

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ENGELLİ
BİREYLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Orkide GÜNGÖR

Danışman
Doç. Dr. Murat ÇOLAK

İZMİR – 2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Engelli Bireylerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2020

Orkide GÜNGÖR



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Engelli Bireylerin Karşılaştıkları Sorunlar

Üzerine Nitel Bir Araştırma

Orkide GÜNGÖR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

İşe seçme ve yerleştirme fonksiyonu, diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını etkilemesi ve doğru kişinin işe alındığı takdirde, hem işletme hem de çalışan açısından olumlu etkiler sağlaması nedeniyle önemlidir. Bu anlamda bu süreç, her zaman özenle ele alınmaktadır. Diğer yandan söz konusu engelli bir bireyin işe alımı olduğunda; süreç, başka düzenlemelerin yapılmasını gerektirmesine rağmen gereken özen gösterilmemekte ve toplumda çoğu zaman olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşan engelli bireyler, çalışma hayatında da işe seçme ve yerleştirme sürecinden itibaren çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Diğer taraftan bu süreçte, yalnızca engelli bireyler değil insan kaynakları çalışanları da bazı konularda zorluklarla karşılaşmaktadır.

Bu bağlamda araştırmada, işe seçme ve yerleştirme sürecinde yaşanan sorunları hem engelli bireyler hem de insan kaynakları çalışanları açısından değerlendirip çift yönlü bir bakış açısıyla sunmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda engelli çalışanlar ve insan kaynakları çalışanları olmak üzere iki gruptan 12 kişi olmak üzere toplam 24 katılımcı ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan toplanan verilerin analizinde MAXQDA 2020 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecinde yaşadıkları sorunların, olumsuz tutumlar ve önyargı, niteliklerin dikkate alınmaması, engel türü ve oranına göre ayırım yapılması, erişilebilirlik, mülakatta işten bağımsız engel durumuna odaklanılan sorularla ile karşılaşma şeklinde olduğu tespit edilirken; insan kaynakları çalışanlarının

sürece ilişkin algıladıkları zorlukların ise iletişim güçlüğü, İŞKUR'dan kriterlere uygun olmayan adayların yönlendirilmesi, seçim yöntemlerinin engellilere göre uyarlanması, erişilebilirlik, adayların engel durumuyla ilgili eksik bilgiler vermesi, aday havuzunun dar olması ve eğitim seviyesinin yetersizliği şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Seçme ve Yerleştirme, Engelli Birey.



ABSTRACT
Master's Thesis
A Qualitative Research on Problems Faced by People With Disabilities
in Recruiting Process
Orkide GÜNGÖR

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

The recruitment function is important because it affects all other human resources functions and it yields positive results both for the business and the employee on the grounds that the right person is recruited. In this sense, this process is always handled with care. On the other hand, even though recruitment of an individual with disabilities should bring along some other regulations, the process is not attached the required importance, and people with disabilities, who frequently face negative attitude and behavior in society, also have to face various problems in the working life, starting from the recruitment process. In addition, in this process, not only people with disabilities but also employees in the human resources department face difficulties in some issues.

In this context, the present study aimed to evaluate the problems experienced in the recruitment process from the perspectives of both people with disabilities and human resources employees and to provide a bidirectional perspective on the subject-matter. Therefore, a qualitative study was conducted with 24 participants in total, 12 individuals from each group, and these two groups were comprised of people with disabilities and human resources employees. MAXQDA 2020 program was used in the analysis of the data collected from the participants. As a result of the research, it was found that problems faced by people with disabilities in the recruitment process were negative attitudes and bias, lack of consideration regarding their qualifications,

discrimination based on the type and level of their disability, accessibility, and having to face questions on their disability irrespective of the position in question during job interviews, while problems faced by human resources employees regarding the process were difficulties in communication, referral of candidates who did not meet the criteria by İŞKUR (Turkish Employment Agency), adapting the selection methods for people with disabilities, accessibility, provision of incomplete information by candidates on their disability, a narrow candidate pool, and the insufficiency regarding the education level.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, People with Disabilities.

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ENGELLİ BİREYLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

1.1. İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME KAVRAMI	4
1.1.1. İşe Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı	4
1.1.2. İşe Seçme ve Yerleştirmenin Önemi	5
1.2. İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI	8
1.2.1. İşin Özelliklerinin Belirlenerek Aday Profiline Çıkarılması	10
1.2.2. Aday Havuzunun Oluşturulması	11
1.2.2.1. Aday Havuzunun Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar	12
1.2.2.1.1. İç Kaynaklardan Yararlanma	13
1.2.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma	15
1.2.3. Aday Başvurularının Değerlendirilmesi ve Ön Görüşmenin Yapılması	19
1.2.4. Adaylara Testlerin Uygulanması	21
1.2.5. Adaylarla Mülakat Yapılması	23
1.2.6. Referansların Kontrolü	29

1.2.7. İlgili Bölüm Yöneticisinin Değerlendirmesi	30
1.2.8. Sağlık Kontrolü	30
1.2.9. Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi	31
1.2.10. İşe Yerleştirme ve İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	33

İKİNCİ BÖLÜM

ENGELLİLİK VE ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLER

2.1. ENGELLİLİĞE GENEL BİR BAKIŞ	35
2.1.1. Engelli ve Engelliliğin Tanımı	35
2.1.2. Engelliliğin Oluşumu ve Gruplandırılması	38
2.1.3. Engellilik Modelleri	41
2.1.3.1. Ahlaki Model	42
2.1.3.2. Tıbbi / Medikal Model	43
2.1.3.3. Sosyal Model	44
2.2.3.4. İnsan Hakları Modeli	45
2.1.4. Engellilere Yönelik İstatistikler	46
2.2. ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLERİN İSTİHDAMIYLA İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	52
2.2.1. Uluslararası Düzenlemeler	53
2.2.2. Ulusal Düzenlemeler	54
2.3. ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLERİN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ	56
2.3.1. Kota Sistemi	56
2.3.2. Korumalı İstihdam	58
2.3.3. Kooperatif Çalışma Yöntemi	59
2.3.4. Sadece Engellilerin Çalıştırıldığı Seçilmiş İşlerde İstihdam	60
2.3.5. Kişisel Çalışma Yöntemi	60
2.3.6. Evde Çalışma	61
2.3.7. İşverenlerin Zorunluluk Olmadan Engelli İstihdamı	61
2.3.8. Destekli İstihdam	62
2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR	63

2.4.1. Fiziksel Koşulların Elverişsiz Olması	64
2.4.2. Eğitim ve Mesleki Bilgi Yetersizliği	65
2.4.3. Engellilere Yönelik Olumsuz Tutumlar	66
2.4.4. Ayrımcılık	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ENGELLİ BİREYLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	70
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	71
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	72
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	72
3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	73
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	74
3.7. BULGULAR	75
3.7.1. Demografik Bulgular	75
3.7.2. İnsan Kaynakları Çalışanlarından Elde Edilen Bulgular	77
3.7.2.1. Engelli Çalışanların Sayısı ve Onlara Ulaşmada Kullanılan Kaynaklara Dair Bulgular	78
3.7.2.2. Engelli Çalışanları Tercih Etme Nedenlerine Dair Bulgular	80
3.7.2.3. Engelli Çalışanları İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Algıladıkları Zorluklara Dair Bulgular	83
3.7.2.4. Engelli Çalışanları İşe Almada Dikkate Alınan Kriterlere Dair Bulgular	91
3.7.2.5. Engelli Çalışanların İşe Alınmasına Yönelik Kaygılarına Dair Bulgular	94
3.7.2.6. Engelli Çalışanlara Karşı Tutumlarına Dair Bulgular	100
3.7.2.7. Engelli Çalışanların İşe Alımı ve Oryantasyon Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Önerilerine Dair Bulgular	103
3.7.3. Engelli Çalışanlardan Elde Edilen Bulgular	106
3.7.3.1. İş Bulma Kanallarına Ait Bulgular	107

3.7.3.2. Tercih Edilme Nedenlerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular	108
3.7.3.3. İşe Başlarken Duydukları Kaygılara Ait Bulgular	110
3.7.3.4. Karşılaştıkları Sorunlara Ait Bulgular	112
3.7.3.5. İşe Alım ve Oryantasyon Sürecinin İyileştirmesine Yönelik Önerilerine Ait Bulgular	122
SONUÇ	131
KAYNAKÇA	136
EKLER	



KISALTMALAR

ADA	Americans with Disabilities Act (Engelli Amerikalılar Yasası)
CV	Curriculum Vitae (Özgeçmiş)
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
Ed.	Editör
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İK	İnsan Kaynakları
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
ÖZİDA	Özürlüler İdaresi Başkanlığı
ss.	Sayfadan sayfaya
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UN	Birleşmiş Milletler
USA	United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
WHO	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Engel Türlerinin Engel Oranlarına Göre Dağılımı	s. 47
Tablo 2: 2010 Verilerine Göre Eğitim Durumunun Engelli Nüfusa Oranı	s. 48
Tablo 3: 2011 Verilerine Göre Eğitim Durumunun Engelli Nüfusa Oranı	s. 49
Tablo 4: 2010 Verilerine Göre Engelli Bireylerin Engel Türüne Göre Eğitim Durumu	s.50
Tablo 5: Cinsiyete Göre Engellilerin İş gücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları	s.51
Tablo 6: 2020 Yılı Ağustos Sonu İtibariyle Engelli Kontenjanlarına İlişkin Sayısal Veriler	s.51
Tablo 7: 2020 Yılı Ağustos Sonu İtibariyle Engelli Çalışan Sayıları	s.52
Tablo 8: İnsan Kaynakları Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler	s.75
Tablo 9: Engelli Çalışanlara Ait Demografik Özellikler	s.76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları	s. 9
Şekil 2: İnsan Kaynakları Çalışanlarına Dair Ana Tema ve Alt Temaların Kod Matrisi	s. 78
Şekil 3: Mevcut Engelli Çalışan Sayısının Kota Zorunluluğuna Göre Değerlendirilmesi	s. 79
Şekil 4: Aday Toplama Kaynaklarının Dağılımı (%)	s. 80
Şekil 5: Tercih Nedenleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 81
Şekil 6: Algılanan Zorluklar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 83
Şekil 7: İletişim Güçlüğü Alt Temasına Ait Boyutların Vurgulanma Oranları (%)	s. 84
Şekil 8: Seçim Kriterleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 91
Şekil 9: İşe Alıma Yönelik Kaygılar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 94
Şekil 10: Tutumlar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 101
Şekil 11: İnsan Kaynakları Çalışanlarının Önerileri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 103
Şekil 12: Engelli Çalışanlara Dair Ana Tema ve Alt Temaların Kod Matrisi	s. 107
Şekil 13: İş Bulma Kanalları Kullanımının Dağılımı (%)	s. 107
Şekil 14: Tercih Edilme Nedenleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 108
Şekil 15: İşe Girmeye Yönelik Kaygılar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 111
Şekil 16: Karşılaşılan Sorunlar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 112
Şekil 17: Engelli Çalışanların Önerileri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)	s. 123

GİRİŞ

Hızla değişen teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi, toplumun her alanında kendini göstermiş ve bunların doğal bir yansıması olarak çalışma yaşamında dönüşümler yaşanmıştır. Yaşanan bu dönüşüm, bilgiyi önemli bir hale getirmiş ve buna bağlı olarak da işletmeler için bilgiyi üretebilen ve kullanan insan, önem kazanmıştır. Çalışma hayatında insan kaynağının önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetimi anlayışında da büyük değişimlere neden olmuş ve bu anlayış çerçevesinde örgütün sahip olduğu insan kaynağının eğitimi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, elde tutulması gibi konular gündeme gelmiştir. Bu konularda yapılan başarılı uygulamalar, insan kaynağından istenilen performansı ve verimi elde etmeyi sağlasa bile aslında yapılan bu uygulamalardan beklenen etkiyi almak, büyük ölçüde sahip olunan insan kaynağının kendisi ve işe uygunluğu ile ilişkilidir. Bu durum ise bizleri, insan kaynağının alındığı o aşamaya, işe seçme ve yerleştirme sürecine getirmektedir. Çünkü işe en başından doğru kişi alınırsa ona yapılan yatırımların, istenilen sonucu vereceği düşünölmektedir. Bu nedenle işe seçme ve yerleştirme süreci, çoğu zaman insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olarak ele alınmakta ve bu süreç, titizlikle yürütölmeye çalışılmaktadır.

Diğer taraftan konu, engelli bireylerin işe alınmasına geldiğinde ise seçme ve yerleştirme sürecinin birçok aşamasının atlandığı ve seçim kararının verilirken farklı değerlendirmelerin yapıldığı görölmektedir. Eski zamanlardan bu yana engel durumları nedeniyle uğraşmak durumunda kaldıkları çeşitli zorlukların dışında engelliler, toplumdaki diğer bireyler tarafından da engel durumlarından kaynaklı çeşitli sorunlarla karşi karşiya bırakılmıştır. Bu sorunlar kendisini, elbette bireylerin hayatının büyük bir bölümünü kapsayan çalışma hayatında da göstermektedir.

Zaman içerisinde kişilerde, engellilere yönelik olumlu düşönceler oluşmaya başlasa dahi halen engellilere ilişkin olumsuz düşöncelerin var olmadığını söylemek, bilindiği üzere olanaksızdır. Var olan bu olumsuz düşönceler, her ne kadar dile getirilmese ve “her bireyin birer engelli adayı” olduğu her zaman vurgulansa bile günlük yaşantımızı düşöndüğümüzde engelli bireylerin, engeli olmayan kişilerden farklı bir şekilde değerlendirildiği açıktır. Kişilerin yaşamını idame ettirebilmesi ve sosyal yaşama katılması noktasında en temel haklarından biri olan “alışma”

konusunda da engelliler, birçok problem yaşamaktadır. Çalışma hayatına girdikten sonra ayrımcılık, eşit olmayan ücrete tabi tutulma gibi sorunlar yaşayan engelli bireyler, işe seçme ve yerleştirme sürecinde de çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Genel bir ifadeyle ‘‘doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi’’ olarak adlandırılan ve titizlikle yürütülen işe seçme ve yerleştirme süreci; işe alınacak kişi, engelli olduğunda formalite olarak adlandırılabilir bir süreç niteliği taşımaktadır. Engelli bireylerin işe alımında böyle bir yaklaşım benimsenmesinin nedeninin; engelli bir bireyin, herhangi bir iş için doğru insan olarak kabul edilmeyeceği düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir. Oysaki bir kişiye, herhangi bir fiziksel, zihinsel ya da ruhsal farklılığından dolayı önyargılı olmak ve onu yapabilecekleri/başarabilecekleri işler noktasında yetersiz görmek, oldukça yersiz ve değiştirilmesi gereken bir tutumdur.

Literatürde engelli bireylerin, çalışma hayatında karşılaştığı sorunların ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Ancak hem işletme hem de çalışanlar açısından oldukça önemli olarak kabul edilen işe seçme ve yerleştirme sürecinin, toplumun dezavantajlı gruplarından biri olarak nitelendirilen ve çalışma hayatında da çeşitli olumsuzluklara maruz kalan engelliler açısından detaylı bir şekilde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmada, işe seçme ve yerleştirme sürecinde engelli bireylerin yaşadığı sorunları ve sorunların nedenlerini ortaya koyarak sürecin iyileştirilmesi adına neler yapılabileceği hakkında öneriler sunulması ile sürecin hem engelli bireyler hem de insan kaynakları çalışanları açısından çift yönlü bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde; işe seçme ve yerleştirme süreci, önemi ve amaçlarıyla ele alınmış, sonrasında ise bu sürecin aşamaları detaylı bir şekilde incelenmiş ve sürecin işleminde yapılan yanlışlar ile sürecin başarısını sağlamak için yapılması gerekenlere değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise engelli ve engellilik kavramları ile engelliliğin oluşumu ve türlerinden bahsedilmiş, engellilik modelleri detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca engelli bireylere ilişkin istatistiki verilere yer verilmiş ve engellilerin çalışma hayatına katılma noktasında gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ile istihdam yöntemleri incelenmiştir. Sonrasında ise engellilerin, çalışma hayatındaki sorunları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise işe seçme ve yerleştirme sürecinde engelli bireylerin yaşadığı sorunları ortaya koymak adına, hem engelli bireylerle hem de sürecin diğer tarafında yer alan insan kaynakları çalışanları ile yapılan nitel araştırmadan oluşmaktadır. Bu bölümde, örneklemden elde edilen nitel verilerin analiziyle ortaya çıkan bulgulara ve bu bulguların literatür bilgileri doğrultusunda değerlendirilmesi ile birlikte sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

İşe seçme ve yerleştirme, hem işletmeler açısından insan kaynağının değerinin fark edilmesi hem de insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarını etkilemesi nedeniyle üzerinde sıklıkla durulan bir konu olmuştur. Çalışmanın ilk bölümünde; öncelikle işe seçme ve yerleştirme fonksiyonunun neyi ifade ettiği açıklanacak, ardından bu fonksiyonun amacı ve önemine değinilecektir. Doğru işe doğru çalışanın alınmasının amaçlandığı işe seçme ve yerleştirme, birçok aşamadan oluşan bir karar verme sürecini ifade etmektedir. Sürecin sonunda doğru bir karara varabilmek ise öncesindeki aşamaların doğru bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu sürecin adımları, detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır.

