomik ve sosyal haklarını korumak amacıyla kurulduğı belirtilse de, bu örgütlerin sosyal açıdan üstlendikleri kritik rolün göz ardı edilmemesidir. Sendikalar, sadece bireysel hak ve menfaatlerin savunulmasının ötesinde, toplumda daha geniş sosyal adaletin sağlanmasına katkıda bulunarak, eşitlik, dayanışma ve toplumsal sorumluluk bilincini de pekiştiren önemli sosyal işlevler üstlenmektedir.

Sendikalar, yalnızca çalışanların ekonomik ve sosyal haklarını koruma görevini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda eğitici bir işlev de üstlenirler. Bu bağlamda, sendikalar, üyelerinin hayatın farklı alanlarında etkin bir şekilde yer alabilmelerini sağlamak adına önemli bir rol oynar. Ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan üyelerinin gelişimini teşvik eden sendikal örgütlenmeler, bu işlevin somut örnekleri arasında yer alır. Sendikalar, üyelerinin sadece iş yaşamında değil, toplumsal hayatta da bilinçli ve aktif bireyler olarak varlık gösterebilmeleri için onları eğitmeye, bilinçlendirmeye ve güçlendirmeye yönelik çalışmalar yaparlar (Miller 1962, akt. Aydın, 2016: 65).

Sendikalaşmaya ve sendikacılığa engelli çalışanlar açısından sosyal model kapsamında ele alınabilir. Sosyal model, engelliliğı yalnızca bireyin özelliğı olarak değil, çevresel faktörlerle şekillenen bir durum olarak değerlendirir. Sosyal model yaklaşımı, engelli bireyleri etkileyen sosyal faktörlerin, engellilikle ilgili sorunların kamusal alanda daha fazla görünürlük kazanmasını, tartışılmasını ve iyileştirilmesini sağlamak amacıyla politik bir zemine taşınabileceğini öne sürmektedir (Meşe, 2014: 83). Bu modele göre, engelli bireylerin çalışma hayatına daha kolay entegrasyonunu sağlamak, erişilebilirlik ve eşit haklar konusunda farkındalık yaratmak, önemlidir. Bu kapsamda sendikalar da

önemli bir rol üstlenmektedir. Sendikalar, engelli çalışanların yalnızca ekonomik haklarını savunmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal uyum ve eşitlik sağlanmasına katkı sağlamak için işlevsel bir araç görevini görmektedir (Ameri vd., 2019: 4). Bu bağlamda, sendikalar, çalışanların çıkarlarını savunan ve onları temsil eden kurumsal yapılar olarak, engelli bireylerin iş gücüne etkin katılımını destekleyerek bu hedefe ulaşmak için önemli bir araç olabilir. Sendikaların, engelli çalışanların da haklarını savunarak, işyerlerinde onlar için gerekli düzenlemeler yapılmasına katkı sağlamaları ve farkındalık çalışmaları yapmaları, daha adil ve erişilebilir bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlamaktır.

Ayrıca sendikaların, engelli çalışanların tazminat taleplerine yardımcı olabildiği, onlar için psikolojik/manevi destek sunabildikleri, uzakta olan ve rehabilite edilen (tıbbi bakım) çalışanlarla sürekli iletişimde oldukları, işverenlere engellilik kanunu (ADA-Americans with Disabilities Act- Engelli Amerikalılar Yasası) hakkında rehberlik sundukları ve mevcut durumda sorunlar ortaya çıktığında işverenle çalışan arasında bir köprü görevi gördükleri de belirtilmiştir (Kelly, 2007).

Bu bağlamda, sendikaların engellilik konularında çalışmalarındaki rolü, diğer zamanlardaki rollerinden farklı değildir. Bunlar: çalışma koşullarını iyileştirmek, çalışan hakları ve insana yakışır işleri teşvik etmektir. Sendikalar yapılacak her eylem için farkındalığı arttırma, işverenler ve hükümetle müzakere etme, toplu pazarlık veya çalışanlara ilave destek hizmetleri sağlama gibi- geleneksel sendikal tekniklerini kullanırlar (ILO, 2017: 6).

İnsana yakışır iş kapsamında incelendiğinde, çalışanların işgücüne katılımını desteklemek bir dizi önemli faktörü içerir. engelli çalışanlar için hukuki haklar (mevzuatın ve çalışma standartlarının vb.); eğitim ve farkındalık oluşturma; erişebilirlik ve fiziki koşullar; sendika kurma ve çalışanları temsil etme; İş güvencesi ve sosyal haklar; işe alım, kariyer geliştirme ve elde tutma süreçleri; gibi işyerinde engelli bireylere yönelik hizmetlerin ve ürünlerin erişilebilirliği ve katılımının sağlanması belirtilebilir (ILO, 2017: 6).

Bu bağlamda Engelli dostu sendikacılık, engelli bireylerin çalışma hayatında eşit haklara sahip olmalarını sağlamak için sendikaların gösterdiği çabaları ifade etmektedir. Bu, hem engelli çalışanların haklarını savunmayı hem de işyerlerinde engelli bireyler için uygun çalışma koşulları yaratmayı içerdiği ifade edilebilir.

1.5. Araştırmanın Arka Planı

Bu bölüm çalışmanın konusu, amacı ve soruları doğrultusunda Engelli Dostu İKY ile ilgili literatürün incelenmesini içermektedir. Buna göre araştırma; Engelli Dostu İKY kavramının tanımlanması, kavramın Dünya'daki ve Türkiye'deki literatür kapsamında incelemesi, kavramla ilgili fonksiyonlar üzerine kurgulanmaktadır.

Araştırma, literatür çerçevesinde incelenmiş, yedi büyükşehir belediye örnekleme kapsamında saha araştırması yapılmış ve araştırma sonucunda, Engelli Dostu İKY modeli oluşturulmuştur. YMF teorisi kapsamında ve engellilik konusunda, İKY ve uygulamaları, oluşturulan bu yeni model ile uyumlaştırılmıştır.

YMF teorisi incelendiğinde teorinin, işletme hedefleri gerçekleştirilirken İKY uygulamalarının çalışanların yetenek-motivasyon ve fırsatla ilişkilendirdiği ve çalışan odaklı bir bakış açısını benimsediği görülebilir. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi, aynı zamanda çalışanların nasıl yönetildiği ve performans sonuçları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaygın olarak benimsenen bir teoridir.

Bu anlamda, kullanılmayan insan kaynağı olarak görülen engelli çalışanların, bireysel performansını arttırmak, örgütsel davranışları teşvik etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için, İKY politikalarına ve uygulamalarına dahil edilmesi için YMF Teorisi ile araştırma literatürü içinde (İnsan Kaynakları Yönetimi ve Engellilik) engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarına ihtiyaç doğmuştur. Literatüre bakıldığında ise YMF teorisi kapsamında böyle bir kurguya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda, “Örneklem kapsamındaki yedi büyükşehir belediyesi, engelli çalışanlara yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” araştırmanın temel sorusunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır.

Literatür incelemesi sürecinde; Emerald, JSTOR Archive, SAGE Journals, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor&Francis, Wiley Online Library, ProQuest, ULAKBİM TR Dizin veri tabanlarında yayınlanan Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanmış hakemli bilimsel makalelerden, tezlerden, araştırmalardan yararlanılmaktadır.

Literatür incelemesinde veri tabanlarında araştırma konusu ile ilgili; “Kapsayıcı İKY (Inclusive HRM), İşyeri Entegrasyonu (Workplace Integration), Engelli İnsan Kaynakları Yönetimi (Disabled Human Resources Management), Engellilik Yönetimi (Disability

Management)’’ anahtar kelimeler kullanılarak arama yapılmıştır. Literatür incelemesinde elde edilen ilgili makalelerin kaynakçaları da taranarak, alanda en çok atıf alan diğer makaleler, kitaplar, vb taranarak literatür taraması genişletilmiştir.

Teorik bölüm, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi kapsamında teorik çerçevesi incelenmiş daha sonra, Engelli Dostu İKY kavramının tanımı ve fonksiyonları bu teori kapsamında değerlendirilmiştir.

Yapılan bazı çalışmalar YMF teorisi ile ilgili; Çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik performanslarını değerlendirme, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışan katılımı, ödül ve ücret yönetimi, çalışan bağlılığı ve alternatif-esnek iş tasarımı gibi İKY uygulamalarının ile dolaylı olarak işletmenin performansının artmasına katkı sağlayacaklarını belirtmektedir (Korporat, 2023: 5; Mat vd., 2021: 2574; Leijdekkers, 2017: 8; Bos-Nehles vd., 2013: 2; Katou ve Budhwar, 2010: 26). Bu kapsamda YMF teorisinin seçilmesinin nedeni;

- Engelli çalışanların performanslarını arttırmak, kararlara katılımlarını sağlamak, yeteneklerini geliştirmek, fırsatlara katılım gibi araştırma konumuz olan Engelli Dostu İKY ve uygulamaları boyutu ile örtüşmesi,
- Çalışan performansının artırılması yoluyla işletme performansının artırılması, buradan hareketle; Büyükşehir belediyelerindeki engelli çalışanların performanslarını arttırmak yoluyla hizmet kalitesini arttırmasına katkı sağlanmasının amaçlanması,
- Engelli çalışanlara yönelik YMF teorisinde de yer alan İKY uygulamaları ile (Ödül, kurumsal aidiyet, örgüt kültürü, esnek iş tasarımı vb.) kurumsal sosyal sorumlulukları yerine getirmesi ve engelli dostu belediye-belediyecilik anlamında diğer büyükşehir belediyelerine örnek bir model olmak amaçlanması,
- Siyasetle ilgilenen kurumlar olarak belediyelerin engelli çalışanların performans artışına bağlı olarak seçmen kitlesine verilen sözlerin tutulması ve tekrar seçilebilme olasılığı arttırılmak amaçlanması nedeniyle bu teori seçilmiştir.

Appelbaum vd. (2000: 28) tarafından ortaya atılan Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi çalışmanın dayandığı teoriyi oluşturmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 104; Paauwe ve Boselie, 2005: 69; Kellner vd., 2019; Mat vd., 2021: 2574; Leijdekkers, 2017: 8; Bos-Nehles vd., 2013: 2) teorinin Stratejik İKY’de; İKY ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kullanıldığını belirtmektedirler Teori; çalışan bazlı (Özçelik ve Uyargil, 2015;291) ve bireysel/mikro

perspektifli (Claudia, 2015: 141) performans geliştirme teorisi olarak ele alınmaktadır. YMF teorisi bkz. Şekil 2’de de açıklanmıştır.

Tian vd. (2016: 951), YMF teorisi kapsamında yüksek performanslı İK uygulamalarının üç temel uygulamadan oluştuğunu: yetenek geliştirici İK uygulamaları, motivasyon artırıcı İK uygulamaları ve fırsat geliştirici İK uygulamaları olduğunu belirtmiştir.

- **Yetenek;** İKY’nin, İşe Alma ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, İş Analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması fonksiyonlarını kapsar.
- **Motivasyon;** İKY’nin, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi-Ödül Sistemi ve Kariyer Yönetimi fonksiyonlarını kapsar.
- **Fırsat;** İKY’nin, Çalışan Katılımı, Örgüt Kültürü ve Sendikal İlişkiler fonksiyonlarını kapsar.

Teori, organizasyonun çalışanlarını yeteneklerini geliştirerek yüksek performanslı bir sınıfa yükseltmesini ve ayrıca ödüller sunarak motivasyonu, iyi performans yönetimini ve bilgi paylaşımı ve problem çözme için fırsatlar sunmasını sağladığını belirtmektedir (Rajiani vd, 2016: 52). YMF teorisi, performans ile ilişkili olarak $P = f(Y, M, F)$ formüle edilebilir (Appelbaum vd, 2000 :459). Al-Tit (2020), yaptığı çalışmada ise YMF’nin ve İKY alt uygulamaları olan “Personel İşe Alım ve Seçimi, Çalışan Katılımı, Ücret Yönetimi, Performans Değerlendirme, Çalışan Terfisi (Kariyer Yönetimi), Eğitim ve Geliştirme”nin proaktif çalışan davranışı üzerinde olumlu etki yaptığını çalışanın performansını arttırmasında önemli katkı sağladığını belirtmiştir.

Teorinin modellemesi, 3 temel boyutun etkileşimi (toplamı ya da çarpımı) sonucunda performans oluşumunu gerçekleştirmesi şeklinde olmaktadır. Bu iki model aşağıda belirtilmiştir (Öner, 2021: 9):

- Toplam Performans: Bu modele göre, her bir alt faktörün performansa bağımsız olarak etki ettiği ileri sürülmüştür. $P = f(Y + M + F)$ olarak formüle edilmiştir. Faktörlerin etkisi performansa kendisi kadar etki edecektir.
- Çarpım Performans: Bu modele göre ise de, her bir alt faktörün performansa bağlantılı olarak etki ettiği ileri sürülmüştür. $P = f(Y \times M \times F)$ olarak formüle edilmiştir. Modele göre bir faktörün bile olmaması performansın gerçekleşmemesine neden olmaktadır.

Literatürde, toplam performans modelinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 1054).

Dünya’da ve Türkiye’de doğrudan Engelli Dostu İKY’yi YMF teorisi kapsamında inceleyen bir çalışmaya rastanmamaktadır; YMF teorisi kapsamında Yeşil İKY sisteminde (Öner, 2021) Avustralya’da yapılan bir çalışmada (Kappelides ve Spoor, 2018) İKY’de yer alan faktörler ele alınarak bu faktörler Engelli Dostu İKY’ye uyarlanmıştır.

Dolayısıyla, bu çalışma, Engelli Dostu İKY kavramını YMF teorisi üzerinden açıklayan ilk çalışmalardan biri olduğundan dolayı önem kazanmaktadır. Bu kapsamda Tablo 2’de, Engelli Dostu İKY faktörlerini YMF teorisi çerçevesinde detaylı olarak açıklamaktadır.



Tablo 4:					
Fırsat		Motivasyon		Yetenek	
Çalışan Katılımı	Örgüt Kültürü	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	İşe Alım ve Yerleştirme	Eğitim ve Geliştirme
1. Fiziksel Düzenleme/ Tasarım (Ulaşılabilirlik) ve Teknik Alt Yapı - Kurum İçi Fiziksel Düzenleme - Çalışma Ortamının Ergonomik Tasarımı - Yardımcı Teknik Cihazlar 2. Kurum Dışı ve Kurum İçi Destek (Sosyal Destek) - Kurum Dışı Destek (STK'lar, Kamu Kurum ve Kuruluşları) - Kurum İçi Yönetici ve	1. Teamül - Yöneticinin Pozitif Bakışı ve Desteği - Çalışma Arkadaşı Desteği (Buddy) - Pozitif Ayrımcılık - Eşitlikçi Anlayış ve Kapsayıcılık 2. Engelli Dostu Projeler ve Başarı Öyküleri 3. Değer Temelli Yaklaşım - İnsan Kaynağı ve Değer Olarak Yaklaşım 4. Kurum Dışı ve Kurum İçi Destek (Sosyal Destek) - Kurum Dışı Destek	1. Engelli Dostu Performans Değerlendirme Sistemi Yok 2. Engelli Dostu Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturma/Uyarlama - Prosedür/Yönetmelik Oluşturma (Yasal Çerçeve) - Çalışanlara Hedef/ Sorumluluk Verme - Değerlendirme Kriterleri/Standartlar Belirleme - Değerlendirme Dokümanları Oluşturma - Yetkinlik Odaklı Değerlendirme - Başarı Değerlendirmesi ve Geri Bildirim - Yönetici Değerlendirmesi - Çalışma Arkadaşı Değerlendirmesi 3. Değer Temelli Yaklaşım - İnsan Kaynağı ve Değer Olarak Yaklaşım 4. Engelli Dostu Performans Değerlendirme Sistemine Olumsuz Yönetici Bakışı	1. Ödül ve Öneri Sistemi - Öneri Sistemi Oluşturmak - Ödül Sistemi Oluşturmak - Ödül Sisteminde Engellilik Konularında Hedefler Koymak - Engellilik Konularında Çalışan Önerilerini Ödüllendirmek (Katılımı Ödüllendirmek) - Performansı Ödüllendirme - Ödül Sisteminde Yönetici Takdiri (Teamül) 2. Ücret Yönetimi ve İlave Destekler - Yasal Çerçeve	1. Engelli Dostu İşe Alım ve Yerleştirme Sistemi Oluşturmak - İşe Alım ve Yerleştirmede Prosedür/Yönetmelik Oluşturmak - Strateji ve Politika Belirlemek - Özel İlan ve Pozisyonlar - Uygun ve Yeterli Değerlendirme Araçları - Danışmanlık, Mentörlük ve Koçluk - Dokümantasyon - İşe Alım Uzmanların Engelli Adaylar Konusunda Eğitimi - Fiziksel Düzenleme (Ulaşılabilirlik) - Kurum Dışı Destek - Engelli STK'larla İletişim ve İşbirliği - Kamu Kurum ve Kuruluşları Aracılığıyla Yerleştirme	1. Engelli Dostu Eğitim ve Geliştirme Sistemi Oluşturmak - Özel Eğitim Plan/Programları (Kariyer, Mesleki- Teknik) ve Sertifikasyon - Eğitim İhtiyaç Analizi - Kurum ve Kuruluşlarla İletişim ve İşbirliği - Eğitim Salonlarını Engelliler İçin Düzenleme - Kurum İçi İletişim Araçları - Özel Oryantasyon/ Uyarlama - Engelli Bilgi Yönetimi Sistemi Kurmak - Engelli Çalışana Uygun Eğitim Materyalleri - Özel Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları - Yönetici ve Çalışma Arkadaşlarından Geribildirim - Eğitimsel Sendikayı da Dahil Etmek 2. Yasal Çerçeve 3. Kurumsal İhtiyaç ve Talepler

Çalışan Arkadaş Desteği (Buddy) • Kurum İçi Diğer Birimlerden Uzman, Eğitim ve Danışmanlık Desteği 2. Çalışan Katılımı • Çalışan Öneri Sistemi • Talep Değerlendirme (Şikâyet/Talep) 3. Kapsayıcı Faaliyetler • Eğitsel Faaliyetler (Eğitim, Çalıştay vb.) • Motivasyon Etkinlikleri (Özel Günler Kutlaması vb.) 4. Mutlu Bir İşyeri ve	(STK'lar, Kamu Kurum ve Kuruluşları) • Kurum İçi Yönetici ve Çalışan Arkadaş Desteği (Buddy) • Kurum İçi Diğer Birimlerden Uzman, Eğitim ve Danışmanlık Desteği 5. Kapsayıcı Faaliyetler • Eğitsel Faaliyetler (Eğitim, Çalıştay vb.) • Motivasyon Etkinlikleri (Özel Günler Kutlaması vb.) 6. Mutlu Bir İşyeri ve Çalışan Mutluluğu • Önerilerde Bulunma • Talepte Bulunma	5. Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Zorluğu • Gerek Görülmemesi • Yönetici İnisiyatifi ve Değerlendirmesi 6. Teamül • Yöneticinin Pozitif Bakışı ve Desteği • Çalışma Arkadaşı Desteği (Buddy) • Pozitif Ayrımcılık • Eşitlikçi Anlayış, Kapsayıcılık Kariyer Yönetimi 1. Kariyer Yönetimi ve Danışmanlığı • Kariyer Yönetim Sistemi Oluşturmak • Kariyer Danışmanlığı • Terfide İhtiyaca Göre Nakil/Görevlendirme/Rotasyon • Mesleki Eğitim ve Geliştirme Fırsatları • İç İletişim Kanalları Oluşturmak 2. Yasal Çerçeve 3. Kariyer Örneği ve Rol Modeli	• Ücret ve Sosyal Haklar Konusunda Eğitim • Ücrette Eğitime Teşvik Politikası • İlave Destekler 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	• Uygulama Sınavı ve Değerlendirme 2. Kurumsal İhtiyaç ve Talepler 3. Yasal Çerçeve 4. Engelli Dostu İşyeri Markası Oluşturmak 5. Yöneticilerin Engelli Aday İle Çalışmaya Bakışı • Pozitif Bakış • Negatif Bakış 6. Yetkinlik Odaklı Yerleştirme 7. Çalışan Mutluluğu • Talep Değerlendirme • Öneride Bulunma İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) 1. Engellilere İçin Uyarlanabilir Politikalar ve İK Yönetim Sistemi	4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 5. Engelli Dostu Projeler 6. Kurum İçi ve Dışı Destek • Yönetici Desteği ve Teşviki • Çalışan Arkadaş Desteği (Buddy System) 7. İş ve Yetkinlik Odaklı Eğitimler 8. Engelli Eğitimciler Yetiştirmek 9. Engelli Farkındalık Faaliyetler ve Eğitimler İş Analizi 1. İş Analizi • Var • Yok 2. Engelli Dostu İş Analizi Sistemi Kurmak • Kurumsal Hedeflere Yönelik Analiz • Prosedür/ Yönetmelik Oluşturmak • Yasal ve Kurumsal Kriterler • Dokümantasyon 3. Kurum İçi ve Dışı Destek • Kurum İçi Diğer Birimlerle Ortak Çalışma
--	---	---	---	--	---

Çalışan Mutluluğu - Talep Değerlendirme (Şikâyet/Talep) - Önerilerde Bulunma 5. Engelli İKY Karşı Olumsuz Yönetici Bakışı/Tutumu - Teknik Alt Yapıyı Gereksiz Görme - Standartlara ve Sisteme Karşı Olumsuz Bakış Sendikal İlişkiler 1. Sendikalarla İş birliği ve İletişim 2. Engelli Sendika Temsilciliği				- Hedef, Strateji ve Politika Oluşturmak - İşe Yönelik Yasal Düzenlemeler/ Uyarlamalar - Özel İlanlar ve Pozisyonlar Belirlemek - İşgücü Devrini (Turnover) Önleme 2. Kurumsal İhtiyaçlar ve Talepler 3. Yasal Çerçeve 4. Engelli Çalışan İçin Özel Sorumlu Yetkili Atamaları 5. Değer Temelli Yaklaşım - İnsan Gücü ve Kaynağı Olarak Yaklaşım 6. Engelli İKP Sistemine Olumsuz Yönetici Bakışı 7. Engellilik Yönetimi 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	- Kurum Dışı Danışmanlık/ Hizmet Alımı 4. İş Özellikleri ve Çalışan Nitelikleri Odaklı İş Analizi - Çalışan Niteliklerine Göre Analiz - İş Özelliklerine Göre Analiz 5. Kamu Kurumlarında İş Analizi ve Uygulamanın Zorluğu - İş Analizine Gerek Duyulmaması - Kamu Kurumlarında Uygulama Zorluğu - Olumsuz Yönetici Bakışı 6. Teamül - Yönetici Değerlendirmesi - Ayrımcılık Yapmama, Kapsayıcılık
---	--	--	--	--	---

Tablo 4: YMF Teorisi Çerçevesinde Engelli Dostu İKY ve Faktörleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Engelli Dostu İKY uygulamalarının, yapılan literatür araştırmalarında teori olarak ortaya konulmadığı “Özel Kapsamda (İşletmeye Özgü)”, “Genel Kapsamda (Kapsayıcı, Toplumsal Fayda, Kamusal Yarar)” uygulamalar olduğu görülmüştür.

1.6. Model Önerisinin Altyapısının Oluşturulması: Engelli İKY: Büyükşehir Belediyeleri İçin Bir Alan Araştırması

Son yıllarda engelli çalışanın işletme içinde psiko-sosyal tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve kendisinden yüksek performans sergilemesi için, engelli işgörene insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yardımcı olan kurumsal uygulamalar ve yönetim sistemleri Dünya’da sıklıkla üzerinde çalışmalar yapılan bir araştırma konusu olmuştur.

İşletmeler, bunu engellilere yönelik; iş tanımı, işe alma-yerleştirme, eğitim-geliştirme, iş analizi vb. gibi İKY’nin tüm fonksiyonları için en iyi uygulamaları belirleyerek ve istihdam beklentilerini sınırlayan sözleşmeleri ortadan kaldıran İK stratejileri ve politikaları oluşturarak, varsa bunları çağın gereklerine göre yeniden belirleyerek yaparlar.

Bu kapsamda, Engelli Dostu İKY; stratejisi, uygulamaları ve politikaları Türkiye’de de merkezi yönetim öncülüğünde yerel yönetimlerin katkılarıyla dikkat çeken bir yönetim stratejisi olarak ön plana çıkmıştır.

Dünya’daki gerçekleştirilen örnek uygulamalara kıyasla Türkiye’de Engelli Dostu İKY ve uygulamaları konusunda akademik çalışmalar incelendiğinde konuyla ilgili sınırlı sayıda araştırma yapıldığı ya da yapılan araştırmaların istenen düzeyde olmadığı görülmüştür. Araştırmanın motivasyonunu, araştırma konusuyla yayımlanan ilgili literatür araştırması (Dünya ve Türkiye araştırması) oluşturmuştur. Teorik araştırma ve uygulama örneklerinin keşfedilmesi araştırma modelinin oluşturulmasında araştırmacıya önemli bir katkı sağlamıştır.

Araştırma, Türkiye’de Engelli Dostu İKY ve uygulamalarının yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinde çalışan engellilere, İKY yönetim stratejileri ve alt sistem uygulamaları anlamında bireysel ve kurumsal anlamda katma değer sağlayacağı, pozitif olarak katkı yapacağı öngörüsü üzerine yapılandırılmıştır.

Araştırma sürecinin kurgulanmasında, gerçekleştirilen yoğun literatür taramasının yanında, sahadan elde edilen gözlemler, alınan notlar önemli ölçüde belirleyici olmuştur.

Engelliler konusunda alan uzmanlarıyla yapılan görüşmeler, yerel yönetimler kapsamında Marmara Bölgesinde beş Büyükşehir Belediyesi ve diğer iki Büyükşehir belediyesi olmak üzere toplam yedi büyükşehir belediyesinde ziyaretler gerçekleştirilmiş araştırmanın tasarımı ve zemin hazırlanmıştır.

“Kullanılmayan İnsan Kaynağı” olarak görülen engellilerin psiko-sosyal tüm ihtiyaçları karşılandığı ve insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yardımcı kurumsal uygulamalar ve yönetim sistemleri olması durumunda iş hayatında engelli olmayan çalışanlardan bir farkının olmadığı düşünülmektedir. Yine kurumsal hedeflere ulaşmanın ve onlardan yüksek performans alabilmenin mümkün olabileceği gerekçesinden hareketle yerel yönetimler olarak Büyükşehir Belediyelerinde engelli çalışanlara yönelik bir İK modeli oluşturulması planlanmaktadır.

Bu bağlamda, mevcut İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının ve engelli çalışanlar için sunulan fırsatların analiz edilmesi, yeni bir modelin oluşturulmasına zemin hazırlamak amacıyla kritik bir adım olacaktır. Bu süreçte, belirlenen yedi Büyükşehir Belediyesi'nde gerçekleştirilecek saha çalışması ve veri toplama yöntemleri ile, engelli çalışanların karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukların nasıl aşılabileceğine dair somut veriler elde edilmesi planlanmaktadır. Bu veriler, daha kapsayıcı ve etkin bir İK modeli geliştirmek için yol gösterici olacaktır.

2. BÖLÜM: YÖNTEM VE ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yedi Büyükşehir Belediyesi örneğinde, engelli çalışanlara yönelik İKY ve uygulamalarının incelenerek, olgu ve ideal arasındaki farklılıkların tespit edilmesi ve yapılan tespitler sonucunda Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi modeli önerisinin sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında, literatür incelemesi yapılarak, Dünya’daki ve Türkiye’de mevcut durum ve uygulamaların tespit edilmiş, yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinde engelli dostu İKY ve uygulamalarına yönelik yapılacaklara ve literatürdeki eksikliklere sunulacak katkılara değinilmiştir.

Çalışmanın ampirik kısmında ise, içiçe geçmiş çoklu durum deseninde saha araştırması ile elde edilen bulgular ve gözlemlerden hareketle, örneklem üzerinde engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarının olup olmadığının saptanarak varsa nelerin olduğu ve uyarılma/geliştirme anlamında nelerin yapılması gerektiğine değinilmiştir. Mevcut durum ile hedeflenen arasındaki farkın ortaya koyularak öneriler geliştirme ve bu öneriler kapsamında, Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi modeli önerilmesi anlatılmıştır.

Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) kuramı kapsamında nitel araştırma uygulanarak yapılan çalışmada, doğru ya da yanlış olduğunu test edebilmek için önceden belirli olan bir kuram ya da hipotez olmamaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmada hipotez ya da denence yoktur.

Çalışmanın araştırma sorusunu: “Örneklem kapsamında yer alan yedi Büyükşehir Belediyesi, engelli çalışanlara yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” oluşturmaktadır. Bu çerçevede yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinde görev yapan engelli çalışanlara yönelik “Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi” modeli önerisi sunulabilir mi?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

Araştırma sorusu kapsamında örnekleme yer alan büyükşehir belediyelerinde; engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarının olup olmadığı; yeni bir yaklaşım olarak Engelli Dostu İKY yaklaşımının ortaya konulması; çalışmanın yürütülmesinde

kullanılan yöntemler ve ortaya çıkan zorlukların belirlenmesi; ayrıca literatür incelemesi ve saha çalışması sonucunda edinilen bulguların yorumlanması ve süreç sonunda yerel yönetimlerin engelli dostu insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkıda bulunabilecek Türk kültür yapısına uygun, çağın gereklerini taşıyan ve ihtiyaçları karşılayabilen uyarlanabilir/oluşturulabilir bir model önerisi geliştirilmesi hedeflenmiştir.