1.1. İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME KAVRAMI

1.1.1. İşe Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı

İşe seçme, işletmenin ihtiyacı olan çalışanları bulma ve onları, işletmeye çekmek ile ilgili bir süreci ifade ederken; yerleştirme ise bu sürecin, ihtiyaç doğrultusunda bulunan adaylar içerisinde hangisinin seçileceğine dair karar verilmesine ilişkin bir parçasıdır (Armstrong, 2014: 226). Bratton ve Gold da benzer ve daha ayrıntılı bir tanım ile bu süreci, bir işletmeye iş başvurusunda bulunan nitelikli adaylardan oluşan bir havuz oluşturma ve işletmenin hedefleri ile yasal gereklilikler de göz önünde bulundurularak bu aday havuzu içerisinde, alımın yapılacağı işte başarılı olabilme olasılığı daha yüksek olan kişinin seçilmesi şeklinde açıklamaktadır (French ve Rumbles, 2016: 170). Schuler ve MacMillan (1984: 124) ise işe seçme ve yerleştirme sürecini, insan kaynakları planlamasına bağlı olarak çalışan ihtiyacının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bu kişileri toplamak adına uygun yöntemlerin geliştirilmesi, böylelikle istenilen niteliklere sahip kişilerin işe alınması hatta işe alım kararı verilmese dahi bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve ihtiyaç

duyulması halinde yeniden iletişime geçilmesi şeklinde geniş bir tanımla ifade etmektedir.

Bir başka tanımda ise işe seçme ve yerleştirme, kişinin özellikleri ile işin özelliklerinin karşılaştırılarak adaylar arasından, iş ile en uyumlu olan adayın seçilerek işe yerleştirilmesi şeklinde açıklanmıştır. Bu bağlamda, *‘bireyin tanınması ve işin tanımlanması, bu sürecin vazgeçilmez iki unsurudur’* (Adıgüzel, 2009: 243). Özen ve Kızıldağ (2018: 948) ise işe seçme ve yerleştirmenin, iş ve çalışan eşleştirmesinin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için şekillendirilen bir süreç olduğunu ifade etmişler ve bu sürecin, çalışanın yapacağı işin gereklerinin belirlenmesinden, iş için başvuran adaylar arasından iş ile uyumlu ve işin gerektirdiği niteliklere sahip kişinin seçilmesine kadar geçen tüm faaliyetleri içerdiğini belirtmişlerdir. Alpugan vd. (1997: 404) ise çeşitli işlerin, birbirinden farklı nitelik ve yetenek gerektirdiğini, bu nedenle de işi gerçekleştirmeye uygun kişilerin, işe alınmasının gerektiğini vurgulayarak kişinin yetenekleri ile çalıştığı işin uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Ele alınan bu tanımların hepsinde üzerinde durulan ortak nokta; işe seçme ve yerleştirme sürecinde, iş ile çalışanın özellikleri ve yetenekleri arasında bir uyumun var olması zorunluluğudur. Bu bağlamda, işe seçme ve yerleştirme sürecinin başarılı olması için iş ile çalışanın doğru bir şekilde eşleştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda işe seçme ve yerleştirme sürecinde asıl amaç, işin gerektirdiği niteliklerle uyumlu olan kişilerin işe yerleştirilmesi olmalıdır (Bingöl, 1997: 97).

1.1.2. İşe Seçme ve Yerleştirmenin Önemi

İşe seçme ve yerleştirme işlevini kritik bir konu haline getiren, ‘‘insan’’ kaynağının işletmeler için stratejik bir öneme sahip olmasıdır. Özellikle teknolojinin geliştiği ve bilginin daha değerli hale geldiği günümüzde, işletmelerin rekabet avantajını sağlamaları için en önemli kaynağın insan olduğu konusunda bir fikir birliği oluşmuştur. Pfeffer (1995: 56), insan kaynağının kopyalanmasının mümkün olmayacağını ve işletmenin sahip olduğu diğer faktörlerden farklı olduğunu vurgulayarak ‘‘insan’’ı, rekabet üstünlüğünün sırrı olarak değerlendirmiştir. Gerçekten de günümüzde, bir işletmenin ilerlemesinde ve varlığını sürdürmesinde

kilit noktanın, sahip olunan insan kaynağı olduğu artık kabul gören bir yaklaşım olmuştur.

İşe seçme ve yerleştirme, konuyla ilgili neredeyse tüm kaynaklarda insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni, işe seçme ve yerleştirme konusunda alınacak kararın, insan kaynaklarının diğer tüm fonksiyonlarını etkileyecek olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, en genel haliyle çalışanların motivasyonlarını, tatminlerini ve kapasitelerini arttırmak yoluyla performansları yükseltmek üzerine kuruludur. Bunun sonucunda ise motive edilen, tatmini sağlanan ve gelişimi için çaba harcanan çalışan, işte daha yüksek performans gösterecek ve işletmenin verimliliğine katkı yapacaktır. Çalışanların işlerinde, yüksek performans göstermelerini sağlamak adına birçok uygulamalar yapılabilmektedir. Ancak daha en başından doğru bir çalışanın işe alınmasının, ilerleyen süreçte işletmeye büyük katkı sağlayacağı açıktır. İşe seçme ve yerleştirmenin, bu denli önemli olarak nitelendirilmesinin nedeni de zaten en başından uygun bir çalışan seçildiğinde, sonraki süreçlerde çalışanın gelişmesine yönelik çabaların daha olumlu sonuçlar vereceğinin varsayılmasıdır. Mondy ve Martocchio (2016: 155) bu durumu, *“verimliliği artırmanın birçok yolu vardır, ancak hiçbirisi doğru bir işe seçme ve yerleştirme kararından daha güçlü değildir”* şeklinde ifade ederek sürecin önemini belirtmişlerdir.

Koç (2000: 1) ise bir işletmenin, insan kaynaklarını etkili bir biçimde yönlendirebilmesinin işe seçme ve yerleştirme sürecinin başarısına bağlı olduğu belirterek konuyu şu şekilde açıklamıştır: Kişinin sahip olduğu nitelikler, yaptığı iş ile uygun olursa beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecektir. Bu durum ise bireyin işinde iyi bir performans göstermesini sağlayacaktır. Çünkü beceri ve yeteneklerini sergileyen kişi, işten tatmin sağlamış olacak ve sonuçta da işini yaparken yüksek bir performans sergileyecektir. Tüm bu ifadelerden anlaşılabileceği üzere doğru bir işe alım kararı, olumlu etkilere sebep olmaktadır. Öte yandan bu süreçte yapılacak yanlış bir tercihin, ileriki dönemlerde işletmenin verimliliğine olumsuz yönde yansıtacağı açıktır (Benli ve Şahin, 2004: 114). İşe seçme ve yerleştirme, bir işletmenin işleyişinin temelini teşkil ettiğinden dolayı bu sürecin doğru bir şekilde yürütülmediği takdirde, işletmenin diğer faaliyetlerini olumsuz etkileyeceğini söylemek mümkündür. Yanlış bir işe seçme ve yerleştirme kararı verilmesi, iş için

uygun olmayan bir çalışanın seçilmesi demektir. İşe uygun olmayan bir çalışan, yapacak olduğu işi olması gerektiği şekilde yerine getiremeyecektir. Bunun sonucunda ise yanlış işe alım kararı; örgütsel etkinliğin azalması, ödül ve gelişim stratejilerinin geçersiz kılınması, uygun olmayan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalan diğer çalışanlar ve yöneticilerin problemler yaşaması gibi durumlarla birlikte zaman ve maliyet kayıplarına yol açacaktır (Pilbeam ve Corbridge, 2006: 142).

En nihayetinde ise kişi, işe ya da örgüt kültürüne uymuyorsa, büyük olasılıkla işten ya kendi isteğiyle ayrılacak ya da performans düşüklüğü sebebiyle işten çıkartılacaktır. Bunun sonucunda işletme yeni bir çalışanı, seçme sürecine girecektir. Sonraki bölümlerde değinilecek olan çalışan seçiminde kullanılan yöntemler, işe yeni başlayan bir çalışana eğitim verilmesinin neredeyse bir gereklilik haline gelmesi, yeni çalışanın işe ve örgüte adapte olması için gereken süre gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin, hem zaman açısından hem de maddi açıdan kayıpları olacağı açıktır. Bu sürecin, her yeni personel alımında gerçekleşeceği düşünüldüğünde kaybın en aza indirgenmesi için yapılması gereken, doğru kişinin işe alınmasıdır (Avcı, 2017: 6). Nitekim verimlilik, üretkenlik ve motivasyon kayıpları gibi ölçülmesi zor maliyetlerle birlikte, yanlış kişiyi işe almanın ölçülebilen zararları da oldukça fazladır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, işe alınmış olan bir çalışanın yerine tekrar yenisinin getirilmesinin maliyetinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı'nın verilerine göre, yeni işe alınmış bir çalışanın yerine tekrar yeni birinin getirilmesinin maliyeti, bu çalışanın yıllık maaşının üçte biri oranındadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (SHRM)'nin yaptığı bir araştırmaya göre ise bu maliyet, yanlış bir karar sonucu işe alınmış çalışanın maaşının beş katını bulabilmektedir (Yager, 2012).

İşe uygun olmadığı için çalışanın işten ayrılması ya da çıkarılması dışında da işletmeler; terfi, emeklilik, ölüm, doğum, hastalık veya kaza gibi nedenlerden dolayı pozisyonların boşalması ya da teknolojik değişimler dolayısıyla yeni pozisyonların ortaya çıkması nedeniyle veya kuruluş aşamalarında da yeni çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 72). Dolayısıyla da işletmeler için devamlı olarak yeni bir çalışanın işe alınması konusu gündeme gelmektedir. Süreklilik arz eden böyle bir durumda işletmelerin yanlış kararlar alması, her defasında, bahsedilen olumsuz etkilerin yaşanmasına yol açacaktır. Tüm bunların yanında yanlış bir kişinin

işe alınmasına karar verilmesi, o iş için uygun olan bir başka çalışanın kaybedilmesi anlamına da gelmektedir (Çalışkan, 2019: 5-6).

Görüldüğü üzere çalışanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında en değerli kaynakları olurken; işe uygun olmayan bir çalışan seçilmesi halinde, işletme için büyük bir maliyet oluşturmaktadır (Segalla vd., 2001: 41). Bu yüzden sonraki süreçlerde yanlış işe alım kararının yol açacağı problemlerle karşılaşmamak için yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmasının süreklilik arz eden bir durum olduğu ve insan kaynağının günümüzde işletmeler için önemi göz önünde bulundurularak bu süreç, doğru bir şekilde yönetilmelidir.

1.2. İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşe seçme ve yerleştirmeden bahsedebilmek için öncelikle işletmede bir işe ilişkin pozisyonda insan kaynağı açığının olması ve bu açığın, seçilecek bir çalışan tarafından kapatılmasına karar verilmesi gerekmektedir (Kızıloğlu, 2012: 45). Dolayısıyla işe seçme ve yerleştirme sürecinin başlaması için öncelikle yeni bir çalışana ihtiyaç duyulması gerektiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte çeşitli kaynaklarda işe seçme ve yerleştirme sürecinin aşamaları farklı şekillerde ele alınmıştır.

Literatür incelemesi yapıldığında işe seçme ve yerleştirme sürecinin, bazı kaynaklarda sadece seçim noktasına odaklandığı ve bu sürecin, başvurusu toplanan adayların değerlendirilmesi aşamasıyla başladığı görülmektedir. Diğer yandan seçme ve yerleştirme kavramına yer verilen çalışmanın önceki bölümünde bahsedildiği üzere birçok tanımda; adayların toplanması aşamasının, sürece dahil edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, bir seçimin gerçekleşmesi için ilk önce seçim yapılabilecek adayların olması gerektiği açıktır. Nitekim birçok kaynakta işe seçme ve yerleştirme sürecinin ilk adımı genellikle, aday havuzunun oluşturulması olarak ele alınmaktadır. Ancak bu aşamaya geçmeden önce de gerçekleştirilmesi gereken birtakım adımlar bulunmaktadır. Çünkü bir aday havuzu oluşturulmadan önce, bu havuza dahil edilecek olan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 117). Bu özelliklerin de, yine işe seçme ve yerleştirme kavramının tanımında da değinildiği üzere adayın başvuracağı işin

gerektirdiği özelliklerle uyumlu olması gerekmektedir. Bu durum ise karşımıza, işin özellikleri ile gereklerinin belirlenmesi ihtiyacını çıkarmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak, çalışmada işe seçme yerleştirme süreci aşağıda gösterilen akış şeması kapsamında incelenecektir:

Şekil 1: İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları



Sadece ihtiyaç duyulan bir pozisyon için adaylara çeşitli seçim yöntemlerinin uygulanarak işe alınması ile sınırlı olmayan bu süreç, seçim yapabilecek adayların bulunmasından da önce, işletmenin ihtiyaç duyacağı çalışan ihtiyacı ile işin özellikleri ve bu işi gerçekleştirecek kişilerde bulunması gereken niteliklerin belirlenmesinin yanında, seçim kararı verilen adayın işe yerleştirilerek oryantasyona tabi tutulmasını da içermektedir.

1.2.1. İşin Özelliklerinin Belirlenerek Aday Profiline Çıkarılması

Doğru kişinin doğru işte olmasını sağlamak için öncelikle o işin, kişiden neler beklediğini ve işin gereklerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bunun belirlenmesi ise iş analizi ile mümkündür (Çavdar ve Çavdar, 2010: 89). İş analizi; işin, yerine getirilirken neleri gerektirdiğini ve dolayısıyla çalışanların o işi yapmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya koymak için yapılır (Pulakos, 2005: 5). İş analizi yalın bir ifadeyle, bir işletmede çalışanlar tarafından yerine getirilecek olan işlere ilişkin bilgilerin detaylı bir şekilde toplanması süreci olarak tanımlanır. İş analizinin bir uzantısı olarak nitelendirilen iş tanımını ise iş analizinde elde edilmiş olan verilerin; görev, sorumluluk ve yetki şeklinde sınıflandırılarak yazılı belge haline getirilmesi olarak ifade etmek mümkündür. İş analizinin bir diğer uzantısı ise iş gerekleridir. İş gerekleri ise ilgili işte çalışacak olan kişide olması gereken eğitim seviyesi, deneyim, yetkinlik ve beceri gibi özellikler olarak tanımlanmaktadır (Akgeyik, 2016: 42).

Etkili bir iş analizi, işin özelliklerinden yola çıkarak onu yerine getirecek ideal adayın profilini belirlemeyi sağlamaktadır. Bu profil; bilgi ve beceriler, önceki deneyimler, tutum ve davranışlar da dahil olmak üzere iş için gerekli olan nitelikleri açıklayarak işi yapacak olan kişide olması gereken özellikleri ortaya koyar. Diğer taraftan başvuru yapacak olan adayların da başvurmadan önce bilmeleri gereken iş özelliklerini ve sahip olmaları gereken nitelikleri net bir biçimde göstermesi nedeniyle önemlidir. Başka bir ifade ile işi yapacak olan kişiye karar verilmesini sağlayan seçim kriterlerini temsil etmektedir. Dolayısıyla iş analizi ile bir adayın işe uygunluğunun belirlenmesi ve işe seçilmesi konusundaki objektif kriterler sağlanmaktadır. Bununla birlikte, hangi işe alım kanallarının ve seçim yöntemlerinin kullanılması gerektiği de ortaya koyulmaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2006: 166-167). Bu özellikleriyle iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri, seçim sürecine dahil edilecek adaylar ve onlarda bulunması gereken niteliklerle birlikte bu niteliklerin ne şekilde değerlendirileceği konusunda da fayda sağlamaktadır (Kurtuluş, 2006: 19).