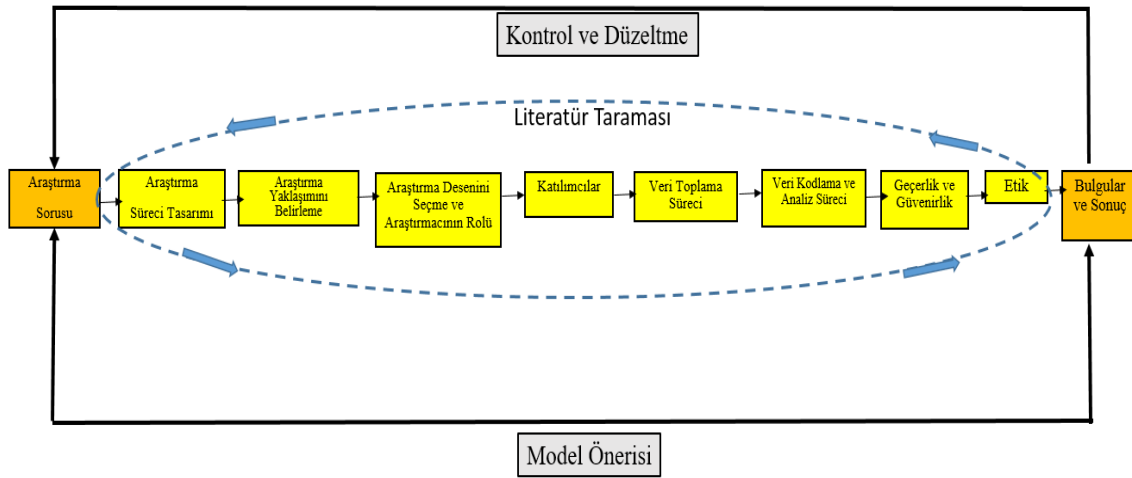
Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtlanması yoluyla araştırma içeriği için izlenecek yol belirlenmiştir.

- Dünya'daki örnekler üzerinden Türkiye'deki engelli çalışanlara yönelik olarak çalışmanın vak'alarını oluşturan engelli dostu iky ve uygulamaları nasıl ve hangi yönde oluşmuştur/ oluşmaktadır? (Literatürden tespiti)
- Vak'alar çerçevesinde yerel yönetimler bunun ne kadarını uyguluyor ve bunların kapsamını nasıl geliştirebiliriz?
- Vak'alar üzerinden Türkiye'deki yerel yönetimler için model önerilebilir mi ve nasıl bir model önerebiliriz? ("Engelli Dostu" bir işyeri tasarımı yerel yönetimlerde nasıl somutlaştırılabilir?)

2.2. Araştırmanın Önemi

Literatüre bakıldığında engellilerle ilgili yapılan araştırmaların çoğu genelde "İstihdam; Engellilere Yönelik Olumsuz Tutum, Davranışlar, Ayrımcılık ve Önyargılar: Yasal Düzenlemeler, Haklar ve Korunma: Ergonomi ve Tasarım, Erişebilirlik; Mesleki Eğitim ve Rehabilitasyon" gibi konularda olduğu görülmüştür. Literatürde sözü edilen konular dışında engelli dostu insan kaynakları konusunda sınırlı sayıda araştırma yapıldığı ya da hiç araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu anlamda yapılan çalışma bu boşluğu doldurarak hem literatüre hem de oluşturulacak model ile Türkiye'deki uygulamaları geliştirme ve genişletme anlamında bir katkı sağlayacaktır. Çeşitliliğe saygı duyulan ve değer verilen olumlu ve uzlaşmacı bir çalışma ortamı yaratmaya ilişkin ilkelerin anlaşılmasını/oluşturulmasına katkı sağlaması, "Engelli Dostu" Belediye olabilmek için yapılacak çalışmalarında belediyelere rol model olması açısından da çalışma ayrıca önemlidir. Bu çalışma aynı zamanda; işverenler, engelli veya engelsiz çalışanlar, iş arayanlar (engelli bireyler), proje yöneticileri ve engelli kişilerin profesyonel entegrasyonuna aktif olarak katılan diğer kişiler için faydalı olabilmesi açısından önemlidir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi



Şekil 3: Araştırma Süreci

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3’de araştırma sürecinin basamakları ve araştırma sürecinde izlenen yol gösterilmektedir. Araştırmanın her bir basamağında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorusuyla başlayan çalışma, literatür taramasıyla devam etmiştir. Araştırma sürecinin tasarımıyla çalışmada izlenen yol belirtilmiştir. Çalışma yönteminin belirlenmesi ve yönteme bağlı olarak araştırma deseni ve katılımcıların seçimi belirtilmiştir. Veri toplama ve analiz süreci daha sonra geçerlik ve güvenirlik testi yapılmıştır. Son olarak bulgular ve sonuç ile araştırma sorusu yanıtlanma çalışılmış ve bir model önerisi sunulmuştur.

Çalışmada araştırma yaklaşımı olarak, **Nitel Araştırma** yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma yöntemine bağlı olarak, araştırma stratejisi/deseni; **Çoklu Vak’a Çalışması/ İç İç Geçmiş Çoklu Durum Çalışması**, araştırma analiz aracı/yöntemi **İçerik Analizi** olarak tercih edilmiştir.

Nitel araştırma, Yıldırım ve Şimşek’e göre (2013: 19): “Algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulması amacıyla, nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel bir sürecin izlendiği araştırma”dır.

Nitel araştırma keşfedicidir, deneyim ve gözleme yer verir. Bu anlamda yapılan araştırmada, veri toplama ve araştırma kurgusunun oluşturulmasında literatürün yanında katılımcıların deneyimlerine, bilgi birikimlerine ve araştırmacının gözlemlerine yer verilmiştir. Nitel araştırmanın diğer bir özelliği olan Neuman (2012: 663)’nın da belirttiği

gibi araştırmada sayısal verilere daha az sözel verilere daha çok yer verilmiştir, sözel veriler ön planda tutulmuştur. Yine Neuman (2012: 228) nitel araştırmanın sınırlı sayıda araştırılan konuları aydınlatmak için kullanışlı ve faydalı olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırma konusu yapılan literatür taramasında sınırlı sayıda araştırıldığı görölmüştür bu anlamda da nitel araştırma yöntem olarak tercih sebebidir. Ayrıca nitel araştırmanın diğer bir tercih nedeni de araştırmacıya, araştırmanın kurgulanmasında ve gerçekleştirilmesinde tüm süreç boyunca esneklik sağlaması etkili olmuştur.

Nitel araştırmalarda genellikle tümevarım yöntemi kullanılmaktadır. Creswell (2016)'ın belirttiği gibi araştırma tümevarım yöntemiyle şekillenmiş, saha araştırmasında elde edilen veriler ve araştırmada kullanılan teoriyle birlikte tümdengelim yöntemi ile süreç devam etmiştir. Punch (2011: 221) yapılan bu araştırmada olduğu gibi her iki yönteminde araştırmalarda birlikte kullanılabileceğini de belirtmiştir. Bu anlamda araştırma, literatürden hareketle tümdengelim yaklaşımıyla oluşturduğumuz analiz araçlarıyla yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerinin engelli dostu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olup olmadığına, varolan uygulamaların engelli çalışanların fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakılmıştır. Sahadan elde ettiğimiz verilerle birlikte yöntemimize bağlı olarak oluşturacağımız kodlar ve kategoriler tümevarımcı bir strateji çerçevesinde olacaktır.

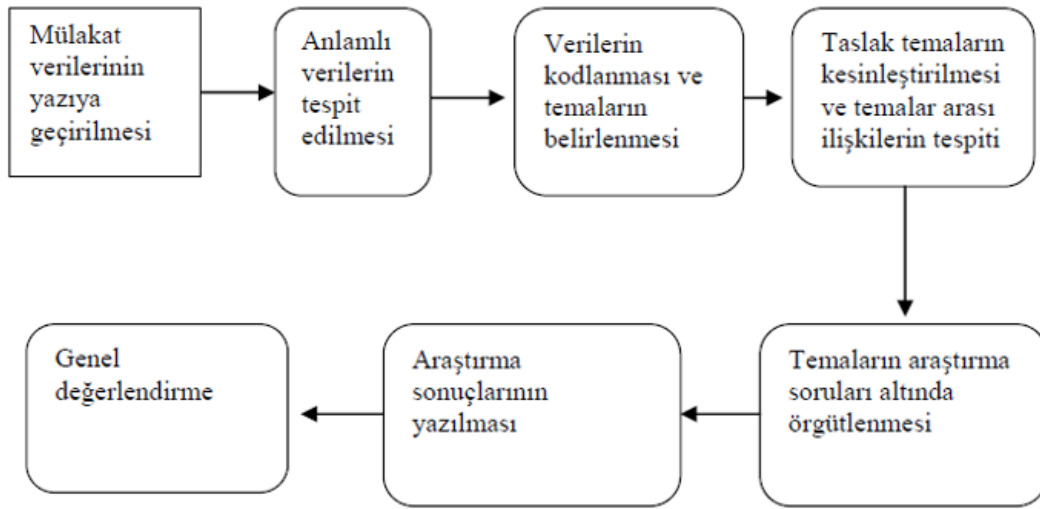
Araştırmanın Stratejisi/Deseni ise, **oklu Vak'a alışması/ İ İçe Geçmiş oklu Durum alışması**, olarak belirlenmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımı olan Durum alışmasını, Creswell (2007: 107-109) de, yapılan araştırmada olduğu gibi belirtilen belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi, bu zaman dilimi içinde görüşmeler yapılması, yazılı ve görsel dokümanların toplanması, araştırmacının gözlemleri analiz sonuç bölümüne dahil edilmesi ve durumların daha derin bir şekilde incelenmeye çalışılması bu incelemeye bağlı olarak durumlarla temalar tanımlanması süreci olarak adlandırmaktadır. Araştırma süreci de sözü edilen şekilde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Davey (1991; akt., Subaşı ve Okumuş, 2017: 420) de çoklu vak'a çalışmalarında bir durumun doğal ortamında, derinlemesine ele alınması gerektiğini ve Yıldırım ve şimşek (2013) de her durumun içinde alt birimlerin ayrılması gerektiğini ve birden çok durumun olduğunu belirtmişlerdir. Büyükşehir Belediyelerinde engelli çalışanlara yönelik İKY ve uygulamaları kavramı ele alınarak derinlemesine araştırma

yapılmıştır. Araştırma sürecinde görüşmeler doğal ortamlarında yapılmış sistemli bir şekilde çoklu veriler toplanmıştır. Geleceğe yönelik çıkarımlarda önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır. Çalışmada, durum çalışmasında sözü edildiği gibi örnekleme de yer alan büyükşehir belediyelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerinin (Daire Başkanlıkları) kendi içinde alt birimleri ve alt birimlere ait uygulamaları olduğu görülmüştür. Bu anlamda YMF teorisi kapsamında her alt birimin uygulamaları incelenerek bütüne yönelik yani büyükşehir belediyelerinde genel bir model oluşturmaya yönelik bir strateji izlenmiştir. Bu nedenle durum çalışması yapılan bu araştırma için tercih edilmiştir. Bulgular ve sonuç kısmında genel bir öneri/model hedeflenmiştir. Merriam, (2013: 206-210) çoklu durumun, yapılan araştırmada olduğu gibi genel bir öneri/model ve güvenilirlik için izlenmesi gereken bir strateji olduğunu belirtmiştir.

Araştırma Analizi Aracı/Yöntemi olarak **İçerik Analizi** belirlenmiştir. İçerik Analizini, Özdemir (2010: 335) sayısal verilerin analizi yerine vak'aların analizi olduğunu ve vakalar arkasındaki nedenlerin incelenerek detaylı olarak anlamlandırılması çalışmasını sağlayan bilimsel araştırma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmada da Büyükşehir Belediyelerinde engelli çalışanlara yönelik İKY ve uygulamalarının olup olmadığı varsa ne tür uygulamaların olduğunu yoksa neden olmadığı konusunda veriler toplanmış ve bu olumlu ya da olumsuz durumların nedenleri olduğu ortaya koyulmuştur. Nitel araştırmada hangi analiz türü (içerik, söylem, tematik ya da betimsel) olursa olsun tüm süreç; kodları ve kategorileri belirlemek ve kategorileri/sınıfları/temaları düzenli ilişkiler haline getirmek üzerine kurulmaktadır. Araştırmada içerik analiziyle birlikte kod ve kategoriler oluşturularak bunlar YMF teorisi kapsamında İKY literatüründe yer alan belirli temalar altında birleştirilmiş, düzenlenmiş ve anlaşılabilir şekilde yorumlanmıştır. Altunışık vd. (2007: 269-271) da içerik analiziyle ilgili olarak yapılan bu araştırmada olduğu gibi, araştırmacının içerik analizini çoklu veri kaynaklarından çok veri elde etmesiyle ve bu verilen yorumlanmasının zorluğu nedeniyle tercih etmesinin diğer bir nedeni olabileceğini belirtmiştir. İçerik analizi ve süreci aşağıdaki şekilde belirtmiştir:



Şekil 4: İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Yıldırım, 2011: 134

Bu anlamda Büyükşehir Belediyelerinde yapılan görüşmelerin deşifresi, kavramsallaştırılması, kavramların arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, verilerin genel olarak değerlendirilmesi ve yorumlanabilmesi için İçerik Analizi kullanılacak olup sahadan toplanan veriler aşağıdaki şekilde analiz edilecektir:

- İçerik analizi kapsamında araştırmada ilk olarak elde edilen veriler spiral okuma tekniği ile birçok kere okunacaktır. Okunan veriler içeriğe göre ayrı ayrı bölümleştirilerek, bölümlerin kavramsal anlamda ne anlattığı anlaşılmaya çalışılacaktır.
- Kavramsal olarak anlam oluşturan bölümlerde kodlama yapılacaktır. Verilerin tümü aynı şekilde kodlanacaktır. Araştırma sorusu ve alt temel sorular kapsamında çıkan kavramlar çerçevesinde tüm veriler kodlandıktan sonra anahtar kod listesi oluşturulacaktır.
- Verileri açıklayan kodlar oluşturulduktan sonra, kodlar belli kategoriler altında toplanacaktır. İKY literatüründe de yer alan temel ve alt araştırma soruları kapsamında araştırılan belli temalar altında kategoriler toplanacaktır. Temalar altında yer alan kategori ve kodlar anlamlı bir bütün halinde çalışmanın iç tutarlılığını oluşturacaktır.
- Kod, Kategori ve Temalar belirlendikten sonra bunların altında yer alan verilen ne olduğu ne anlama geldikleri tanımlanacaktır ve aralarındaki ilişkiler anlatılacaktır.

- Son aşamada ise tanımlana veriler, sunulan bulgular yorumlanarak sonuçlar çıkarılacaktır.

Nitel araştırmalarda olması gereken olan inandırıcılık, iç geçerlilik, aktarılabilirlik, şeffaflık ve hesapverilebilirlik gibi önemli hususlara yapılan bu araştırmada da dikkat edilmiştir.

Araştırma iç geçerlilik (tutarlılık) açısından; veriler benzer süreçler içinde (verilerin sunumları ve kayıtları) toplanmıştır. Görüşmeler sonucunda edinilen veriler, doğrulanması amacıyla uzmanlar tarafında da incelenmiş verilerin tutarlılığına bakılmıştır.

Araştırma dış geçerlilik (aktarılabilirlik) açısından ise; görüşmelerde elde edilen veriler, analizde ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş, yorumlanmadan ve verinin doğasına bağlı kalınarak aktarılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 270).

2.3.1. Verilerin Analizi ve Kodlama Süreci

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, sahadan edinilen verilerin analizi için İçerik Analizi Yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizi “tümevarımcı” bir analizdir. Bu nedenle araştırılan olgu veya olayın kökenlerine odaklanır. Veriler kodlanır, kodlanan verilerin ifade ettiği kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılır. Araştırmacının toplamış olduğu tanımlayıcı ve detaylı veriler yardımıyla problemle ilgili temaları ortaya çıkarma, edinilen verileri anlamlı ve sistemli yapılar haline getirme yani bir kuram oluşturma ya da doğrulama çabasıdır. Eğer kuram yoksa kodlamaya dayalı içerik analizi gereklidir (Baltacı, 2017; Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Bu araştırmada verilerin analizi ve görsel unsurların oluşturulmasında nitel veri analizi programı olan MAXQDA yazılımından yararlanılmıştır. Creswell (2016:195-196) nitel veri analizi programları araştırmacıya, verileri analiz ederken elde edilen bulguları görselleştirerek sadeleştirdiğini ve onların anlaşılır olmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir.

İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen veriler, dört aşamada analiz edilir:

- (1) Verilerin Kodlanması,
- (2) Kod, Kategori ve Temaların Bulunması,

(3) Kod, Kategori ve Temaların Düzenlenmesi

(4) Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması (Eysenbach ve Köhler, 2002; Miles ve Huberman, 1994, akt. Baltacı, 2019: 378).

Punch (2005: 193-194) nitel analiz çözümlemesinde ilk basamağın kodlama olduğunu ve diğer basamaklar için öncü olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle kodlama, çözümlemenin kendisidir ve de çözümlemeyi başlatan adımdır.

Kodlama süreci öncesinde nitel araştırmalarda önemli olan “Kod, Kategori ve Tema” gibi kavramların ne olduğunun açıklanması araştırmanın analiz sürecinin daha iyi anlaşılması için son derece önemlidir.

- **Kodlar;** etikettir, isimdir veya nitelendirir ve kodlama, veri gruplarına etiketlerin, isimlerin veya nitelendirmelerin verilmesi işlemidir. Kodlar aynı zamanda kategorilerin isimleri ve veriyi sınıflamak için kullandığınız tasarı çalışmanızın odağını yansıtır (Merriam, 2013: 170). Bu anlamda nitel araştırma süreci kodlama ile başlar, benzer kodlar yardımıyla kategoriler ve kategorilerle de temaları oluşturulur.

Araştırmada örneklem grubunda bulunan hedef kitlede yer alan katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen verilerin dokümantasyonu yapıldıktan sonra kodlama yapılmıştır. Kodlamada ana kodlar ve bu kodların altında yer alan alt kodlar belirlenmiştir. İki farklı kod türü belirlenmiştir. Birinci kod, sadece literatürde yer alan kodlardan oluşmaktadır. İkinci kodlar, sahadan elde edilen kodlardan oluşmaktadır.

- **Kategoriler** ortak fikirlerden oluşan birçok kodu içeren geniş bilgi üniteleridir. Bunlar, araştırma sorularına cevap olarak ortaya çıkan temel örüntü, bulgu veya soyutlama olarak düşünülebilir (Corbin ve Strauss, 2008; Merriam, 2009; akt. Çelik, Başer Baykal, Kılıç Memur 2020: 392). Başlangıç kategorileri, tüm kodlar okunduktan sonra ilgili olan iki ya da daha fazla kodun bir araya getirilmesiyle oluşturulur. Kategoriler oluştururken bütün kodların kullanılması zorunlu değildir. Önemli görülmeyen kodların gerekiyorsa silinmesi veya başka bir kodla birleştirilerek yeni bir kategori başlığı altında sınıflandırılması gerekebilir (Cresswell, 2013; akt. Çelik, Başer Baykal, Kılıç Memur 2020: 384).

Kategoriler tümevarım (kategorilerin doygunluğu) olarak başlar ve tüm dengelim (kategorilerin kodlara uygunluğu) şekilde devam etmektedir. Bu anlamda yapılan araştırmada, veriler küçük parçalar halinde incelenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlar incelenmiş ve geçici kategoriler belirlenmiştir. Edinilen her verinin oluşturulan bu

kategorilere uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Özetle en küçük verilerden başlanmış ve adım adım soyutlama yapılmış olup üstte doğru çıkmıştır.

- Araştırmanın temalarını ise, İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe yer alan ve İKY Uygulamaları içinde YMF teorisi kapsamında belirlenen temalardan oluşmaktadır.

Kod, kategori ve tema kavramlarının anlamları açıklandıktan sonra kodlama süreci aşağıda belirtmiştir.

Charmaz (2006: 42), Temellendirilmiş kurama göre Başlangıç Kodlaması, Odaklanmış Kodlama ve Kuramsal Kodlama olarak üç basamaklı bir kodlama sürecinin izlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Birinci aşama olan Başlangıç Kodlaması; bu aşamada görüşmeler sonucunda elde edilen veriler araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde okunmaktadır ve sorgulanmaktadır. Spiral okuma tekniği ile veriler değişik zaman dilimlerinde aralıklarla okunur, notlar alınır. Daha sonra bir süre ara verilir sonra tekrar okunarak notlara son şekli verilir. Araştırmacı verilerin ne anlama geldiği, neyi temsil ettiği ve farklı bakış açılarını araştırma kapsamında anlamlandırmaya çalışır. Bu aşamada veri setini hazır kodlar ile eşletirmez onun yerine verileri anlatan verilerden çıkarılan yeni kodlar oluşturulur (Charmaz, 2006: 49).

Bu kapsamda edinilen veriler/veri grupları kelime, satır ya da paragraf olarak kodlanabilir. Kelime boyutundaki kodlamada, bir kelime anlam olarak bütün satırı tamamıyla yansıtmayabilmektedir. Araştırmacılar için, görüşmeler sonucunda edinilen büyük veri gruplarının satır veya paragraf kodlamasının, analizde etkin bir yöntem olduğu belirtilmektedir. Saha çalışması sonucunda edinilen verilerin büyük miktarda olmasından dolayı yapılan kodlamalar satır boyutunda yapılmıştır. Bunun nedeni katılımcıların ifade ettikleri söylemlerin anlaşılabilirliği ve anlamlandırılabilmesinin kelime boyutuyla değil paragraf boyutuyla yapılabileceği düşüncesidir (Charmaz, 2008: 164).

İkinci aşama olan Odaklanmış Kodlamada araştırmacı, başlangıç kodlamasında ortaya çıkan kodların hangilerine daha sık vurgu yapıldığı, bu kodlar arasındaki ilişkiyi anlamaya odaklanmıştır. Daha sonra bu kodları kümelemiştir. Araştırmacı, kümelenen kodlarda hangi benzeşik kodun araştırılan olguyu daha iyi nitelediğine karar vermiştir. Daha sonra seçilmiş olan kodlar olası kategoriler haline dönüştürülmüştür. Charmaz'ın (2008: 164) tavsiye ettiği bu dönüşüm süreci sonucunda 56 muhtemel kategori oluşturulmuştur.

Son aşama olan Kuramsal Kodlama aşamasında, oluşturulan muhtemel kategoriler arasındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılır. Araştırmacı tarafından bu kategoriler kavramsallaştırılmaya çalışılır. Gerek olursa kategorilerin bazılarını yeniden biçim verilebilir. Kategoriler bu süreçte birleştirilir ya da ayrıştırılır. Bu son aşamada araştırmacı kodlama sürecince ortaya koyduğu kuramı keşfeder ve veri setini sistemleştirerek kategoriler arasındaki ilişkileri anlamaya çalışır (Charmaz, 2006: 63-66). Bu aşamada önce literatür kapsamında kod listesi oluşturulmuştur. Daha sonra transkriptler araştırmacı tarafından birçok defa okunarak, ek kodlar elde edilmiştir. Kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar göz önünde bulundurularak ilişkili kodları bir araya getiren kategori ve temalar belirlenmiş, tematik kod listesi oluşturulmuştur. Aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Fırsat		Motivasyon		Yetenek	
Çalışan Katılımı	Örgüt Kültürü	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	İşe Alım ve Yerleştirme	Eğitim ve Geliştirme
Öneri Sistemleri Oluşturmak, Kararlara Katılıma Teşvik Kurum ve Kuruluşlarla İletişim ve İşbirliği Geliştirme, Ergonomik Düzenleme/ Tasarım (Ulaşılabilirlik ve Erişilebilirlik) Teknolojiye Erişim ve Yardımcı Teknolojilerin Temini	Yönetici Takdiri ve Desteği Kapsayıcı, Destekleyici Çeşitlilik Kültürünün Gelişmesi için Olumlu İklim Oluşturma Entegrasyona Yönelik Programlar ve Faaliyetler -Motive Edici Etkinlikler -Engellilere Özel Oryantasyon, Kurum İçi İmaj Oluşturma/Geliştirme Dış Kaynaklı İK Faaliyet Desteği (Koçluk, Mentörlük, Danışmanlık Vb.), Kurum İçi İş Ve Organizasyon Bilgisi Sağlayıcı (Çalışan Meslektaş (Buddy) Desteği) Engelli Dostu Projeler Oluşturma Engelli Başarı Öyküleri Oluşturma Değer Temelli Yaklaşım	Engelli Dostu Performans Yönetimi Sistemi Oluşturmak, - Performans Kriterleri Belirlemek, - Yönetici/Çalışanlara Hedef, Amaç ve Sorumluluklar Belirlemek -Performans Dokümanları Oluşturmak - Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi Oluşturmak. Yönetim Tarafından Katılıma Destek ve Destekleyici Teknoloji Temini Kariyer Yönetimi Engelli Dostu Kariyer Yönetimi Sistemi Oluşturmak, -Kariyer Yönetimine Yönelik Özel Eğitim Planlamaları ve Eğitimler Vermek	Engelli Bilgiye Dayalı Ödül Sistemi Oluşturmak Engellilik Konularında Çalışan Önerilerini Ödüllendirmek Engelli Çalışanın Başarılarını Ödüllendirmek Kıdemli Çalışanlar İçin Ödül Sistemine Kapsayıcılık, Çeşitlilik Konularında Hedefler Belirlemek Engelli Çalışanlar İçin Finansal/Vergi Teşvikleri Sağlamak, Engelli Çalışanlar İçin İlave Sosyal Yardımlar	Engelli İstihdamında Yönetici Tutumu ve Bakışı Engellilere Yönelik İşe Alım ve Yerleştirme Stratejisi/Politikası Oluşturmak Engellilere Yönelik Özel İlan ve Pozisyonlar Oluşturmak Engellilere Yönelik Uygun ve Yeterli Değerlendirme Araçları (Ön İstihdam Taraması Ve Testi) Oluşturmak Engelli Adayların Çalışmak İstedikleri Engelli Dostu İşletme İçin Özellikler Oluşturmak İşe Alımda Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği Sağlamak Engelli Adayların İstihdamına Yönelik Ulaşılabilirlik Düzenlemeleri Yapmak - İşe Alım Dokümanları Oluşturmak -Yardımcı Personel Desteği (İşaret Dili Tercümanı vb.) Sağlamak - Kuruma Erişilebilirlik ve Kurum İçi Fiziksel Düzenlemeler Yapmak Engelli Dostu İşyeri Markası Oluşturmak	Mesleki Bilgi ve Beceri Eğitimleri Düzenlemek ve Sertifikasyon Sağlamak Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği Yapmak Ayrımcılığı Önleme/Mücadele ve Engelli Farkındalığına/Bilinçlen dirmeye Yönelik Faaliyetler ve Eğitimler Düzenlemek Engelli Çalışanlara Yönelik Özel Eğitim Programları Düzenlemek Yönetici ve Çalışanlar İçin Sosyal Faaliyetler/Etkinlikler Düzenlemek Sendikaları Engelli Eğitimlerine Dahil Etmek Engelli Bilgi Yönetimi Sistemi Kurmak Engelli Çalışanlara Özel Oryantasyon Oryantasyon Sürecine Engellilik İle İlgili Konuları Dahil Etmek

		-Kariyer Yönetimi İçin Danışmanlık -Kariyer, Yetkilendirme ve Terfi Planları Hazırlamak -Terfi ve Kariyer Fırsatları İçin İç İletişim Kanalları Oluşturmak Kariyer Örneği Rol Model Oluşturmak		Dış Kaynaklı İK Faaliyet Desteği (Koçluk, Mentörlük, Danışmanlık) Sağlamak Engellilere Yönelik İşe Alım Programları Geliştirmek İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) Engelli Dostu Yasal Düzenlemeler Yapmak Engelli Dostu Kurumsal Hedefler (Vizyon, Misyon), Stratejik Plan Oluşturmak Eşit Fırsat ve Çeşitlilik Yönetimi Politikaları Oluşturmak Engellilere Yönelik Politikaların ve İK Yönetim Sistemlerini Engellilere Uyumlu Hale Getirmek (Desteklenebilir, Uyarlanabilir) Engellilik Yönetimi Programları Oluşturmak; - E-Öğrenme Programları (Probleme Dayalı Video Eğitimi) ve Eğitimler, - Ücret Sübvansiyonları Yapmak, - Sağlık Tarama Programları Planlamak Engelli İşgücü Devri (Turnover) ve İşe Dönme Programları Oluşturmak	Eğitim Salonlarını Engelli Çalışanlara Yönelik Düzenlenmek Eğitim Materyallerinin Engelli Çalışana Uygun Olarak Düzenlemek (Erişebilirlik) İş ve Organizasyon Bilgisi Sağlayıcı Temin Etmek (Mentörlük, Teknik Destek, Çalışan Meslektaş (Buddy) Desteği Vb.) İş Analizi Engelli Dostu İş Analizi Sistemi Oluşturmak - İş Gereklilikleri Tanımlamak, - İş Tanımı Oluşturmak, - İş Tasarımı Yapmak, - Çalışan Özellikleri Profili Oluşturmak - Değerlendirme Yapmak
--	--	---	--	--	---

				Engelli Çalışanların Elde Tutulması ve İşe Yönelik Düzenlemeler Yapmak Engelli Psikolojisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olan İşletme Olmak Engelli Sorumlu Kişisi/Yetkilisi Görevlendirme/Ataması Yapmak	
--	--	--	--	---	--

Tablo 5: Kod, Kategori ve Tema (Literatür Araştırması)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Engelli Dostu İKY Uygulamaları ise, kapsam olarak İKY literatürü, Engellilik ve Yetenek-Motivasyon- Fırsat (YMF) teorisi çerçevesinde ele alınmıştır.

Engelli Dostu İKY Uygulamaları, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi kapsamında araştırmanın analizinde kullanılmak amacıyla sahadan ve literatürden elde edilen veriler sonucunda oluşturulan Kod, Kategori ve Temalar tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir:

- **Tablo 4:** Yetenek Teorisi kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar (İşe Alma ve Yerleştirme, İK Planlaması, İş Analizi, Eğitim ve Geliştirme)
- **Tablo 5:** Motivasyon Teorisi kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar (Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi)
- **Tablo 6:** Fırsat Teorisi kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar (Örgüt Kültürü, Çalışan Katılımı, Sendikalarla İletişim)

YETENEK	
İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME	EĞİTİM VE GELİŞTİRME
Engelli İstihdamına Yaklaşım/Bakış* - <u>Olumsuz</u> Yönetici Tutumu/Bakışı* - <u>Olumlu</u> Yönetici Tutumu/Bakışı* Kurumsal İhtiyaç ve Talepler* Yasal Çerçeve* Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği* -Kamu Kurumları Aracılığı İle İstihdam* -Engelli STK'larla İşbirliği Yetkinlik Odaklı Yerleştirme* -Uygulama Sınavı ve Değerlendirme* Mutlu İşyeri ve Çalışan* - Talep Değerlendirme* - Öneri Değerlendirme* Engelli Dostu İşyeri Markası Olmak* Adaylar İçin Koçluk/Mentörlük İstihdam Danışmanlığı Engelli İstihdamı Plan/Programları Stratejiler ve Politikalar Özel İlan ve Pozisyonlar Uygun Değerlendirme Araçları Uygun Dokümantasyon Yardımcı Personel Desteği Fiziksel Düzenlemeler* İşe Alım Uzmanların Engellilik Eğitimi	Kurumsal İhtiyaç ve Talepler* Yasal Çerçeve* Kurum İçi ve Kurum Dışı Destek -Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği* -Diğer Birimlerle Ortak Çalışma* Farkındalık, İletişim Faaliyetleri ve Eğitimleri* Sendikaları Eğitimlere Dahil Etmek Engelli Bilgi Yönetimi Sistemi Kurmak Özel Oryantasyon Oryantasyonda Engellilik Konuları Eğitim Salonlarını Düzenlemek* Uygun Eğitim Materyalleri Mentör/ Meslektaş (Buddy) Desteği Çalışan Arkadaş ve Yönetici Desteği* İş ve Yetkinlik Odaklı Eğitimler* Kurumsal Sosyal Sorumluluk* Geribildirim* Engelli Eğitsel Plan ve Projeler* Engelli Eğitimciler Yetiştirmek*
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI Yönetim Kararı ve İnisiatifi* Kurumsal İhtiyaç ve Talepler* Yasal Çerçeve* Engelli İstihdamına Yaklaşım/Bakış - <u>Olumsuz</u> Yönetici Tutumu/Bakışı* - <u>Olumlu</u> Yönetici Tutumu/Bakışı* Kurumsal Hedefler ve Politikalar Yasal Düzenlemeler Özel İlanlar ve Pozisyonlar Engelli Çalışandan Sorumlu Atamaları E-Öğrenme Programları Ücret Sübvansiyonları Sağlık Tarama Programları Elde Tutma ve İşe Dönme Programları Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değer Temelli Yaklaşım* - İnsan Kaynağı Yaklaşımı* - Değer Olarak Yaklaşım*	İŞ ANALİZİ Kamuda İş Analizine Olumsuz Bakış* - Uygulama Zorluğu* - Gerek/İhtiyaç Görülmemesi* - Olumsuz Yönetici Bakışı* İş ve Görev Analizi* -Var* -Yok* Kurum İçi ve Dışı Destek - Diğer Birimlerle Ortak Çalışma - Kurum Dışı Danışmanlık/ Hizmet Alımı Çalışan Niteliklerinin Analizi* İş Özelliklerinin Analizi* Hedeflere Yönelik Analiz* Yönetici Analizi/Değerlendirmesi* Teamül* - Eşitlikçi Anlayış* Engelli İş Analizi Sistemi Oluşturmak - İş Gerekliliklerini Tanımlamak, - İş Tanımları Oluşturmak, - Çalışan Özellikleri Oluşturmak - Objektif Değerlendirme - Yasal ve Kurumsal Kriterler

Tablo 6: Yetenek Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

(*) simgesiyle belirtilen kodlar sahadan elde edilen kodlardır.

MOTİVASYON	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	ÜCRET YÖNETİMİ ve ÖDÜL SİSTEMİ
Engelli Performans Yönetimi Sistemi Oluşturmak/ Uyarlama - Hedef/Sorumluluk Vermek* - Doküman Oluşturmak - Kriterler/Standartlar Belirleme - Geri Bildirim - Yasal Çerçeve - Destekleyici Teknolojiler - Yönetim Desteği Yetkinlik Odaklı Değerlendirme* Değer Temelli Yaklaşım* - İnsan Kaynağı Yaklaşımı* - Değer Olarak Yaklaşım* Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Zorluğu* - Gerek Görülmemesi* - Olumsuz Yönetici Bakışı* - Yönetici Değerlendirmesi ve Geri Bildirim* - Çalışan Değerlendirmesi ve Geri Bildirim Teamül* - Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği* - Pozitif Ayrımcılık* - Eşitlikçi Anlayış, Kapsayıcılık* KARİYER YÖNETİMİ Mesleki Eğitim ve Geliştirme Fırsatları Kariyer Danışmanlığı Kariyer, Yetkilendirme ve Terfi Planları İç İletişim Kanalları Oluşturmak Kariyer Örneği /Rol Modeli İhtiyaca Göre Nakil/Görevlendirme/Rotasyon* Yasal Çerçeve*	Ödül ve Öneri Sistemi - Performansı Ödüllendirme - Engellilik Konu Önerilerini Ödüllendirmek - Başarıları Ödüllendirmek - Ödül Sistemi Oluşturmak - Öneri Sistemi Oluşturmak Teamül* - Ödülde Yönetici Takdiri* - Pozitif Ayrımcılık* Yasal Çerçeve* İlave Destekler* Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Tablo 7: Motivasyon Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

(*) simgesiyle belirtilen kodlar sahadan elde edilen kodlardır.

FIRSAT	
ÇALIŞAN KATILIMI	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
Öneri Sistemi Oluşturmak Kararlara Katılım* - Talep Bulunma * - Öneri Bulunma* Mutlu İşyeri ve Çalışan* - Talepte Bulunma* - Öneride Bulunma * Ulaşılabilirlik ve Erişebilirlik* - Fiziksel Düzenleme* - İş Ortamı Ergonomik Düzenlenme - Yardımcı Teknolojiler Mentör/Buddy Desteği Kurum İçi Destek - Yönetici Desteği* - Çalışan Arkadaş Desteği* - Diğer Birimlerden Destek* Engelli İKY'ye Olumsuz Yönetici Bakışı* - Standartlara ve Sisteme Olumsuz Bakış* - Yardımcı Teknolojileri Gereksiz Görme* Kapsayıcı Faaliyetler* - Eğitsel Faaliyetler ve Etkinlikler* - Motivasyon Etkinlikleri* SENDİKAL İLİŞKİLER Sendikalarla İşbirliği ve Sendikal Haklar Engelli Sendika Temsilcisi	Teamül* - Yönetici Desteği* - Çalışan Arkadaş Desteği* - Pozitif Ayrımcılık* - Eşitlikçi Anlayış, Kapsayıcılık ve Ayrımcılık Yapmama* Kurum İçi İmaj Oluşturma/Geliştirme Mentör/Buddy Desteği Engelli Dostu Plan ve Projeler* Engelli Başarı Öyküleri* Değer Temelli Yaklaşım* - İnsan Kaynağı Yaklaşımı* - Değer Olarak Yaklaşım* Kurum İçi Destek* - Yönetici Desteği* - Çalışan Arkadaş Desteği* - Diğer Birimlerden Destek* Kapsayıcı Faaliyetler* - Eğitsel Faaliyetler* - Motivasyon Etkinlikleri* - Sosyal Faaliyetler ve Hediyeler* - Engelli Çalışana Özel Oryantasyon Mutlu İşyeri ve Çalışan* - Talepte Bulunma* - Öneri Bulunma *

Tablo 8: Fırsat Teorisi Kapsamındaki Kodlar, Kategoriler ve Temalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

(*) simgesiyle belirtilen kodlar sahadan elde edilen kodlardır.

2.3.2. Katılımcılar (Örneklem)

Bu araştırmada, Kuram Tabanlı Örneklem veya Kuramsal Örneklem tekniği kullanılmıştır. Kerlinger ve Lee (1999, akt. Baltacı, 2018: 256)'nin de belirttiği gibi kuramsal örneklem, bir kavramı, anlamını, bu kavram ne olduğunun açıklanmasını, derinlemesine araştırılmasını olan ve ideal arasındaki karşılaştırmaların yapılan sistematik olarak inceleyen bir süreç olarak incelenmesi olarak belirtmiştir. Yin (2003, akt. Uyanık, Yıldırım, Dinçer, 2021) ise kuramsal örneklemeyi çoğaltma mantığı olarak belirtmiştir.

Bu araştırmada kuramsal örneklem kapsamında; Engelli Dostu İKY kavramının ne olduğunu, anlamını, YMF teorisi kapsamında İKY'nin alt boyutları engelli çalışanlar

özelinde detaylı bir şekilde bilimsel bir süreç içerisinde incelenmiştir. Bu süreç içerisinde her durum dikkatli bir şekilde seçilmiştir çoğaltma mantığı şeklinde benzer durumlar ve zıt sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Yin (2003, akt. Uyanık, Yıldırım ve Dinçer, 2021: 951) ayrıca vak'a araştırması için 6 ile 10 arası yapılacak mülakatın yeterli olacağını belirtmektedir. Kuramsal örneklemede araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların, yapı ve süreçlerin yinelenmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar sürdürülür (West, 2001, akt., Baltacı, 2018: 255).

Bu anlamda araştırmada saha araştırmasında 23 görüşme yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerde birbirine benzeyen tekrarlar görüldüğü için daha fazla mülakat yapmaya gerek duyulmamış ve yapılan mülakatlar saha araştırması için yeterli görülmüştür.

Kuramsal örneklem kapsamında Araştırma sahası olarak Marmara Bölgesindeki bulunan beş Büyükşehir Belediyesi ve diğer iki bölge büyükşehir belediyesi olmak üzere toplam yedi büyükşehir belediyesi yer almıştır. Araştırma Vakaları olarak; ilk olarak Marmara Büyükşehir Belediyeleri örneklem olarak belirlenmiştir. İstanbul, Kocaeli, Sakarya, Bursa, Balıkesir, Tekirdağ büyükşehir belediyeleri örneklem kapsamına alınmıştır. Fakat Marmara Bölgesi'nde yer alan bazı belediyelere ulaşılammış ve olumsuz geri dönüş alınmıştır. Bu nedenle çalışma kapsamına iki büyükşehir belediyesi (Konya BB, Ankara BB) dahil edilmiştir.

Çalışma alanı olarak en doğru bilgiyi elde edeceğimizi düşündüğümüz yedi büyükşehir belediyesi; Türkiye'deki nüfus yoğunluğunun (24 milyon 465 bin 689) en fazla olduğu bölge olması, çalışan sayının fazla olması, fiziki yerleşim durumu (Asya ve Avrupa), ekonomik gelişmişlik düzeyi, toplumun beklentilerinin artması ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesi nedeniyle verilen hizmetlerdeki çeşitliliğin çok olması (sportif ve kültürel, sağlık, eğitim ve öğretim vb.) özellikleri nedeniyle seçilmiştir.

Hedef kişiler ya da gruplar, engelli dostu İKY ve uygulamalarına stratejileri tanımlayan, politika oluşturan, uygulayan ve çözüm gerektiren karar alma faaliyetlerini gerçekleştiren ve ilgili verilere sahip uygulayıcılar olmasından dolayı seçilmişlerdir. Hedef kişiler olarak görüşme yapılacak Büyükşehir Belediyelerinin İK bölümlerinin yöneticilerinde aşağıdaki kriterler aranmıştır:

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre memur statüsünde olmak,
- İnsan Kaynakları Daire Başkanlıkları ve bağlı birimlerde alanında çalışıyor olmak

- 4 Yıllık lisans mezunu olmak (Daire Başkanı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, Koordinatör)
- En az 2 yıllık ön lisans mezunları (Şef, Amir)
- En az 3 yıl kamuda görev yapıyor olmak ve bu derecenin 3.kademesinde en az 1 yıl görev almış olmak (657 DMK 68.md.)

2.3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmadaki veri toplama süreci niteliksel olarak gerçekleştirilmiştir. Bu süreç boyunca yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Mülakat, temel veri toplama araçlarından biri olup başkalarını anlamada en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Mülakatın amacı, katılımcılar tarafından verilen bilgiler arasında paralellikleri ve de farklılıkları saptamak bunun sonucunda bilgiler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yarı yapılandırılmış mülakatta görüşme soruları ile çok miktarda veri elde etmek, günlük uygulamalar ve politikalarla ilgili uygulayıcılardan bilgi toplamak amaçlanmaktadır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmenin tercih edilmesinin nedeni, bir diğer nedeni de deneyimleri derinlemesine ortaya çıkarmak ve araştırmacıya etkileşim kolaylığı sağlamaktır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşturulur, aynı zamanda araştırma süresince görüşme sorularının sayısı değişebilir ama araştırmacı soru sayısını değil de görüşme sürecini dikkate alınır (Creswell, 2016: 17). Önemli olan görüşülen sayısı değil araştırmada kullanılacak verinin niteliğidir. Merriam (2013: 87), görüşme yapılan kişi sayısına bakmadan tüm katılımcılardan araştırma konusuyla ilgili veriler elde edilebileceğini belirtirken görüşmelerde bazen bir kelime ya da bir görüşmeci bile araştırmanın gidişatını değiştireceğinin olası olduğunu belirtmektedir.

Bu araştırma kapsamında, yedi büyükşehir belediye örneğinde, büyükşehir belediyelerinin İnsan Kaynakları (ve Eğitim) Daire Başkanlıklarında ve araştırma konusuyla ilgili diğer daire başkanlıkları ve müdürlüklerde görev yapan; üst, orta ve alt kademedен oluşan (Daire Başkanı, Müdür, Şef, Koordinatör vb.) 14-09-2021 ile 26-10-2022 tarihleri arasında randevu verilen 23 kurum yöneticisiyle nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar ile mülakatlar (Altunışık vd., 2007: 84) gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen örneklem kapsamında gerçekleştirilen mülâkatlarda; mülâkat süreleri, edinilen verinin nicel boyutu her mülâkatta değişiklik göstermiştir. Mülakatların veri dağılımları farklı olmuştur. Katılımcıların, kurum içinde farklı görevlerde bulunmaları nedeniyle, gerçekleştirilen görüşmelerde araştırma sorusu ve temel alt araştırma soruları kapsamında her görüşmede görüşme yapılan katılımcının sadece görev alanıyla ilgili sorular sorularak her alan için zengin bir veri havuzu oluşturulmuştur.

Katılımcılar tarafından görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için asıl görüşmeler öncesinde görüşme yapılacak olan büyükşehir belediyeleriyle bir ön görüşme yapılmıştır. Bu ön görüşmeler sonrası, araştırmacı görüşme süreci için (yer, zaman, süre, görüşme soruları, sondaj sorular vb.) bir süreç rehberi hazırlamıştır.

Merriam (2013: 97) görüşmelerde yönlendirici ve çoklu soru türlerinden kaçınılması gerektiğini belirtmiştir. Görüşme soruları, araştırmacı tarafından mevcut literatür derinlemesine taranarak araştırmanın teorik çerçevesi geliştirilerek incelenen konulardaki temel sorun alanları tespit edilerek oluşturulur. Çalışmada katılımcılara; Kurumsal Hedefler, Politikalar ve Stratejiler, Engellilik Yönetimi, Engelli Çalışanlarla İlgili İstatistikler, Yönetimin Engelli Çalışanları Bakışı (Onları Destekleyip Desteklemediği), Engelli Çalışanlar İçin İKY ve Uygulamalarının olup olmadığı eğer varsa hangi uygulamaların onları destekledikleri, hangilerinin onlarını sınırladıklarını ve hangi uygulamaların olması gerektiği vb. konularında sorular sorulmuştur. İletişim kurmak, güven inşa etmek aynı zamanda çalışmanın amacı için bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Bu anlamda, görüşmelerde teorik alanın dışında, katılımcılara araştırma alanı kapsamında, kendilerini ifade etmelerine de imkan tanınmıştır.

Görüşme sorularından her biri katılımcıları çalışma içine dahil etmek amaçlı ve araştırmacının ön yargıları olmadan keşfedecek bir şekilde oluşturulmuştur. Her bir araştırma sorusu, araştırma çerçevesinde belirli tema, kategori ve kodların keşfedilmesi ve anlaşılmasını hedeflemektedir. Mülakat süreci aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

- Literatür araştırması sürecinde araştırma konusuyla ilgili zengin bir soru havuzu oluşturulmuştur. Buradan, araştırma amacı ve yöntemi doğrultusunda ilgili sorular belirlenerek taslak görüşme formu hazırlanmıştır.
- İlk taslak form, danışman öğretim üyeler dahil uzman kişilere danışılarak revize edilmiş, böylece taslak form ön deneme yapılmaya uygun hale getirilmiştir. Ön deneme neticesinde oluşturulan görüşme formuna bağlı kalarak yapılan görüşmelerin

ortalama olarak 60 dakikada tamamlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ön görüşmeler sonrasında, görüşme yapılan katılımcılardan sorular, görüşmenin süresi ve görüşmeciyile ilgili değerlendirmeler yapmaları talep edilmiştir. Görüşme sorularının amaca uygun olup olmadığı, anlaşılır olup olmadığı ile ilgili araştırmacıya olumsuz herhangi bir eleştiri olmamıştır. Katılımcılar, görüşmenin süresi ve amacının araştırılan konu için uygun olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçta asıl araştırma için kullanılacak olan soru formu son halini almıştır (Görüşme Formu: EK-1).

- İlk olarak görüşme yapılacak kurumlarla görüşme öncesi iletişim kurulmuş ön görüşme yapılmış ve konu, içerik, amaç gibi araştırmanın bilgisi verilmiştir. Daha sonra görüşme yapılacak olan kuruma görüşme formu ve amacı, süreci içeren bir dilekçe ile ya da mail gönderilerek başvuruda bulunulmuştur. Bazı kurumlar resmi onayları sözel olarak vermişlerdir, yazışma ve resmi prosedürü gerek görmemişlerdir. Kurum onayı alındıktan sonra görüşmesi planlanan yöneticilerden randevu alınarak çalışma anlatılmış ve görüşme için onayları alınmıştır.
- Görüşmeler randevu verilen gün ve belirlenen saat aralığında gerçekleştirilmiştir.
- Görüşmeler katılımcıların makamlarında gerçekleştiği gibi toplantı salonları ya da uygun bulunan odalarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilirken, iş akışına engel olunmayacak şekilde mesai saatinin bitimine ya da iş akışının en az olduğu zamanlar olmasına dikkat edilmiştir.
- Yapılan pilot çalışmalarda görüşme sürelerinin 40-60 dk. arasında olduğu öngörüsünde bulunularak katılımcılara görüşme süresinin 60 dk. süreceği belirtilmiştir.
- Araştırma için görüşme yapılacak katılımcılara görüşme öncesinde ön bilgilendirme (araştırma amacı, süresi ve gizlilik) yapılmıştır. Sorulacak soruların ve ön bilgilendirmelerin olduğu yazılı soru formu verilmiştir. Görüşme için yapılacak ses kaydı için onay istenmiştir. Ses kaydı vermeyen katılımcılardan, araştırma gözlemleri ve görüşme notları şeklinde kayıtlar tutmuştur.
- Görüşme kapsamında sorulan ilk sorular ağırlıklı olarak yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve mesleklerine yönelik görüşlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Daha sonra araştırma konusuyla ilgili sorular sorulmuştur. Görüşmede sorulan sorular, yöneticilerin mesleki deneyimlerini anlatabilmelerine fırsat verecek şekilde düzenlenmiştir.

- Görüşmelerin ses kayıtları dinlenerek bilgisayarda yazılı dokümantasyonu (transkripsiyon) oluşturulmuştur. Görüşmelerde ayrıca, araştırmacı katılımcıların davranışlarını da değerlendirmek amacıyla not etmiştir. Görüşmelerin sonucunda 86 sayfadan oluşan belge elde edilmiştir.

Sahadan elde edilen verilerin yanında, doğrudan belediyelerin yayınlamış olduğu çeşitli dokümanlar (Faaliyet raporları, performans raporları, internet haberleri vb.) ve saha araştırması yapılırken araştırmacının gözlem notları da veri toplarken kaynak olarak kullanılmıştır. Araştırmacının gözlem notları bulguları yorumlarken önemli ölçüde fayda sağlamıştır. Fakat analiz süreci içinde gözlem notları yer almamıştır.

2.3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Lincoln ve Guba (1985, akt. Arslan, 2022: 4) **İç Geçerlilik** için “gerçek” ve “doğru” kavramlarının önemli olduğunu, bir çıkarımın doğruluğunun veya yanlışlığının mevcut en iyi ifadesi olarak belirtmektedir. İç geçerlik için; veri toplama aracının uygunluğu ve araştırmacının objektif bakış açısı, araştırmanın sonuçlarının gerçek dünyayı doğru bir şekilde yansıtması, verilerin uygun bir biçimde toplanabilmesi ve yorumlanabilmesi (Yin, 2011: 78), araştırma konusunun ve bulguların uyumlu olması gerekir (Merriam, 2013: 203). Geçerlilik kontrolü ise araştırma süreci ve basamaklarının şeffaf ve açıklanabilir olması ile yapılabilir (Creswell, 2016: 201). Bazı araştırmacılar (Lincoln ve Guba, 1985: 301; Cook ve Campbell 1979: 34; Merriam, 2013: 210) nitel bir araştırmada geçerliliğin sağlanabilmesi çeşitli teknikleri sunmaktadır. Bunlar: Uzun Süreli Etkileşim, Sürekli Gözlem, Çoklu Veri Kaynakları (Çeşitleme) Kullanımı, Akran Bilgilendirmesi, Olumsuz Durum Analizi, Katılımcı Sayısı’dır.

Görüşmelerde, inandırıcılık, yüksek bulgu ve yorum üretmek amacıyla görüşme süresi içinde uzun süreli etkileşimde bulunulmuştur. Görüşme sırasında gözlemlerde de bulunulmuştur. Araştırmada ve analizlerde çoklu veri kaynağı kullanılmıştır. Araştırma deseni tasarlanırken, nitel araştırma yöntemleri konusunda akademik geçmişi olan uzman bir akademisyen ile görüş alışverişi yapılmıştır. Analizlerin oluşturulması (Kod, kategori, tema), bilgisayar destekli nitel veri analizi programını kullanımı ve değerlendirmeler noktasında destek ve öneriler alınmıştır. Araştırmada ayrıca analizde olumsuz karşıt durumlar literatürde bahsedilmeyen durumlar (INVIVO Kodlar) ortaya çıkmış, bunlar analize dahil edilerek araştırma sonuçlarının geliştirilmesine katkıda bulunulmuştur.

Creswell (2016: 189), temellendirilmiş kuram deseniyle gerçekleştirilen araştırmalarda 20-30 kişilik bir katılımcı sayısının yeterli olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmaya dahil olan toplam katılımcı sayısı 23'tür. Bu anlamda katılımcı sayısı araştırma için yeterli sayıdadır. Aynı zamanda görüşmeler sonucunda edinilen verilerin nitelik ve nicelik durumu analiz aşamasında araştırmacı için zengin bir alt yapı oluşturmaya katkıda bulunmuştur.

Nitel bir araştırmada **Dış Geçerliliği (Aktarılabilirlik)** sağlamanın yolu ise, çalışmanın belirli bağlamlarının, katılımcılarının, çalışma ortamının ve koşullarının ayrıntılı tanımlamasını yapmaktan geçmektedir. Böylelikle okuyucu, araştırma sonuçlarını diğer bağlamlara veya katılımcılara uygulama potansiyelini değerlendirebilir (Braun ve Clarke, 2013: 282; Arslan, 2021: 70). Bu anlamda dış geçerlilik veri toplama sürecinde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Süreç ve süreçte yaşananlara değinilmiştir.

İç Güvenilirlik (Tutarlılık) olmadan geçerlilik ve dolayısıyla tutarlılık olmadan inandırıcılık olamaz (Lincoln ve Guba, 1985; akt. Arslan, 2022: 401). Geleneksel anlamıyla güvenilirlik, belirli bir araştırmada aynı ölçümlerin farklı araştırmacılar tarafından farklı katılımcı grubuna uygulandığında aynı sonuçları verme olasılığına gönderme yapmaktadır. (Denzin ve Lincoln, 1998; akt. Arslan, 2022: 401). Merriam da (2009: 220), güvenilirliğin araştırma bulgularının ne ölçüde tekrarlanabileceğini ifade ettiğini belirtirken, insan davranışının durağan olmaması nedeniyle sosyal bilimlerde bunun bir sorun olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, toplumsal hayatta önemli değişimler olmadıkça ve de örneklemin genel durumu değişmedikçe sonuçta aynı bulguların elde edileceği varsayılmaktadır.

Dış güvenilirlik (Doğrulanabilirlik) araştırma bulgularının başka örneklemeler açısından da genellenebilir olmasını ifade etmektedir (Punch, 2011: 290).

Türkiye'de yerel yönetimler olarak Büyükşehir Belediyelerinin sorumluluk alanları ve faaliyet sahaları merkezi yönetimin oluşturduğu yasal (yasa, yönetmelik vb.) çerçevede belirlenmektedir. Bu sınırlı çerçevede Büyükşehir Belediyelerinin insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını uygulayabilecekleri alanların birbirine benzediği değerlendirilebilir. Bu anlamda pozitif olarak hizmet olarak birbirlerine rakip olarak ya da öncü olacak şekilde rol model anlamında katkı sağlayacakları da belirtilebilir.

2.4. Bulguların Raporlama Aşamaları

Bu araştırmada, yapılan çalışmanın araştırma sorusu ve araştırma sorusunu cevaplamak için yöntem bölümünde belirtilen veri toplama araçları ile toplanıp organize edilerek çözümlenen veriler bulgu (findings); toplanan verilerin analizinden varılan özetlenmiş bulgu sonuçları, sonuçlar (results) olarak tanımlanmıştır (Çepni, 2022: 85). Bulgular raporlanırken bazı araştırmacılar tarafından aşağıda belirtilen noktalara da dikkat edilmiştir (Creswell, 2016: 204-205; Merriam, 2013: 232-246 ; Neuman, 2016: 711-716):

- Raporlama aşaması, çalışmanın araştırma sorusuna ve araştırma sorunu yanıtlamak üzerine odaklanılan aşamadır. Diğer bir odak nokta ise, saha çalışmasında elde edilen verilerde sürekli vurgu yapılan kelimeler, cümleler vb. ve bunlar arasındaki ilişkiler diğer önemli unsurlar olarak kabul edilmiştir.
- Raporlamada, araştırma sorusu üzerinde görüş belirten katılımcılardan en iyi görüşler derlenmiş ve raporlama alıntılarla daha zengin bir hale getirilmiştir.
- Raporlamada ayrıca, araştırma sorusu kapsamında elde edilen verileri destekleyen görseller de nitel analiz programı Maxqda aracılığıyla analiz edilerek görselleştirilmiş ve raporda belirtilmiştir. Böylece araştırmanın daha sade ve daha anlaşılır hale gelmesine katkıda bulunulmuştur.
- Kod haritaları, çizelgeler, grafikler vb. diğer görseller araştırma bulgularının yorumlanmasını kolaylaştırmıştır.

Raporlama öncesinde araştırmanın ne ifade ettiğinin anlaşılması bağlamında önceki bölümler ile ilgili özetler verilmesi gerekirse:

Çalışmanın birinci bölümünde, Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının kavramsal çerçevesi ve kapsamı açıklanmıştır. Çalışma, literatürde sınırlı sayıda yapılan alanında ilk ve özgün bir çalışma olması nedeniyle araştırmacıyı motive eden bu bölüm ampirik bulguların kodlanması ve kavramsallaştırılmasına katkı sağlamıştır. Bu bölümde ayrıca Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının teorik çerçevesi verilmiş, Dünya'daki ve Türkiye'deki örnekleri incelenmiştir. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi kapsamında Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları, son olarak da Büyükşehir Belediyelerinde model önerisine yönelik arka plan ve motivasyon açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde ise çalışmanın yöntemi, etiği, bulgular, sonuç ve yorum kısımları yer almaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edinilen veriler, literatür

incelemeleri, araştırmacının yaptığı gözlemler, raporlama, sonuç ve yorumların oluşumuna katkı sağlamıştır. Bulguların yorumlanması öncesinde araştırma soruları, araştırmanın amacı, önemi ve yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Raporlama aşamasının oluşturulmasında, araştırma sorusuna en yakın katılımcı görüşmecileri etkili olmuştur. Araştırmanın daha sade, anlaşılır olması ve sunum kolaylığı için görsel araçlardan yararlanılmıştır.

2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Türkiye’de Engelli Dostu İKY kavramının yeteri kadar bilinmediğinden hareketle örneklem grubunu oluşturan İKY bölüm yöneticilerinin deneyimleri ve bilgi birikimi konunun uygulayıcıları olarak önemlidir. Bu kapsamda araştırmanın yürütülmesinde karşılaşılan bazı sınırlamalar vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmada Marmara Bölgesinde yer alan büyükşehir belediyelerinden bazılarında resmi izin alınamamış, çalışmaya sıcak bakmamışlardır.
- Araştırmada İKY fonksiyonlarıyla ilgili sadece kendi bölümüyle ve konusuyla ilgili uzman yönetici görüşü alınmıştır. Çünkü tüm fonksiyonlara/uygulamalara hakim bir yönetici görüşü yapılan mülakatlarda görülememiştir.
- Mülakatlarda sorulan sorulara uygulamada detaylı bir şekilde orta kademe yöneticileri (şef, amir) yanıt vermiştir. Orta kademe yöneticilerinin politika uygulama, denetleme, kontrol ve daha çok deneyim sahibi oldukları gözlemlenmiştir.
- Arama stratejimiz için seçtiğimiz belirli veritabanları ve arama terimleri, ilgili yayınları bulma yeteneğimizi kısıtlamış olabilir. Ancak araştırma, alanında deneyimli akademisyenler ve alandaki uzmanlarla istişare ederek tasarlanmıştır.
- Çalışma başlığıyla ilgili literatürde sınırlı sayıda yayına rastlanmıştır ve engellilere yönelik sadece belirli konularda (istihdam, seçme ve yerleştirme, mesleki eğitim, rehabilitasyon vb.) araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ayrıca bazı yayınlara erişim kısıtlılığı nedeniyle ulaşılamamıştır.
- Bazı belediye yönetimleri çalışma için gerekli bağlı ilgili müdürlüklerle görüşme yapılabilmesi için yasal izinler vermemiştir/ alınamamıştır. Bu nedenle araştırma konusuyla ilgili mülakat yapılamamıştır.

2.6. Çalışmanın Etiği

Akademik çalışmalarda; araştırma konuları, yöntemleri, atıflar, kaynak göstermeler vb. gibi bir dizi izlenmesi gereken adımlar ve süreçler vardır. Bu anlamda bir akademik çalışma yapılırken izlenen yolun etik açıdan doğru olması, hesap verilebilir ve şeffaf olması gereklidir. Yapılan bu çalışmada evrensel etik ilkeler dikkate alınarak çalışma gerçekleştirilecektir. Bu anlamda bu çalışma Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu 03.12.2021 tarihli 40 sayılı toplantısındaki 16 no'lu kararında etik açıdan uygun bulunmuştur.