İş tanımı ve iş gereklerinin temelini oluşturan iş analizi, insan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde yürütülmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2003: 82). İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyacağı çalışan

ihtiyacının nitelik ve nicelik açısından önceden tahminini ve bu ihtiyacı doğru zamanda karşılamaya yönelik yapılan faaliyetleri kapsar (Yüksel, 2003: 68). Jackson ve Schuler de (1990: 223) insan kaynakları planlamasının işletmeler tarafından “*doğru kişinin doğru zamanda doğru işte*” olmasını sağlamak amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir. Bu ifadeler göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları planlamasının, seçim kararının başarılı olmasında etkili olduğunu ve bu bağlamda işe seçme ve yerleştirme sürecinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini söylemek mümkündür.

1.2.2. Aday Havuzunun Oluşturulması

İşletmede ihtiyaç duyulan çalışan sayısı ile alınacak olan bu çalışanın sahip olması gereken nitelikler belirlendikten sonraki aşama, ihtiyaç duyulan bu iş gücünün temin edilmesi için bir aday havuzunun oluşturulmasıdır (Avcı, 2017: 7). Adayların toplanması ile ilgili yapılan faaliyetler, aynı zamanda çalışan temini şeklinde de adlandırılmaktadır. Çalışan teminini, ihtiyaç duyulan çalışan ihtiyacını karşılamak üzere gerekli niteliklere sahip olan adayların araştırılması ve işletmeye çekilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Aldemir vd., 2001: 83). Bu aşamada; işletmede o dönemde ve sonraki dönemlerde oluşacak boş pozisyonlar için yapılan başvurular alınmakta, potansiyel adaylar tespit edilerek bir aday havuzu oluşturulmaktadır (Dural, 2011: 16).

Pilbeam ve Corbridge (2006: 151) “*yüksek sayıda aday çekmenin, ideal bir uygulaması ve içsel değeri yoktur*” ifadesiyle toplanan aday sayısının önemli olmadığını vurgulamıştır. İstenilen özellikleri taşımayan birçok aday arasından karar vermeye çalışmaktansa burada dikkat edilmesi gereken, hem yeterli sayıda hem de istenilen özellikleri taşıyan adaylara ulaşmaktır (French ve Rumbles, 2000: 175). Dolayısıyla burada önemli olan; birçok adaydan oluşan bir havuz oluşturmak değil, bulunan adaylar içerisinde iş için uygun olabilecek kişilerin olmasıdır.

Aday havuzu oluşturmayı bir anlamda, potansiyel çalışanı belirlemek şeklinde de ifade etmek mümkündür (Dural, 2011: 39). Bu yüzden çalışan seçiminin başarıya ulaşması için aday toplama ve bulma sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi

gerekir. Çünkü çalışan seçiminin etkinliği ve başarısı, bu sürecin verimliliğiyle sınırlı olacaktır (Manolescu, 2008: 56).

1.2.2.1. Aday Havuzunun Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar

İşletmeler, yeni çalışanlara ulaşmak için aday havuzu oluştururken iki kaynaktan yararlanmaktadır. Boş pozisyon için uygun olabilecek çalışan ihtiyacını karşılamak üzere kullanılan bu kaynaklar, literatürde iç ve dış kaynaklar şeklinde ifade edilmektedir. Genel bir ifadeyle ihtiyaç duyulan çalışanın, işletme içinden temin edilmesi iç kaynaklardan yararlanma; işletme dışından temin edilmesi ise dış kaynaklardan yararlanma anlamına gelmektedir.

Yeni kurulmuş olan işletmelerde, çalışan temin edilirken tüm pozisyonlar için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Ancak faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak ya da yeni açılacak pozisyonlar için çalışan temin edilirken, genellikle iç kaynaklara öncelik verildiği görülmektedir (Bingöl, 1997: 100). Özellikle de orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonları için işe birileri alınırken, çoğu zaman iç kaynaklardan yararlanılarak terfi ya da iç transfer yapıldığı bilinmektedir (Uyargil, 2013: 117).

İşletmelerin çoğunun, işe alımlarda önceliği iç kaynaklara vermesine karşılık bütün boş pozisyonların iç kaynaklardan yararlanılarak doldurulması mümkün olmadığı için işletmeler, dış kaynaklara da başvurmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 118). Çoğu zaman ise işletmeler, aday havuzu oluşturulurken bu iki kaynaktan birini kullanmak yerine iç ve dış kaynaklardan birlikte yararlanmayı tercih ederler. Burada önemli olan nokta ise her iki işe alım kaynağının kullanımının rasyonel olarak birleştirilmesidir. Örneğin oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren bir işletme, dış kaynakların kullanımına daha fazla ağırlık verirken, daha yavaş değişimlerin olduğu ortamda faaliyet gösteren bir işletme, iç kaynak kullanımına ağırlık verirse daha başarılı sonuçlar elde edebilecektir (Muscalu, 2015: 351).

Sonraki bölümlerde aday havuzu oluşturmada yararlanılan iç ve dış kaynakların kullanımı, detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacak ve bu kaynaklardan yararlanılırken kullanılan yöntemler ile bunların olumlu ve olumsuz yönlerine değinilecektir.

1.2.2.1.1. İç Kaynaklardan Yararlanma

Çoğunlukla insan kaynağını yetiştirip geliştirilecek bir unsur olarak gören işletmelerin tercih ettiği iç kaynaklardan yararlanma genel bir ifadeyle; çalışan ihtiyacının, işletmedeki mevcut çalışanlar tarafından giderilmesi esasına dayanmaktadır.

İç kaynakların tercih edilmesinin en belirgin nedeni, mevcut çalışanların örgüt kültürü ile işletme içindeki işleyişe hakim olmaları ve örgüte özgü becerilerini geliştirmiş olmalarıdır. Bu durum ayrıca, hem çalışanın hem de işverenin aralarındaki çalışma ilişkisini, uzun süre sürdürme eğiliminde olmalarına olanak vermekte ve tarafların bu yöndeki beklentilerinin karşılanacak olması, var olan becerileri geliştirmeleri için daha fazla çaba göstermelerini de sağlamaktadır. Tüm bunların yanı sıra iç kaynaklardan yararlanılarak biri işe alındığında belirsizliklerle karşılaşma ihtimali de daha düşüktür. Yanlış bir işe alımın neden olabileceği maliyetler de düşünüldüğünde, risk almak yerine bu yöntemden yararlanmanın oldukça avantajlı olacağı açıktır (Devaro, 2016: 2).

Mevcut çalışanların değerlendirilmesi ile beraber aday havuzu oluşturmada iç kaynaklardan yararlanılırken kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- **Terfi:** Çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi ile ücret ve statüsünün arttırılarak bulunduğu konumdan üst bir pozisyona yükseltilmesini ifade eden terfi, işletmelerin çoğunun boş pozisyonları doldurmak için tercih ettiği bir yöntemdir. Çalışanların, emeklerinin karşılığını aldığını düşünmeleri ve işletme içinde yükselme imkanı olduğunu görmeleri nedeniyle onların motivasyonlarını arttırıcı bir etkiye sahiptir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83-84).

- **İç Transfer:** İşletmelerin iç kaynaklardan yararlanma konusunda tercih ettiği yollardan biri de boşalan pozisyona, işletmedeki aynı seviyede bir çalışanın getirilmesini ifade eden iç transfer yöntemidir. Mevcut çalışanın uyum sorunu yaşamayacak olmasıyla birlikte yöntemin ucuz ve kolay olması anlamında avantajlıdır. Ancak diğer taraftan, boş pozisyonu dolduracak çalışanın eski işini bırakacak olması yine bir çalışan ihtiyacı doğmasına neden olacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83-84).

• **İşletme İçi İş İlanları:** İşletmedeki mevcut çalışanları, örgüt içindeki başka bir pozisyonda değerlendirmek adına kullanılan yöntemlerden biri, iş yerindeki ilan panolarında, işletmenin web sayfasında ya da diğer yayınlarında iş ilanı yayınlarak mevcut çalışanlara çağrıda bulunulmasıdır. Böylece çalışanların, işletmedeki açık pozisyonlar hakkında bilgilendirilmesi ve uygun nitelikleri taşıdığını düşünen kişilerin başvuru yapması sağlanır (Mathis ve Jackson, 2006: 205).

• **Eski Çalışanlar:** Bu yöntem; eski çalışanın beceri, yetenek, performans ve kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olunması nedeniyle zaman açısından avantaj sağlamaktadır. Eski çalışanların yeniden işe alınması kararında üzerinde durulan konular, kişilerin işten ayrılma nedenleri ile performans ve yeteneklerinin iyi olup olmamasına ilişkindir (Mathis ve Jackson, 2006: 208).

• **Daha Önce Başvuru Yapmış Olan Adaylar:** Daha önce işletmeye iş başvurusunda bulunmuş ancak işe alınmamış adaylarla yeniden bağlantı kurulması da iç kaynaklardan yararlanma yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Hızlı ve ucuz bir yöntem olmasının yanı sıra aday hakkındaki bazı özelliklerin önceden biliniyor olması nedeniyle de avantajlıdır (Mathis ve Jackson, 2006: 208).

Yukarıda da değinildiği üzere iç kaynaklardan yararlanmanın birçok faydasının olduğu açıktır. Bunlara bağlı olarak iç kaynaklardan yararlanmanın sağlayacağı olumlu yönleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2009: 172):

- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmelerine olanak sağlar.
- Terfi ve yükselme beklentisi içerisindeki çalışanların, bu beklentilerini karşılayarak onların tatmin olmalarını sağlar ve morallerini yükseltir.
- Dış kaynaklardan bir çalışanın temin edilmesine kıyasla, hem zaman hem de maliyet açısından daha tasarrufludur.
- İç kaynak aracılığıyla işe yerleştirilen çalışan, işletmedeki işleyişi ve organizasyon kültürünü bildiği için uyum konusunda sorun yaşamayacaktır.
- Çalışanların kariyerlerini başka yerlerde geliştirmeleri yerine onlara bulundukları işletmede kalmaları için bir neden vererek, nitelikli çalışanların işten ayrılması önlenecektir (Klementova, 2016: 3).

- Çalışanlara işlerinde ilerleme imkanı olduğunu düşündürerek, onların kendilerini geliştirmeleri konusunda çaba harcamaları ve daha yüksek bir performans sergilemeleri için motive olmalarına yardımcı olur (Örücü, 2002: 122).

Çalışan temininde iç kaynaklardan yararlanılmasının, sağladığı olumlu yönlerin yanı sıra dezavantaj yarattığı noktalar da vardır. Onları da şu şekilde sıralamak mümkündür (Buhler, 2002):

- Yeni bakış açılarına ve yeteneklere sahip olan çalışanların işe alınmaması, işletmeye taze kan gelmesini engelleyerek statükoculuğa zemin hazırlayabilir.
- Terfi ettirilmeyen çalışanların morali bozulabilir ve çalışanlar arasında olumsuz rekabet yaşanabilir.
- Çalışan ihtiyacı iç kaynaklardan giderildikçe, yeni bir işe alım yapılmasını gerektiren başka pozisyon açıkları oluşur.
- Nitelikleri, boş pozisyon için yeterince uygun olmayan bir çalışan ile ihtiyacın karşılanması söz konusu olabileceği gibi mevcut pozisyonda iyi performans gösteren bir çalışanın, başarılı olduğu pozisyon da riske girebilir (Erdoğan, 2013: 66).
- Yönetim ile ilişkileri iyi olan çalışanların, karar vericiyi etkilemesi gibi nedenlerden dolayı objektiflikten uzak kararlar alınabilir (Öz, 2014: 10).

1.2.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklar, işletmelerin kuruluş aşamalarında ihtiyaç duyulan çalışan ihtiyacını sağlamanın yanı sıra, genellikle ilerleyen dönemlerde ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler doğrultusunda teknik ve uzman personellere ihtiyaç duyduklarında tercih ettikleri bir kaynaktır. Bunların dışında, işletmeler iş gücü arzının bol ve ucuz olması veya daha geniş bir aday havuzundan seçim gerçekleştirmek amacıyla da dış kaynaklardan yararlanırlar (Benli ve Şahin, 2004: 118). İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanırken başvurduğu başlıca yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- **İlanlar:** İşletmenin çalışan ihtiyacının; gazeteler, dergiler, radyo, televizyon ya da reklam panoları aracılığı ile duyurulmasını içeren ilanlar, dış kaynaklardan yararlanırken kullanılan geleneksel bir yöntemdir (Mondy ve Martocchio, 2016: 141).

- **Doğrudan Yapılan Başvurular:** Kişilerin direkt olarak iş yerine giderek yaptığı başvurular ile işletmeye göndermiş oldukları özgeçmişlerin değerlendirilmesi, aday havuzunun oluşturulmasında kullanılan yöntemlerden biridir. Elbette başvuru sırasında, kişinin niteliklerine uygun olan açık bir pozisyon bulunmayabilir. Bu nedenle burada yapılması gereken, kişinin bilgilerinin alınması ve uygun bir iş olduğu takdirde iletişime geçileceğinin kişiye bildirilmesidir. (Sabuncuoğlu, 2000: 80).

- **Mevcut Çalışanların Tavsiyeleri:** Boş pozisyonları doldurmak adına başvuru yöntemlerinden biri de mevcut çalışanların tavsiyeleri aracılığı ile adaylara ulaşmaktır. Genellikle en etkili ve güvenilir aday toplama yöntemlerinden biri olarak kabul edilen bu yöntem, maliyetinin düşük olması nedeniyle de oldukça avantajlıdır (Mathis ve Jackson, 2006: 207). Bazı kaynaklarda bu yöntem, işletme içindeki mevcut çalışanlara ilişkin olması nedeniyle “iç kaynak” olarak da ele alınmaktadır.

- **İş ve İşçi Bulma Kurumu:** Birçok ülkede genellikle devlet tarafından kurulan ve yeni bir çalışana ihtiyaç duyan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık yapan kurumlardır (Geylan, 1996: 82). Ülkemizde de bu amaçla 25.01.1946 tarihinde 4837 sayılı Kanun ile İŞKUR kurulmuştur. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30’uncu maddesi ile getirilen engellilere yönelik kota uygulaması kapsamında da İŞKUR sorumludur.

- **Özel İstihdam Büroları:** İşletmeler dış kaynaktan çalışan temin ederken yine İŞKUR gibi iş arayan kişi ile işverenleri bir araya getiren özel istihdam bürolarından da yararlanırlar. Özel istihdam büroları; işletme adına, başvuran adaylar hakkında gerekli incelemeleri yaptıktan sonra adaylar ile işverenin temasını sağlar. Özel istihdam bürolarının birçok türü bulunmaktadır. İnsan kaynakları danışmanlık şirketleri de bunlardan biridir. Bu şirketler işveren adına ilan süreci de dahil olmak üzere aday havuzu oluşturma ve işverene en uygun adayı sunmak üzere değerlendirme işlevlerini yerine getirir. Bu şekilde nitelikleri daha uygun ve daha az

iş arayan kişi arasından seçim yapmasına olanak sağlayarak işletmelerin, iş yükünü azaltır (Avcı, 2017: 12-13).

- **Eğitim Kurumları:** İşletmeler, mesleki ve teknik alanlarda eğitim veren lise ve yüksek okullar ile işbirliği yaparak ihtiyaç duydukları çalışanları buradan temin etme yoluna gidebilir (Geylan, 1996: 83). Bunun dışında üniversitelerin düzenlediği ‘‘Kariyer Günleri’’ gibi organizasyonlar aracılığıyla da işverenler ve öğrenciler bir araya getirilir ve hem öğrencilerin, şirketleri tanımaları hem de işletmelerin buradan bulacakları kişilerle bir aday havuzu oluşturmaları sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 83).

- **Staj:** Kişilerin işi öğrenmelerini ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla bir öğrenciyi, geçici bir işe yerleştirmeyi içeren ve ne işvereni ne de öğrenciyi, mezun olduktan sonra kalıcı bir iş ilişkisini sürdürmekle zorunlu tutmayan özel bir işe alım şeklini ifade eden staj, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yöntemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bunun nedeni staj aracılığı ile işverenin, ileride kalıcı olarak işe almak isteyeceği çalışanını bulabilmesine olanak vermesidir (Mondy ve Martocchio, 2016: 143).

- **İnternet:** İşletmeler oluşturdıkları kurumsal profiller aracılığı ile internet üzerinden kendi web siteleri, kariyer siteleri ya da sosyal paylaşım ağları aracılığıyla ihtiyaç duyduğu adaylara ulaşabilmektedirler (Yücel ve Bal, 2018: 901).

İç kaynaklardan yararlanılırken olduğu gibi dış kaynaklardan yararlanılmasının da olumlu ve olumsuz tarafları vardır. Dış kaynaklardan yararlanılmasının sağladığı olumlu yönleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Devaro, 2016: 3; Mathis ve Jackson, 2006: 204):

- Yeni pozisyona getirilen çalışan ile terfi almayan diğer çalışanlar arasında yaşanabilecek kıskançlık ve çatışma gibi durumlar önlenmiş olur.
- Dış kaynaklardan bulunan bir çalışan, diğer çalışanların üretkenliğini önleyici etkilerine karşı daha az duyarlı olacaktır.
- Dış kaynaklardan yararlanılarak daha fazla adaya ulaşılabileceğinden, işe uygun çalışan bulma şansı daha çok artacaktır.
- Açık olan pozisyon, yeni bir pozisyon açığı yaratılmadan doldurulur.
- Yeni bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlere sahip çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlar.

- Dış kaynaklardan işe uygun ve istenilen niteliklere sahip bir çalışan temin edildiği takdirde, işi ile ilgili yeni bir eğitime ihtiyaç duymaması açısından zaman ve maliyet anlamında olumlu bir etki sağlar.

Aday havuzu oluşturulurken dış kaynaklardan yararlanılmasının olumsuz yönleri ise şunlardır (Muscolu, 2015: 356; Buhler, 2002):

- İşe alım aşamalarının tamamlanması anlamında daha fazla zaman gerektiren bir yöntemdir.
- Hem yeni adayların işletmeye çekilmesi, hem de çalışanın işe alındıktan sonra oryantasyonu açısından daha maliyetlidir.
- İşe veya işletmeye uygun olmayan birisi işe alınabilir.
- Yeni çalışanın örgüt kültürüne alışması zaman alabilir.
- Diğer çalışanlarla uyum sorunu yaşayabilir.
- Pozisyonun, işletme dışından dolduğunu bilmek çalışanların bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilir.

Bahsedildiği üzere işletmelerin boş pozisyon için ihtiyaç duydukları çalışana ulaşmaları için aday havuzu oluştururken kullanacakları birçok yöntem vardır. İşletmelerin; alım yapılacak pozisyon, işletmenin büyüklüğü, pozisyonun gerektirdiği nitelikler, adayı bulmak için sahip oldukları süre, kullanılacak yöntemlerin maliyeti gibi faktörleri değerlendirerek uygun olan yöntemi belirlemeleri gerekmektedir.

Nitelikli ve istenilen özelliklere sahip kişilerden oluşan bir aday havuzunun oluşturulmasının, yapılacak olan çalışan seçiminin başarılı olma olasılığını arttıracak açıktır. Dolayısıyla aday havuzu iyi bir şekilde oluşturulursa işe alma konusunda yapılacak seçimin başarıya ulaşma ihtimali daha yüksek olacaktır. Fakat istenilen özelliklere sahip adayların bulunması, bu sürecin sadece başlangıcıdır (Barutçugil, 2004: 260). Bir anlamda aday araştırma ve bulma süreci, adayların işe başvurması ya da adaylara ulaşılmasıyla noktalanırken, aslında bir seçim süreci başlamaktadır (Yüksel, 2003: 108). Seçim süreci, aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday havuzu içerisinden kimin işe alınacağına karar verilmesine kadar çeşitli aşamaları içeren bir süreçtir. Bu aşamalarda; başvuruda bulunan adayların, boş pozisyona ne derece uygun olduğu değerlendirilir. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan yöntemler; işletmenin büyüklüğü, iş özellikleri, ihtiyaç duyulan kişi sayısı, teknoloji kullanımı gibi nedenlere bağlı olarak farklılık gösterebilir

(Mathis ve Jackson, 2006: 231). Örneğin bir iş için yüz yüze ön görüşme yapılamayacak kadar çok aday başvuru yapmış olabilir ya da alım yapılacak pozisyon için adayın herhangi bir sınava girmesine gerek duyulmayabilir.

1.2.3. Aday Başvurularının Değerlendirilmesi ve Ön Görüşmenin Yapılması

Seçim süreci çoğu zaman bir ön tarama ile başlar. Ön taramanın amacı, pozisyonun gereklerini açıkça karşılayamayan başvuru sahiplerini elemektir. Genellikle adayların özgeçmişlerinin incelendiği bu aşamada, aranan niteliklere sahip olmayan adaylar elenerek sonraki aşamalar için değerlendirilecek yeni bir aday havuzu oluşturulur (Mondy ve Martocchio, 2016: 156).

Literatürde genellikle seçim sürecinin ilk aşaması, ön görüşme ve adaylar tarafından başvuru formlarının doldurulması olarak ele alınmıştır. Buna göre başvurunun kabulü sırasında adaylarla ön görüşme yapılmakta ve bu görüşme sonucu uygun görülen adaylar, başvuru formlarını doldurmaktadır. Ancak iş ilanlarına yapılan başvurularının çokluğu nedeniyle ülkemizde seçim aşamalarının bu şekilde gerçekleşmediğini söyleyebilmek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2011: 70). Uygulamada, özgeçmiş değerlendirilmesi sonrasında görüşmeye çağırılan adaya başvuru formları doldurtulmaktadır. Bunun yanı sıra başvurunun şahsen yapıldığı durumlarda da adaylardan başvuru formu doldurmaları istenir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86). Çoğu zaman ise başvuru formları doldurtulmamakta ve özgeçmiş, başvuru formu yerine geçmektedir (Tonus, 2013: 71).

Yine de iş başvurularında kendi hazırladıkları özgeçmişlerinin yanı sıra adayların başvuru formu doldurmalarını isteyen işletmeler de vardır. Bunun nedeni adayların hazırladıkları özgeçmişlerin, işletmenin elde etmek istediği bilgileri içermemesi ihtimaline karşılık o bilgilere ulaşmayı sağlamasıdır (Kızıloğlu, 2012: 57).

Başvuru formu, adayların işe uygun olup olmadığına yönelik bir çıkarım yapmak adına aday hakkında gereken bilgiyi elde etmek amacıyla hazırlanan, adayın kendi el yazısı ile doldurduğu bir formdur (Bingöl, 2003: 168). Adaya ait verileri hızlı ve sistematik bir şekilde toplamanın kolay bir yolu (Dessler, 1999: 86) olan

başvuru formlarının işletme açısından sağladığı faydalardan biri de formun genellikle alt kısmına yazılan ve verilen bilgilerin yanlış olması halinde işverenin, çalışanı işten çıkarma hakkının olduğunu belirten ifadedir (Barutçugil, 2004: 263). Bu durum, özgeçmiş ve başvuru formlarında yanlış bilgiler veren adaylara karşı işletmelerin aldığı bir önlem olarak değerlendirilebilir (Harris, 1997: 135). Bununla birlikte başvuru formu hazırlanırken; adayın etnik kimliği, dini gibi ayrımcılığa sebep verebilecek ya da adayı rencide edebilecek herhangi bir bilginin istenmesine yönelik soruların yer almamasına dikkat edilmelidir (Erdoğan, 2013: 93-94).

Aynı pozisyona başvurmuş olan adaylar arasında kıyaslama yapabilmek adına aynı başvuru formlarının kullanılması, ön eleme hızı ve sistematik bir şekilde yapılmasını kolaylaştırabilir (Barutçugil, 2004: 263). Ancak başvuru yapılan pozisyonlar dikkate alınmadan adayların aynı başvuru formlarını doldurması, sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Dessler (1999: 87), teknik ya da idari personel alımında kullanılacak bir başvuru formunda, adayın eğitime ilişkin konulara ağırlık verilmesi gerekirken; bir fabrika çalışanın işe alımında kullanılacak başvuru formunda, adayın kullanacağı araç ve gereçlerle ilgili konulara ağırlık verilmesi gerektiğini ifade ederek bunu belirtmiştir. Aynı şekilde Quinn (2014: 20) de ilan edilen her pozisyon için ayrı başvuru formları tasarlanmasının, konuyla ilgili yapılacak en iyi çözüm olduğunu dile getirmiştir. Dolayısıyla aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar hakkında hızlı ve kolay bir karşılaştırma yapabilmek adına tek bir başvuru formunun kullanılması mantıklı olacaktır. Ancak tüm pozisyonlar için tek bir başvuru formu kullanmak yerine pozisyonun gereklerine uygun, farklı başvuru formları hazırlanmalıdır.

Yeloğlu (2004: 117), özgeçmiş ve başvuru formunu ön eleme araçları olarak nitelendirmiştir. Buna göre özgeçmiş ya da başvuru formlarından ulaşılan bilgiler ışığında, özellikleri başvurulacak iş için uygun olmayan adaylar elenir. Bu eleme sonrası ise nitelikleri uygun görünen başvuru sahipleri ile bir ön görüşme yapılmasına karar verilir (Gusdorf, 2008: 8). Ön görüşme, aday ve seçim kararını verecek ilgili personel arasında geçen kısa süreli, genel bir bilgi edinme amacıyla fazla detaya inmeden yapılan bir görüşmedir (Erdoğan, 2013: 92). Başvuran aday ile yetkili personel arasında bilgi alışverişini içeren bir konuşma şeklinde de ifade edilen

bu görüşmenin amacı, işe uygun olan çalışanı seçmek değil, uygun olmayan adayları elemektir (Işık, 2009: 80).

1.2.4. Adaylara Testlerin Uygulanması

Doğru işe doğru adayın seçilmesi için izlenen yollardan biri ön eleme sürecini geçmiş olan adayların, ilgili pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla sınava alınması ya da bu adaylara çeşitli testlerin uygulanmasıdır (Acar, 2013:139). Kişilerin ölçülebilen birçok özelliğini değerlendirmek amaçlı oluşturulan ve çeşitli şekillerde sınıflandırılan birçok test vardır. Bu testler genel olarak, bilgi ölçüm testleri ve psikoteknik testler olarak ele alınabilir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86).

Bilgi Ölçüm Testleri: Kişinin işini yaparken kullanacağı bilgileri ölçme amacı taşıyan bu sınavlar ile adayın o anda sahip olduğu bilgi düzeyi ölçülmektedir (Pulakos, 2005:7). Bu testler, adayların yabancı dil bilgisi ya da işini yaparken kullanacak olduğu herhangi bir makineye ilişkin bilgisini ölçme amacıyla, bir anlamda başvurduğu pozisyonun gereklerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken alanlardaki bilgisini ölçmek için uygulanan bilgi sınavlarıdır. Yapılacak sınavın, iş ve işletme için gerekli olan bilgileri ölçmeye yönelik olması ve sınav süresi ile sınav ortamının tüm adaylar açısından aynı olması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 87).

Psikoteknik Testler: Bireyin davranışını standart koşullar altında gözlemlemeyi sağlayan ve bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüler, tutumları, savunmaları hakkında bilgilere ulaşılmasını sağlayan testlerdir (Kutaniş ve Elçi, 2006:112). İşe uygun çalışanın yerleştirilmesi bakımından bireyin kişilik özelliklerini, yetenek ve becerilerini bilmek önemlidir. Bu özelliklerin ortaya çıkarılması ve ölçülerek, adayın uygun pozisyon için değerlendirilmesi için psikoteknik testler devreye girmektedir (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 29). Psikoteknik testler sonucu ulaşılan veriler, adayın zayıf ve güçlü taraflarını belirleyerek onun, açık olan pozisyonadaki işe uygunluğunu ölçmektedir. Kullanılan diğer yöntemlerle aday hakkında daha önce elde edilmemiş bilgilere ulaşma imkanı veren bu psikoteknik testler, adayın sahip olduğu yetenek, beceri ve kişilik özellikleri

hakkında bilgi vermenin yanı sıra bireyin bu özelliklerini kullanma şeklini de göstererek bireyin bir bütün olarak değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Erdoğan, 2013: 127). Psikoteknik testleri, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. İşe uygun çalışanın seçilmesi noktasında literatürde en çok yer verilen psikoteknik test türleri ise kişilik testleri, yetenek testleri ve zeka testleridir.

- **Kişilik Testleri:** Örgüt psikolojisi alanındaki çalışmaların, bireyin kişilik özelliklerine odaklanmasının bir yansıması olarak kişilik özellikleri, işe uygun çalışan seçiminde kendine yer bulmuş, ilerleyen süreçlerde ise kişilik testleri gündeme gelmiştir. Bunun nedeni; kişinin, alınacağı iş için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler dışında işe uygun kişilik özelliklerini taşıdığı takdirde işteki performansının yüksek olacağının düşünülmesidir (Kurtuluş, 2006: 9-10). Kişilik testleri ile bireylerin sorumluluk, uyum, güvenilirlik gibi özellikleri saptanmaktadır. Bu bağlamda kişilik testleri ile bireylerin kişilik özellikleri değerlendirilerek hem yapacak olduğu işin gerektirdiği kişilik özelliklerine hem de örgüt kültürüne ne derece uygun olduğu ölçülmeye çalışılmaktadır (Sunar, 2019: 52).

- **Yetenek Testleri:** İşe uygun kişilik özelliklerinin, işteki performansı olumlu etkilediğinin düşünülmesi gibi kişinin, yetenekli olmasının da başarısında etken olduğuna dair düşünceler nedeniyle yetenek testleri, işe uygun adayın seçilmesi sürecinde yerini almıştır (Kurtuluş, 2006: 50-51). Yetenek testlerinin, bireyin bilgisinden çok potansiyelini ölçtüğünü söylemek mümkündür (Kocabacak, 2011: 54). Bu bağlamda bireyin mevcut yeteneklerini ölçmekle beraber, bireyin bir eğitim aldıktan sonra beceri ve yeteneklerinde meydana gelebilecek artış ile iş performansı ve verimliliğinde meydana gelebilecek gelişmeleri değerlendirme imkanı vermektedir (Erdoğan, 2013: 141).

- **Zeka Testleri:** Zeka testleri; bireyin anlayış, kavrama, muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçmektedir (Geylan, 1996: 71). Erdoğan, bireylerin eğitim düzeyi, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin zeka düzeyleri ile yakından ilişkili olduğunu belirterek çalışanların işteki başarısının, genel zeka düzeyi ile birlikte zekanın işlerliğine de bağlı olduğunu vurgulamış ve çalışan seçiminde bu testlerin kullanılmasının yararlı olacağına değinmiştir (Erdoğan'dan aktaran Özcan, 2006: 61).

Ön elemeyi geçen ve işe alım sürecinde belli bir aşamaya gelmiş olan kişiler hakkında daha detaylı veriler elde edebilmek adına kullanılabilecek birçok test vardır. Bu testlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise test edilen bilgi, beceri, yetenek ve tutumların, kişinin alınacak olduğu işin gerektirdiği niteliklerle ilgili olması gerekliliğidir. Aksi bir durumda uygulanan testin, seçim sürecinde doğru karar vermede fayda sağlayacağını söylemek mümkün değildir (Tonus, 2013: 71).

Seçim sürecinde doğru karar verilmesi adına adaylara test uygulanmasının en önemli avantajı; işe alım kararını veren kişilerin önyargılarını içermeyen aday hakkındaki objektif verileri ortaya koymasındır (Bayraktaroğlu, 2011:71). Diğer yandan testlerin tarafsız bir şekilde değerlendiriliyor olmasının bilinmesi, başvuran adayda da işletmeye karşı güven duygusu oluşturmaktadır (Alpugan vd., 1997: 407). Bununla birlikte psikoteknik testlerin uygulanması ve değerlendirilmesi, uzmanlık gerektiren faaliyetlerdir ve bu uygulamalar aynı zamanda maliyetli bir değerlendirme aracıdır (Acar, 2013: 141). Yine de yanlış bir işe alımın neden olacağı maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, nitelikli ve uygun kişilerin işe alımını sağlamak adına test uygulamaları, etkin bir işe alım için tercih edilebilir (Mondy ve Martocchio, 2016: 159).

Uygulanan bu testler, birey hakkında mülakatta elde edilemeyecek bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Ancak testler, adayların sadece ölçülebilir özelliklerini değerlendirebilmesiyle sınırlı olduğu için doğru kişiye karar vermek adına yeterli bir araç değildir. Test aracılığı ile değerlendirilmeyen özelliklerin mülakat yöntemi ile incelenmesi gerekir (Geylan, 1996: 89). Bu bağlamda test uygulaması sayesinde yapacağı işi yerine getirme noktasında yeterli nitelikleri taşımayan kişiler elenir ve aday havuzu daraltılarak mülakat yapılacak kişiler belirlenmiş olur (Gusdorf, 2008: 9).

1.2.5. Adaylarla Mülakat Yapılması

Mülakat ya da diğer bir ifadeyle görüşme, hemen hemen bütün işletmelerde ve her pozisyonadaki iş için seçilecek çalışana karar verirken başvuru alan en yaygın seçim yöntemidir (Can vd., 1998: 114). Aynı zamanda çalışan seçim sürecinde

kullanılan en eski yöntem olarak da bilinen mülakat, bazı işletmelerde seçim sürecinin bir aşaması olarak yer alırken bazı işletmelerin ise işe alımda kullandığı tek yöntem olmaktadır (Erdoğan, 2013: 99).