- **Bilinçli Onay:** Yıldırım ve Şimşek (2013) araştırma öncesi katılımcılara bilgilendirme yapılmasının ayrıca istek ve onaylarının olması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada katılımcılara, görüşme öncesi yüz yüze, telefonla ya da internet uygulamaları (Skype, Zoom, Google Meet vb.) üzerinden bilgilendirme (görüşme amacı, soruları, sayısı, görüşme süresi vb.) yapılmıştır. Katılımcılar kendi istekleriyle ve gönüllü olarak araştırmaya katılmışlardır.
- **Gizlilik ve Özel Hayata Saygı:** Yıldırım ve Şimşek (2013) kurum ve kişisel bilgilerin deşifre edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu anlamda yapılacak bu çalışmada, araştırmaya katılacak katılımcılara, bireysel (kişisel bilgiler, pozisyon vb.) ve kurumsal bilgilerin gizliliği konusunda bilgilendirme yapılacaktır, araştırma süresince gereken hassasiyet ve özen gösterilmiştir.
- **Aldatmama/Yanıltmama:** Bu kapsamda yapılan çalışmada, görüşme süresince katılımcıları yanıltacak sorular sorulmamış, verilen yanıtlar not edilmiş, sorulan sorularda yönlendirme yapılmamıştır. Araştırma konusu çerçevesinden ve görüşme sorularının kapsamının dışına çıkılmasına da izin verilmemiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013) de katılımcıları aldatma ve yanıltma ma konusunun önemli olduğunu belirtmiştir.
- **Verilere Bağlı Kalma:** Araştırmada elde edilen veriler sistematik bir şekilde ve de özenle toplanarak, sistematik olarak analiz edilerek sonuçlar ortaya konulmuş ve paylaşılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013) verileri çarpıtmanın ya da olmayan verileri uydurmanın etik olmadığını belirtmiştir.

Yapılan çalışmaların güvenilirliği etik açıdan doğru tasarlanmasıyla mümkündür. (Merriam, 2013:226). Bu sayede akademik olarak kriterleri karşılayan ve sonraki araştırmacılara yol gösterecek, ilham verecek çalışmalar ortaya çıkacaktır.

2.7. Bulgular

Aşağıda MaxQDA programı ile gerçekleştirilen analizden elde edilen kodların ve kategorilerin genel görünümüleri matris tablo ile verilmiştir.

Tablodaki satırlar çalışmanın kodlarını, sütunlar ise çalışmanın vakalarını temsil etmektedir. Matris tabloda kodlaması yapılan ifadelerin yoğunluğuna ve yapılan vurguya bağlı olarak kutuların büyüklükleri, küçüklükleri ve renkleri değişmektedir. Bu tablonun verilmesindeki temel amaç; analizde oluşan genel görünüm, kodlar ve kategorilerin örüntüsünü okuyucunun somutlaştırmasına yardımcı olmasını sağlamak içindir.



Kod Sistemi	Hasan...	Gün...	Metin ...	Çiğde...	Yener...	İsmail...	Abdul...	Mehm...	Burak...	Hülya...	Necia...	Musta...	Semih...	Erkan ...	Mahm...	Süley...	Bülen...	Resul ...	Suat ...	İsmail...	Akın ...	Enise ...	Erhan...
▼ Meslek																							
Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürü																							
İşçi İlişkileri Şube Müdürü																							
Bordro ve Tahakkuk Şefi																							
Eğitim Şefi																							
Maaş ve Tahakkuk Şube Müdürü																							
İnsan Kaynakları Şube Müdürü																							
İşveren ve İşçi İlişkileri Şube Müdürü																							
Eğitim Şube Müdürü																							
Bordro ve Tahakkuk Şube Müdürü																							
▼ İnsan Kaynakları Planlaması																							
Yasal Çerçeve																							
Kurumsal İhtiyaçlar ve Talepler																							
Yönetim Kararı ve İstisnaları																							
▼ Engelli İstihdamına Yaklaşım																							
Olumlu Yönetici Tutumu/Bakışı																							
Olumsuz Yönetici Tutumu/Bakışı																							
Kurumsal Hedefler ve Politikalar																							
Yasal Düzenlemeler																							
Özel İlanlar ve Pozisyonlar																							
Engelli Çalışandan Sorumlu Atamaları																							
E-Öğrenme Programları																							
Ücret Sübvansiyonları																							
Sağlık Tarama Programları																							
Elde Tutma ve İpe Dönme Programı																							
Kurumsal Sosyal Sorumluluk																							
▼ Değer Temelli Yaklaşım																							
Değer Olarak Yaklaşım																							
İnsan Kaynağı Yaklaşımı																							
▼ İpe Alım ve Yerleştirme																							
Yasal Çerçeve																							
▼ Yetkinlik Odaklı Yerleştirme																							
Uygulama Sınavı ve Değerlendirme																							
▼ Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği ve İlk																							
Kamu Kurumları Aracılığı İle İstihdam																							
Engelli STK'larla İşbirliği																							
Adaylar İçin Koçluk/Mentörlük																							
İpe Alım Uzmanlarının Engellilik Eğitimi																							
Fiziksel Düzenlemeler																							
Yardımcı Personel Desteği																							
Uygun Dokümantasyon																							
Uygun Değerlendirme ve Araçları																							
Özel İlan ve Pozisyonlar																							
Stratejiler ve Politikalar																							
Engelli İstihdamı Planı/Programları																							
İstihdam Danışmanlığı																							
▼ Engelli İstihdamına Yaklaşım/Bakış																							
Olumlu Yönetici Tutumu/Bakışı																							
Olumsuz Yönetici Tutumu/Bakışı																							
Kurumsal İhtiyaç ve Talepler																							
▼ Mutlu İşyeri ve Çalışan Mutluluğu																							
Talep Bulunma																							
Öneri Değerlendirme																							
Engelli Dostu İşyeri Markası Oluşturma																							

Şekil 5: Kod Matris Dağılım Tablosu Sayfa 1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kod Sistemi	Hasan...	Gün...	Metin ...	Çiğde...	Yener...	İsmail...	Abdul...	Mehm...	Burak...	Hülya...	Necla...	Musta...	Semih...	Erkan ...	Mahm...	Süley...	Bülen...	Resul ...	Suat ...	İsmail...	Aşkın ...	Enise ...	Erhan...
✓ Eğitim ve Geliştirme																							
Kurumsal İhtiyaç ve Talepler																							
Yasal Çerçeve																							
İş ve Yetkinlik Odaklı Eğitimler																							
✓ Kurum İçi ve Kurum Dışı Destek																							
Diğer Birimlerle Ortak Çalışma																							
Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği																							
Farkındalık, İletişim Eğitim ve Faaliy																							
Sendikaları Eğitimlere Dahil Etmek																							
Engelli Bilgi Yönetimi Sistemi Kurlm																							
Özel Oryantasyon																							
Oryantasyonda Engellilik Konuları																							
Eğitim Salonlarını Düzenleme																							
Uygun Eğitim Materyalleri																							
Mentör, Meslektaş (Buddy) Desteğ																							
Çalışan Arkadaş ve Yönetici Desteğ																							
Kurumsal Sosyal Sorumluluk																							
Geribildirim																							
Engelli Eğitsel Plan ve Projeler																							
Engelli Eğitimciler Yetiştirmek																							
✓ İş Analizi																							
Kamuda İş Analizine Olumsuz Bakış																							
Olumsuz Yönetici Bakışı																							
Uygulama Zorluğu																							
Gerek/İhtiyaç Görülmemesi																							
✓ İş ve Görev Analizi																							
Yok																							
Var																							
✓ Kurumsal İçi ve Kurum Dışı Destek																							
Diğer Birimlerle Ortak Çalışma																							
Kurum Dışı Danışmanlık Hizme																							
Çalışan Niteliklerinin Analizi																							
İş Özelliklerinin Analizi																							
Hedeflere Yönelik Analiz																							
Yönetici Analizi/Değerlendirmesi																							
✓ Teamül																							
Eğitlikçi Anlayış																							
✓ Engelli Dostu İş Analizi Sistemi Olu																							
Objektif Değerlendirme																							
Çalışan Özellikleri Oluşturmak																							
İş Tanımları Oluşturmak,																							
İş Gereksinim Tanımlamak,																							
Yasal ve Kurumsal Kriterler																							
✓ Örgüt Kültürü																							
Teamül																							
Eğitlikçi Anlayış, Kapsayıcılık ve																							
Pozitif Ayrımcılık																							
Çalışma Arkadaşı Desteği																							
Yönetici Desteği																							
Kurum İçi İmaj Oluşturma/Geliştirm																							
Mentör/Buddy Desteği																							
Engelli Dostu Plan ve Projeler																							
Engelli Bağarı Öyküleri																							
✓ Değer Temelli Yaklaşım																							
Değer Olarak Yaklaşım																							
İnsan Kaynağı Yaklaşımı																							
✓ Kurum İçi Destek																							
Diğer Birimlerden Destek																							
Çalışan Arkadaş Desteği																							
Yönetici Desteği																							
✓ Kapsayıcı Faaliyetler																							
Motivasyon Etkinlikleri																							
Sosyal Faaliyetler ve Hediyelet																							
Engelli Çalışana Özel Oryantasy																							
Eğitsel Faaliyetler																							
✓ Mutlu İşyeri ve Çalışan																							
Öneride Bulunma																							
Talep Bulunma																							

Şekil 6: Kod Matris Dağılım Tablosu Sayfa 2

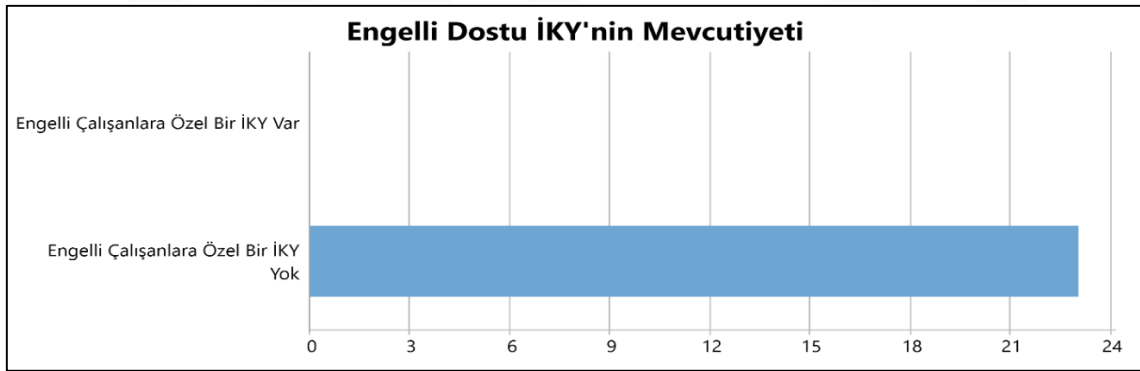
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7'e bakıldığında araştırma kapsamında 10 kategori içinde Ulaşabilirlik-Erişebilirlik, Örgüt Kültürü, Eğitim ve Geliştirme, İşe Alım ve Yerleştirme ve İnsan Kaynakları Planlaması kategorilerinin analiz örüntüsünde daha çok işlenen kategoriler olduğu görülmektedir. Ödül Öneri Sistemi, Performans Değerlendirme, İş Analizi kategorilerine ise daha az işlenildiği görülmektedir. Genel olarak matris tablosunu oluşturan diğer kategorilerin ve kodların oluşturduğu örüntüye bakıldığı zaman daha dengeli bir dağılım sergiledikleri gözlemlenmektedir.

2.8. Kodların Kategori Düzeyinde Dağılımları

YMF Teorisi kapsamında, elde edilen veriler kod ve temaya dönüştürülerek tablo şeklinde Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7'de engelli çalışanlar açısından İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının 10 temel kategori ve kodlardan oluşturulduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında; sözü edilen temel kategoriler ve kodların oluşturduğu örüntüler grafikler üzerinden daha detaylı verilecek ve vakalardan yapılan birebir alıntı örnekleri ile desteklenerek analiz derinleştirilecek ve sonuç kısmı için okuyucunun zihninde temel bir görünüm oluşturulmaya çalışılacaktır.



Grafik 1: Engelli Dostu İKY'nin Mevcudiyeti

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Büyükşehir belediyelerindeki daire başkanlıkları ve bağlı müdürlükler kendi görev ve sorumluluk alanları içinde hareket etmektedir. Bu anlamda sadece araştırma konusuyla ilgili olan daire başkanlıkları ve bağlı müdürlüklerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda vakalarla yapılan mülakatlar çerçevesinde araştırmaya konu olan büyükşehir belediyelerinde mevcut İKY ve uygulamalarının olduğunun, engelli

çalışanlara yönelik özel bir İKY sisteminin olmadığı ifade edilmiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M4: Kurumumuzda sadece engelli çalışanlara yönelik değil tüm çalışanlarımıza yönelik İKY ve uygulamalarımız mevcut.”

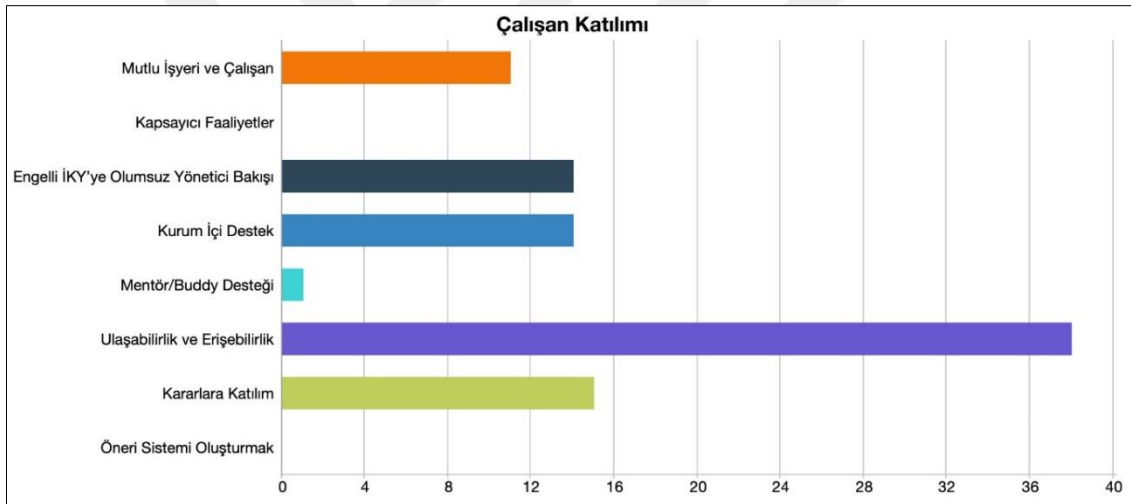
“M5: İKY tüm çalışanlarımız için mevcut engelli-engelsiz diye ayırmıyoruz”

“M12: Tüm çalışanlarımız bizim için değerlidir. İKY de tüm çalışanlarımız için herkesi kapsayan bir İKY sistemimiz var, özellikle engelli çalışanlarımıza yönelik yok”

“M19: Tüm çalışanlarımız için İKY mevcut, özel olarak engelli çalışanlarımız için İKY bulunmamaktadır.”

“M21: Engellilere yönelik özel bir İKY’miz yok.”

Vakaların analizinde **FIRSAT** Kategorisine bakıldığında içinde 3 kod olduğu görülmüştür. Bu kodlar ve kodların açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.



Grafik 2: Fırsat Teorisi Kapsamında “Çalışan Katılımı”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analizde; bu kategoride Çalışan Katılımı kodu kapsamında yönelik engelli çalışanların ulaşabilirlik ve erişebilirlik kodlarının daha sıklıkla ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca tablo, engelli çalışanların, kararlara katılımda (talep ve öneri) bulunduklarını, mutlu bir işyeri ve mutlu bir çalışan hedeflendiği bu anlamda engelli çalışanlara kurum içinde destek olduğu göstermektedir. Engelli İKY’ye bazı yöneticilerin çeşitli nedenlerle (esnekliğin olmaması, duruma uygun çözüm üretememe, gereksiz görme vb.) olumsuz bakışı ifade edilmesine rağmen genel olarak engellilerin kendilerine yönelik alınacak kararlara katılımının sağlanması, buna yönelik kurum içinde

desteğin sağlandığı bunun gerek kurumsal performans gerek mutlu çalışan hedefinde yapıldığı ifade edilmiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M4: İşe yerleştirme sürecinde atama yaparken engelli aday personel ile konuşuyoruz. İşin özelliklerini anlatıyoruz. Yapacağı iş ile ilgili düşüncelerini öğreniyoruz. Ona işi soruyoruz. Burada amaç sevdiği ve yetenekleriyle örtüşen işi yapmasını sağlamak.”

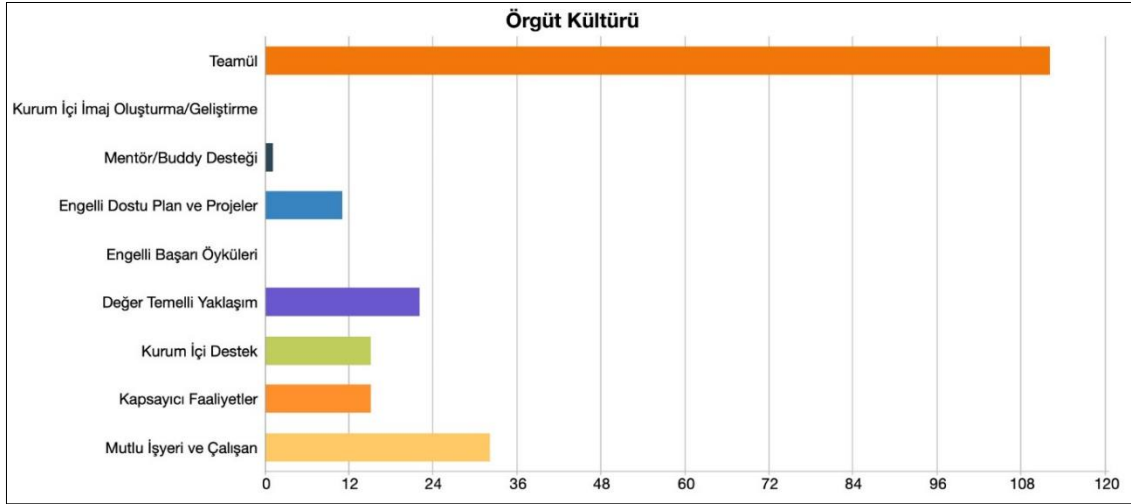
“M7: Engelli çalışanın talebi, isteği ne ise onu dikkate alıp ona göre çalıştırıyoruz. Bu sayede kurumsal aidiyeti ve motivasyonu artıyor ve engelli çalışandan yüksek verim alabiliyorsunuz.”

“M12: Engelli personelimize dediğim gibi pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Örneğin, işe yerleştirme sürecinde engelli adayın görüşlerini ve taleplerini dikkate alıyoruz. Sorunlarını ve taleplerini rahatlıkla bize iletebiliyorlar. Çözümün bir parçaları olabilmeleri için çaba sarf ediyoruz.”

“M16: Engelli personelimiz her zaman pozitif ayrımcılığa uğrayan personel olmuştur. Yazılı bir kural yok ama geçmişten gelen teamüller var. Bir anlayış ve kültür var. Kurumda çalışan tüm personelin engelli çalışan personelimize yönelik bu anlayışı var. Engelli çalışanlara her anlamda yardımcı olmaya çalışıyoruz, onları içimizden biri olarak görüyoruz.”

“M19: Engelli çalışanlarla ilgili kararlar, ilgili daire başkanlıkları bize yazar bizde inceleriz ona durum değerlendirmesi yaparız. Sorunlarla, ihtiyaç ya da taleplerle ilgili konularda. Değerlendirmelerde ve incelemelerde bulunur ona göre karar veririz.”

“M21: Engelli olsun ya da olmasın tüm çalışanlarla bir aile gibiyiz. Bize gelip sorunlarını ve taleplerini iletirler. Biz de sorun ve talepleri değerlendirir ve çözüm bulmaya çalışırız. İmkanlar dahilinde yeni düzenlemeler yaparız ya da talep doğrultusunda işini daha iyi yapabileceği başka bir birime göndeririz. Burada önemli olan çalışanın mutluluğu.”



Grafik 3: Fırsat Teorisi Kapsamında “Örgüt Kültürü”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmeye katılan vakalardan elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere Örgüt Kültürü kodu kapsamında, örgüt tarafından geçmişten gelen bir anlayışla benimsenen ve uygulanan yazısız normlar ve anlayış olarak karşımıza çıkan Teamül kavramı üzere görüş bildirmişlerdir. Örgüt kültürü içinde engelli çalışanlara Pozitif Ayrımcılık yapma, engelli olmayan diğer çalışanlar gibi eşit davranış sergileme ve ayrımcılık yapmama, çalışanların ve yöneticilerin desteği bu kapsamda yer alan teamüller olarak belirtilmiştir. Burada katılımcılar engelli çalışanlara hem bir değer olarak hem de bir kaynak olarak yaklaşımda bulunduklarını bildirmişlerdir. Kurum içi desteğin amacının engelli çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasının yanında kurumsal olarak da mutlu çalışan ve mutlu bir işyeri olmasının hedeflendiği ya da istendiği belirtilmiştir. Ayrıca profesyonel olarak Mentör/Buddy desteğinin olmadığı sadece çalışma arkadaşı desteğinin olduğu, kurum içi imaj oluşturma/geliştirmenin ve kendilerine rol model olacak ya da ilham verecek başarı öykülerinin de olmadığına vurgu yapmışlardır. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

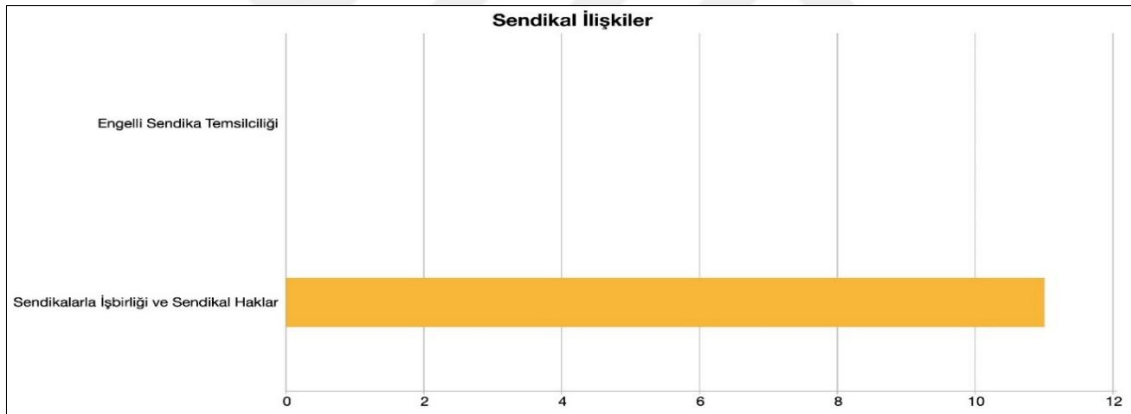
“M8: Engelli çalışanlarımız ile engelli olmayan çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmıyor. Ön yargı kesinlikle yok. Biz bir aile gibiyiz. Engelli çalışanlarımıza engelsiz olarak bakıyoruz. Onlara engelli diye ayrıcalık da yapılmıyor. Onlara destek oluyor ve değerli olduklarını hissettiriyoruz. Bunları yaparken kalbi kırılmasın, motivasyonu düşmesin, ayrımcılık görmesin istiyoruz.”

“M16: Engelli personelimiz her zaman pozitif ayrımcılığa uğrayan personel olmuştur. Yazılı bir kural yok ama geçmişten gelen teamüller var. Bir anlayış ve kültür var.

Kurumda çalışan tüm personelin engelli çalışan personelimize yönelik bu anlayışı var. Engelli çalışanlara her anlamda yardımcı olmaya çalışıyoruz, onları içimizden biri olarak görüyoruz.”

“M19: Kurum çalışanları ve yöneticiler engelli çalışanlarımıza her zaman yardımcı olmaktadır. Yazılı bir şey yok ama aynı yerde çalışma arkadaşları engelli çalışanın sorunu varsa, sıkıntı varsa onunla bir danışman gibi ilgilenir. Burada engellinin bizi bir aile olarak görmesi ve kurumsal aidiyetinin oluşması bizim için önemlidir. Pozitif ayrımcılık diyoruz ama önce biz eşitiz. Eşitlikçi bir anlayış içinde onları yaşama dahil etmeliyiz. Bizden herhangi bir farkları yok.”

“M21: Engellileri bizden farklı bir yabancı olarak görme gibi bir anlayışımız yok. Onlar da bir değer bir insan kaynağı. Bu anlamda onlara kurumun bir parçası olarak görüyoruz. Kurum içinde tüm çalışanlar engelli çalışanlara yönelik bakış açıları her zaman olumludur. Onları korumaya, yardımcı olmaya, işlerinde onları desteklemeye yönelik bir anlayış içindeler.”



Grafik 4: Fırsat Teorisi Kapsamında “Sendikal İlişkiler”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada yer alan katılımcılar Sendikal İlişkiler kodu kapsamında sendikal ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Tüm çalışanların sendikal hakların ve temsilciliğin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak engelli sendika temsilciliği konusunda herhangi bir temsilciliğinin olmadığını belirtmişlerdir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

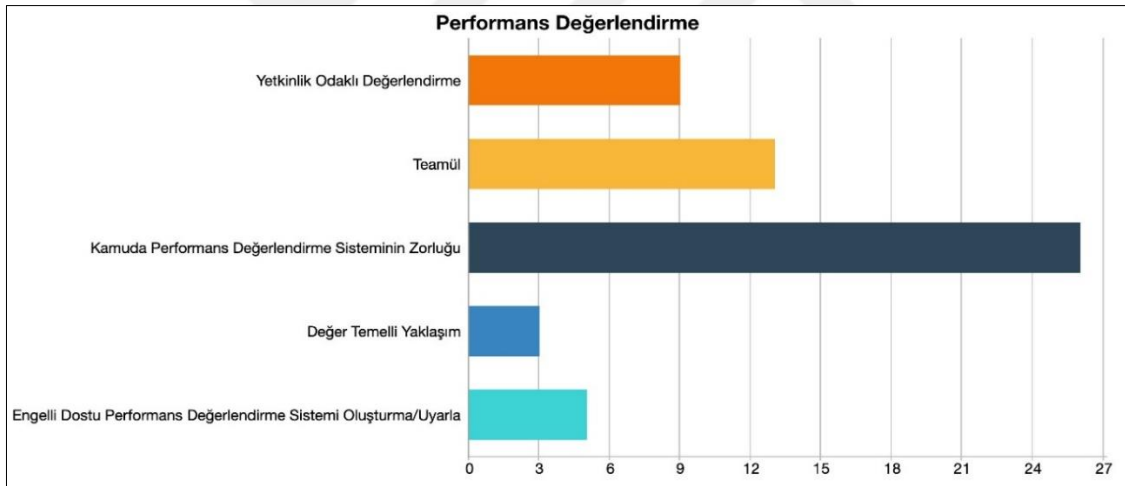
“M4: Engelli olsun ya da olmasın sendikalı olup olması kendi isteklerine bağlı olan bir durum. Bu konuda bir zorlama yok. İsteyen istediği sendikaya üye olabiliyor. Üye olunan sendikadan engelliler için bir talep gelirse onu inceleyip değerlendiriyoruz.”

“M7: Memurların sendikaya üye olma hakları var. Tüm memurlar birkaç sendikadan birine üyelerdir. Sendikalar üyelerin taleplerini bizlere ve yönetime bildiriyorlar. İşçilerde ise sendikal üyelikler mevcut. İşçi ve memurlar da olan üyelikler engelli çalışanları da tabi ki kapsıyor. Burada ayırım yapılmıyor. Sen engellisin üye olmazsın şeklinde.”

“M15: Engelli olsun olmasın kurumda çalışan tüm personel sendikaya üye olma hakkında sahiptir. Bu konuda herhangi bir kısıtlama ya da baskı söz konusu değildir. İstedikleri sendikaya üye olabiliyorlar. Talepler ve beklentileri kendileri de ifade ettikleri gibi sendika yoluyla da ifade ediyorlar.”

“M21: Tüm çalışanların sendikalara üye olma ve sendikalardan ayrılma gibi hakları bulunmaktadır. Engelli çalışanlarımızda istedikleri sendikaya üye olabiliyorlar. Memur ve işçi sendikalarından özellikle işçi sendikalarından toplu iş sözleşmesi imzalanırken kurumumuzdan talepleri oluyor.”

Vakaların analizinde **MOTİVASYON** Kategorisine bakıldığında içinde 3 kod olduğu görülmüştür. Bu kodlar ve kodların açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.



Grafik 5: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Performans Değerlendirme”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Performans Değerlendirme kodu kapsamında görüşmeye katılan vakaların birçoğu kamuda performans değerlendirmenin gerekli olmadığını, uygulamanın zor ve değerlendirmenin öznel olduğunu belirtmişlerdir. Performans değerlendirmelerin geçmişten devam ettiği gibi birim bazlı ve yönetici değerlendirmesi şeklinde olduklarını (teamül) belirtmişlerdir. Birim bazlı yapılan değerlendirmede yetkinlik (bilgi ve beceri) odaklı değerlendirme yapıldığını ifade etmişlerdir. Engelli çalışanlara yönelik bir

performans değerlendirme sisteminin olmadığı da ifade edilmiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M4: Şöyle ki Performans Değerlendirme Prosedürü Formu’muz var. Biz bu formu değerlendirmeyi tüm çalışanlarımız için uyguluyoruz. Engelli olsun ya da olmasın herkes için olsun ayırım yapmaksızın bu değerlendirmeyi yapıyoruz.”

“M5: Performans yönetimi ve değerlendirme sistemimiz yok, engelli özelinde de bir performans sistemimiz yok. Aslında bakılırsa engellileri ön planda tutmayı da doğru bulmuyorum. Çünkü insan olarak diğerlerinden farklı bakmıyoruz onlara.”