Literatür incelendiğinde mülakat türlerinin, çeşitli şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise genellikle en çok üzerinde durulan mülakat türlerine değinilecektir:

- **Yapılandırılmamış Mülakat:** Literatürde serbest ve plansız mülakat olarak da adlandırılmaktadır. Bu mülakat türünde görüşme planı ve sorulacak sorular önceden hazırlanmaz. Mülakatçı, oldukça genel sorularla görüşmeye başlar ve aday bu soruları cevapladıkça onun daha fazla konuşmasını sağlamak adına mülakatçı onu isteklendirir. Bunun sebebi; imkan verilirse ve isteklendirilirse, bireylerin kişilik yapısı itibarıyla önemli gördüğü konulara ilişkin bilgiler verecek olmasıdır. Bu mülakatı başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için mülakatçının; adayın konuşmasını bölmemesi, konuşmayı tartışmaya çevirmekten kaçınması ve iyi bir dinleyici olması gerekir (Can vd., 1998: 120). Quinn (2014: 22), her adaya aynı soruların sorulmaması nedeniyle yapılandırılmamış görüşmeler aracılığıyla adaylar arasında adil bir karşılaştırma yapmanın olanaksız olduğu ileri sürmüştür.

- **Yapılandırılmış Mülakat:** Literatürde standart ve planlı mülakat olarak da adlandırılmaktadır. Mondy ve Martocchio (2016: 167) yapılandırılmış mülakatların kullanımının, yapılandırılmamış mülakatların öznelliğini ve tutarsızlığını azaltarak güvenilirliğini ve doğruluğunu artırdığını ifade etmiştir. Yapılandırılmış mülakat, belirlenmiş olan bir plan dahilinde tüm adaylara önceden hazırlanmış olan aynı soruların yöneltilmesiyle gerçekleştirilir. Soruların önceden belirlenmiş olması ve tüm adayların aynı standartlarla değerlendirilecek olması bakımından objektif bir değerlendirme olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte zaman açısından tasarruf sağlamaktadır. Ancak belirli soru kalıplarına bağlı olduğu için esneklik tanımaması ve adayın kişiliğini belirlemede yetersiz kalması, bu mülakat türünün dezavantajlı yönlerini oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000: 96)

- **Yarı Planlı Mülakat:** Birçok kaynakta karma mülakat olarak da nitelendirilen bu mülakat türü, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat türlerinin birlikte uygulanan halidir. Bu bağlamda sorular, yapılandırılmış mülakatlarda olduğu gibi önceden hazırlanmaktadır; ancak görüşmeci, mülakatın

gidişatına göre ya da gerek duyduğunda adaya hazırlanmış olan soruların dışında başka sorular da sorarak mülakatı, yapılandırılmamış mülakat şeklinde devam ettirebilir (Erdoğan, 2013: 102-103).

- **Davranışsal Mülakat:** Bu mülakat; adaylardan geçmişlerindeki gerçek olayları, hedeflenen iş ile ilgili olarak ilişkilendirmelerinin istenildiği bir mülakat olarak ifade edilmiştir. Davranışsal mülakatlarda adaylar, farkında olmadan tutumları ve zekaları hakkında bilgi verebilirler. Bu mülakat türü, geçmişteki bir davranışın gelecekte yapılacak olan davranışın en iyi yordayıcısı olduğu ilkesine dayanır. Bu bağlamda adaydan, karşı karşıya kaldığı bir durum veya bir sorunu nasıl ele aldığını anlatması istenir. Buna göre adayın gelecekteki eylemleri tahmin edilir ve adaylar içerisinden iş için en uygun olan kişi belirlenmeye çalışılır (Mondy ve Martocchio, 2016: 167; Mathis ve Jackson, 2006: 242).

- **Durumsal Mülakat:** Davranışsal mülakat, bireyin geçmişteki durumları nasıl ele aldığına odaklanırken; durumsal mülakatta, adayların işte karşılaşabilecekleri varsayımsal durumlar yaratılır ve adaya bu durumlarla nasıl başa çıkacakları sorulur. Bir anlamda bu mülakat; adayın simüle edilmiş bir çalışma ortamında, durumları nasıl ele alacağının bir ön izlemesini sunar (Mondy ve Martocchio, 2016: 168).

- **Stres Mülakatı:** Baskılı mülakat olarak da adlandırılan bu mülakatın amacı; adayın beklenmeyen olaylar karşısında ne tepki verdiğini, dengesini nasıl koruduğunu ve uyum yeteneğini görmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 96). Stres mülakatında görüşmeci, sorduğu sorular ve davranışlarıyla kasıtlı olarak stresli bir ortam yaratır. Burada amaç, adayın stres toleransını belirlemektir. Yüksek düzeyde stresle başa çıkılması gereken işlerde çalışacak kişilerin seçiminde uygulanan bir yöntemdir (Mondy ve Martocchio, 2016: 168). Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, stres mülakatı sonrasında adaya mülakatta sorulan sorular ile davranış şekilleri hakkında açıklama yapılması ve bunun mülakat yönteminden kaynaklı olduğunun belirtilmesidir. Aksi halde böyle bir mülakata alınmış ancak reddedilmiş olan adaylar, işletme hakkında negatif bir izlenime kapılabilirler (Çevik, 2010: 65).

- **Birebir Mülakat:** Bir görüşmeci ve bir aday tarafından gerçekleştirilen ve en çok tercih edildiği bilinen mülakat yöntemidir. Bu yöntemin dezavantajı,

değerlendirmenin tek bir görüşmeci tarafından yapılması nedeniyle aday hakkında verilecek kararların subjektifliğe açık olmasıdır (Çevik, 2010: 65).

- **Sıralı Mülakat:** Ardışık mülakat olarak da adlandırılan bu yöntemde, bir aday art arda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşür. Aday sayısının az ve çalışan ihtiyacının karşılanması acil olmadığı durumlarda gerçekleştirilmesi uygun bir yöntemdir (Acar, 2013: 147-148).

- **Panel Mülakat:** Bu mülakat yönteminde, birden çok mülakatçı bir adayla görüşür. Bu yöntemin sıralı mülakattan farkı, mülakatçıların adaylarla aynı anda görüşmeleridir. Panel mülakat görüşmecileri, adaylara ilişkin kararlarını mülakat sonunda gözlemlerini karşılaştırarak vermektedir (Erdem, 2019: 27).

- **Grup Mülakatı:** Sabuncuoğlu (2000: 97), bu mülakat yönteminde iki farklı yol izlenebileceğini belirtmiştir. Birinci yolda görüşmeci, adayları karşısına alır ve onlara çeşitli sorular yöneltir. Verdikleri yanıtlar doğrultusunda işin niteliğine uygun olan adaylar seçilir. Diğer yolda ise adayların kendi aralarında bir konu üzerinde tartışması istenir. Başlarında ise görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Gözlemci, tartışmayı ve adayları izleyerek iş için uygun olacak adayları belirlemeye çalışır. Bu yöntem; bir grup içerisinde adayların kişiler arası yeterlikleri, kişisel girişimi, diğer bireylerle nasıl iletişim kurduğu gibi konular hakkında faydalı bilgiler sağlayabilir. Bu yöntemin bir diğer avantajı ise adaylar arasında anında karşılaştırma yapılmasına imkan vermesidir.

Yapılacak olan mülakatın tek bir mülakatçı ile gerçekleştirilmesi yerine birden çok mülakatçının katılacağı bir yöntemin benimsenmesi, seçim kararının objektif olması açısından faydalı olabilir. Ancak birden çok kişinin uygun olacağı zamanın ayarlanması gibi ya da birden fazla mülakatçı tarafından değerlendirilecek olmanın, adayda daha fazla stres yaratması gibi dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere tercih edilen yöntemlerin, çeşitli olumlu ya da olumsuz yönleri bulunabilir. Yapılması gereken; tüm bu ihtimallerin göz önünde bulundurularak mülakat yapılacak adayın alınacağı pozisyon, aday sayısı, adayı bulmak için sahip olunan zaman gibi çeşitli faktörler de dikkate alınarak en uygun mülakat yönteminin belirlenmesidir.

Mülakatta, dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise mülakatı yapan kişinin adaya yönelttiği sorulardır. Bu sorular, mülakattan iyi bir sonuç almak açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda, mülakatın başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin iyi sorular sorma becerisi ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İyi sorular, daha anlamlı cevaplar almayı ve anlamlı bilgiler elde etmeyi sağlayan sorular olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda adaya, öğrenmek istenilen bilgileri elde edecek açık uçlu sorular sorulmalıdır. Ancak bunu yaparken mülakatçıların, kaçınması gereken noktalar bulunmaktadır. Yaygın olarak tek bir doğru cevap üretebilecek sorular, hem mülakatı gerçekleştiren kişinin hem de adayın cevabını bildiği sorular, yönlendirici sorular, ayrımcılık yaratan sorular ve yapılacak olan işle ilgisi olmayan soruların sorulmasından kaçınılmalıdır (Tonus, 2013: 74-75).

Mülakatların, yüz yüze yapılması nedeniyle adayları eylem halinde görmeyi sağlaması ve adayların tepkileri, tutumları veya davranışları hakkında doğrudan fikir edinilmesine imkan vermesi, mülakatın avantajlı yönleri olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan yapay bir ortamda ve kısıtlı bir süre içerisinde aday hakkında elde edilmiş sınırlı bilgiler ile kesin bir yargıya varılmak zorunda kalınması ve uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmediği sürece yanlış değerlendirmeler yapılması söz konusudur. Bunun dışında adayın psikolojik baskı nedeniyle kendini iyi ifade edememe ihtimali de bulunmaktadır (Yüksel, 2003: 116-117).

Mülakatı, adaya yapılan sözlü bir sınav olarak nitelendirmek mümkündür. Bununla birlikte, çoğu zaman net bir doğru veya yanlış cevap yoktur ve sonuçlar, mülakatçı tarafından yoruma tabidir. Bu nedenle mülakata bağlı yapılan değerlendirmeler; sorulan sorulara, verilen cevaplara ve mülakatçının kişisel önyargılarına bağlı olarak büyük bir hata potansiyeline sahip olabilmektedir (Gusdolf, 2008: 10). Nitekim bu konuda yapılan birçok araştırma; mülakatçının, aday hakkında birçok faktörün etkisinde kalarak subjektif kararlar verdiğini ortaya koymuştur. Buna göre mülakatçıların değerlendirmeleri; mülakatçıların kendilerine ilişkin birtakım özelliklerinden, adaylarla ilgili faktörlerden veya mülakat durumuna yönelik diğer birçok değişkenden etkilenebilmektedir (Ünsal ve Türetgen, 2013: 87). Bu nedenle, mülakatçıların çoğu zaman farkında olmadan düşebildikleri ve literatürde **‘görüşmeci (mülakatçı) hataları’** şeklinde adlandırılan hataların

bilinmesi gerekir. Bu hataları şu şekilde sıralandırmak mümkündür (Acar, 2013: 149-150):

- **Mülakatçının Önyargıları ve Kalıp Yargılar:** Mülakatçının önyargıları ile bireyin kendi özellikleriyle değil de dahil olduğu grubun özelliklerinin baz alınarak değerlendirilmesini anlatan aday hakkındaki kalıp yargılar, mülakatlarda yapılan yanlış değerlendirmelerin sebeplerinden biri olarak ele alınmaktadır.

- **Kontrast Hatası:** Yanlış değerlendirmelerin bir başka sebebi ise adayın, bir önceki aday baz alınarak değerlendirilmesi anlamına gelen kontrast hatasıdır. Buna göre, vasat bir adaydan sonra ortalama niteliklere sahip bir aday ile görüşüldüğünde, ortalama niteliklere sahip olan adayın çok iyi özelliklere sahip olarak değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

- **Halo (Hale) Etkisi ve Horn Etkisi:** Halo ya da hale etkisi, adayın tek bir olumlu özelliğinden yola çıkılarak bunun genellenmesidir. Adayın olumsuz bir özelliğinin baz alınıp bunun genellenmesi ise horn etkisi olarak ifade edilmektedir.

- **Erken Karar Verme:** Mülakatçının, aday hakkında mülakatın ilk dakikalarında bir karara vardığına inanıp mülakatın geri kalanında da bu kararı destekleyen bilgileri toplamaya çalışmasına neden olan erken karar verme durumu, bir başka hata kaynağıdır.

- **Sözel Olmayan Davranışların Etkisi:** Adayın giyimi, duruşu, el sıkması gibi sözel olmayan davranışlarının etkisinde kalarak mülakatçının, yanlış bir değerlendirme yapması da söz konusudur.

- **İşe Alma Baskısı:** İşlerin fazla olduğu ve işe alım kararının bir an önce verilmesi gereken durumlarda, işe alma baskısının da hatalı değerlendirmelere neden olduğu bilinmektedir.

- **Olumsuz Yönlere Odaklanma:** Adaylar değerlendirilirken olumsuz bir özelliğin üzerinde, olumlu bir özellikten daha çok durulması söz konusudur. Tarhan (2006: 23-24), mülakatçının olumsuz yönlere odaklanmasını psikolojik olarak da ele almış ve basit bir algılama durumunda; sahip olunan olumsuz bir özelliğin, kişiye karşı izlenimi daha fazla etkilediğini belirterek daha alışılmamış ve nadir oldukları için olumsuz özelliklerin daha belirgin olduğu vurgulamış ve tıpkı alışılmamış bir görünüş bozukluğunun, çok canlı bir rengin direkt olarak göze çarpması gibi kişilerin değerlendirme yaparken bu tür özelliklere daha fazla odaklandıklarını belirtmiştir.

Bunların dışında mülakata yönelik yeterli hazırlığın yapılmamış olması, ilgili pozisyon ve işe ilişkin yeterince bilgiye sahip olunmaması, mülakat ortamının ya da zamanının uygun olmaması, yanlış bir mülakat tekniğinin seçilmesi de mülakat hatalarına neden olabilmektedir (Acar, 2013: 149). Mülakatta ortaya çıkabilecek hatalar, aday kaynaklı da olabilmektedir. Adaylar, mülakatı yapan kişiye kendilerini beğendirmek ve böylece işe alınma şanslarını arttırmak amacıyla kendileriyle ilgili bazı gerçekleri saklayabildikleri gibi bazen mülakatçıyı aldatmaya yönelik gerçek olmayan söylemlerde de bulunabilmektedir (Doğan vd., 2015: 655). Böyle bir durumda ise mülakatçı, adayın verdiği gerçek olmayan bilgi ve davranışlara göre değerlendirmeler yapacak ve yanlış bir karar vermesi kaçınılmaz olacaktır.

Bahsedildiği gibi mülakatlarda hatalı değerlendirmelerin yapılmasına yol açan birçok etken vardır. Bu bağlamda, çalışan seçim sürecinde en çok yararlanılan yöntem olduğu da düşünülerek ortaya çıkabilecek hataları azaltmaya yönelik çaba harcanmalıdır. Bu doğrultuda öncelikle uygun mülakat yöntemi seçilmeli, mülakat sürecine hazırlık yapılmalı ve özellikle mülakat esnasında sorulacak olan sorular iyi seçilmelidir. Diğer taraftan, mülakatçıların düşebileceği hatalarla birlikte adayların da kısıtlı bir süre içerisinde, ayrıca stresin de etkisiyle kendilerini doğru bir şekilde tanıtamama ihtimallerinin olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.6. Referansların Kontrolü

Adayın işe alınıp alınmaması kararı verilirken uygulanan adımlardan biri, adayın referanslarının kontrol edilmesidir. Referans kontrolü; başvurusu değerlendirilmeye alınmış olan adayın, çalışma geçmişine ilişkin verdiği bilgileri doğrulamak ve niteliklerine ilişkin değerlendirmeler elde etmek için önceki işverenleriyle iletişime geçmeyi içermektedir (Harris, 1997: 148). Referans kontrolü ile birlikte adayın önceki işinde gösterdiği performansı, başarıları, önceki işinden ayrılış nedeni, çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi, işe devamlılığı gibi birçok konuda bilgiler elde edilmekte ve böylece işe seçme yerleştirme sürecindeki belirsizlik, azaltılmaya çalışılmaktadır (Quinn, 2014: 24).

Referans kontrolünü gerçekleştirirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. İlk olarak adayların, kendileri hakkında sadece olumlu görüş belirtecek

kişileri referans olarak gösterebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir (Barutçugil, 2004: 274). Referans kontrolünde önemli olan, adayın geçmişteki çalışma hayatına dair güvenilir bilgilere ulaşmaktır (Can vd., 1998: 114). Ancak aday tarafından referans olarak belirtilen kişilerin, çoğu zaman aday hakkında gerçekçi ve tamamen doğru bilgileri vermeme eğiliminde oldukları da bilinen bir konudur (Acar, 2013: 151). Bu nedenle, verilen referanslardan elde edilecek bilgilerin objektif olmama ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.7. İlgili Bölüm Yöneticisinin Değerlendirmesi

Adaylardan hangisinin işe alınacağına karar verirken; işe alınacak birimin yöneticisinin görüşünün alınmasının gerektiği, üzerinde durulan bir konu olmuştur. Bunun nedeni, ilgili birim yöneticisinin; adayın teknik bilgilerini, potansiyelini, işe uygunluğunu en iyi değerlendirecek kişi olmasıdır. Bu yüzden ilgili bölüm yöneticisi ile işe seçme ve yerleştirme sürecinde belli bir aşamaya gelmiş olan adaylar arasında yapılacak bir görüşme, aday hakkında daha ayrıntılı ve yararlı bilgiler elde etmeyi sağlarken adayın da yapacağı iş hakkında ilgili yöneticiden doğrudan bilgi almasına olanak vermesi anlamında faydalıdır (Geylan, 1996: 104-105).

1.2.8. Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolleri, adayların fiziksel ya da ruhsal sağlık durumlarının işi gerçekleştirmeye elverişli olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu bağlamda bu kontrollerin amacının, adayın işin gereklerini yerine getirip getiremeyeceğini belirlemek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak sağlık kontrollerin tek amacı bu değildir. Sağlık kontrolleri aynı zamanda, işe alınan adayların sonradan yaşayabilecekleri iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorunlarla ilgili olarak başvurulabilecek bir kaynak niteliği taşımaktadır (Acar, 2013: 152). Burada kastedilen; herhangi bir iş kazası ya da meslek hastalığı durumunda, çalışanın iş ya da işletme koşullarından ne ölçüde etkilendiğini tespit etmek için sağlık kontrollerinin sonucundan yararlanılmasıdır.

Mathis ve Jackson (2006: 249), sağlık kontrolleri aracılığıyla elde edilen adaya ilişkin tıbbi bilgilerin, adayların işleri gerçekleştirmek için gerekli olan fiziksel ve zihinsel yeteneklerini belirlemek amaçlı olduğunu ifade ederken iş ile ilgili belirlenen fiziksel standartların; gerçekçi, meşru ve iş gereksinimleriyle bağlantılı olması gerektiğini de belirtmişlerdir. Bununla birlikte, engelli bireylerin birçok işi yetkin bir şekilde gerçekleştirebilecek olmasına rağmen sadece fiziksel ya da zihinsel sınırlılıklarından dolayı işe alınmadıklarını da vurgulamışlardır. Yine Duston ve Bruyere (2011: 1) de yalnızca iş ile alakalı ve işin gerekliliği ile tutarlı olması halinde, bireyden engellilik durumu ile ilgili olarak tıbbi muayene istenebileceğini belirtmiştir.

Mevzuatımızda 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile birlikte işverenler, çalışanların işe girişlerinde sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlamakla yükümlü tutulmuştur. Bunun dışında, çalışanların yaptıkları işi değiştirmeleri durumunda; iş kazası, meslek hastalığı ya da sağlık sebepleriyle işten uzaklaşmalarından sonra tekrar işe dönüşlerinde talep etmeleri halinde ve işin devamı süresince işverene, çalışanın ve işin niteliği ile iş yerinin tehlike sınıfına göre çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca belirlenen düzenli aralıklarla sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlama sorumluluğu da yüklenmiştir. Yine tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işlerde çalışacak kişilerin, işe uygun olduklarını belirten sağlık raporu olmadan işe başlatılamayacağı hükmüne de yer verilmiştir (Mevzuat, 2019). Ayrıca yine yasal mevzuatımıza göre işe alımda kendilerine belirli bir kota ayrılan engelli bireylerin, engellilik derecelerini de raporlandırmaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 77).

1.2.9. Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi

Çalışmada birçok kez değinildiği gibi seçim sürecinde amaç, işletmenin ilgili iş için aradığı niteliklere sahip kişileri bularak onlar arasından işe kimin alınacağına karar vermektir. Bu bağlamda çalışan seçimi, aslında bir karar verme sürecini ifade etmektedir (Fındıkçı, 2009: 209). Seçim sürecinin sonucunda verilecek karar, işe yerleştirme ya da işe kabul etmeme şeklinde olacaktır. Her iki durumda da son karar,

seçim süreci boyunca çeşitli aşamalarda adaylar hakkında elde edilen bilgilere dayanarak verilmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 81).

İşe alınacak çalışana karar verilmesi, işletmenin kendi incelemeleri doğrultusunda vermiş olduğu bir karardır. Kişinin işe yerleştirilmesinin gerçekleşmesi için bu kararın, aday tarafından da verilmesi gerekmektedir. Bunun için çoğu zaman, yeniden bir görüşmeye ihtiyaç duyulur. Bu görüşmede adaya, istenilen özelliklere uygun olduğu ve kendisiyle çalışılmak istenildiği bildirilmekte, ücret ve çalışma koşulları detaylı bir şekilde konuşulmaktadır (Fındıkçı, 2009: 210-211). Adaya iş teklifinin yapılacağı bu görüşmenin, seçim kararı verildikten sonra uzun bir süre geçmeden gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde adayın başka bir işletmeye iş başvurusunda bulunma, belki de başka bir işe başlama olasılığı artacaktır. Böyle bir durumda ise seçim süreci, işletme için zaman ve maliyet kaybı ile sonuçlanmış olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 105). Aday başka bir işletmede işe başlamasa dahi, elbette iş teklifini kabul etmeme ihtimali de bulunmaktadır. Bu nedenle, yerine işin teklif edilebileceği ‘‘yedek adaylar’’ın belirlenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır (Acar, 2013: 154).

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, görüşmeye çağırılmış olan diğer adaylara da geri bildirimde bulunulması gerekliliğidir. Böylelikle işletmenin, kişilerde olumlu bir izlenim yaratması sağlanacak ve işletme, iyi bir halkla ilişkiler politikası gerçekleştirmiş olacaktır (Hsu, 1999:138). Ayrıca yapılacak olan bu geri bildirim, başvurusunun sonuçlanmasını bekleyen adayları boş yere oyalamamak açısından da önemlidir. Başvurularının olumsuz sonuçlandığını öğrenen adaylar, ilgilerini başka bir iş aramaya yoğunlaştırabileceklerdir.

Elbette diğer adayların işe alınmamış olması, onların sahip olduğu özelliklerin yetersiz olduğu anlamını taşımamaktadır. Buradan anlaşılması gereken; o kişinin niteliklerinin, başvurduğu pozisyon ile rtşmemesidir. Başvurusu, o dönem ilgili pozisyon için olumsuz sonuçlansa dahi o kişiler, ileride daha uygun olacakları başka işler için değerlendirilebilir. Bu yüzden adaylara, başvurularının olumsuz sonuçlandığının bildirilmesiyle birlikte başvurusunun ilerleyen dönemlerde farklı bir pozisyon için değerlendirilebileceği bilgisi de verilmelidir. Bu yüzden tüm bunlar göz önünde bulundurulmalı ve çoğu zaman ihmal edilen bir konu olsa da iş

başvurusu olumsuz sonuçlanan adaylara geri bildirimde bulunulmasına dikkat edilmelidir.

1.2.10. İşe Yerleştirme ve İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

İşe yerleştirme aşaması, adaya iş teklifinin yapıldığını ve adayın da kendisine sunulan çalışma koşullarıyla birlikte bu iş teklifini kabul ettiğini göstermektedir. İşletme açısından işe yerleştirme olarak adlandırılan bu aşama, aday açısından ise “işe başlama”yı ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 74). Yeni işe başlayacak kişilerin işe yerleştirilmesinde biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Biçimsel olmayan yaklaşımda yeni çalışanlar, birlikte çalışacak olduğu kişiler ile yaptıkları işler tanıtılarak direkt olarak işe başlatılırlar. Bu yaklaşımı tercih eden işletmelerde; yeni işe başlayan kişilere, işe alışmalarını ve uyumlarını sağlamak için herhangi bir eğitim verilmez. Kişilerin, çalışma arkadaşları ile etkileşimleri yoluyla işlerine alışmaları beklenir. Böyle bir durumda yeni çalışan; girdiği ortama dair merak ettiği konuları, iş arkadaşları aracılığıyla ya da kendisi deneyimleyerek öğrenecektir. Diğer yaklaşımda ise yeni çalışanlar, çalışma ortamına alışmalarını kolaylaştırmaya yönelik bir oryantasyon programı olarak da ifade edilen işe alıştırma eğitiminin ardından işe başlatılır (Acar, 2013: 155; Fındıkçı, 2009: 245).

İşe yeni başlayanlar kişiler; işletmenin beklentileri, politikaları, standartları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı ile yapacağı iş ve işin teknik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Kişilerin bu bilgileri kısa sürede elde etmesi ve böylelikle yeni ortamına uyum sağlaması ise işe alıştırma eğitimleri sayesinde mümkündür (Ünlüönen ve Boylu, 2016: 409). Bu eğitimler aracılığıyla yeni çalışanın öğrenmek isteyeceği, belirsizliklerle dolu olan tüm konulara açıklık getirilecek ve girdiği yeni ortama dair var olan tedirginliği azalacaktır. Bu şekilde de çalışan, işletmeye daha kısa sürede kazandırılacaktır (Latif ve Uçkun, 2002: 37). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere işe alıştırma eğitimlerinde amaç; yeni çalışanın, çalışma ortamına ve işine daha kolay bir şekilde uyum göstermesine yardımcı olmaktır (Tiyek, 2014: 334).

İşe seçme süreci sonunda, işe en doğru kişi alınmış olsa dahi bu durum; onun işine, çalışma arkadaşlarına ve ortamına bir an önce adapte olacağı anlamına gelmemektedir. Bu sürecin daha hızlı gerçekleşmesini sağlamak da işe alıştırma eğitimleri ile kolaylaştığı için oryantasyon aşaması, işe seçme ve yerleştirme sürecinden bağımsız düşünülmemelidir.

İşe seçme ve yerleştirme sürecinde engelli bireylerin, karşılaştığı sorunların ele alındığı bu çalışmanın sonraki bölümünde, çalışmanın amacı doğrultusunda engelli bireylerin durumu ve yaşadığı sorunları ortaya koyabilmek adına öncelikle engelliliğin ne anlama geldiğinden bahsedilerek engelliliğin oluşumu, türleri, modelleri ele alınacak; ardından engelli bireylerin durumu, çalışma hayatı bağlamında incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENGELLİLİK VE ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLER

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle engelliliğinin ne anlama geldiği açıklanarak konuyla ilgili kavramsal karışıklıklar giderilmeye çalışılacak; ardından engelliliğin oluşumu ve türlerine değinilecektir. Sonrasında ise zaman içerisinde engelliliği açıklamaya yönelik geliştirilen ve literatürde engellilik modelleri olarak adlandırılan yaklaşımlara yer verilecektir. Daha sonra ise araştırmanın son bölümünde yapılacak değerlendirilmelere zemin oluşturması adına ülkemizdeki engelli bireylerin durumuna dair bazı istatistiki veriler incelenecektir. Sonraki bölümlerde ise engellilerin çalışma hayatındaki durumuna ilişkin bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın amacıyla ilişkili olarak engellilerin çalışma hayatıyla ilgili ele alınan konular, engellilerin çalışma hayatında bulunması ve istihdam edilmesini kolaylaştıran yasal düzenlemeler, engelli istihdam yöntemleri ve son olarak engelli bireylerin çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardır.

2.1. ENGELLİLİĞE GENEL BİR BAKIŞ

2.1.1. Engelli ve Engelliliğin Tanımı

Fiziksel veya zihinsel nedenlerden dolayı bazı hareketleri, duyuları ya da işlevleri kısıtlanmış olan dezavantajlı bireyler için özürlü, sakat ve engelli kavramlarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Ertürk vd., 2014: 377). Aralarında anlam farkı bulunmasına rağmen, bu kavramlar hem konuşma hem de yazı dilinde aynı anlama gelmek üzere kullanılmaktadır (Öztürk, 2011: 17). Ancak bu kavramların her birinin farklı anlamları bulunmaktadır. Bu nedenle öncelikle aralarında ne gibi ayrımlar olduğunu açıklamak gerekir.

Özürlü kavramının türemiş olduğu özür sözcüğü, “bir kusurun hoş gösterilmesini gerektiren sebep, kusur, defo, eksiklik ve elverişsizlik” şeklinde tanımlanmakta, bu bağlamda özürlü sözcüğü ise “kusurlu olan, defolu” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019). Bu ifadenin kullanımı; “özürlü” olarak nitelendirilmiş olan bu bireylere, “*hatalı üretimi*” çağrıştırdığı (Yardımcı, 2015: 9) ve yaşadıkları

sorunların kaynağının, kendilerinin olduğunu düşünmeleriyle birlikte içinde bulundukları durumdan dolayı özür dilemelerini gerektiğine inanmalarına neden olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir (Ertürk vd., 2014: 377). Sakat kavramı ele alındığında ise bu kavramın, *“vücudunda hasta, eksik veya bozuk bir yanı olan kimse”* olarak tanımlandığı görülmektedir (TDK, 2019). Bu tanımın da yine *“özürlü”* kavramındaki gibi olumsuz bir çağrışım yaptığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan sadece bireysel ve tıbbi bir eksikliği ifade ettiği ve engelliliğin, toplumsal yönünü göz ardı etmesi nedeniyle sakat kavramının yetersiz bir ifade olduğu vurgulanmaktadır (Çakmak, 2006: 14).

Yerine farklı ifadelerin kullanılması dışında literatürde, *“engelli”* kavramı üzerinde de bir görüş birliği olmamakta ve çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. En genel haliyle engelli kavramı; yaşam aktiviteleri sınırlı olan, zihinsel veya fiziksel bozuklukları bulunan bireyler olarak ifade edilmiştir (Coleman, 2005: 5). Ancak bu tanım, sadece bireyin sahip olduğu zihinsel veya fiziksel bozuklukları kapsamaması nedeniyle yetersizdir. Çünkü bireyin sahip olduğu engelin ya da bozukluğun, bilindiği üzere sosyal ve mesleki açıdan işlevlerini yerine getirmesi sırasında ayrımcı uygulamalarla, toplumsal kısıtlılık ya da bazı dezavantajlı durumlarla karşı karşıya gelmesine sebebiyet verdiği bilinen bir durumdur (Hüseyinli vd., 2017: 145). Yine başka kaynaklarda engelli kavramı; bedensel, zihinsel ve ruhsal fonksiyonlardaki sınırlılıklardan dolayı normal yaşamın gereklerine uymakta güçlük çeken ve bu nedenle sosyal dezavantajlarla karşı karşıya gelen bireyler olarak tanımlanmıştır (Öztabak, 2017: 357). Bu tanımlardan yola çıkarak engelliliğin, sadece bireysel bir durum olmadığını vurgulamak hatta engelliliğin, sakatlığın toplumsal hayattaki yansıması olduğunu söylemek mümkündür (Naçar vd., 2012: 72).

Mevzuatımızda, 2005 tarihli ve 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun’da ise engelli kavramı; *“doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duyuşsal yetilerinde çeşitli düzeyde kayıplarından dolayı topluma diğer bireyler ile birlikte eşit koşullarda tam ve etkin katılımını kısıtlayan tutum ve çevre koşullarından etkilenen birey”* olarak ifade edilmiştir (Mevzuat, 2019). Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 3447 sayılı kararıyla ilan edilen Engelli Bireylerin Haklarına Dair Bildirge’de ise engelli kavramı, fiziksel veya zihinsel kabiliyetlerinde doğuştan olan ya da sonradan ortaya çıkan bir eksiklikten dolayı kısmen ya da

tamamen kendi başına bireysel ve/veya sosyal yaşamın gerekliliklerini sağlayamayan birey şeklinde tanımlanmıştır (UN, 1975: 88). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 159 sayılı Mesleki Rehabilitasyon ve İstihdam Sözleşmesi'nde ise engelli kavramı, uygun bir işte istihdam edilme ve işinde ilerlemesine dair beklentileri, kabul edilmiş fiziksel veya zihinsel bir engel sonucu önemli ölçüde azalmış olan bir birey olarak ele alınmıştır (ILO, 1983). Bu tanımlar doğrultusunda engellilik halinin bireyi, diğer bireylerden farklılaştırarak sosyal yaşama katılımını ya da uyumunu zorlaştırdığını; bu farklılaşma ve buna bağlı olarak yaşanan zorluklar üzerinde de toplumsal ve çevresel birtakım faktörlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Engellilik kavramı incelendiğinde de yine aynı şekilde birbirinden farklı tanımlamalar mevcuttur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) engelliliği; "bireyin normal kabul edilen ve kendisinden beklenen davranışları, görevleri veya faaliyetleri yerine getirme noktasındaki eksiklik ya da sınırlılık" olarak tanımlarken (WHO, 1980: 28); Engelli Amerikalılar Yasası (ADA) ise engelliliği, bireyin bir ya da daha fazla yaşamsal faaliyetini gerçekleştirmesini sınırlandıran bozukluk olarak ifade etmiştir (ADA, 2019). Ancak engellilik; fiziksel ya da zihinsel bir bozukluğun yanı sıra sosyal, kültürel ya da ekonomik anlamda bir sınırlandırılma durumunu da yansıtmaktadır (Dalbay, 2009: 35). Dolayısıyla engelli kavramı tanımlanırken de değinildiği gibi engelliliği, sadece bireyin yaşam aktivitelerini kısıtlayan fiziksel ve zihinsel bozukluklardan ibaret olan bir sağlık sorunu olarak nitelendirmek mümkün değildir. Bu bağlamda engellilik, bireyin engel durumu ile yaşadığı toplumun özellikleri arasındaki etkileşimi de yansıtmakta (Öztabak, 2017: 355) ve toplumsal dezavantajla ilişkilendirilen bir toplumsal kimlik haline gelmektedir.