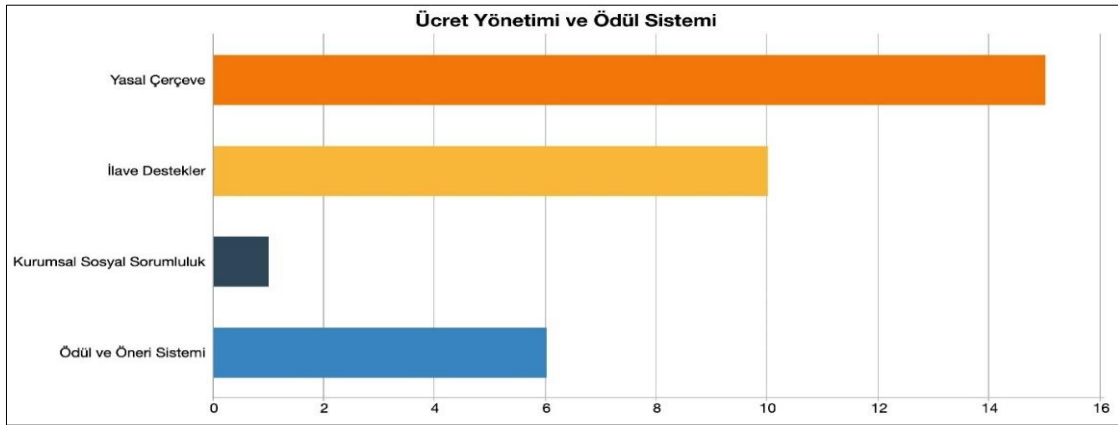
“M7: Kamuda bir performans değerlendirme sistemi çoğunlukla yok. Engelli olmayan çalışanlarımız için de yok. Burada önemli olan engelli olsun ya da olmasın o işi yapıp ya da yapamadığıdır. Sorun olursa zaten gerekli görüşmeleri yapıyoruz.”

“M12: Kamuda personel anlamında performans değerlendirme sistemi yok. Memurlarda bir ara gündeme gelmişti çerçeve bir yönetmelik çıkmıştı. Fakat ondan sonra herhangi bir gelişme ya da düzenleme olmadı. Kurum olarak da bir performans değerlendirme sistemi yok. Doğal olarak engellilere yönelik de bir performans değerlendirme sistemi de yok. Sistem olmadığı için herhangi bir ölçüm de yok.”

“M16: Yani performans değerlendirmeye ilgili lokal çalışmalarımız var. Bu lokal çalışmalar içinde olduğu zaman onun performansını kalıpsal ya da iş analizinde belirtilen hususlarda yapıyoruz. Biliyorsunuz belediyelerde performans yönetimi çok zordur. Şuan belirli bir performans sistemimiz yok. Yeni bir performans sistemi oluşturuyoruz. Orada engelli için kesin standartlar koymuyoruz, belirlemiyoruz. İdari görevlerde olan bazı engelli arkadaşlarımız var, çıtayı yükseltiyorlar. Kendilerinden beklenenden daha fazla derecede performans sergiliyorlar. Allah onlardan razı olsun.”

“M19: Engelli olmayanlar dahil tüm çalışanlarımıza yönelik performans değerlendirme uygulamamız yok. EKPSS sınavı ile geldikleri için işi bildiğini varsayıyoruz. İşlerinde herhangi bir sorun yaşamıyorlar. İlgili daire başkanlıkları zaten onlara destek oluyor. Fakat bu bir ölçme sistemi ya da uygulaması şeklinde yapmıyoruz. Geleneksel iş akışı nasılsa çalışanlar o şekilde izleniyor ve işi yapıp yapmadığına bakılıyor. Kamuda performans ölçümü yok, personel rejiminde de öyle bir uygulama yok. Merkezi atamayla gelmiş adama sen şunu biliyorsun şunu bilmiyorsun deme şansın da yok artık bu saatten sonra.”

“M21: Kamuda performans değerlendirme özellikle belediyelerde biraz zor. Birçok belediyede olmadığını tahmin ediyorum. Biz de böyle bir uygulama ya da sistem yok. Çalışanlarımızın performansı çalıştığı birim müdürleri, çalışma arkadaşları ve üretilen hizmet çıktılarına bakarak değerlendiriyoruz. Engelli personel bazında özel bir uygulama yok. Engelli olmayan nasıl değerlendiriliyorsa engelli personel de o şekil değerlendiriliyor. Yıllık raporlarda, faaliyet raporlarında bunları görebilirsiniz. Yazılı olarak da bir kriter ya da standartımız yok.”



Grafik 6: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmeye katılan vakaların birçoğu kamuda ücret ve ödül yönetiminin yasal çerçeve kapsamında olduğunu ve uygulamanın bu çerçevede yapıldığını ifade etmişlerdir. Engelli çalışanlara yönelik ayrı, özel bir ücret yönetimi ya da ödül sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca engelli çalışanlara yönelik yine yasal çerçevede ilave desteklerin olduğunu bu desteklerin engelli çalışanların hem insan kaynağı hem de bir değer olarak görüldüğü için ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk olarak toplumsal gelişime katkı sağlanması amacıyla yapıldığını belirtmişlerdir. Ödül ve öneri sisteminin ise olmadığını varolan uygulamaların ise teamüller şeklinde yönetici inisiyatifinde olduğunu ifade etmişlerdir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M13: Memurlarda 657 sayılı DMK’a göre belirleniyor. Kişilerin hizmet sınıflarına göre, kadrolarına, kadro derecelerine, eğitim seviyelerine göre değişiyor. Burada da engellilere yönelik teşvik ya da ayrı bir politika yok. Yapılan zamlar ya da iyileştirmeler herkesi kapsıyor. Yani engellilerle ilgili işçimize, memurumuza, sözleşmemize ne zam veriyorsak kurumumuzda çalışan engelliye de aynı şekilde zam geliyor. Engelli

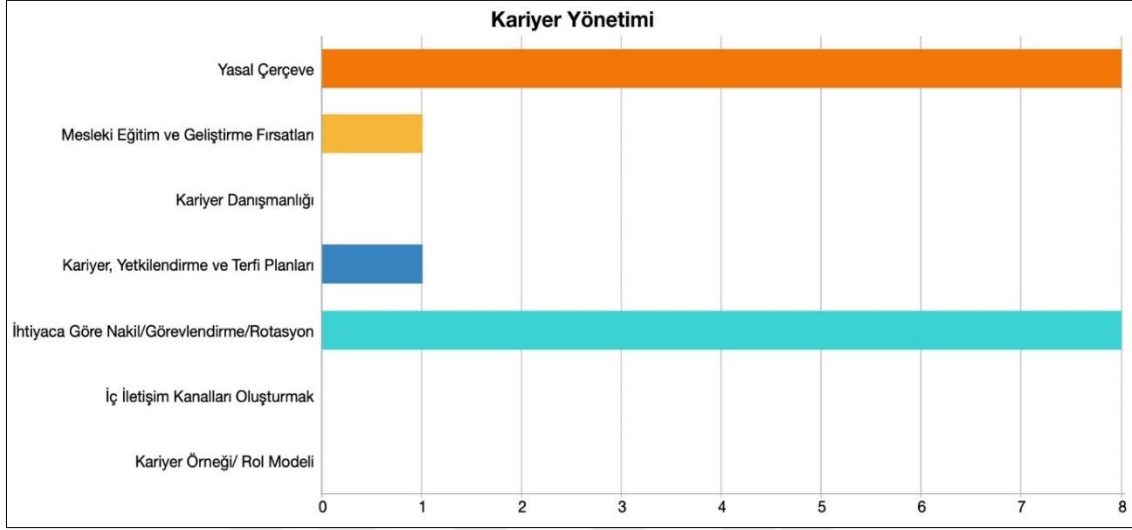
çalışanlarla ilgili herhangi bir dezavantajlı durum söz konusu değil. Bunu dışında engelli personelin sakatlık indirimi var. Kendisinin, eşlerinin veya çocuklarının yararlandığı vergi indirimleri var. Maaşta o şekilde bir indirim söz konusu. Onlara yönelik ayrı bir ücret belirlenmiyor, ayrı bir ücret politikası yok. Ödül sistemi kamuda başkan uygun gördüğünde olur ancak”

“M14: Engelli çalışanlarımıza yönelik onlara özel bir ücret yönetimi sistemimiz bulunmamaktadır. Yasalarda, kanun ve yönetmeliklerde ne ise biz o kadro ve pozisyon durumuna göre ödeme yapıyoruz. Engellilerde ücretin yanında yine yasalarla belirlenen engel derecelerine göre (1,2,3.derece) vergi indirimleri oluyor. Eğer engelli çocukları varsa senedi bir kez yüzde 50 maaş artışı desteği oluyor. Bunun yanında kötü hava şartlarında engelli çalışanlarımıza idari izin verilmekte. Ödül yönetimi dediniz. Kurum olarak ödül yönetimi sistemimiz bulunmamaktadır. İlgili yöneticiler ve Belediye başkanımızın oluruyla üstün hizmet gösteren personelimize ödül verilebiliyor.”

“M20: Her şey yasa, kanun ve yönetmelikler gereğince yapılmaktadır. Devlet Memurları Kanunu’nun (DMK) ilgili hükümleri gereği belirlenen cetveller uyarınca hesaplanmakta ona göre ödemeler yapılmaktadır. İşçilerde ise toplu iş sözleşmeleriyle olmaktadır. Engellilere yönelik teşvik ya da ayrı bir politika yok. Aynı mali haklardan yararlanmaktadırlar. Engelli çalışanlarımıza bir ayrıcalık siz engellisiniz gibi bir durum söz konusu değil. Bu durum hem engelli işçiler hem engelli memurlar için geçerlidir. Engelli çalışanlarımız, için DMK’da ve toplu iş sözleşmelerinde belirlenen çocuk yardımında yüzde elli artırımla ödenmesi, çocukların engelli olması durumunda, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin engelli olması durumunda ya da kendisi için vergi indiri gibi ilave destekler sağlanabiliyor. Kamu kurumu olarak bir ödül sistemimiz bulunmamaktadır.”

“M23: Kurumumuzda sadece engellilere yönelik ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamamız yok. Yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde tüm personele yönelik ücret yönetimi ve ödeme planlarımız mevcut. Kişiye özel bir uygulama yok. Engelli personelimize engel derecesine göre vergi indirimleri uygulanmaktadır. Bunun dışında engelli çocuğu olan personelimize yüzde elli oranda maaş artışı var senede bir kez. Ödül sistemi kurumumuzda bulunmamaktadır. Sadece memurlarda encümen kararı sonrası daire başkanımızın onayı ile yılda iki kez ödül ya da ikramiye verilmektedir. Tüm personel çeşitli tüm ücret düzenlemelerinden yararlanırlar. Bunları yasalar ve

yönetmelikler çerçevesinde yapıyoruz ve özellikle engelli personelime yönelik bir düzenlememiz bulunmamaktadır. Engelli çalışanlar dahil, tüm çalışanlara yönelik ödül ve ceza sistemi yasalara göre belirlenir. Değerlendirmeyi amirleri yapar. Ayrı bir sistem yok.”



Grafik 7: Motivasyon Teorisi Kapsamında “Kariyer Yönetimi”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kariyer Yönetimi kodu kapsamında, katılımcılar kamuda kariyer yönetiminin, kariyer yetki ve terfilendirmenin yasal çerçeve ile belirlendiğini engelli çalışanlar için bir kariyer yönetiminin olmadığını ifade etmişlerdir. Mesleki eğitim ve geliştirme fırsatlarının engelliler dahil tüm çalışanlar için eşit olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumun ihtiyacına göre engelli çalışanlar dahil nakil/görevlendirme/rotasyon yapıldığını değer temelli yaklaşımla kurumsal performans artışı ve mutlu çalışan hedeflediklerini belirtmişlerdir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M19: Engelli olmayan memurlarda, çalışanlarda durum neyse engelli çalışanlarda da durum aynıdır. Yasalar çerçevesinde kanun neyi söylüyorsa odur. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarımız olur bu sınavlara engelli çalışanlarımız da hiçbir ayırım olmadan girebilir. Bunun haricinde nakil durumlarında bile engelli çalışanlarımıza destek oluyoruz, pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Ortopedik bir engelli çalışanımız vardı. İlimizin bir ilçesinde oturuyordu. Babası işe getirip götürüyordu. Orada başka bir kurumu geçici olarak görevlendirdik. Gidiş gelişi yakın olsun diye. Evine daha yakın oldu. Bu çalışanımızın talebi ile ilgili. Talep olursa değerlendiriyoruz.”

“M21: Engelli personel özelinde bir kariyer sistemi yok. Kamuda özellikle kariyer planlaması belirli sınavlarla olmakta. Burada yine yasa ve yönetmelik çerçevesinin dışına çıkılmıyor. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları oluyor, özellikle memur personel için bunu söylüyorum. İşçilerde kariyer planlaması pek olmuyor. Engelli personel engelli olmayan personel gibi bu sınavlara giriyor. Herhangi bir ayırım yapılmıyor.”

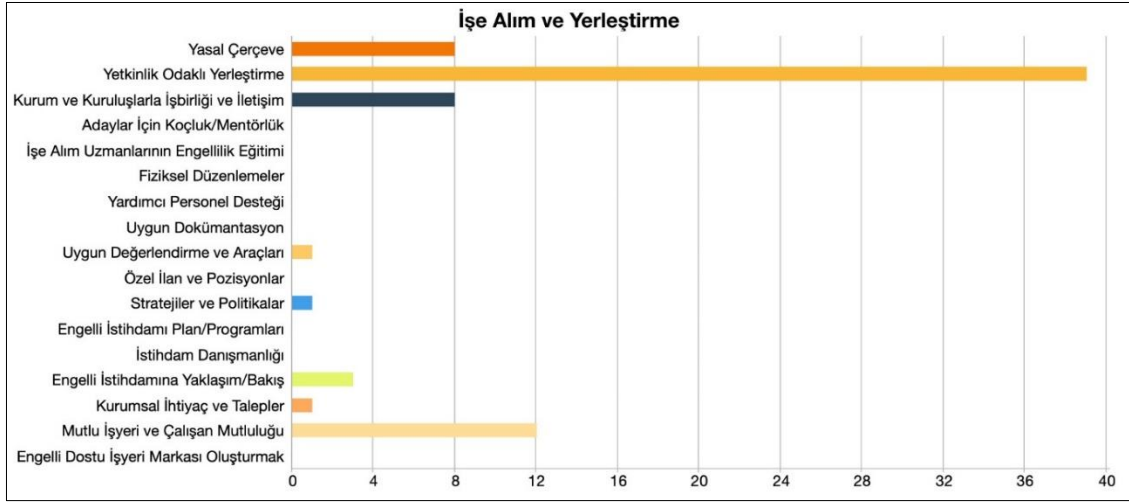
“M16: Mevzuatta yer alan görevde yükselme ve unvan değişikliği gibi memurları ilgilendiren konularda da kariyer yasalar ve yönetmelikler bazında belirleniyor. Bu kapsamda engelli çalışanlara yönelik özel olarak bir kariyer yönetimimiz yok öyle bir imkanımız yok. Kariyer yönetimi anlamında engelli ya da engelsiz bir ayırım söz konusu değil. Engelli olup da şube müdürü olan personelimiz de var. Kariyer sistemimiz içinde onları da dahil ediyoruz. Bakıldığında dezavantaj olarak görülebilir ama biz engelli çalışanı engeline göre değil sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğe göre değerlendiriyoruz ve engelli olmayan personelden engeli var diye ayırmıyoruz değerlendirme sürecinde.”

“M12: Kariyer planlaması uygulamalarını sadece engelli çalışanlar içi sınırlamayalım. Kariyer planlaması uygulaması istihdam türlerine göre de değişiyor. Bu memurlarda mevzuat düzenlemesi var. İşçilerde de şöyle söyleyeyim işçilerde bir kariyer düzenlemesi yok. Kamu kurumlarında kariyer kadroları bellidir. Kariyer kadroları memurlar üzerinden yürüdüğü için sadece memurlar arasından seçiliyor.”

“M5: Yasa ve yönetmelik çerçevesinde kariyer ve terfi uygulaması var. Bu çerçevenin dışına çıkmıyoruz. Engelliler için ayrı bir uygulamamız yok.”

“M4: Kamuda kariyer planlaması yine yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yapılıyor. Belirli sınavlar var görevde yükselme ve unvan değişikliği gibi. Engelli ayırımı yine yapmıyoruz. Bu sınavlar tüm çalışanlara açık. Başarılı olanların üst kadrolara atamasını yapıyoruz. Bu sınava girip de kazanan Engelliler ve Yaşlı Hizmetleri Şube Müdürlüğünde şef olarak görev yapan arkadaşımız var. Görevde yükselme ile biz bu arkadaşımızı almışız şef kadrosuna atamışız. Herhangi bir sorun yok yükselmesi için bir engel de yok. Sen engellisin sen başvuramazsın gibi önyargı ve ayrımcılık içeren davranış ve tutum içerisinde asla olamayız. Yasa ne diyorsa onu uyguluyoruz.”

Vakaların analizinde **YETENEK** kategorisine bakıldığında içinde 4 kod_oluştugu görülmüştür. Bu kodlar ve kodların açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.



Grafik 8: Yetenek Teorisi Kapsamında “İşe Alım ve Yerleştirme”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

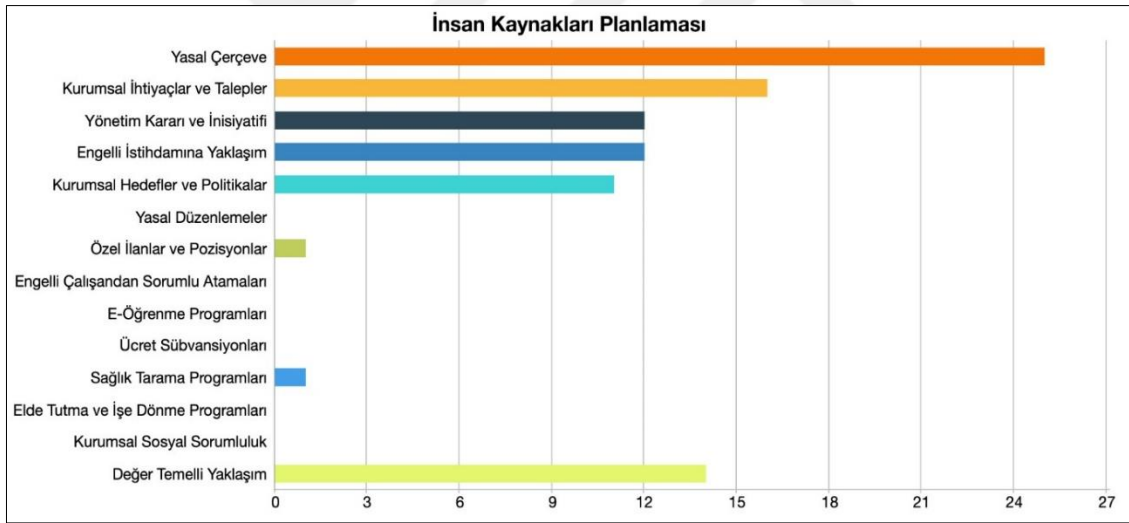
Görüşmeye katılan vakaların birçoğu kamuda işe alım ve yerleştirmenin engelliler dahil yasal çerçeve kapsamında yapıldığını belirtmişlerdir. Sadece engellilere yönelik bir işe alım ve yerleştirme sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca işe yerleştirmede adayların bilgi, beceri ve yetkinlik alanları dikkate alarak yerleştirme yaptıklarını engel durumlarını dikkate almadıklarını ifade etmişlerdir. İşe alım ve yerleştirme sonucunda mutlu bir işyeri ve mutlu çalışan hedeflediklerini belirtmişlerdir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M4: Engellilere özel bir işe alım ve yerleştirme uygulaması yok. Genel olarak istihdam edilecek herkes için yasaların ve yönetmeliklerin belirlediği çerçevede istihdam ve sonrası yerleştirme uygulamamız var. Seçme ve yerleştirme sürecinde belediye olarak engelli olsun ya da olmasın yasalar, yönetmelikler doğrultusunda hareket ediyoruz. Devlet Memurluğundaki yüzdelik dilimleri yani yasada belirlenen orana göre engelli personel istihdam etmek zorundayız. İşçilerde yüzde 4, işçilerde ise yüzde 3'lük bir oran var. Merkezi sisteme bağlı atama yoluyla alınıyorlar. Biz talep ediyoruz. Açıkta atama izni istiyoruz.”

“M5: Engellilere yönelik ayrı bir işe alım ve yerleştirme uygulamamız yok. Kurumdaki kontenjana göre belirlenir ihtiyaca göre istihdam edilirler. İşe alımlar merkezi atama EKPS ile oluyor. Engel tipine göre böyle bir ayırım yapmıyoruz. İhtiyaca göre belirlenen pozisyona göre alım yapıyoruz.”

“M7: Memurlarda norm kadro uygulaması var. Buna göre ihtiyaç olan boş olan engelli kadrolarımız devlet personel daire başkanlığına bildirilir, onlar da EKPPS sonucunda başarılı olan engelli adayı tercih etmesi durumunda kurumumuza naklen atar. İşçilerde ise bu durum İŞKUR üzerinden olmakta. Boş kadro ve pozisyona yönelik talebimizi değerlendirir ve ona uygun adayı bize gönderir. Biz de işe alım sürecinde başarılı olan engelli adayı istihdam ederiz. İşe alımda önemli olan pozisyon ve pozisyona ait görev ve sorumluluklardır. Engelli aday bu çerçevede içinde değerlendiriliyor.”

“M16: Mevzuata göre istihdam için yüzde üçlük ve dörtlük yasal bir sınır var. Burada engelli olmayan memur alımlarındaki gibi sadece engellilere yönelik EKPPS ye göre alım yapılıyor. Orada zaten sadece engelli olarak alıyorsunuz. Engelli olarak aldığınız kişinin engelini bilmiyorsunuz. İşe alımlarda şöyle bir durum söz konusu olabiliyor; birim yöneticilerimiz zihinsel engeli ya da fiziksel engeli daha az olan engelli personel ile çalışmak istiyorlar onu tercih ediyorlar. Onlar için de avantajlı oluyor çünkü engelli personel kendilerine kabul edebileceğinden daha fazla yük gelmeyeceğini düşünüyor.”



Grafik 9: Yetenek Teorisi Kapsamında “İnsan Kaynakları Planlaması”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmeye katılan vakalardan elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere İnsan Kaynakları Planlaması kodu kapsamında, katılımcılar kurumsal İnsan Kaynakları Planlamasının yasal çerçeve içinde yapıldığını, engellilere yönelik özel bir planlamanın olmadığını, planlama yapılırken kurumsal ihtiyaç ve taleplerin dikkate alındığını, kararların ise yönetim tarafından alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca engelli istihdamına olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını bunu hem insan kaynağı olarak hem de insani değer olarak yaptıklarını ifade etmişlerdir. Literatürde yer alan engelli

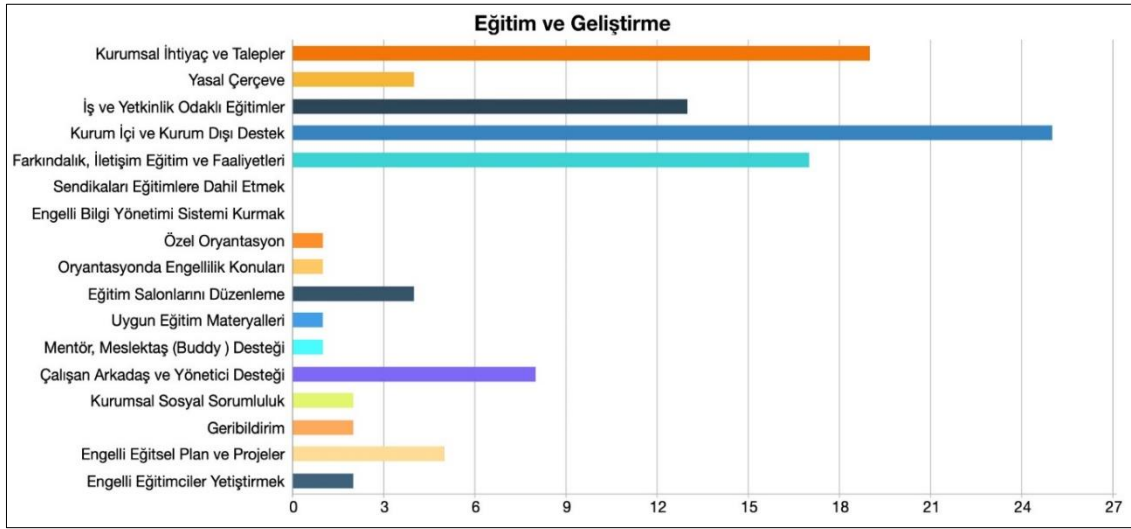
çalışana sorumlu atamaları, elde tutma ve işe dönme programları, e-öğrenme programları gibi unsurlar araştırmaya katılan katılımcılar tarafından ifade edilmemiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M12: İlk önce engelli istihdamından bahsedelim. Engelli istihdamı mevzuatta belirtilen oranlar üzerinden engelli istihdam ediyoruz. Herhangi bir engelli ayırımına gitmiyoruz. Burada çalışma şartlarını taşıyan engellilerin raporlarında belirtilen engel türlerine göre derecelerine göre kişileri mevzuatta belirtilen oranlar çerçevesinde istihdam ediyoruz. İşe aldıktan sonra kişilerin gerekli eğitim düzeyleri, bilgileri, becerileri ve yetenekleri de göz önünde bulundurarak kurumumuzda ihtiyaçlar kapsamında ilgili pozisyonlar kapsamında istihdam ediyoruz. Pozisyon belirlemede kişinin eğitimi, bilgisi, becerisi yeteneklerini gözönünde bulundurarak kurumumuzun ihtiyaçlarına binaen karşılıyoruz.”

“M16: Engellilere yönelik bir planlamamız vardır. Kurumsal teamül şeklinde. Şöyle ki engellilerimizi birimlerimizin görevlerinde faydalı olabilecek aynı zamanda engelli çalışanın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde bir planlamamız mevcuttur. Biz engellileri bir birimde toplamaktansa birimlere dağıtıp fiziksel özelliklerine göre hem kendilerinden verim almak hem de kendilerinin de bundan dolayı mutlu olmalarını, motivasyonlarının artmasını sağlıyoruz. Engellileri yasal olarak çalıştırmak zorunda olduğumuz için kurumda gelsin otursun sabah gelsin akşam gitsin maaşını alsın değil onu bir değer, bir kaynak olarak olarak görüyoruz. Ve yeteneklerini dikkate alıp kuruma faydı, katkı sağlasın diye yetenekleri doğrultusunda birimlere veriyoruz. Bu konuyu yazılı hale getirip belli bir standartta sokmayı doğru bulmuyorum. Bunu yazılı hale getirdiğimizde bunlardan birini zorlar hale getirebiliriz. Yazılı hale getirdiğimizde 657 DMK, İş kanunu gibi o zaman karar almakta zorlanıyoruz. Kalıba sıkıştırmış oluyoruz.”

“M19: Engelli çalışanlarla ilgili kararlar, ilgili daire başkanlıkları bize yazar bizde inceleriz ona durum değerlendirmesi yaparız. Sorunlarla, ihtiyaç ya da taleplerle ilgili konularda. Değerlendirmelerde ve incelemelerde bulunur ona göre karar verimiz. Kurumumuzda engelli çalışanlarımız var. Sadece engellilere yönelik kurumsal insan kaynakları planlaması mevcut değil. Yazılı olarak da yok. Kurumsal teamüller var. İstihdam ettiğimiz engelli çalışanlarımızı engel durumlarına uygun kadro ve pozisyonlara göre uygun yerlere yerleştiriyoruz. Bu yerleştirme ve istihdam tamamen yasa, mevzuat ve yönetmeliklere bağlı şekilde olmaktadır. Engelli çalışanlarımızı uygun yerlerde çalıştırıyoruz.”

“M21: İnsan kaynakları planlamamız mevcut tabi. Memur, işçi, sözleşmeli memur, taşeron tüm çalışanlarımız için planlamalar yapıyoruz. Ama sadece engelli çalışanlarımıza yönelik bir insan kaynakları planlaması söz konusu değil. Kurumumuzda engelli çalışanlarımız var. Çeşitli kadro ve pozisyonlarda istihdam edilmişlerdir. Engelli çalışanlarımıza yönelik planlamalar ve uygulamalarda yazılı bir şekilde yapmıyoruz. Yani belirli standartlarımız, yazılı kurallarımız yok. Yasaların belirlediği hükümler çerçevesinde hareket ediyoruz. Uygulamalarda ise geleneksel teamüller ne ise onları uyguluyoruz.”



Grafik 10: Yetenek Teorisi Kapsamında “Eğitim ve Geliştirme”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eğitim ve Geliştirme kodu kapsamında, görüşmeye katılan vakaların birçoğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, kurumsal ihtiyaç ve taleplere göre belirlendiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca engellilere yönelik bir eğitim ve geliştirme sisteminin olmadığını eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tüm personeli kapsadığını bu faaliyetlerin iş ve yetkinlik odaklı olduğunu belirtmişlerdir. Yine vakaların çoğu eğitimde kurum içi ve kurum dışı desteklerin olduğunu söylemişlerdir. Engellilere yönelik farkındalık ve iletişim eğitim faaliyetlerinin olduğunu da söylemişlerdir. Vakalar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan arkadaş ve yöneticilerin desteği ile yasal bir çerçeve içinde yapıldığı ifade edilmiştir. Engelli çalışanlar kapsamında literatürde yer alan Mentör, Meslektaş (Buddy) desteği, engelli bilgi yönetimi sistemi, sendikaların eğitime katılımı, engellilere özel oryantasyon gibi unsurlar katılımcılar tarafından ifade

edilmemiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

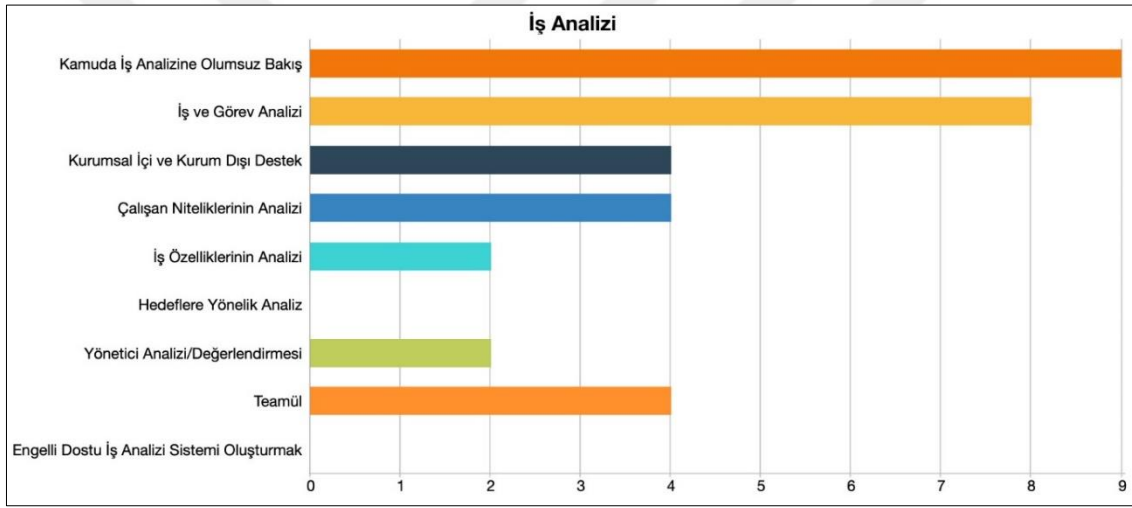
“M2: Kurumumuzda çalışan tüm çalışanlar için ihtiyaçlar ve taleplere göre eğitimler (mesleki ve teknik gelişim, mevzuat ve kişisel gelişim) verilmektedir. Engelli çalışanlar kapsamında özel olarak eğitim ve geliştirme uygulamalarımız yok. Fakat şöyle ki onlara özel olarak engelli personelden gelen talepleri alarak onlara eğitimleri birebir vermeye çalışıyoruz. Eğitim ve geliştirme kapsamında engelli olmayan personele olduğu gibi engelli personele yönelik de oryantasyon eğitimlerimiz olmaktadır. Amaç burada kuruma en kısa şekilde entegrasyonunu sağlamak. Eğitsel ihtiyaçlara göre aylık ve yıllık planlamalar yapıyoruz. Engelli olmayan personele de engelliler konusunda eğitimler verilmektedir. Farkındalık ve duyarlılık eğitimleri. Burada amaç engelliler konusunda engelli olmayan personele farkındalık kazandırmak.”