Engelli, sakat ve özürlü kavramlarından hangisinin kullanılması gerektiği ülkemizde halen tartışma konusu olmaktadır. Nitekim mevzuatımızda 2013 tarihli ve 6462 sayılı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Yer Alan Engelli Bireylere Yönelik İbarelerin Değiştirilmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile getirilen değişiklik ile birlikte, kullanılan bütün "sakat" ve "özürlü" ibareleri değiştirilmiş ve bunun yerine engelli kavramı tercih edilmiştir (Hüseyinli vd., 2017: 141). Birçok Sivil Toplum Kuruluşu (STK) da "engelli" kavramını tercih etmekte ve bu kavramın kullanılmasının, bireylerin "engellenmişliğini" vurguladığını belirtmektedir

(Yardımcı, 2015: 9).

Görüldüğü üzere, engelli ve engellilik kavramlarının tanımlanmasında birçok farklı yorum mevcuttur. Bu kavramlar üzerinde ortak bir görüş birliği olmamasının dışında, aynı anlama gelecek şekilde kullanılan başka kavramlar arasından hangisinin kullanılacağı da hala bir tartışma konusu olmaya devam etmekteyken sadece bireye bağlı zihinsel ve fiziksel sınırların değil; toplumsal ve çevresel koşulların da dahil edilmesi ve diğer kavramların kullanılmasında meydana gelebilecek olan engelli bireyler hakkındaki olumsuz çağrışımları azaltması açısından “engelli” kavramını kullanmak ve engelliğe ilişkin toplumsal nedenleri, etkileri ve sonuçları göz önünde bulundurmak daha doğru ve yerinde olacaktır.

2.1.2. Engelliliğin Oluşumu ve Gruplandırılması

Bireyin engellilik halinin, konjenital olduğu ya da sonradan olduğu bilinmektedir. Konjenital engellilik ile kastedilen, doğuştan olan engelliliktir. Doğuştan olan engellilik; genetik olabileceği gibi doğum öncesi, doğum sırasındaki veya doğumun hemen ardından ortaya çıkan çeşitli nedenlerden dolayı da oluşabilmektedir. Akkiz engellilik olarak adlandırılan ve sonradan meydana gelen engellilik ise çocukluk, ergenlik veya daha sonraki süreçte ortaya çıkan nedenler dolayısıyla oluşan engelliliktir (Çakmak, 2006: 16).

Bebeğin, anne karnındaki gelişim süreci esnasında engelli doğmasına neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Akraba evliliği, kan uyuşmazlığı, annenin; hamileliğin ilk aylarında kızamık, suçiçeği, frengi vs. gibi ateşli ve bulaşıcı hastalıklar geçirmesi, yetersiz ve dengesiz beslenmesi, yanlış ilaç kullanımı, sigara, alkol, uyuşturucu kullanması, ruh sağlığının bozulması, yaşının yüksek olması, düşme, çarpma gibi kazalar yaşaması, hamilelikte röntgen ışınlarına maruz kalması, yaptığı doğum sayısının fazla olması, çoğul gebelikler gibi nedenler doğum öncesi oluşan konjenital nedenlere örnek verilebilir (Baykan, 2000: 36; Karademir, 2008: 22; Ayata, 2016: 10).

Bebeğin engelli doğmasına yol açan bazı konjenital nedenler, doğum sırasında da meydana gelebilmektedir. Bunlardan bazıları; erken ya da geç doğum, doğum sırasında yanlış müdahalelerin yapılması, doğumun zor gerçekleşmesi

nedeniyle bebeğin beyninin zarar görmesi, doğum esnasında bebeğin oksijensiz kalması ve bebeğe enfeksiyon bulaşmasıdır (Akardere, 2005: 43). Beyin ve beyin zarı iltihaplanmaları, çocuk felci, çeşitli kaza ya da travmalar, enfeksiyonlar, ve zehirlenmeler ise doğum sonrası konjenital engellilik nedenleri arasındadır (Baykan, 2000: 36; Karademir, 2008: 22).

Bireyin, yaşam koşulları içerisinde çeşitli faktörlerin etkisiyle ya da kendi edinimleri nedeniyle oluşan engellilik hali ise akkiz engellilik olarak ifade edilmektedir (Çağlayan, 2014: 92-93). Trafik kazaları, iş kazaları, spor kazaları, ev kazaları gibi kazalar, bulaşıcı hastalıklar, savaşlar, doğal afetler, beslenme bozuklukları, mental bozukluklar, yaşlılık gibi bu nedenler, akkiz engellilik nedenleri arasındadır (Baykan, 2000:37; Timur vd., 2006: 53).

Farklı nedenlerle meydana gelen engellilik, bireyin gerçekleştiremeyeceği fonksiyonlar ve sahip olduğu kısıtlılıklar nedeniyle kendi içinde gruplara ayrılmaktadır (Nasibov, 2017: 7). Literatür taraması sonucunda engellilik türlerinin, farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Bazı kaynaklarda engellilik, fiziksel ve zihinsel engellilik şeklinde iki ana başlık altında ele alınmıştır (Öztabak, 2017: 357; Şahin, 2001: 18). Bu sınıflandırmada; ortopedik engellilik, işitme, görme, konuşma engelliliği, kronik hastalıklar, fiziksel engellilik içinde değerlendirilmiştir. Engellilik türlerini temelde üç grup halinde ele alan bazı kaynaklar da bulunmaktadır. Bu kaynaklarda fiziksel ve zihinsel engelliliğin yanı sıra ruhsal-duygusal engelliliğe de yer verilmiştir (Kumtepe, 2001: 19; Güler, 2005: 18; Çelikdemir, 2018: 19;). Bazı kaynaklarda ise engellilik türleri altı başlık altında ele alınarak ortopedik engel, görme engeli, işitme engeli, dil ve konuşma engeli, zihinsel engel ve süreğen(kronik) hastalıklar şeklinde ayrı ayrı gruplandırılmıştır. (Öztürk, Çakmak, 2006: 57; 2012: 66; Nasibov, 2017: 7-8; Göçmen, 2017: 15). Bununla birlikte, engel türlerini birbirinden kesin bir şekilde ayırmak da bazen mümkün olmamaktadır. Örneğin nörolojik kaynaklı bir hastalık olan beyin felci, bazı kişilerde görme kaybına, bazı kişilerde ise ortopedik yetersizliğe neden olabilmektedir. Bu nedenle, bireyin engelliliği gruplandırılırken bireyde meydana getirdiği işlev ya da çalışma gücü kaybı dikkate alınmalıdır (Çakmak, 2006: 55-59).

Bu çalışmada ise engellilik şu şekilde gruplandırılacaktır:

- Ortopedik Engelli

- Görme Engelli
- İşitme Engelli
- Dil ve Konuşma Engelli
- Zihinsel Engelli
- Ruhsal ve Duygusal Engelli
- Süreğen (Kronik) Hastalığı Olanlar

• **Ortopedik Engelli:** Doğum öncesinde, doğum sırasında veya doğum sonrası süreçte; çeşitli nedenlerden dolayı iskelet, kas ve sinir sisteminde oluşan bozukluklar sonucunda fiziksel yeteneklerini kaybetmiş olan bireylere ortopedik engelli denilmektedir (MEB, 2008: 3). Ortopedik engelli bireylerde; parmak, el, kol, ayak, bacaklarda işlev bozukluğu ve hareket kısıtlılığı söz konusudur. Kas güçsüzlüğü yaşayan, omurgalarında eğrilik ve kemik hastalığı bulunan bireyler ile spastikler ve felçliler de ortopedik engelliler grubunda değerlendirilir (TÜİK, 2004).

• **Görme Engelli:** Görme işlevindeki yetersizlik nedeniyle topluma uyumu olumsuz yönde etkilenmiş olan bireyleri, görme engelli olarak ifade etmek mümkündür (MEB, 2008: 3). Görme işlevindeki kayıp, kısmen ya da tamamen olabileceği gibi bireyin tek gözünde veya her iki gözünde de olabilmektedir (Öztürk, 2011: 18).

• **İşitme Engelli:** Bireyin işitme duyusunda meydana gelen zarar nedeniyle işitme becerilerini yerine getirememesine sebebiyet veren engel türü, işitme engeli olarak ifade edilmektedir (Ayata, 2016: 12). Tek veya iki kulağında tam ya da kısmi işitme kaybı bulunan bireyler, işitme engelli grubuna dahildir (TÜİK, 2004).

• **Dil ve Konuşma Engelli:** Dil ve konuşma engeli; bireyin dil kullanımına, konuşma işlevini gerçekleştirmesine veya sözel iletişim kurmasında zorluk yaşamasına sebep veren engel türüdür (Ayata, 2006: 14). Ses ve artikülasyon bozukluğu, kekemelik, işitme engeline bağlı konuşma bozuklukları, dil-dudak-damak veya çene yapısındaki problemten kaynaklı konuşma bozuklukları ve afazi, dil ve konuşma engeli türlerindendir (Öztürk, 2011: 19).

• **Zihinsel Engelli:** Amerikan Zihinsel Engelliler Derneği'nin yaptığı tanıma göre zihinsel engellilik; bireyin zihinsel işlevlerinin normal düzeyinden düşük

olması nedeniyle iletişim, özbakım, sosyal beceriler, toplumsal hayata uyum sağlama gibi konularda yetersiz kalma halidir (Aydın, 2017: 9). Buna göre zihinsel engeli bulunan bireylerin zeka seviyesi, normalden düşük olduğu için günlük ve sosyal becerilerini diğer bireylere göre daha geç yaşlarda kazanmakta ve dolayısıyla da topluma uyum sağlama noktasında sorunlar yaşayabilmektedirler (Ayata, 2016: 13).

- **Ruhsal ve Duygusal Engelli:** Ruhsal ve duygusal engelliliğin, bazı kaynaklarda zihinsel engellilik içinde yer aldığı görülmektedir. Ancak zihinsel engellilik, bireyin zeka gelişiminde meydana gelen bir yetersizlik ile ilişkilidir (Kumtepe, 2001: 19). Ruhsal ve duygusal engellilik ise bireyin ruh sağlığına ilişkin bir fonksiyon ve yetenek kaybı ile ilgilidir. Burada sözü edilen fonksiyon ve yetenek kaybı, bireyin yaşamın gereklerine uymamasına sebep oluyor ve çevreye uyumunu zorlaştırıyorsa engellilik olarak değerlendirilmektedir (Güler, 2005: 19). Nitekim 2010 yılında yapılmış olan Türkiye Özürlüler Araştırması'nda da ruhsal ve duygusal engelli; ‘‘duygu, düşünce ve davranışlarındaki normalden farklı olan örüntüler sebebi ile günlük aktivitelerini tamamlama ve kişiler arası ilişkilerini devam ettirme konusunda güçlük yaşayan bireyler olarak tanımlanmıştır (TÜİK, 2011).

- **Süreğen (Kronik) Hastalıklar:** Sürekli bakım ve tedavi gerektiren, kan hastalıkları, kalp-damar hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, idrar yolları ve üreme organı hastalıkları, cilt ve deri hastalıkları, kanser, sinir sistemi hastalıkları gibi hastalıklar süreğen (kronik) hastalıklar olarak ifade edilmektedir. Oldukça geniş bir alanı kapsayan kronik hastalıklar, bireyin yaşamsal fonksiyonlarını engelleyerek yaşamsal aktivitelerini ve çalışma kapasitesini, kısmen ya da tamamen kısıtlamaktadır (TÜİK, 2002).

2.1.3. Engellilik Modelleri

Toplumun engelliliği algılayış biçiminin değişmesi ile birlikte içinde bulunulan dönemin koşullarına da bağlı olarak engellilik, farklı yaklaşımlarla ele alınmış ve bu bağlamda engelliliği açıklamak üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, oluşturulan bu modeller içerisinde en sık durulan Ahlaki Model, Tıbbi Model, Sosyal Model ve İnsan Hakları Modeli ele alınacaktır.

2.1.3.1. Ahlaki Model

Engelliğe ilişkin ilk model, ‘‘ahlaki model’’dir. Bu modelde engellilik; bireyin içindeki var olan ahlaksızlığın dışarı yansıması olarak kabul edilmektedir (Sachs, 2019). Başka bir kaynakta ise bu modelde engelliliğin; sosyal ahlaka uyulmamasının ve dini gerekliliklerin yerine getirilmesindeki eksikliklerin bir sonucu olduğu ifade edilmiş hatta engelliliğin sadece bireyin kendisinden dolayı değil; aileleri/ataları tarafından taahhüt edilmiş olabileceği ileri sürülmüştür (Retief ve Letsosa, 2018: 2).

Rimmerman (2013: 24) toplumda böyle bir algının var olmasının; hem engelli bireyin hem de ailesinin toplum tarafından dışlanma şeklinde, bireyler açısından olumsuz sonuçları olabileceğine dikkat çekmektedir. Gerçekten de ahlaki modelin hakim olduğu dönemde engelli bireyler, içlerinde kötü ruhlar barındırdığı ve şeytana eşdeğer olarak görülen bedenler olarak görülmüş ve bu sebepten toplumdan dışlanarak ötekileştirilmişlerdir (Çelikdemir, 2018: 13). Hatta aileleri de bu yüzden, engelli aile üyelerini birer utanç kaynağı olarak görmüş; onları saklayarak toplumdaki diğer bireylerden uzak tutmuş ve cezalandırmışlardır (Kaplan, 2000: 353). Diğer yandan o dönemde engelli bireylerin, Tanrı tarafından cezalandırıldığı değil de Tanrı tarafından özel olarak seçildiğini ileri süren görüşler de mevcuttur. Bundan dolayı engelli bireylere şefkatli ve merhametli yaklaşılması gerektiğini düşünenler de olmuştur. Dolayısıyla bu modelde engelliliğin, bazen bir ceza bazen de bir ödüllendirme olarak algılandığını söylemek mümkündür (Okur ve Erdugan, 2010: 249).

Bu modelin engelliğe yaklaşımını dikkate aldığımızda, bilimsellikten uzak olduğunu; ancak dönemin koşullarına göre bu şekilde bir yaklaşımın ortaya çıkmasının da beklenen bir durum olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.3.2. Tıbbi / Medikal Model

Tıbbi model; 1800'lerin ortalarında, tıp ve rehabilitasyon alanlarında yaşanan ilerlemelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Bu modelde engellilik; patoloji ile sınırlandırılmış ve engellilik durumu, bedendeki bir kusur olarak görülmüştür. (Sachs, 2019; Retief ve Letsosa, 2018: 2). Engelli sözcüğü yerine kullanılan “özürlü, spastik, sakat” gibi terimler de bu modelden türetilmiştir (Creamer, 2009: 11).

Bu modele göre bireyler; normal-anormal olarak sınıflandırılmış ve engelli bireyler, anormal olarak nitelendirilmiştir (Okur ve Erdugan, 2010: 246). Engelliliğin bu şekilde tanımlanması; engelli bireylerin de yaşadıkları sorunların nedenini, diğer bireyler gibi “normal” bir bedene sahip olmamaktan kaynaklandığını düşünmelerine ve karşılaştıkları sorunları çözmenin yolunun da normal bir bedene sahip olmaktan geçtiğine inanmalarına neden olmuştur (Okur ve Erdugan, 2010: 250).