“M9: Özellikle engellilere yönelik eğitim uygulamaları yok. Yani her personel gibi onlara da eğitimlere davet ediyoruz. Normal engelli olmayan çalışanlar gibi mesleki, kişisel gelişim ve teknik eğitimler talep ediyorlar. Bu engelinden dolayı değil yaptığı işten dolayı eğitim talepleri oluyor, onları da karşılıyoruz. Engelli farkındalık eğitimlerini yılda bir kez rutin bir şekilde yapıyoruz. Toplumda farkındalığın oluşması, hatırlatma anlamında yapıyoruz.”

“M15: Engelli olsun olmasın kurum çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz mevcut. En son güvenlik personelimize sertifikalı işaret dili eğitimini verdik. Sadece engelli çalışanlara yönelik bir eğitim ve geliştirme uygulamamız/sistemimiz yok. Bunun dışında yıllık ve aylık eğitimler planlıyoruz. Bu eğitimleri personel talepleri ve eğitim ihtiyaçlarını saptayarak yapıyoruz. Fakat bunu yaparken engelli personeli ayrı tutarak değil onları da kapsayan eğitimler planlıyoruz. Bizim için önemli olan onların engeli değil sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerine yönelik eğitimler planlamak ve gerçekleştirmek. Başka bir örnek vereyim kamu mevzuatı ile ilgili bir eğitim düzenlediğimiz eğitimde birimde konuyla ilgili tüm personel katılabiliyor. Sen engellisin katılamazsın demiyoruz. Eğer sadece engelli çalışanlara yönelik bir eğitim düzenleyeceksek afiş yapıyoruz onlara yönelik eğitimler düzenliyoruz.”

“M18: Kurumumuzda tüm çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Bu kapsamda hem taleplere yönelik hem de yıllık olarak vermemiz

gereken eğitimler var. Bu kapsamda kişisel, mesleki ve mevzuat eğitimleri verilmektedir. Engelli çalışanlara yönelik özel ve sadece onlara yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri yok. Tüm çalışanlarımızı aynı kapsamda ele alıp ayırtırmadan, ayırım yapmadan ele alıyoruz ve ona göre faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz. Burada önemli olan çalışanın engelli olsun ya da olmasın bilgi ve becerisini arttırmak kuruma ve topluma faydalı birey olmasına katkı sağlamaktır. Oryantasyon eğitimleri ise engelli çalışanı ayırmadan tüm çalışanlarımıza ortak genel bir eğitim veriyoruz. Onları kanıksadık, ayırdık diye bir şey söz konusu değil. Tüm çalışanlarımız, engelli çalışanlarımıza ailemizden biri gibi davranırlar bu konuda bilinçlidirler. Biz de zaman zaman bu farkındalığın artmasına yönelik eğitimler düzenliyoruz. Örneğin; geçen ay zabıta personelimize işaret dili eğitimi verdirdik.”



Grafik 11: Yetenek Teorisi Kapsamında “İş Analizi”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş Analizi kodu kapsamında, görüşmeye katılan vakaların birçoğu iş analizinin, gerek/ihtiyaç görülmemesi, uygulama zorluğu ve yöneticilerin olumsuz bakışı nedeniyle kamuda iş analizine vakaların olumsuz baktıklarını ifade etmişlerdir. İş ve görev analizinin, görüşme yapılan bazı kurumlarda yapıldığını bazı kurumlarda hiç yapılmadığını ifade edilmiştir. İş analizi yapan kurumlar bunu çalışanların niteliklerinin ve işin özelliklerinin analizi olarak yaptıklarını bunu da bir sistem dahilinde değil de geçmişten gelen uygulamalar (teamül) şeklinde yapıldığını belirtmişlerdir. Engelli çalışanlara yönelik iş analizi yapılmadığı ifade etmişlerdir. Burada engelli olsun ya da olmasın iş ve beceri odaklı analizlerin yapıldığı ifade edilmiştir. Vakaların bu kategori ve kodlarla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

“M16: Evet var şu şekilde eskisine göre engellilerin eğitim durumları iyi seviyede. Almış olduğu eğitim durumuna kısaca donanımına, fiziksel özelliklerine ve birimin ihtiyacına göre bu üç kriteri karşılatırıyoruz. Örneğin muhasebe ile ilgili bir engelli personeli alanıyla ilgili nerede çalışabilir ona bakıyoruz mali hizmetler, maaş müdürlüğü gibi birimlerde çalıştırmaya özen gösteriyoruz. İş analizi dedik örneğin arkadaşlarımız sekiz engelli çalışan üzerinde bir çalışma yaptı, engel durumları, çalıştıkları birimler, servis güzergahı ile ilgili çalışmada analiz ediliyor, engelli personelin çalışma memnuniyeti, erişebilirliği analiz ediliyor, planlama yapılıyor. Yazılı bir prosedür ya da yönetmeliğimiz yok ama sonradan engelli olan personelimiz için de gerekli şartları düzenlemeleri yaparak engelli olan personelin çalışmasına devam etmesini sağlıyoruz. İhtiyaçlar kendisini doğuruyor. Bunları insan kaynaklarından bizler, ilgili birimde çalışan yönetici ve uzman personel ile birlikte yapıyoruz.”

“M19: İş analizi kurumda yok. İş analizi kurumun ihtiyaç duyduğu boş kadro ve pozisyonlar, ilgili daire başkanlıkları tarafından bize bildirilir. Görevlerin neler olduğu ve gerekli beceriler belirlenir. Buna göre alımlar olur. Tamamen ihtiyaçlar doğrultusunda olur. Yazılı herhangi bir şey yok. Mühendis ise engel durumu öncelik değil önceliği mühendis olarak gerekli becerilere sahip olup olmadığıdır. Burada çalışma şartlarını taşıyan engellilerin raporlarında belirtilen engel türlerine göre derecelerine göre kişileri dediğim gibi mevzuatta belirtilen oranlar çerçevesinde istihdam ediyoruz. İşe aldıktan sonra kişilerin gerekli eğitim düzeyleri, bilgileri, becerileri ve yetenekleri de göz önünde bulundurarak kurumumuzda ihtiyaçlar kapsamında ilgili pozisyonlar kapsamında istihdam ediyoruz.”

“M21: İş analizi ya da iş tanımı olarak ayrı bir çalışma yapmıyoruz. Boş kadrolar ve pozisyonların özelliklerini belirliyoruz. Hangi kişi, hangi işi nasıl yapacak ve hangi niteliklere sahip olacak onları belirliyoruz. Merkezi atama olacaksa bakanlığa bilgi veriyoruz, işçi alımında İŞKUR ile ortak çalışıyoruz, hizmet alımı ise gerekli şartları sağlıyorsa ona göre alım yapıyor. İnsan kaynakları olarak tüm süreci biz yürütüyoruz. Yöneticilerimiz, ilgili birimin şube müdürleri ve bizler oluşturduğumuz kurul ile sürece yön veriyoruz. Bunları yasalar ve yönetmelikler doğrultusunda yapıyoruz. Önemli olan burada engelli çalışanın da mutlu olacağı bir işi yapabilmesi. Genelde ofis ortamında büro personeli, alan görevlisi vb. hafif işlerde çalışmalarını tercih ediyoruz. Ağır işlerde ve vardiyalı işlerde engelli personel çalıştırmıyoruz. Yasa da zaten buna engel. Yine

söyleyeceğim gibi yazılı bir kuralımız yok. Bunları insan kaynakları olarak bizler belirliyor ve uyguluyoruz. Yasalar bize bunu bu şekilde yapmamızı söylüyor.”

“M12: Biz iş analizini kişilere değil pozisyonlara yapıyoruz. Kişiye iş analizi yapmıyoruz. O yüzden engelli engelsiz, yaşlı, genç, kadın, erkek böyle bir ayrımımız yok. Kurumda ihtiyaç olan pozisyona yapıp bu pozisyonda istihdam edeceğimiz kişi için iş gereklerini belirliyoruz. Hangi şartları taşımali yani eğitim olarak, yetkinlik olarak, bilgi olarak, beceri olarak şöyle söyleyelim yangınla müdahalede işte engelli personel çalıştıramayabiliriz. Yani bu pozisyonda engelli çalışabilir mi? Çalışırsa hangi türden engelli çalışabilir? Bunlar da belirlenebilir. Bunlara iş pozisyonundaki ihtiyaca göre hangi yetkinlikte, hangi bilgide, hangi beceride mesela sadece engel olarak düşünmeyin mesela örnek veriyorum astım hastasını ilaçlamada çalıştırmazsınız. Bu nedenle iş analizinde sağlık durumunu beden bütünlüğü durumunu göz önünde bulundurmak gerekiyor. Pozisyona iş analizi yapıp ona göre istihdam ediyoruz.”

Bu çalışmada araştırmacı tarafından MAXQDA nitel analiz programı kullanılarak, tüm vakaların sergilendiği analiz örüntüsü için genel bir görsel harita hazırlanmıştır.

Görsel haritada görüleceği üzere, kodlar arasındaki bağlantılar ne kadar sık ya da yoğun ise okların kalınlığı da bu oranda artmaktadır. Harita aynı zamanda, hangi kodların birlikte oluştuğunu ve hangi kodların hangi kategorilerle yüksek ilişkide olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacını; yedi Büyükşehir Belediyesi örnekleminde, engelli çalışanlara yönelik İKY ve uygulamalarının incelenerek, olgu ve ideal arasındaki farklılıkların tespit edilmesi ve yapılan tespitler sonucunda İKY sisteminin geliştirilmesi/genişletilmesi eğer yoksa Türkiye’de yerel yönetimler olarak büyükşehir belediyelerine yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi modeli önerisinin sunulması oluşturmaktadır.

“Örneklem kapsamındaki yer alan yedi büyükşehir belediye, engelli çalışanlarına yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırma sorusu kapsamında, Marmara Bölgesi’nde bulunan Büyükşehir Belediyeleri (İstanbul BB, Kocaeli BB., Sakarya BB., Bursa BB., Balıkesir BB., Tekirdağ BB.) ile diğer bölgelerde yer alan iki bölge büyükşehir belediyesi (Ankara BB. ve Konya BB.) olmak üzere toplam yedi belediye örneklem olarak seçilmiştir. İlk olarak Marmara Bölgesindeki Büyükşehir Belediyeleri örneklem olarak seçilmiştir. Fakat Marmara Bölgesindeki bazı belediyelere ulaşılamadığından, resmi izin alınamadığından ve olumsuz geri dönüş alındığından kapsama diğer iki büyükşehir belediyesi (Ankara BB., Konya BB.) araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma alanı olarak en doğru bilgiyi elde edeceğimizi düşündüğümüz yedi Büyükşehir Belediyesi; Türkiye’deki nüfus yoğunluğunun en fazla olması, çalışan sayının fazla olması, fiziki yerleşim durumu, ekonomik düzeyinin gelişmiş olması, toplumun beklentilerinin artması ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesi nedeniyle verilen hizmetlerdeki çeşitliliğin çok olduğu (sportif ve kültürel, sağlık, eğitim ve öğretim vb.) bölge olması özellikleri nedeniyle seçilmiştir.

Yapılan çalışma ayrıca engelli çalışanların sadece “istihdam öncesi süreç, haklar, erişebilirlik, yasal faktörler vb.” açısından değil istihdam sonrası süreçte de onların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayan ve insan kaynaklarının tüm süreçlerinde (uygulamalarında) onlara yardımcı olan bir model önerisi sunması; iki farklı disiplini (insan kaynakları yönetimi ve engellilik birleşimi ekseninde) tek bir potada vermesi ve ilk defa bir teori çerçevesinde ele alması oluşturmaktadır. Bu anlamda yapılan çalışma hem literatürdeki boşluğu doldurması hem de Türkiye’deki engelli dostu uygulamaları geliştirme ve genişletme anlamında bir katkı sağlaması anlamında önemlidir.

Çalışmanın Teorik kısmında; Dünya’daki ve Türkiye’de literatürde mevcut durum ve uygulamalara yönelik tespitlerde bulunulmuştur. Türkiye’deki çalışmalarda, Dünya’daki

alışmalara benzer çalışmalar olduğu görülmüştür. Benzer çalışmaların çoğunun başta “İştihadam” olmak üzere “kurumsal sosyal sorumluluk, farkındalık, eğitim, ergonomi, kurumsal destek ve politikalar gibi” İK fonksiyonlarını içeren bazı ortak konuları kapsadığı görülmüştür.

Ayrıca Türkiye’de yapılan çalışmaların Dünya’da yapılan çalışmalar gibi genel kapsamda yasa, yönetmelik gibi çerçevede yapıldıkları tüm İK fonksiyonlarını kapsamadığı ve yerel yönetimlerde engelli çalışanları, tüm süreçlere dahil eden bir sistem ve yönetim anlayışı bulunmadığı görülmüştür. Siyasi bir anlayışla yönetilen belediyelerin seçim sonrası yönetimin/ yöneticilerin değişmesi halinde yönetim anlayışı ve uygulamalar da değişmektedir. Bu nedenle engelli çalışanların bu değişimden olumsuz yönde etkilenmemesi için Dünya’daki uygulamalar gibi yazılı, standartları olan, kuralları belli bir kapsamın oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsam belli bir model ve sistem dahilinde olmalıdır.

Çalışmanın Ampirik kısımda ise; araştırma sorusu kapsamında yedi Byşehir Belediyede yapılan saha araştırmasında, st ve orta kademedenden (Daire Başkanı, Müdür, şef, Koordinatör vb.) oluşan toplam 23 yönetici ile yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve gözlemlerden hareketle; engelli çalışanlara yönelik İKY sistemi ve uygulamalarının olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın analizinde hem sahadan hem de literatürden veriler elde edilmiştir. Bu verilerin analizi yapılarak kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Çalışmanın daha iyi anlaşılması açısından oluşturulan kodlardan, kategorilerden ve temalardan MAXQDA nitel analiz programı yardımı ile görsel haritalar çıkarılmış ve şekiller oluşturulmuştur. Araştırma sürecinin sonunda, yapılan gözlemlerle birlikte ortaya çıkan bulgular yorumlanmış sonuç ve öneriler bölümü ile araştırma sonlandırılmıştır. Engelli Dostu İKY kavramıyla ilgili göstergeler, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi çerçevesinde 3 tema belirlenmiş ve 10 alt başlıkta kategorileştirilmiştir. Her kategorinin altında kategorilere bağlı kodlarla alt boyutta değerlendirme yapılmıştır.

Saha alışması sonucunda, örneklem kapsamındaki byşehir belediyelerinin İKY ve uygulamaları incelendiğinde, engelli çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak, engellilere yönelik özel/özgü yönetim modellerinin ya da uygulamalarının mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Byşehir belediyelerinde engelli çalışanlar için teamül yani

yazısız ve sistemsiz olarak uygulanan bazı insan kaynakları uygulamalarının olduğu çalışanların entegrasyonunu kısmi olarak arttıran bu uygulamaların da engelli çalışanlar için yeterli olmadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda bu uygulamaların yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi ve de yeni bir model oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma yalnızca büyükşehir belediyeleri ile sınırlı kalmış olup, farklı sektörlerdeki ya da küçük ve orta ölçekli belediyelerdeki engelli çalışanlar ve uygulamaları hakkında bir değerlendirme yapılmamıştır. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca, araştırma yalnızca nitel veri toplama yöntemleri kullanarak yapılan bir alan çalışması olduğu için, sonuçlar daha geniş ölçekli nicel çalışmalarla desteklenmemiştir. Bu nedenle, verilerin genellenebilirliği ve dış geçerliliği konusunda sınırlamalar söz konusu olabilir. Bir diğer sınırlılık, engelli bireylerin yaşadıkları deneyimlerin ve engellilik türlerinin farklılık gösteriyor olmasıdır. Araştırmada tüm engelli bireylerin ortak ihtiyaçları ve beklentileri ele alınmış olsa da, her bireyin engellilik durumu ve buna bağlı ihtiyaçları farklılık arz edebilir. Bu çeşitlilik, daha özelleştirilmiş çözümler geliştirilmesini zorlaştırabilir.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, katılımcıların sübjektif görüşlerine dayandığı için, bazı katılımcıların belirli uygulamalara veya süreçlere dair görüşleri, kişisel deneyimlere ve algılara dayanmakta olup, objektif olmayan değerlendirmelere neden olabilir. Bu durum, elde edilen bulguların doğruluğu ve geçerliliği açısından bir sınırlama oluşturabilir. Son olarak, bu araştırmanın sadece belirli bir dönemde yapılmış olması, zaman içinde değişebilecek koşullar ve gelişmelerin göz önünde bulundurulmadığı anlamına gelir. Gelecek yıllarda yapılacak çalışmalar, engelli çalışanların koşullarının değişmesiyle birlikte, farklı bulgular ortaya koyabilir.

Araştırmada, “Örneklem kapsamındaki yer alan yedi büyükşehir belediye, engelli çalışanlarına yönelik engelli dostu hangi İK politikalarını, uygulamalarını hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?” araştırma sorusuna literatür incelemesi ve saha araştırması sonucunda ele edilen veriler kapsamında yanıt aranmıştır.

Literatür incelemelerinden, saha araştırmalarından elde edilen veriler, araştırmacının notları ve gözlemleri sonucunda Türkiye’de yerel yönetimler olarak Büyükşehir Belediyeleri’nde engelli çalışanlara çağın gereklerine uygun, sürdürülebilir ve kültürel değerlere duyarlı yönelik Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi model önerisi

sunulmuştur. Bu model, engelli bireylerin iş gücüne entegrasyonunu artırmayı ve toplumsal eşitliği sağlamayı hedefleyen yenilikçi bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Model önerisi, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) Teorisi çerçevesinde, araştırma bulguları ışığında yapılan kapsamlı bir analizle açıklanmış olup, bu süreçte kod, kategori ve temalar belirlenerek her bir bileşen detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Aşağıda, bu temalar ve kategorilerle ilgili açıklamalar yer almakta olup, önerilen modelin temelleri ve işleyişi daha anlaşılır hale getirilmiştir.

YETENEK TEORİSİ kapsamında; işe alma ve yerleştirme, İK planlaması, İş analizi ve Eğitim-geliştirme gibi İK uygulamalarını içeren başlıklar ve uygulama önerileri detaylı olarak aşağıda belirtilmiştir:

İşe Alma ve Yerleştirme; boyutunda saha araştırmalarında örneklem olarak seçilen büyükşehir belediyelerinde engellilere yönelik işe alım ve yerleştirme uygulamalarının olduğunun, bu uygulamaların mevzuat/yasalar çerçevesinde (kota sistemi) yapıldığı ve engellilere yönelik bir işe alım ve yerleştirme sisteminin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca engelli adaya yönelik, görüşenlerin engellilik konusunda bilgilerinin olmadığı, yerleştirmenin adaya ve işe uygun olsa bile çalışma şartlarının engelli adaya göre uygun olmadığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda, engelli çalışanlara yönelik seçme ve yerleştirme süreçlerinde öneriler sistematik bir şekilde sıralanmış ve her bir aşamanın uygulanabilirliği belirtilmiştir:

- Engelli istihdamı öncesinde İKP kapsamında engellilerin çalışabileceği işler belirlenmeli, iş tanımları yapılmalıdır. Bu işlere ve iş tanımlarına uygun “özel pozisyonlar” belirlenmelidir. Bu pozisyonlarda hangi tür engellinin çalışabileceği belirtilmelidir. Ayrıca bu belirlenen işler ve pozisyonlar haricinde engellilerin başka hangi işleri yapabileceklerine dair işler de belirlenmelidir.
- Ayrıca engelli adaylarla yapılacak mülakatlar için hem görüşmeci hem de engelli aday için görüşme kılavuzları (engel türlerine göre) oluşturulmalıdır.
- İşe alım sürecinde yöneticilere, işe alım uzmanlarına (görüşmecilerin) engelliler ve engellilik konusunda eğitimler verilmeli, bilgilendirmeler yapılmalı, gerekirse danışmanlık alınmalıdır.
- Engelli adaya, işe alım ve yerleştirme sürecinde gerektiğinde görüşme öncesi ve süreciyle ilgili mentör ya da koçluk hizmeti verilmelidir.

Koç/Mentörün işe alım sürecinde firma ile ilgili, kimlerle görüşeceği, nerede görüşeceği, başvurduğu pozisyonla ilgili bilgilendirme yapılmalı. Koç/Mentör görüşme sürecinde engelli adaya, görüşmede neler yapması gerektiği, nasıl davranması gerektiği konusunda ve görüşmede sorulacak sorulara hazırlanmasında yardımcı olmalı ve destek vermelidir.

- Görüşme soruları ve görüşme yeri engellilere uygun düzenlenmelidir. Görüşmede gerektiğinde engelli adaylar için bir yardımcı (görme, işitme engelliler için) görevlendirilmelidir.
- Engellilere uygun iş ve pozisyonlarla ilgili nitelikli engelli adaylar için Engelli STK'lılarla işbirliği yapılmalı ve iletişim kurulmalıdır.
- İşe yerleştirmede engelli adaya ilk olarak kurum kültürü, çalışma ilkeleri, kurum yapısını anlatan oryantasyon eğitimi verilmelidir.
- Oryantasyon eğitiminden sonra çalışacağı birim, çalışma arkadaşları ve bağlı olduğu yöneticilerle tanıştırılmalıdır. Çalışacağı ofis, kullanacağı araç-gereç gösterilmelidir.
- Engellilerin, alım yapıldığı kadro/ pozisyonla ilgili engellilerle yapacakları işle ilgili görüşmeler yapılmalı (işin özelliği, yapabilirliği, lokasyonu vb.) ve engelliye özel bir oryantasyon eğitimi sonrası işbaşı yaptırılmalıdır.

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP); boyutunda saha araştırmalarında, kurumların İKP yapılırken engelli çalışanlara yönelik, yasal çerçeve ile belirlenen planlamanın dışında bir planlama yapılmadığı belirtilmiştir. Engelli çalışanlar için “İstihdam, yerleştirme, ücret vb.” gibi temel haklar dışında sınırlı sayıda planlama çalışması olduğu bunun haricinde ayrı bir planlamanın yapılmadığı belirtilmiştir. Ayrıca yasal ve politik çerçeve içinde engelli çalışanları kapsayan kanunların ve yönetmeliklerin yetersizlikleri ya da engelli çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Bu durum kurum içinde gerçekleşebilecek olası farklı durumlara uygun çözüm olacak uygulamalar yapma ya da engelli çalışanların işteki yaşamlarını kolaylaştıracak yeni uygulamalar oluşturma sürecinde de bir engel olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca yapılan görüşmelerde bazı yöneticilerin engellilerle çalışmak istemediği, onlara karşı önyargılarının oldukları belirtilmiştir.

Bu kapsamda, engelli çalışanların iş gücüne entegrasyonunu ve desteklenmesini sağlamak amacıyla, ‘İnsan Kaynakları Planlaması’ ve ‘Yasalara ve Politik Çerçeveye’ yönelik kapsamlı ve etkili öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlara yönelik, onları da kapsayan özel/uyarlanabilir, “Kurumsal hedefler, stratejiler ve politikalar” belirlenmelidir. Varolan hedef, strateji ve politikalara engelliler dahil edilmelidir, var olanlar engellilere göre uyarlanmalıdır.
- Engellilere yönelik özel yasal düzenlemeler (yasa ve yönetmeliklerde belirtilen maddeler) yapılmalı, varolanlar çağın şartları ve ihtiyaçlara yönelik geliştirilmeli/uyarlanmalı ya da değiştirilmelidir. Ya da sadece engelli çalışanlara yönelik yasal düzenlemeler (Ör: Engelli çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan özel yönetmelikler vb.) oluşturulmalıdır.
- Yasalar kapsamında (5216 Büyükşehir Belediyesi K., 5393 sayılı Belediye K.) belediyelerde engelli hizmet birimleri kurulmalı, varolan birimlerin ise sadece medikal model (bakım, rehabilitasyon, bilinçlendirme, sosyal yardım vb.) kapsamında değil psikolojik, sosyal, kültürel ve yönetsel açıdan da engelli çalışana destek olacak şekilde yeniden yapılandırılması ya da kapsamının geniştilmesi gerekmektedir.
- Ayrıca 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun kapsamında “Mesleki Habitalasyon ve Rehabilitasyon, Erişebilirlik, İş ve Meslek Analizi, İstihdam vb.” gibi çeşitli kanun maddeleri altında yer alan konulara çağın gereklerini, toplumsal, sosyal ve iş dünyasını da ilgilendiren ihtiyaçları karşılayan yeni kanun maddeleri eklenmelidir. (Ör: Engellilerin çalışabilecekleri işler, Çağın yeni meslekleri, Çalışma şekilleri, ücret ve sosyal haklar vb.)
- Engellilerin istihdamına yönelik (engellinin engeline uygun) özel ilanlar ve pozisyonlar belirlenmelidir, iş tanımları oluşturulmalıdır.
- İK bölümü içerisinde, engelli çalışanlara istihdam sonrası destek olacak sadece engelli çalışanlardan sorumlu, onların “ihtiyaç, beklenti ve sorunlarıyla ilgilenen” “İstihdam Eşitliği/ Çeşitlilik Yönetimi Danışmanı”; Eşitlik ve Engellilik Görevlisi (Memuru)”; “Engellilik Yönetimi Uzmanı” gibi görevlendirilmeler yapılmalıdır. Böyle bir imkan yok ise İK bölümü içerisinde yeterliliği olan, engellilik konusunda bilgi sahibi birine bu görev verilebilir.
- Engelli çalışanların ihtiyaçları ve talepleri dikkate alınmalıdır. Yöneticilerin onları insan kaynağı olarak değerlendirmelerine yönelik farkındalık ve bilgilendirmelere yönelik faaliyetler (eğitim, workshop vb.) yapılmalıdır.

- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı içinde “Engelli Dostu Belediye” olarak diğer kurumların örnek alacağı, rol model olacak kurumsal çalışmalar yapılmalıdır. (Engelli Şehir kapsamında halen yapılmaktadır fakat engelli dostu belediye olarak böyle bir çalışma bulunmamaktadır.)
- Kurum içi İK uygulamaları engelli çalışanlara göre yeniden düzenlenmeli/uyarlanmalı, onlara özel İK uygulamaları oluşturulmalıdır.
- Kuru içi dolaşım ve erişebilirlik, çalışma ortamının engelli çalışanın engeline uygun olarak düzenlemesi de planlamaya dahil edilmelidir. Örneğin, engelli çalışanların çalışma yerine erişimi ve çalışacağı ofisin onların engeline uygun bir şekilde düzenlemesi ve uyarlanması gerekmektedir. Bina önünde rampa, platform asansörü ya da normal asansör/ Fotoselli giriş kapısı işaretleme ve yönlendirmeler/ Rampalar ve rampaların korkulukları/ Küpeşteli merdivenler/ özel yürüyüş yollarının planlama içine dahil edilmesi gerekmektedir.

İş Analizi; boyutunda saha araştırmalarında ise, belediyelerin çoğunda engellilere çalışanlara yönelik iş analizi çalışmalarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Sadece engelli çalışanlar değil engelli olmayan çalışanlara yönelik de iş analizi çalışmalarının olmadığı ifade edilmiştir. İş analizi çalışması bazı kurumların, kurum içinde bazı birimlerin kendi içinde yaptığı çalışmayla sınırlı kaldığı, bazı kurumların ise dış kurumlardan iş analizi için hizmet aldıkları ifade edilmiştir. Bu durum, engelli çalışanların yetkinlikleri (bilgi, beceri, yetenek) göz önünde bulundurulmadan farklı işlerde ve pozisyonlarda çalıştırıldıklarını, dolayısıyla onların insan kaynağı olarak yeterince değer görmediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kurumlarda insan kaynakları uygulamalarının eksik olduğu veya bazı uygulamaların hiç yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede, engelli çalışanların ihtiyaçlarına uygun iş gücü planlaması ve verimli bir iş ortamı sağlanabilmesi için 'İş Analizi'ne yönelik aşağıda, kapsamlı ve uygulanabilir bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlara özel yapacakları işlerle ilgili; prosedürler, yönetmelikler vb. oluşturmalıdır.
- Engellilerin çalışabilecekleri özel işler, işlerin özellikleri ve çalışan nitelikleri belirlenmelidir.
- İş analizini yapacak personele engellilik konularında, engelli personel ve onların yaptıkları işlerle ilgili bilgilendirmeler yapılmalı ve eğitim verilmelidir.

- Kurumsal hedeflere, stratejilere engelli çalışanlar da dahil edilmelidir.
- İş analizine yönelik dokümanlar hazırlamalıdır (Standart formlar, checklistler, değerlendirme formları vb.).
- İş analizi çalışmalarında gerekirse kurum dışı destek (Hizmet alım/danışmanlık) alınmalıdır.
- Kurum içinde İnsan Kaynakları (ve Eğitim) Daire Başkanlığı içinde gerekirse engelliler için iş analiziyle ilgili ayrı bir birim oluşturmalıdır.
- İş analizi değerlendirmeleri bir sistem dahilinde yapılmalıdır. Yönetici ya da kişi bazlı öznel değerlendirmeler (teamül) yapılmamalıdır/yapılmasına engel olunmalıdır.

Eğitim ve Geliştirme; boyutunda saha araştırmalarında, kurum içi verilen eğitimlerin yasal çerçevede verildiği (yasa ve yönetmelikler) engelli çalışanların talebi olursa ya da ihtiyaç duyulursa onlar içi eğitimlerin verildiğinin/verileceğinin belirtilmiştir. Eğitimlerde engelli ve engelli olmayan çalışanlar birlikte eğitim alırken, bu durum kapsayıcılık ve kaynaştırma açısından olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Ancak, engelli çalışanlara yönelik özel eğitimlerin ve etkinliklerin bulunmadığı, mevcut eğitimlerin ise genellikle 3 Aralık Engelliler Günü gibi özel günlerle sınırlı kaldığı ifade edilmiştir. Ayrıca, engelli çalışanların eğitim ihtiyaçları ve talepleri, yasal sınırlamalar, yetersiz bütçe ve yöneticilerin engellilik konusunda bilgi eksikliği nedeniyle yeterince dikkate alınmadığı belirtilmiştir. Eğitimde ölçme ve değerlendirme yapılmadığı için, eğitimlerin etkinliği ve istenen hedef davranışların kazanılıp kazanılmadığı bilinmemektedir. Tüm bu durumlar, engellilere yönelik ayrı bir eğitim ve gelişim sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda, engelli çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılamaya yönelik aşağıda, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak, kapsayıcı ve etkili bir eğitim süreci oluşturulmasına yönelik aşağıda bazı öneriler belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlar için özel kapsamlı bir oryantasyon eğitimi programı oluşturulmalıdır. Bu eğitim programında engellilerin, çalışacağı kurumu, yöneticileri, çalışma ilke, kural ve değerlerini tanıtan bir eğitim programı oluşturulmalıdır. Her birim yöneticisi birimiyle ilgili sunum yapmalı görev ve faaliyetlerini anlatmalıdır.
- Engelli adaylara oryantasyon eğitimi kapsamında; ücret ve sosyal haklar, çalışma saatleri, kurum vizyon-misyon, kurumsal değerler, hedefler gibi bilgilendirmelerde de bulunulmalıdır.

- Engelli çalışanlara ayrıca mesai saatleri içinde ihtiyaç duyacakları psikolojik destek, danışmanlık, rehberlik vb. gibi konularda bilgilendirmeler yapılmalıdır.
- Oryantasyon programında engelli çalışana destek olacak bir buddy (iş arkadaşı) görevlendirilmelidir. Bu süreçte görevlendirilecek iş arkadaşı engelli çalışana işe uyum sürecinde destek olmalı, sosyal ortamlar oluşturmada ve iletişim kurma konularında ona yardım etmelidir.
- Kurumda eğer varolan oryantasyon eğitimleri ise engelli çalışanlara göre uyarlanmalıdır. Eğitim içeriği engelli çalışana göre yeniden yapılandırılarak, onun öğrenme ve uyum sürecini kolaylaştıracak hale getirilmelidir.
- Ayrıca erişebilirlik olarak eğitim salonlarının engellilerin engeline uygun öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir şekilde yeniden tasarlanmalıdır (Ör: Bina girişi, rampalar, merdivenler, otoparklar vb.).
- Engelli çalışanlara ayrıca özel yetkinlik (kariyer, mesleki-teknik, kişisel gelişim) kazandıracak eğitimler planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir.

Bu eğitimler genel olarak bilgilendirici mevzuat eğitimleri (yasa, yönetmelik, kanun vb.) olabildiği gibi, mesleki anlamda teknik beceri (Resmi Yazışma Kuralları, Resmi Rapor Hazırlama, Bilgisayar, yabancı dil vb.) ve kişisel gelişim (İletişim becerileri, Özgüven Kazanma, Hafıza Teknikleri vb.) eğitimler de olmalıdır. Aynı zamanda bu eğitimler sonunda sertifikasyon da yapılmalıdır.

- Engelli çalışanların engeline göre (görme, işitme vb. gibi) özel eğitim dokümanları (görsel, işitsel vb.) hazırlanmalıdır.
- Eğitim sonunda ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Becerilerin, davranışların kazanılıp kazanılmadığına yönelik çalışanlar ve yöneticiler tarafından engelli çalışanlara geri bildirim yapılmalıdır.
- Engelli çalışanlara yönelik eğitimlere sendikalar da dahil edilmelidir. (Talep, beklenti, ihtiyaçların karşılanması ve farkındalık sağlama)
- Empati, rol model ve motivasyon sağlamak amaçlı engelli eğitimciler yetiştirilmelidir.
- Engelli çalışanlara yönelik gerektiğinde eğitimlerde dış destek (danışmanlık, eğitim, koçluk/mentörlük hizmeti vb.) alınmalıdır.
- Eğitim salonları engelli çalışanlara (engeline) göre tasarlanmalıdır/düzenlenmelidir.

- Engelli olmayan personele de engelli farkındalığı, iletişim, yönetim gibi alanlarda belirli zaman aralıklarında düzenli olarak eğitimler verilmelidir.
- Engellilere yönelik kurum içi projeler (motivasyon, başarı, aidiyet, mesleki) planlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Yöneticiler ve tüm personel için engelli çalışanlara yönelik farkındalık oluşturmak, pozitif anlamda tutum ve davranış değişikliği (duyarlılık) sağlamak amaçlı engellilik konusunda eğitimlerin (Kapsayıcılık, Çeşitlilik ve Engellilik Yönetimi vb. konularının da dahil edilerek) verilmelidir. Bu konuda iyi yapılandırılmış ve sürekli olacak eğitimler, engellilere yönelik bakış açısını değiştireceği gibi yönetsel olarak da sosyal, manevi, kültürel ve kalite açısından da kuruma ve engelli çalışana katkı sağlayacaktır.

FIRSAT TEORİSİ kapsamında; Örgüt kültürü, Çalışan katılımı, Sendikalarla iletişim gibi İK uygulamalarını içeren başlıklar ve uygulama önerileri detaylı olarak aşağıda belirtilmiştir:

Örgüt Kültürü; boyutunda saha araştırmalarında, kurum kültüründe engelli çalışanlara bakış açısının her zaman olumlu olduğu, kültürden gelen yardımseverlik ve destekleyici bir kültürün kurumlarda var olduğu ifade edilmiştir. Fakat insani açıdan, kurumsal sosyal sorumluluk açısından personel ve yöneticiler tarafından olumlu olan bu tutum kurumsal olarak bir sistem dahilinde olmadığından engelli çalışanlar açısından yeterli olmadığı belirtilmiştir. Şu anlamda engelli çalışan için işyerinde ve sosyal ortamda onu destekleyici bir arkadaşının veya sorumlu birinin olmaması, çalışanların psiko-sosyal ve diğer ihtiyaçlarının tespiti ve giderilmesi için kurum ve kuruluşlarla yeterince işbirliği yapılmadığı, model ya da başarı öyküleri olabilecek projelerin olmaması örnek gösterilebilir. Ayrıca bazı yöneticilerin engelli çalışanları bir değer ya da bir kaynak olarak görmemesi onlarla çalışmak istememesi de olumsuz durumlara bir diğer örnektir. Bu kapsamda, engelli çalışanların daha kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamında yer alabilmesi için 'Örgüt Kültürü'ne yönelik aşağıda, kurum içi ve dışı işbirliklerini de göz önünde bulunduran kapsamlı öneriler belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlar için gerektiğinde kurum dışı destek (STK'lar, Kamu Kurum ve Kuruluşları) sağlanmalıdır. Bu kurumlarla; istihdam, eğitim, sosyal faaliyetler, danışmanlık vb. konularında iletişim ve işbirliği içinde olunmalıdır.

- Kurum içinde engelli çalışana destek olacak bir iş arkadaşı (buddy) olmalıdır. Çalışma performansı, motivasyonu, iletişimi vb. konularda engelli çalışanı desteklemeli ve onunla dayanışma içinde olmalıdır.
- Engelli dostu projeler planlanmalı ve başarı öyküleri oluşturulmalıdır. Engelli çalışanın özgüveninin oluşturulması, motivasyonunun artması, kurumsal aidiyet duygusunun güçlenmesi anlamında bunlar önemlidir.
- Kurum içi engelli farkındalığını sağlayacak sosyal etkinlikler, workshoplar vb. yapılmalıdır.
- Engelli olmayan personele engellilerle iletişim, engellilik, işaret dili eğitimi vb. konularda eğitimler verilerek kurum kültürünün pekiştirilmesi, engelli farkındalığının oluşturulması, engelli personel ile iletişimin güçlendirilmesi hedeflenebilir.

Çalışan Katılımı; saha araştırmalarında “Çalışan Katılımıyla” ilgili olarak yönetici ve personelin engelli çalışanlara yönelik pozitif bir tutum sergilediği, onlara destek oldukları ve ayrımcılık yapmadıkları belirtilmiştir. Kurum kültürü olarak da bu benimsenmiş tüm personel tarafından içselleştirilmiştir. Görüşmelerde ifade edilen bu kültür insani açıdan olumlu görülse de, çalışma ortamında farklı bir boyutta ortaya çıkmıştır. Engelli çalışanın bir insan kaynağı olarak bir değer olarak yeterince önemsenmediğini ortaya koymuştur. Şöyle ki engelli çalışanın çalışma ortamının engeline göre düzenlenmemesi, kullanacağı yardımcı teknolojilerin maliyeti ya da bütçe yok ya da gereksiz diyerek temin edilememesi bunun örnekleri olarak söylenebilir.

Bu kapsamda, engelli çalışanların iş süreçlerine daha aktif bir şekilde katılımını sağlayarak, iş yerinde daha eşitlikçi ve verimli bir ortam oluşturulabilmesi için 'Çalışan Katılımı'na yönelik aşağıda, çeşitli destekleyici stratejiler ve öneriler belirtilmiştir:

- Engelli çalışanların işyerinde kullanabilecekleri yardımcı teknolojiler (Ör: Yön bildiren GPS Cihazları, Nesne Betimleme Uygulamaları, Ekran Okuyucuları, Hareket Algılayıcıları, Braille/Kabartma Ekranlar vb.) olmalıdır.
- Kurum içi dolaşımın (Giriş-çıkış kapıları, yürüyüş yolları, trabzanlar, yönlendirme levhaları, kabartma okucular vb.) engelli çalışanlara göre ergonomik olarak düzenlenmelidir.
- Aynı zamanda çalışma ortamının engellinin engel türüne göre düzenlenmeli işyerinde kullanacağı araç-gereç ona göre temin edilmelidir.

Sendikalarla İletişim; boyutunda saha araştırmalarında,yapılan gözlemlerde ve görüşmelerde engelli çalışanların temel hakları ve sosyal hakları için sendikanın olduğu belirtilmiştir. Sendika üyeliği engelli olmayan diğer personel gibi mevcut olduğu ifade edilmiştir. Engelli çalışanların, engelinden dolayı talep, ihtiyaç ve şikayetlerini yönetime iletmede yeterince aktif olmadıkları, çekindikleri ve nasıl yapacaklarını bilmedikleri ortaya konulmuştur. Bu durum motivasyon eksikliği, kurumsal aidiyetin azalması, performans düşüklüğü, hizmet kalitesinin azalması ve vatandaş memnuniyetinin düşüşü gibi olumsuz bir dizi faktörün oluşmasına neden olmaktadır.

Bu kapsamda, engelli çalışanların haklarının daha etkin bir şekilde savunulabilmesi ve iş gücüne daha iyi entegre olabilmeleri için 'Sendikalarla İletişim' konusunda aşağıda, işbirlikçi ve kapsayıcı yaklaşımlar doğrultusunda öneriler belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlar için sendikalarda “Engelli Sendika Temsilcisi” görevlendirilmesi yapılmalıdır. Engelli çalışanların talep, öneri, ihtiyaç vb. durumlarla ilgili sorunlarıyla birebir ilgilenmelidir.

MOTİVASYON TEORİSİ kapsamında; Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi,Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi gibi İK uygulamalarını içeren başlıklar ve uygulama önerileri detaylı olarak aşağıda belirtilmiştir:

Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi; boyutunda saha araştırmalarında, engelli çalışanların ücretlerinin ve sosyal haklarının yasal çerçevede belirlendiği belirtilmiştir. Bunların dışında engelli oldukları için yasal olarak pozitif ayrımcılık sağlanan hakları da (vergi indirimi, idari izin vb.) mevcut olduğu ifade edilmiştir. Öneri sisteminin ise her kurumda olmasına rağmen personel tarafından dikkate alınmadığı ve yeterince önemsenmediği belirtilmiştir. Öneriler talep ya da ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan durumlara göre belirlendiği ifade edilmiştir. Ödül sisteminin ise hiçbir kurumda olmadığı görülmüştür. Yönetici önerisinde ya da inisiyatifinde daire başkanı ya da belediye başkanının tenziplerinde başarılı görülen personelin ödüllendirildiği belirtilmiştir. Görüşme yapılan kurumlarda bir ödül veya öneri sistemi bulunmamaktadır. Bu durum personelin (engelli personel dahil) kurum içi iletişiminin yeterli olmadığını, yasal çerçevenin dışına çıkılmadığını göstermiştir. Ayrıca bu durum yeni düşünce ve fikir üretilmediği için hizmetin ya da vatandaş memnuniyetinin derecesine de etki edecektir.

Bu kapsamda, engelli çalışanların motivasyonunu artırmak ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla, 'Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi'ne dair aşağıda, adil ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimseyen öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Ödül ve öneri sistemi aktif bir şekilde kullanılmalı, kullanılmaya teşvik edilmelidir
- Ayrıca “Engellilik” konularında (engellilikte iletişim, sosyal sorumluluk, takımdaşlık, motivasyon, empati, kurumsallık vb.) hedefler konulmalıdır.
- Engellilik konularında çalışan önerilerini (katılımı) ödüllendirilmelidir.
- Ödüllendirme bir sistem dahilinde yapılmalı yönetici inisiyatifine bırakılmamalıdır. (Ödüller, puanlamalar, kriterler vb. belirlenmelidir)
- Ödüller, iş stratejisine göre ayarlanmalıdır.
- Ödemeler, gerçek iş performans ve sonuçları ile âdil bir şekilde ilişkilendirilmelidir.

Performans Değerlendirme; boyutunda sahada yapılan araştırmalarında Performans Değerlendirme konusuyla ilgili yapılan görüşmelerde kurumlarda performans değerlendirme sisteminin olmadığı aynı zamanda engelli çalışanlar için de ayrı bir performans sisteminin olmadığı ifade edilmiştir. Kamu kurumlarında performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının zor olduğu, işlerin yasal çerçevede yapıldığı için performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmadığı ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, engelli çalışanların bireysel potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyabilmeleri ve işyerindeki katkılarının daha objektif bir şekilde değerlendirilebilmesi için 'Performans Değerlendirme' süreçlerine yönelik aşağıda, kapsayıcı ve adil bir yaklaşım benimseyen öneriler belirtilmiştir:

- Engelli dostu performans değerlendirme sistemi oluşturmalı ya da varsa performans değerlendirme sistemi engelli çalışanlara uyarlanmalıdır. Bunun alt yapısının sağlanması için gerekli yasal çerçeve (prosedürler/yönetmelik) oluşturmalıdır.
- Performans değerlendirme engelli işgücü için, engelli tür ve derecesine göre özel performans kriterleri/standartı oluşturmalı ve bunu sürekli olarak geliştirmelidir. Ölçülebilir hedefler/sorumluluklar verilmelidir. Bu doğrultuda engelli personelden asgari performans ile ilgili beklenen roller/görevler, nicelik ve(ya) nitelik olarak açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmelidir. Engelli dostu performans standardında niceliksel unsurlar açıkça ortaya konulmalıdır.
- Performans değerlendirme dokümanları oluşturulmalıdır.

- Performans değerlendirme teamüllerine göre (geleneksel yönetici bazlı değerlendirme) değil iş ve yetkinlik odaklı kriterlere göre değerlendirmeler yapılmalıdır. Engelli çalışanlara, işleri ve(ya) tutum/davranışları ile ilgili olarak yaptıkları hatalar ile ilgili kırıncı olmayan uygun bir dil/yöntem kullanılarak, geri bildirimde bulunulması gerekmektedir.
- Engelli dostu performans/kariyer bağlamında işletmenin hangi yeni düzenlemelerin gerekebileceğinin plânını yapmalı ve yönetim çerçevesinde ele alınan plân/konular, hayata geçirilmelidir.
- Engelli çalışanların belirlenen hedeflere ulaşabilmelerine yardımcı olan özel takdir veya performans sistemleri geliştirmelidir
- Personelin performansını artırabilecek özel önlemler alınmalı çalışma yeri ve ortamı engelli personelin fizikî ve pisko-sosyal şartlarına uygun olmalıdır.
- Engelli personelin karşılaşılabileceği olumsuz durumlar, önyargılara ve ayrımcılığa karşı yöneticiler eğitilmelidir.

Kariyer Yönetimi; boyutunda saha araştırmalarında yapılan çalışmalarda “Kariyer Yönetimi” konusunda belediyelerde yasal çerçeve dışında ilave bir çalışmanın olmadığı belirtilmiştir. Kariyer planlamanın yasalarda belirtilen çerçeve dahilinde (sınavlar vb.) olduğu bu anlamda engelli çalışanlar için ayrı bir kariyer yönetimi ya da planlamasının olmadığı ifade edilmiştir. Engelli çalışanların yasal olarak eşit kariyer planlama imkanlarına sahip oldukları görülse de, engelli çalışanların yeterli eğitim düzeyine sahip olmaması, genelde geri plan işlerde çalışmaları ve kariyerleri için gerekli mesleki-teknik becerilere sahip olmamaları kariyer planlamalarında bir dezavantaj olarak görülmediği belirtilmiştir.

Bu kapsamda, engelli çalışanların profesyonel gelişimlerini destekleyerek iş gücüne etkin katkı sağlamaları için 'Kariyer Yönetimi' süreçlerine yönelik aşağıda, sürdürülebilir ve fırsat eşitliği sağlayan öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Engelli çalışanlara kariyer danışmanlığı (süreç, içerik bilgilendirme vb.) hizmeti verilmelidir.
- Engelli çalışanlara mesleki eğitim ve geliştirme fırsatları verilmelidir. Gerektiğinde ya da talep olduğunda kendilerini geliştirebilecekleri terfi, görevlendirme ya da rotasyon çalışmaları yapılmalıdır.

- Engelli çalışanlara, engelli kariyer örneği veya rol modeli olacak örnek engelli çalışanlar olmalıdır.
- Fırsat eşitliği kapsamında engelli personele belirlenen kariyer hedeflerine yönelik kurum içi ve kurum dışı bir takım kurum içi faaliyetlere (iş rotasyonu, çalışma grupları, kariyer geliştirme eğitim programları vb.) katılma imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla işletmede engelli dostu kariyer atölyeleri oluşturulmalıdır.
- Kariyer danışmanlığı görevi, kurum içindeki yöneticiler üstlenecekse, bu kişilerin engelli dostu kariyer plânlaması danışmanlığı üzerine eğitim almaları ve bu faaliyetlerin iş tanımlarında yer alması gerekmektedir. Bu kapsamda kariyer danışmanları, engelli çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve kabiliyetlerini, işletmenin sunduğu gelişme imkânları ile uyumunu sağlayabilecekleri engelli dostu danışmanlık ve programlar oluşturulmalıdır.
- Engelli çalışanlara yönelik değerlendirme, programlanmış bir yönerge kitapçığı aracılığıyla engelli çalışanın kendini değerlendirmesi şeklinde bireysel yapılabileceği gibi, bir kariyer danışmanı denetiminde kariyer plânlama çalışma grubu şeklinde de yapılabilir. Bu değerlendirme, engelli çalışanın SWOT analizi yaparak onların potansiyellerini ortaya koymalarına, mesleki becerilerini geliştirmelerine destek olurlar.

GELECEK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ; Yapılan araştırma kapsamında, engelli çalışanların işgücüne entegrasyonu ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulması amacıyla, gelecekteki araştırmacılara sunulabilecek bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir:

İlk olarak, engelli dostu insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve tasarlanması önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Gelecek araştırmacıların, engelli bireylerin iş gücüne katılımını artıran ve onların yetkinliklerini göz önünde bulunduran modeller geliştirmesi gerekmektedir. Bu modeller, belediyelerdeki insan kaynakları uygulamalarını kapsamalı ve engelli bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Ayrıca, bu uygulamaların etkinliğini ölçmek için veriye dayalı analizler yapılması da önemlidir.

Engelli çalışanlar için özel eğitim ve gelişim programlarının tasarlanması da önemli bir araştırma alanıdır. Bu alanda yapılacak çalışmalar, engelli bireylerin mesleki becerilerini geliştirebileceği ve kariyerlerinde ilerleyebileceği eğitim fırsatlarını keşfetmeye odaklanmalıdır. Eğitim materyallerinin erişilebilirliği ve eğitmenlerin engellilik

konusunda bilinçlendirilmesi de önemli konulardan biridir. Bunun yanı sıra, engelli çalışanlar için daha adil bir çalışma ortamı sağlanabilmesi adına yerel yönetimlerdeki mevcut yasal çerçevenin incelenmesi ve engelli dostu İKY politikaları oluşturulmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Engelli çalışanların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi için uygun sistemlerin oluşturulması da gelecekteki araştırmaların odaklanması gereken konulardandır. Bu süreçte, engelli çalışanlar için özel performans değerlendirme kriterleri ve adil bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, engelli çalışanların iş yerindeki sosyal destek ağlarının güçlendirilmesi ve katılımlarının artırılması da önemli bir araştırma alanıdır. Sosyal destek mekanizmalarından nasıl faydalandıklarını inceleyen araştırmalar, engelli bireylerin işyerindeki aidiyet duygusunu artırmaya yardımcı olabilir.

Engelli bireylerin işe alım süreçlerinde fırsat eşitliğini sağlamak için yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi önemlidir. Gelecek araştırmalar, engelli çalışanlar için özel pozisyonlar belirlenmesi ve işe alım süreçlerinde destek mekanizmalarının etkinliğini inceleyebilir. Son olarak, engelli çalışanlar için kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiği konusunda yapılacak araştırmalar, belediye içindeki örgüt kültürünü güçlendirmek için çözüm önerileri geliştirmeyi hedeflemelidir. Örgüt içindeki farkındalık çalışmalarının artırılması, engelli çalışanlara yönelik duyarlılığı artırarak tüm çalışanlar arasında eşitlikçi bir kültürün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma engelli çalışanların iş gücüne entegrasyonu ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulması konusunda önemli bulgular elde edilmesini sağlamıştır. Araştırma, engelli çalışanlar için insan kaynakları uygulamalarının tasarımı, eğitim ve gelişim fırsatları, performans değerlendirme süreçleri, sosyal destek ağları ve fırsat eşitliği gibi çeşitli alanlarda eksikliklerin ve iyileştirme gereksinimlerinin altını çizmektedir. Ayrıca, engelli bireylerin iş gücüne katılımını teşvik etmek için örgüt kültürünün, yasal düzenlemelerin ve kapsayıcı politikaların güçlendirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Bu bulgular ışığında, araştırma, büyükşehir belediyeleri ve benzeri kurumlar için engelli dostu insan kaynakları uygulamalarına dair somut öneriler sunmuş ve bu alandaki uygulamaların iyileştirilmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, engelli çalışanların

sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran daha kapsamlı ve etkili stratejilerin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Gelecek araştırmalara yönelik sunulan öneriler, bu alandaki boşlukları dolduracak ve engelli bireylerin iş gücüne entegrasyonunu destekleyecek yeni modellerin ortaya çıkmasına katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma, engelli bireyler için daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılması adına önemli bir adım atılmıştır ve bu alandaki ilerlemeyi hızlandıracak potansiyele sahiptir. Kapanış olarak, engelli çalışanlar için daha adil ve eşit fırsatlar sunan bir çalışma ortamının oluşturulması, sadece engelli bireylerin değil, tüm çalışanların iş verimliliği ve genel iyiliği için faydalı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akyıldız, F. (2012). Belediye hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: Uşak Belediyesi örneği. *Journal of Yaşar University*, 7(26), 4415-4436. <https://doi.org/10.19168/jyu.48575>
- Alban-Metcalf, J. (2008). *Effective leadership and organisational culture for the recruitment and retention of people with disabilities in the irish public sector*. Dublin: Real World Group. 1-103. <https://nda.ie/uploads/publications/Effective-Leadership-and-Organisational-Culture-for-the-Recruitment-and-Retention-of-People-with-Disabilities-in-the-Irish-Public-Sector-Report.pdf>.
- Akbıyıklı, B., Eyüpoğlu, Ş. ve Akbıyıklı, R. (2023). Ability, Motivation, Opportunity-oriented HR practices, organisational citizenship behaviour and performance outcomes relationship in project-based construction organisations. *Turkish Journal of Civil Engineering*, 34(1), 25-58. <https://doi.org/10.18400/tjce.1209164>.
- Al Aina, R., ve Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>.
- Andaleeb, S. S. ve Wolford, G. V. (2004). Participation in the workplace: Gender perspectives from Bangladesh. *Women in Management Review*, 19(1), 54.
- Arıca, F., ve Çağlar, E. (2023). Sanal gerçeklik teknolojisi ile engellilerin iş performansını geliştirme: potansiyeller ve sınırlılıklar. *The Journal of Academic Social Science*, 142, 384-392.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>
- Aslantaş, M. (2024). Yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 466-499.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Adjei-Bamfo, P., Bemping, B., Osei, J. ve Kusi-Sarpong, S. (2019). Green candidate selection for organizational environmental management. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1081-1096. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0480>.
- Alexis D. H., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J. ve Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities.

Journal of Vocational Rehabilitation, 41(3), 237-248. <https://doi:10.3233/JVR-140716>.

Al-Tit, A.A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: the mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-13. <https://doi:10.1177/1847979020947236>.

Ameri M., Ali, M., Schur, L. ve Kruse, D. (2019). Disability and the Unionized Workplace. IZA Discussion Papers, 12258, *Institute of Labor Economics (IZA)*. 3-46.

Andres, L. G. (1992). Kenneth Burke's Theory of Identification: An Essential for Business Communication. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 55(3), 53-56. <https://doi.org/10.1177/108056999205500315>.

Appelbaum, E., Bailey, T. R., Berg, P. ve Kalleberg A. L. (2001). Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off. *The Academy Of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi:10.2307/259189>.

Arıca, F. ve Çağlar, E. (2023). Sanal gerçeklik teknolojisi ile engellilerin iş performansını geliştirme: potansiyeller ve sınırlılıklar. *The Journal of Academic Social Science*, 142(142), 384-392. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.69553>.

Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. CIPD Publishing.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Atay, S., Gider, D., Karadere, G. ve Şenyüz, P. (2009). Hastanede çalışan hemşirelerin hizmet içi eğitime yönelik görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 84-93.

Azarkan, E. ve Benzer, E. (2018). Birleşmiş Milletler engelli kişilerin haklarına dair sözleşme ve Türkiye'de engelli hakları. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 23(38), 3-29.

Avery, D. R. ve McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. In G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 227-252, Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch6>.

Aydın, M. (2016). 1982 Anayasasında sendika kurma hakkı ve sınırlanması. *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(2), 61-100.

Babu, R. (2012). Developing more accurate competence models for improved e-learning for the blind. *Journal of Information Science & Technology*, 9(2), 1-17.

Baard, P. P., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings1. *Journal of Applied*

Social Psychology, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>.

- Balçık, G. (2018). *İş analizini kullanarak iş değerlendirme prosedürünün dizaynı: Tekstil sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Baldwin, M. ve Johnson, W. (1994). Labour market discrimination against men with disabilities. *The Journal of Human Resources*, 29(1), 1-19.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde miles-huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University. Retrieved from: <https://books.google.es/books?id=KCoiMwEACAAJ>.
- Bayo-Moriones, A. ve Galdon-Sanchez, J.E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.483848>.
- Beltran-Martin, I., Bou-Lluser, J. C., Roca-Puig, V. ve Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12145>.
- Bengisu, M. ve Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35-57. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.499172>.
- Bernard, H. R. (2011). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. New York: Rowman Altamira.
- Bilgin, K. U. (2007). Özürlülerin çalışma hayatındaki sorunları ve çözüm önerileri. (Elektronik Versiyon) *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9-16.

- Blumberg, M. ve Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organisational research: some implications for a theory of work performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bruyère, S., Erickson, W. ve VanLooy, S. (2000). HR's role in managing disability in the workplace. *Employment Relations Today*, Autumn, 47-66. <https://doi.10.1002/ert.3910270306>
- Boehm, S. A. ve Dwertmann, D. J. (2015). Forging a single-edged sword: facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and hr practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63. <https://doi.org/10.1177/0734371X198977>.
- Borghouts, I. ve Freese, C. (2017). Inclusive hrm and employment security for disabled people: an interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 9-33.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721011031685>.
- Boon, C., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. ve Pijnenburg M. (2014). Perceived human resource management practices: Their effect on employee absenteeism and time allocation at work. *Journal of Personnel Psychology*. 13(1), 21-33. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000101>.
- Bos-Nehles, A. C., Riemsdijk, M. J. V. ve Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO Theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>.
- Boxall P. ve Purcell P. (2011) *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4),: 15-34, <http://doi.10.25287/ohuibf.336790>.
- Calori, R. ve Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: a French study. *Organisation Studies*, 12(1), 49-74.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., ve Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>.

- Cawood, S. (2008). Company culture: the intangible pathway to profitability, *Employment Relations Today*, 34(4), 27–35.
- Celep, H. (2010) Kamu sektöründe performans yönetimi ve ölçümü. Maliye Bakanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Cesur, E. (2024) Yüksek performanslı sigorta acentelerinin ortak başarı faktörlerinin belirlenmesi üzerine bir değerlendirme. *VI. International Conference On Global Practice Of Multidisciplinary Scientific Studies*, Lisbon, Portugal, 682-699.
- Ceylan, A. (1998) Organizasyonlarda Ödül Sistemi ve Yönetimi. *Öneri*, 2(9), 123-127.
- Conesa, F. J. P., Romeo, M. ve Baldó, M. Y. (2017). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(7), 1-20 <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1380681>.
- Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E., Jones, R. ve Johnson, E.T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: A survey of employers in the midwest region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 412-419. <https://doi.10.1007/s10926-010-9252-6>.
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage Handbook Of Qualitative Research*, 4, 359-380.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (1.Baskı), Los Angeles: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2008). ‘Grounded Theory as an Emergent Method’, Hesse-Biber, N., H., Leavvy, P. (ed.), *Handbook of Emergent Methods*, 155–172.
- Check T. F. (1992). Culture, productivity and structure. *Organisation Studies*, 13(4), 589- 609.
- Cheraisi, E., ve Busolo, H. (2020). *Effect of talent attraction on organizational performance: a case of hotels in South rift region, Kenya*. 10.7176/EJBM/12-6-02. 12(6), 10-17.
- Cherim S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication based Perspective. *Human Relations*, (55), 1117-1137.
- Choi, J. H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370-387. <http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12009>.
- Chung, G. H. ve Pak, J. (2020). Is there internal fit among ability-motivation- and opportunity enhancing HR practices? Evidence from South Korea. *Review of Managerial Science*. 15(7), 2049-2074. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00415-y>.

- Claudia, A. C. (2015). HRM- well-being at work relation: a case study. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series*. 4, 140-145. <http://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2015v4p140-145.html>.
- Clardy, A. (2003). The legal framework of human resources development, part II: Fair employment, negligence, and implications for scholars and practitioners. *Human Resource Development Review*, 2(2), 130–154. <https://doi.org/10.1177/1534484303002002003>.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York: Sage.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. USA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*, (çev. ed. Selçuk Beşir Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Coghlan, D.L. (2014) *HR & disability: policies and practice in adult education institutes in dublin and the surrounding area*. https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/2097/ma_coghlan_dl_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cook, T. D. ve Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin, Boston.
- Corbin, J., ve Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (third edition). Los Angeles, USA: Sage
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406. <https://doi.10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m>.
- Çepni, S. (2022). Bilimsel çalışmalarda bulgu, tartışma, sonuç ve öneriler nasıl yazılmalıdır?. *Fen Matematik Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 5(2), 80-97.
- Çevik, C., ve Özkul, B. (2022). Çalışma yaşamında dezavantajlı gruplar ve eşitsizlikler. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 7(3), 611-618.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4), 949-69.
- Demir, Serdar (2007). *Performansa dayalı ücret sistemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demortier, A. L. P., Delobbe, N., ve El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: testing a three pathways AMO model. *In*

Academy of Management Proceedings, 1(1), 14932.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.102>.

Dilber, Y. (2022). Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 3(1), 67-83.
<http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.67.83>.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.

Domzal, C., Houtenville, A. ve Sharma, R. (2008) *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities: Technical report*, prepared under Contract to the Office of Disability and Employment Policy. US Department of Labor, CESSI, McLean.
<https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/odep/research/surveyemployerperspectivesemploymentpeopledisabilities.pdf>

Deemer, E. D., Martens, M. P. ve Buboltz, W. C. (2010). Toward a tripartite model of research motivation: Development and initial validation of the research motivation scale. *Journal of Career Assessment*, 18(3), 292-309.
<https://doi.org/10.1177/1069072710364794>.

Dutton, J., Dukerich J. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, (34), 191-206.

Feldman, D. C. (2004). The role of physical disabilities in early career: Vocational choice, the school-to-work transition, and becoming established. *Human Resource Management Review*, 14, 247–274. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.002>.

Fornes, S. L. (2008). *Examining a proposed job retention model for adult workers with mental retardation: in supported employment*. In F. M. Nafukho (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2008 Annual Conference*. Columbus, OH: Academy of Human Resource Development (AHRD).

Fornes, S. L., Rocco, T. S. ve Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357. <https://doi.org/10.1177/1534484308318760>.

Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D. ve Härtel, C. E. (2014). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others. *British Journal of Management*, 25(3), 518-537. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12034>.

Fujimoto, Y. ve Härtel, C. E. J. (2017). Organizational diversity learning framework: Going beyond diversity training programs. *Personnel Review*, 46(6), 1120-1141. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2015-0254>.

- Florea, N., Goldbach, I. ve Goldbach, F. (2011). Relationships between human resources management and organizational culture. *Proceedings of The European Conference On Management. Leadership & Governance*, 487-496.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. ve Moynihan, L. M. (2011) The impact of motivation, empowerment and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>.
- Gedik, A. (2021) *Duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde öz yeterlilik algısının düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gida, P. ve Ortlepp, K. (2007). Employment of people with disabilities: implications for HR management practices. *Acta Commercii*, 7(1), a:21. <https://doi.org/10.4102/ac.v7i1.21>.
- Gilbride, D., Stensrud R., Vandergoot, D. ve Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137. <https://doi.10.1177/00343552030460030101>.
- Gill, C., Beaupain, T., Frohlich, D. ve Kreiger, H. (1993). *Workplace involvement in technological innovation in european community: Issues of Participation*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Gopal C. P., Adkins, J. Jr. ve Morrison, G. (1981). *Managing and employing the handicapped the untapped potential paperback*, Publisher: Brace Park Pr June, Language: English; ISBN-10: 094256006X.p.140.
- Gön, E. ve Güven, M. (2023). Kariyer yönetiminin işgören performansına etkisi: Hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 239-257. <https://doi.org/10.53586/susbid.1376376>.
- Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A.J., ve Polzin, U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(4), 251-263. <https://doi.10.3233/JVR-2002-00165>.
- Guerci, M. ve Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resources management: insights from the italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238. <https://doi.10.1080/09585192.2015.1033641>.
- Gündoğan, N. (2003). İşe yerleştirme sistemi içinde özel istihdam bürolarının yeri ve önemi. (Elektronik Versiyon) *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 549-566.
- Gürel, A. (2006). *İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Gümüş, B. (2005) *İş analizinin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Greenhaus., J. H., Callanan., G. A. ve DiRenzo. M. (2008). *A Boundaryless Perspective on Careers*. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook Of Organizational Behavior*, (427-447).
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012) Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 49-76, ISSN: 1309-2448.
- Hajdini, F. (2021). İş analizi, iş ölçümü ve iş tanımının performans yönetimi ile bağlantısı üzerine bir inceleme. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, 121-132.
- Hansen. G. (1996). Kenneth Burke's Rhetorical Theory within the construction of the ethnography of speaking. *Folklore Forum*, 27(1), 50-59.
- Hashim, J. ve Wok, S. (2014). Predictors to employees with disabilities' organisational behaviour and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 193-209. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2012-0018>.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C. ve Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: a regression analysis. *International Journal Of Business Research And Management*, 3(2), 60-79.
- Hennink, M., Hutter, I. ve Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. CA.Sage Publications, London, Los Angeles, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Işık, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konusunda ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. ve Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. ve Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*. 55(6). <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
- Jones, G. E. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human Resource Management Review*, 7(1), 55-76. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90005-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90005-X).

- Kalemcı Tüzün, İ. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(9), 1011-1027.
- Kappelides, P. ve Spoor, J. (2018) Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*, 22(5), 694-707. <https://doi.10.1016/j.smr.2018.10.004>.
- Karataş, Z. (2015) Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Sosyal Hizmet E-Dergi Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karakulle, İ. (2020) *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karabük.
- Karcıoğlu, F. ve Bakan Atasever, S. (2024). Üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulama düzeyi ile bireysel kariyer yönetimi ilişkisi: Atatürk üniversitesinde bir uygulama. *Academic Knowledge*, 7(1), 1-18. , 10.5281/zenodo.12594154.
- Katou, A. A. ve Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, (58), 97-122.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65.
- Kelly, W. W. (2007). Impediments to disability accommodation. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62(3): 405–432.
- Kerlinger, F. N. ve Lee, H. B. (1999). *Foundations of behavioral research*. New York: Harcourt College Publishers.
- Kesen, M. (2016). Çalışan katılımı, yönetimin açıklığı, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki etkileşimleri belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 20(66), 463-482.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer yönetimi- iş stresi ilişkisi ve imalat sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Korporat, A. S. (2023). Ability, motivation and opportunity (amo)-enhancing hrm practices and corporate environmental citizenship: the mediation effect of organizational ethical climate. *Jurnal Pengurusan*, 67, 3-15.

- Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans ölçümü*. (Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 2(2), 121-142.
- Kim, K. Y., Pathak, S. ve Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805.
- Kulkarni, M. ve Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137-146. <https://doi.10.1016/j.iimb.2010.08.001>.
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679. <https://doi.10.1080/09585192.2015.1137611>.
- Kulkarni, M. (2012). Contextual factors and help seeking behaviors of people with disabilities. *Human Resource Development Review*, 11(1), 77-96. <https://doi.org/10.1177/1534484311416488>.
- Kulkarni, M. ve Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158-180. <https://doi.org/10.1177/1534484313485229>.
- Knies, E. ve Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12023>.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. ve Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>.
- Kremmydas, E., ve Austen, A. (2020). High-performance human resource practices through the lenses of the ability–motivation–opportunity taxonomy: A multilevel perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 19(3), 23.
- Lazarova, M. B., Morley, M. ve Tyson, S. (2012). *Introduction: international comparative studies in HRM and performance – the Cranet data*, in Lazarova, M.B., Morley, M.J. and Tyson, S. (Eds), *International human resource management: policy and practice*, Routledge.
- Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471.

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. ve Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel And Human Resources Management*. 25, 217-71. [https://doi.10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.10.1016/S0742-7301(06)25006-0).
- Leijdekkers, R. D. (2017). *The employee as active consumer of hrm: explaining consumer behaviour using the amo theory* (Master's thesis, University of Twente).
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M. ve Kulkarni, M. (2008) Overlooked and underutilized: people with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255– 273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., ve Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>.
- Lysaght, R. ve Larmour Trode, S. (2008). An exploration of social support as a factor in the return-to-work process. *Work*, 30(3), 255–266. <https://doi.10.3233/WOR-2008-00693>.
- Lysaght, R., Fabrigar, L., Larmour-Trode, S., Stewart, J. ve Friesen, M. (2012). Measuring workplace social support for workers with disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 376–386. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9357-1>.
- Li, J. (2013). Web-based technology and the changing landscape of hrd. *Human Resource Development International*, 16(3), 247-250. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.799401>.
- Mael, F. ve Ashforth B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, (13), 103-123.
- Marin-Garcia, J. A. ve Tomas, J. J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <https://doi.10.3926/ic.838>.
- Marín-García, J. A. ve Conci, G. (2013). Validación de un cuestionario para medir el grado de uso de las prácticas de alta implicación de los trabajadores. *Intangible Capital*, 9(3), 854-882. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.417>.
- Marín-García, J. A., Miralles, C., Garcia-Sabater, J. J. ve Perello-Marin, M. R. (2011). Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work centers of Valencian community. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(3), 467-480. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2011.v4n3.p467-480>.
- Martin, C. (2004). Reinventing welfare regimes: Employers and the implementation of active social policy. *World Politics*, 57(01), 39-69. <https://doi.10.1353/wp.2005.0012>.

- Masood, S. A., Backhouse, C. J., Burns, N. D. ve Dani, S. S. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering*, Loughborough University, UK, 941-919.
- Mat, N. H. N., Mohamed, W. N., Salleh, H. S. ve Yusof, Y. (2021). HRM and employee significant behavior: Explaining the black box through AMO Theory. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 29(4), 2569-2589. <https://doi.10.47836/pjssh.29.4.26>.
- Meacham, H., Cavanagh J., Shaw, A. ve Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(1), 1475-1492. <https://doi.10.1108/PR-05-2016-0105>.
- Merriam, S. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation: Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.
- Mohan Bursalı, Y. ve Bayrak Kök, S. (2018). İnsan kaynaklarında değişimin yeni yönelimi: Kariyer yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 46-67.
- Munteanu, A. (2014). What means high performance work practices for human resources in an organization. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(1), 243-250.
- Miller, F. B. (1962) Sendika içi demokrasi, (çev. Sebahattin Zaim). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (13), 83-84.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*. 23(4), 378-90. <https://doi.10.1016/j.hrmr.2012.10.001>.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work* (66- 67). Belmont, CA: Wadsworth.
- Nafukho, F. M., Roessler, R. T. ve Kacirek, K. (2010). Disability as a diversity factor: Implications for human resource practices. *Advances in Developing Human Resources*, 12(4), 395-406. <https://doi.org/10.1177/1523422310379209>.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: nicel ve nitel yaklaşımlar I-II. cilt* (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası.
- Neuman, W. L. (2016). *Toplumsal araştırmalara giriş: nitel ve nicel yaklaşımlar (Cilt-1 ve Cilt-2)*, (çev. Sedef Özge), Ankara: Yayın Odası.

- Özçelik, G. ve Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: integrating social context and AMO Theories. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(2), 289-301. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015211620>.
- Öner, M. (2021). *Yeşil insan kaynakları yönetimi sistemine ilişkin kritik başarı faktörlerinin dematel yöntemiyle analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Örtülü, S. (2019). *Türkiye'de engelli politikaları ve belediyelerin rolü: Konya Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Örücü, E. ve Mortaş, M. (2005). Kamu kurumlarında iş analizi çalışmaları (Muğla Üniversitesi örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 25-37.
- Özcelik, G. ve Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: integrating social context and AMO theories. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2), 289-301. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015211620>.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343. <https://doi.10.17494/OGUSBD.92095>.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özerden, S. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi, iş analizinin önemi ve örnek bir iş analizi uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özkanlı, Ö. (1995). *Personel politikalarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin yeri ve ülkemiz büyük sanayi işletmelerindeki uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10. ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Paauwe, J. ve Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>.
- Pakkan, C. (2021). Sosyal model çerçevesinde engelli erişilebilirliğinin Türkiye'deki yasal ve somut durumu. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 21(1), 1-21.
- Palmon, O., Oxman, R., Shahar, M. ve Weiss, P. L. (2004). Virtual environments as an aid to the design and evaluation of home and work settings for people with

physical disabilities. In: *International Conference On Disability, Virtual Reality And Associated Technology Proceedings*, 119-124.

- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları planlaması ve sorunlar üzerine bir değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1268-1287. <https://doi.org/10.33206/mjss.546642>.
- Peng, J. E. ve Gao X. (2019). Understanding TEFL academics' research motivation and its relations with research productivity. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019866295>.
- Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M. ve Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of persons with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380681>.
- Piaralal, S. K., Bhatti M. A., Piaralal, N. K. ve Juhari, A. S. (2016). Factors affecting service recovery performance and customer service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 898-924. <https://doi.10.1108/IJPPM-04-2014-0060>.
- Procknow, G. ve Rocco, T. S. (2016). The unheard, unseen, and often forgotten: an examination of disability in the human resource development literature. *Human Resource Development Review*, 15(4), 379-403. <https://doi.org/10.1177/1534484316671194>.
- Pratt, M.G. (1998). *"To be or not to be": Central Question in Organizational Identification Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*. Der.: Whetten D.A ve Godfrey P.C. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prieto, I. M. ve Santana, M. P. P. (2012) Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(12), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş: nitel ve nicel yaklaşımlar* (çev. Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş / nicel ve nitel yaklaşımlar*. (Çev. B. Dursun, H.B. Arslan, Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., ve Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *The Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011-1041. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037712>.
- Raidén, A. B., Dainty, A. R. J. ve Neale, R. H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction*

Management and Economics, 24(8), 883-895.
<http://dx.doi.org/10.1080/01446190600647191>.

Rahman, H., Hasibuan, A. F., Syah, D. H., Sagala, G. H., ve Prayogo, R. R. (2022). Intrapreneurship: As the outcome of entrepreneurship education among business students. *Cogent Education*, 9(1), 1-20.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2149004>.

Rajiani I., Musa H., ve Hardjono B. (2016) Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. *Research Journal Of Business Management*, 10(1), 51-57.
<https://doi.10.3923/rjbm.2016.51.57>.

Raymond, A. N.(1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. Çev: Canan Çetin (1.Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.

Rayner, J. ve Morgan, D. (2017). An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 56(1), 56-78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>.

Renwick, D. W. S., Redman, T. ve Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.

Ruhindwa, A., Randall, C. ve Cartmel, J. (2016). Exploring the challenges experienced by people with disabilities in the employment sector in Australia: Advocating for inclusive practice. *A Review Of Literature. Journal Of Social Inclusion*, 7(1), 4-19. <https://doi.10.36251/josi.99>.

Russell, S. V. ve Hill C. (2018). *A case study of mater misericordiae limited, contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action*. Douglas W.S. Renwick (Ed.), Routledge (1-220), New York.

Sakız, H. (2019). Organizational-cultural elements for improved workplace performance of disabled individuals. *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*, 240-259.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. ve Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in The Public Interest*, 13(2), 74-101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.

Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı*, (çev. ed. Aysel Tüfekçi Akcan, Süleyman Nihat Şad), Ankara: Pegem Akademi.

Sarikwal, L. ve Gupta J. (2013). The impact of high performance work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 2(3), 11.

- Saydam, M. (2005). *Performansa dayalı ücret sistemleri ve türk kamu yönetiminde uygulanması*, (Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi).
- Seyyar A., Aydemir E. (2016) *Engelli dostu insan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 51(1), 1-12.
- Sönmez, S. ve Kalaycı, N. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde dönüşüm. işyerinde bağımsız çalışma ve dijitalleşme. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 3(2), 162-171.
- Schur, L., Kruse, D. ve Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/bsl.624>.
- Sharma, A. ve Dunay, A. (2017) The only disability in life is a bad attitude: A literature review on hindrances in the professional front of people with disabilities. *Acta Humana*, (6), 7-33.
- Shih, H., Chiang, Y. H. ve Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance?. *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763. <https://doi.10.1108/01437720610713530>.
- Sproull, L. ve Kiesler S. (1986) Reducing social context cues: Electronic mailing organizational commitment. *Management Science*, (32), 1492-1512.
- Stone, D. ve Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy Of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Subaşı, M. ve Okumuş K. (2017) Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Schafeld, E. (2020). *Team AMO: which abilities, motivation and opportunities do teams require to perform well?* (Master's thesis, University of Twente), (5). <https://purl.utwente.nl/essays/82828>.
- Strauss G. (2006). Worker participation-some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 45(4), 778-803. <https://doi:10.1111/j.1468-232x.2006.00451.x>.
- Sönmez, S. ve Kalaycı, N. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde dönüşüm: İşyerinden bağımsız çalışma ve dijitalleşme. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 3(2), 162-171.
- Sümer, C. ve Erol, T. (2003). Kamu kuruluşlarında yeniden yapılanma: Bir norm kadro çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(52), 97-114.

- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11), 523-547.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*. (159), 21-35.
- Şardağ, Ş. (2009) *Performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları fonksiyonlarına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tian A., Cordery J. ve Gamble J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>.
- Tuan, L. T., Rowley, C., Khai, D. C., Qian, D., Masli, E., ve Le, H. Q. (2021). Fostering well-being among public employees with disabilities: The roles of disability-inclusive human resource practices, job resources, and public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 466-496. <https://doi.org/10.1177/0734371X19897753>.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2011). *Human resources management*, (8th Edition) London: Pearson Education.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu kesiminde performans değerlendirme sistemi: iş ve meslek danışmanlarına yönelik bir uygulama önerisi*. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Planlama Uzmanlığı Tezi, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Kamu-Kesiminde-Performans-Degerlendirme-Sistemi-Is-ve-Meslek-Danismanlarina-Yonelik-Bir-Uygulama-Onerisi-Ahmet-Tozlu.pdf> (Erişim Tarihi:26.02.2025).
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tülen, M. (2010). *Elektronik insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Thunnissen, M., Boselie, P., ve Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>.
- Uyanık, K., Yıldırım, M., ve Dinçer, M. A. M. (2021). Özel hastanelerde rekabet istihbaratı toplanması sürecine yönelik durum çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(3), 944-970. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.831974>.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150.
- Yıldırım, S. (2011) *Kadının yoksullukla mücadelede belirlediği bir strateji olarak ev hizmetinde çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (7. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wang, Y. (2003). Trust and decision making style in chinese township- village enterprises. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 541-556.
- West, W. (2001). Beyond grounded theory: the use of a heuristic approach to qualitative research. *Counselling and Psychotherapy Research*, 1(2), 126-131. <https://doi.org/10.1080/14733140112331385168>.
- Wollersheim, J., Lenz, A., Welpe, I. M. ve Spörle, M. (2015). Me, myself, and my university: A multilevel analysis of individual and institutional determinants of academic performance. *Journal of Business Economics*, 85(3), 263-291. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0735-3>.
- Wright, B. E. ve Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: a test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176. <https://doi.org/10.1080/10967491003752012>.
- Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. Second Edition, Educational Institute Amerikan Hotel & Motel Association.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Hall M. L., Gaunt M. P., ve Brooks A. R. (2005). Why Employers Don't Hire People With Disabilities (A literature survey). Erişim: <https://www.cprf.org/studies/why-employers-dont-hire-people-with-disabilities-a-survey-of-the-literature/> (Erişim Tarihi: 10.02.2020)
- ILO (2010) yılında yaptığı “İşyerindeki Engelliler: Şirket Uygulamaları” Erişim: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_150658.pdf (Erişim Tarihi: 14.09.2020)
- Türkiye’de Engelliler İçin Farkındalığı ve Kurumsal İstihdam Fırsatlarını Artırma Projesi (2011), Engelli Bireylerin Etkin İstihdamı İçin İşverenler Rehberi Erişim: http://employdisable.eu/UserFiles/file/Elektronik_Isverenler_Rehberi_TR3.pdf (Erişim Tarihi: 10.03.2020).
- HR & Disability: Policies & Practice In Adult Education Institutes in Dublin And The Surrounding Area Erişim: https://Esource.Dbs.İe/Bitstream/Handle/10788/2097/Ma_Coghlan_Dl_2014.Pdf?Sequence=1&İsallowed=Y Daniel Luke Coghlan (2014). (Erişim Tarihi: 10.02.2020)

Krippendorff, K.(2004), An Introduction To Its Methodology, Sage Publication, New York. Erişim:<https://ocac.cl/wp-content/uploads/2015/01/Klaus-Krippendorff-Content-analysis.-An-introduction-to-its-methodology.pdf> (Erişim Tarihi:27.01.2022)

Microsoft Diversity and Inclusion Report (2024) Erişim: https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf (Erişim Tarihi:27.01.2025)

IBM Diversity and Inclusion Report (2024) Erişim: <https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/diversability> (Erişim Tarihi: 27.01.2025)

Google Diversity and Inclusion Report 2024, Erişim: https://static.googleusercontent.com/media/about.google/tr//belonging/diversity-annual-report/2024/static/pdfs/google_2024_diversity_annual_report.pdf (Erişim Tarihi:27.01.2025).

L'Oréal Diversity and Inclusion Report (2023) Erişim: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/3-commitments/for-the-people/respecting-human-rights/publication/loreal-diversity-equity--inclusion-report-2023.pdf?rev=5aac3f64e28d477bb9fb8db63e8c3e76&hash=EE2A0E86776DFE78BBAE0D5D5D14FD98> (Erişim Tarihi: 27.01.2025).

Olgunsoy, İ. A. (2024) <https://www.inbusiness.com.tr/sektorler/is-dunyasi/2024/02/12/engelleri-kaldiran-sirketler>, (Erişim tarihi : 27.01.2025)

<https://www.vestel.com.tr/content/sosyal-sorumluluk> (Erişim Tarihi: 27.01.2024)

<https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/insan-icin-birlikte/cesitlilik-ve-kapsayicilik> (Erişim Tarihi: 27.01.2024)

<https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/toplum-icin-teknoloji/toplumu-esit-firsatlar-sunarak-ve-katilimcilikla-desteklemek/> (Erişim Tarihi:27.01.2024)

<https://www.sabanci.com.tr/sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-politikasi-ve-ilkeleri> (Erişim Tarihi: 27.01.2024)

<https://www.fordotosan.com.tr/tr/medya/basin-kitleri/ford-otosan-engellilere-istihdam-firsati-saglayan-projesiyle-ford-avrupa-baskanlik-odulunu-kazandi#:~:text=T%C3%BCrkiye%20otomotiv%20sekt%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCn%20istihdam%20lideri,Ba%C5%9Fkanl%C4%B1k%20%C3%96d%C3%BCl%C3%BCne%20lay%C4%B1k%20g%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC> (Erişim Tarihi: 27.01.2024)

ILO (2017) Trade Union action on Disability and Decent Work A Global Overview. 2-32. <https://www.ilo.org/resource/trade-union-action-disability-and-decent-work-global-overview> (Erişim Tarihi: 25.02.2025)

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4688&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 25.02-2025).

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6356.pdf> (Erişim Tarihi: 25.02.2025).



EK

Ek 1: Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yürütülmekte olan “*Büyükşehir Belediyelerinde Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Engelli Çalışanlar Üzerine Etkisi*” başlıklı doktora tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacak, kesinlikle araştırmacı dışında kimseyle paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Erkan AYDEMİR

(SAÜ Çal. Eko. ve End. İlişkileri (DR))

- Bu araştırmanın **Temel Amacı**: *Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyelerinde ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesinde, görev yapan engelli çalışanlara yönelik Engelli Dostu İKY ve uygulamalarının olup olmadığını araştırmak ve öneriler geliştirmektir.*
- **Araştırma Sorusu**: *“Marmara Bölgesi Büyükşehir Belediyelerinde ve diğer iki bölge Büyükşehir Belediyesinde, engelli çalışanlara yönelik Engelli Dostu İK politika ve uygulamaları var mı varsa hangi İK politikaları var, bu uygulamalar hangi kapsamda, ne yönde ve nasıl uygulamaktadır?”*

I. BÖLÜM: SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
2. Eğitim Durumunuz : () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
3. Çalıştığınız Birimde Mesleğiniz :
4. Halen çalışmakta olduğunuz birimdeki çalışma süreniz :
5. Toplam çalışma süreniz :

II. BÖLÜM: ENGELLİ DOSTU İK UYGULAMALARI

1. Engelli çalışanların görev, yetki veya sorumluluklarına yönelik “**ENGELLİ DOSTU İŞ ANALİZİ ve İŞ TANIMI**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?

2. Engelli kişilerin, kuruma dahil *edilmesine ilişkin* “**ENGELLİ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI PLÂNLAMASI**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
3. Engelli kişileri *istihdam öncesi ve sonrası süreçte* “**ENGELLİ DOSTU İŞE ALIM ve YERLEŞTİRME**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
4. Engelli çalışanların *kişisel, mesleki ve teknik gelişimlerine yönelik* “**ENGELLİ DOSTU EĞİTİM VE GELİŞTİRME**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
5. Engelli çalışanlara yönelik “**ENGELLİ DOSTU ÖDÜL SİSTEMİ ve ÜCRET YÖNETİMİ**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
6. Engelli çalışanlara yönelik “**ENGELLİ DOSTU PERFORMANS DEĞERLENDİRME**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
7. Engelli çalışanların *işlerinde ilerlemelerine, saygınlık ve statü elde etmelerine yönelik* “**ENGELLİ DOSTU KARIYER YÖNETİMİ**” uygulamaları var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
8. Kurumunuzda engelli çalışanların “**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE KATILIMINI (ENTEGRASYON)**” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
9. Kurumunuzda engelli çalışanların “**ÇALIŞAN KATILIMINI (Sorun Çözme, Bilgi Paylaşımı, Karalara Katılım)**” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?
10. Engelli çalışanların “**SENDİKALARLA İLETİŞİMİNİ**” sağlamaya yönelik uygulamalarınız var mı? varsa nasıl yapılmaktadır? Yoksa nasıl yapıyorsunuz/ neye göre yapıyorsunuz veya neyi temel alıyorsunuz?

Ek 2: Etik Kurul Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.12.2021-84415



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-84415
Konu : 40/16 Erkan AYDEMİR

03.12.2021

Sayın Erkan AYDEMİR

İlgi : Erkan AYDEMİR 26.11.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 01.12.2021 tarihli ve 40 sayılı toplantısında alınan "16" nolu karar ile Erkan AYDEMİR'in başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Mükerrrem Bedizel AYDIN
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BSV5ZED5F0 Pin Kodu: 07942

Belge Takip Adresi: <https://turkiye.gov.tr/belge/57836ad-BSV5ZED5F0&S=84415>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Söğütözü SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryamuvarenesi@kt01.kep.tr

Tel: 0264 295 50 00 Faks: 0264 295 50 31

e-Posta: iletisim@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



KARAR

16. Erkan AYDEMİR'in " Büyükşehir Belediyelerinde Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanlar Üzerine Etkisi " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Erkan AYDEMİR'in " Büyükşehir Belediyelerinde Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanlar Üzerine Etkisi " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Erkan AYDEMİR	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İletişim Bilimleri Fakültesi (Örgün)
Bölümü	Eğitim İletişimi ve Plânlaması
Yüksek Lisans	
Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Enstitü Adı	Siyasal Bilgiler Fakültesi
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve İlişkileri Ana Bilim Dalı (ABD)
Programı	İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri
1. Aydemir, E. ve Yıldırım, E. (2024). Lisansüstü öğrencilerin tez yazımında akademik erteleme davranışlarının incelenmesi. <i>Sakarya İktisat Dergisi</i>, 13(3), 138-162. http://doi.10.5281/zenodo.13848782.	
2. Aydemir, E. ve Yıldırım, E. (2024). Öğrencilerin kariyer seçimini etkileyen kariyer çapalarının belirlenmesi: lisans öğrencilerine yönelik bir araştırma. <i>Sosyal Bilimler Dergisi/The Journal of Social Sciences, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi</i>, 11(71), 557-578 ISSN: 2149-0821 http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.77775.	
3. Aydemir, E. (2013) İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında özürlü dostu yeni bir model önerisi (Küçükçekmece Belediyesi üzerine bir çalışma). <i>Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi</i> (2013-I).	
4. Aydemir, E. (2014) <i>İnsan kaynakları yönetiminin engelli dostu yaklaşımı nasıl olmalı? Dezavantajlı Gruplar Eğitim ve İstihdam Sempozyumu</i> Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.	
5. Aydemir, E.ve Seyyar, A. (2016) <i>Engelli dostu insan kaynakları yönetimi</i> (1.Baskı), Sakarya Yayıncılık.	