Engelliliğin, bireysel ve bedendeki tıbbi bir sorun olarak algılandığı bu modelde; engellilik durumuna ilişkin olumsuz koşulların toplumsal boyutu göz ardı edilmiştir (Yardımcı, 2015: 10). Dolayısıyla bu modelle, bireyin engellilik durumuna ve engelli bireyin içinde bulunduğu koşullara değil de engelli bireye odaklanılmış ve koşulların değil de engelli bireylerin değiştirilmesi, düzeltilmesi gerektiğine inanan bir yaklaşım sergilenmiştir (Kasser ve Lytle, 2005: 11). Buna göre engellilik, toplumun değil sadece engelli bireyin sorunudur. Dolayısıyla tüm bu tutumlar, ahlaki modeldeki kadar olmasa bile yine de engellilerin toplumdan dışlanmalarına sebebiyet vermiştir (Arıkan, 2002: 14).

Bununla birlikte bu modelde; engellilerin sınırlı olduğuna inanılmakta ve bu doğrultuda engelliler, aşırı kollayıcı tutumlara hedef olmaktadır (Adler, 1991: 2). Bu nedenle bir yandan tanı, tedavi, bakım ve izleme programlarının geliştirilmesiyle engelliler ve ailelerinin yaşam kaliteleri yükseltilirken; bir yandan adeta engellilerin kendi yaşamlarına ilişkin söz hakları ellerinden alınarak kendilerine imkan sağlanan alanlarda yaşamak durumunda bırakılmışlardır. Bu bağlamda medikal modelde engellilerin, kendi haklarında karar vermekten aciz bireyler olarak algılandığı ve haklarında karar verme yetkisinin başkalarına bırakıldığını söylemek mümkündür. Bu yüzden model, engellilere yönelik ayrımcılığı arttırdığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Çaha, 2016: 127).

2.1.3.3. Sosyal Model

Engelli mevzuatındaki yetersizlikler, yasaların uygulanmasında ortaya çıkan eksiklikler, toplumda engelli haklarının ihlal edilmesi gibi sorunlar, engelli hareketlerinin ortaya çıkmasına neden olurken bu hareketlerin ortaya çıkışı da sosyal modelin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Arıkan, 2002: 16). Diğer yandan çeşitli bilim dallarında, insanın içinde yaşadığı çevresinin ve toplumun dikkate alınması gerektiği ile ilgili oluşan farkındalıklar da sosyal modele öncülük etmiştir. Böylece 1970’li yıllardan itibaren sosyal model, engellilik çalışmalarında savunulmaya başlanmıştır (Meşe, 2014: 89-90).

Engelliliğin toplumsal açıdan değerlendirilmesini içeren ve medikal yaklaşımın, engelliliğin odağına bireyin fiziksel veya ruhsal yetersizliğini alan anlayışına tepki olarak ortaya çıkan sosyal modelde, bireyin sınırlılıkları yerine toplumsal koşullara odaklanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre engellilik; bireyin toplumsal yaşama katılımını sınırlayan sosyal, kültürel, ekonomik, hukuki, çevresel tüm engeller olarak ifade edilmektedir (Okur ve Erdugan, 2010: 247).

Durham ve Ramcharan (2018: 44-45), toplumun engeli olmayan bireyler için inşa edildiğini ve bu nedenle, engelli bireylere karşı bir ayrımcılığın söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre evler, iş yerleri, ulaşım, eğitim gibi alanların erişilebilir olmaması ile yapılan bu ayrımcılığı sorgulamayan veya erişilebilir ortamlar sağlamayan organizasyonlar ve engellilere yönelik olumsuz tutumları güçlendiren negatif görüntüler, engelli bireyler için dezavantajlı bir durum yaratır. Dolayısıyla bu engeller, sosyal olarak üretilmiştir ve çözümü için sosyal olarak üretilen çözümler gerekmektedir.

Sosyal model, engelliliğin ağırlıklı olarak toplumsal yönüne dikkat çektiği ve bireyin yeti yitimi veya herhangi bir uzuv kaybı gibi bozukluklarını tamamen tıbbın eline bırakarak engelli ile bozukluk arasında ayrıma neden olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir (Yardımcı, 2015:12; Meşe, 2014: 79).

2.2.3.4. İnsan Hakları Modeli

İnsan hakları modeli, adından da anlaşılacağı üzere temel insan hakları ilkelerine dayanmaktadır. Buna göre engellilik, saygı duyulması ve desteklenmesi gereken insan çeşitliliğinin doğal bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda engelli bireylerin, toplumun diğer bireyleriyle eşit olduğu ve bu engelleri dolayısıyla bu bireylere ayrımcılık yapılmaması, haklarının kısıtlanmaması gerektiğinin üzerinde durulmaktadır (Disability Advocacy Resource Unit, 2019).

Literatürde bazı araştırmacıların insan haklarını modelini sosyal model ile eş anlamlı gördüğü; bazılarının bu modelin, sosyal modelin devamı olduğunu öne sürdüğü; bazı araştırmacıların ise iki modelin aralarında belirgin farklar bulunduğunu ifade ettiği görülmektedir (Kolat, 2009: 12).

Örneğin Degener (2016), iki model arasındaki birtakım farklılıklar üzerinde durmuştur. Bu farklılıklardan biri; sosyal modelde, bireylerin engelliliğe ilişkin algılarını oluşturan sosyal faktörler üzerinde durulurken insan hakları modelinde, engellilerin insan onurunu vurgulayan teorik bir çerçeve sunulmasıdır. Ayrıca sosyal model, ayrımcılıkla mücadeleye yönelik politikaları kapsarken insan hakları modeli, medeni ve siyasi hakların yanı sıra ekonomik, toplumsal ve kültürel hakları da kapsamakta ve bu nedenle de daha geniş kapsamlı olmaktadır (Degener 2016: 3-4).

Gerçekten de engelli bireyler, gerek toplumsal gerek ekonomik birçok alanda engelliliklerinden kaynaklı olarak sorunla karşılaştıkları için aslında insan hakları sınırlandırılmıştır. Oysaki insan hakları, yalnızca insan olmaktan kaynaklanan ve tüm insanların sahip olduğu haklardır. Bu nedenle model, bireylerin engellilikleri önemsenmeden tabiatlarında var olan eşitliğe odaklanmaktadır. Aynı zamanda hakları ihlal edildiği zaman, yardım edilmesi gereken engelli birey değil; onun sahip olduğu haklarıdır. Bu yaklaşıma göre engelli birey, yardıma muhtaç bir kişi olarak görülmek yerine engeli olmayan diğer bireylerle eşit olarak değerlendirilmelidir (Erdugan, 2010: 31; Göçmen, 2017: 22; Kolat, 2009: 13).

Engellilerin ülkemizdeki genel durumu ile bu araştırmanın konusuyla ilişkili olarak çalışma hayatındaki durumlarını, sayısal olarak değerlendirebilmek adına bir sonraki bölümde engelli bireylere ilişkin istatistiki veriler ele alınıp incelenecektir.

2.1.4. Engellilere Yönelik İstatistikler

Engellilere yönelik politikaların geliştirilmesi amacıyla engelli bireylere yönelik istatistikleri elde etmek için Türkiye’de bugüne kadar yapılmış olan en kapsamlı araştırma, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ile Başbakanlık Özürlüler İdaresi’nin 2002 yılında yaptığı “Türkiye Özürlüler Araştırması”dır (TÜİK ve ÖZİDA, 2004). Bunun yanı sıra engellilere ilişkin önemli istatistikleri içeren bir diğer araştırma ise engelli bireylerin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin beklentilerini araştırmak amacıyla, Ulusal Engelliler Veri Tabanı’nda kayıtlı engellileri kapsayan ve TÜİK tarafından 2010 yılında yapılan “Özürlülerin Sorun ve Beklentileri Araştırması”dır (TÜİK, 2011). Türkiye’de engellilere yönelik kapsamlı bir şekilde istatistiki bilgi sağlayan son araştırma ise 2011 yılında yine TÜİK tarafından yapılan Nüfus ve Konut Araştırması’dır (TÜİK, 2013). Görüldüğü üzere ülkemizde engelliler ile ilgili yakın zaman içerisinde kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle, çalışmada güncel verilerin kullanımına dikkat edilmesine karşılık bu verileri sağlayan araştırmalar mevcut olmadığı için çalışmada, yukarıda bahsedilen araştırmaların verilerine yer verilecektir.

2002 yılında yapılmış olan Türkiye Özürlüler Araştırması’na göre engelli nüfusun toplam nüfus içindeki oranı yüzde 12,29 olarak saptanmıştır. Buna göre, 2002 yılında Türkiye’deki engelli bireylerin sayısı 8.431.937’dir (TÜİK, 2004: 5). 2011 yılında yapılan Nüfus ve Konut Araştırması sonuçlarına göre ise 3 ve daha büyük yaşlar için; görme, duyma, konuşma, yürüme, merdiven çıkma ya da inme, bir şeyler taşıma ya da tutma, yaşlılarına göre öğrenme veya hatırlama işlevlerinin en az birinde çok zorlandığını ya da bu işlevleri hiç yerine getiremediğini belirten bireylerin sayısı 4.876.000’dir. Bu bağlamda 2011 yılında engelli nüfusun oranı, toplam nüfusun 6,9’unu oluşturmaktadır (TÜİK, 2013: 79).

Yapılan araştırmalarda engelli bireylere ilişkin istatistiksel veriler, çeşitli açılardan incelenmiştir. Araştırmanın kapsamına uygun olarak bu çalışmada ise engelli bireylerin cinsiyet, engel türü, eğitim durumu ve iş gücüne katılımına ilişkin veriler ele alınacaktır.

2002 yılındaki araştırma sonuçlarına göre yüzde 12,29’luk engelli nüfusunun yüzde 13,45’ini kadınlar; yüzde 11,10’unu ise erkekler oluşturmaktadır (TÜİK,

2004:6). 2010 yılındaki araştırmada ise Ulusal Engelliler Veri Tabanı'na kayıtlı engellilerin yüzde 41,4'ünü kadınlar; yüzde 58,6'sını ise erkekler oluşturmaktadır (TÜİK, 2011:1). 2011 yılındaki araştırmada ise engelli kadınların oranı 7,9; engelli erkeklerin oranı ise 5,9 olarak saptanmıştır (TÜİK, 2013: 79).

Engellilik türleri açısından elde edilen istatistiksel veriler incelendiğinde; 2002 yılı verilerine göre yüzde 12,29'luk engelli nüfusunun; yüzde 2,58'lik kısmını ortopedik, görme, işitme, dil ve konuşma ile zihinsel engelli nüfus; yüzde 9,70'lik kısmını ise süreğen hastalığı olan engelliler oluşturmaktadır (TÜİK, 2004: 6). 2010 yılı verilerine göre Ulusal Engelliler Veri Tabanı'na kayıtlı olan engellilerin yüzde 29,2'sini zihinsel engelliler; yüzde 25,6'sını süreğen hastalığı olan engelliler; yüzde 18'ini birden fazla engele sahip olanlar; yüzde 8,8'ini ortopedik engelliler; yüzde 8,4'ünü görme engelliler; yüzde 5,9'unu işitme engelliler; yüzde 3,9'unu ruhsal ve duygusal engelliler; yüzde 0,2'sini ise dil ve konuşma engelliler oluşturmaktadır (TÜİK, 2011: 2).

2011 yılı verilerine göre ise bir şey taşımada ya da tutmada zorluk yaşayanların oranı yüzde 4,1; yürümeye, merdiven çıkmada veya inmede zorluk yaşayanların oranı 3,3; yaşlılarına göre öğrenme veya hatırlamada zorluk yaşayanların oranı 2,0; görmede zorluk yaşayan engellilerin oranı 1,4; duymada zorluk yaşayanların oranı yüzde 1,1; konuşmada zorluk yaşayanların oranı ise 0,7 şeklinde tespit edilmiştir (TÜİK, 2013: 79-81).

Tablo 1: Engel Türlerinin Engel Oranlarına Göre Dağılımı

Engel Türü	Engel Oranı		
	%20-%39	%40-%69	%70 +
Görme Engelli	28,3	28,1	43,6
İşitme Engelli	16,6	78,8	4,6
Dil ve Konuşma Engelli	52,3	37,1	10,5
Ortopedik Engelli	33,8	49,4	16,9
Zihinsel Engelli	6,7	43,3	50,0

Ruhsal ve Duygusal Engelli	12,3	25,8	61,9
Süreğen Hastalık	17,1	40,0	43,0
Çoklu Engellilik	10,8	39,5	49,7

Kaynak: TÜİK, 2011: 1.

Yukarıdaki, engellilik oranları ve türlerinin gösterildiği tablo incelendiğinde ise engellilik türleri içerisinde en yüksek orana sahip olan zihinsel engellilerin yüzde 50'sinin engellilik oranının yüzde 70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca verilere göre ruhsal ve duygusal engelliliğe sahip olanların yüzde 61,9'u ile görme engelli olanların yüzde 43,6'sı, süreğen hastalığı olanların yüzde 43'lük kısmının engellilik oranının yüzde 70 ve üzerinde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmalarda engelli bireyler açısından incelenen diğer konu, bireylerin çalışma hayatına katılmasında en belirleyici faktörlerin başında gelen eğitim durumudur. 2010 ve 2011 yıllarındaki araştırmanın verilerine göre engelli bireylerin eğitim durumlarının, cinsiyetler bağlamında değerlendirildiği tablo şu şekildedir:

Tablo 2: 2010 Verilerine Göre Eğitim Durumunun Engelli Nüfusa Oranı

Eğitim Durumu	Engelli Nüfus Oranı (%)		
	Kadın	Erkek	Toplam
Okur-yazar olmayan	54,9	32,1	43,5
Okur-yazar olup bir okul bitirmeyen	16,8	19,2	18
İlkokul	16,5	26,3	21,4
İlköğretim/ortaokul veya dengi	7,1	12,5	9,8
Lise ve daha üstü	4,7	9,8	7,25

Kaynak: TÜİK, 2011: 5.

Tablo 3: 2011 Verilerine Göre Eğitim Durumunun Engelli Nüfusa Oranı

Eğitim Durumu	Engelli Nüfus Oranı (%)		
	Kadın	Erkek	Toplam
Okur-yazar olmayan	32,4	10,9	23,3
Okur-yazar olup bir okul bitirmeyen	20,1	17,6	19,0
İlkokul	34,3	38,5	36,1
İlköğretim/ortaokul veya dengi	7,6	19,3	12,5
Lise veya dengi	4,2	9,7	6,5
Yükseköğretim	1,5	4,0	2,6

Kaynak: TÜİK, 2013: 94.

Yukarıdaki tablolarda yer alan verilere göre üst eğitim düzeylerinde, engelli bireylerin oranı daha azdır. Bu bağlamda engelli bireylerin bir üst düzeyde eğitim seviyesine geçişte zorluklar yaşadığını söylemek mümkündür. Ulaşılan bu sonuçtan, engelli bireylerin eğitim hakkından yararlanması anlamında yetersizliklerin olduğu bulgusu çıkarılabilir. Bu durum ise çalışma hayatına katılmada sorun yaşayan engellileri daha da dezavantajlı bir duruma getirmektedir. Aynı şekilde okur-yazar olmayan engelli kadın oranının, oldukça yüksek seviyede olması ve eğitim seviyesi ilerledikçe engelli kadın oranının daha az olması, kadınların eğitim olanaklarından yararlanması konusunda daha fazla eksikliklerin olduğunu göstermektedir. Bu durum ise hem eğitim imkanlarından yararlanma hem de çalışma hayatına katılma konusunda sorun yaşamakta olan kadınların, engellilikleri nedeniyle daha da dezavantajlı duruma geldiklerini göstermektedir.

Tablo 4: 2010 Verilerine Göre Engelli Bireylerin Engel Türüne Göre Eğitim Durumu

Engel Türü	Engelli Nüfus Oranı (%)				
	Okur-yazar değil	Okur-yazar olup bir okul bitirmeyen	İlkokul	İlköğretim/ ortaokul veya dengi	Lise ve daha üstü
Görme Engelli	32,1	11,8	29,0	12,5	14,6
İşitme Engelli	31,6	23,0	17,9	16,4	11,1
Dil ve Konuşma Engelli	33,6	38,6	10,7	11,0	6,1
Ortopedik Engelli	26,4	10,9	32,9	13,4	16,4
Zihinsel Engelli	57,5	28,9	4,6	8,2	0,7
Ruhsal ve Duygusal Engelli	24,0	12,7	33,0	15,2	15,1
Süreç Hastalığı	32,2	12,8	34,9	10,2	9,9
Çoklu Engellilik	48,5	15,3	22,9	8,0	5,3

Kaynak:TÜİK, 2011: 3.

Tabloya göre zihinsel engellilerin sadece yüzde 0,7'sinin lise ve daha üstü eğitim seviyesinde olduğu ve yüzde 57,5'lik bir oranın ise okur-yazar olmadığı görülmektedir. Engel türlerine göre bireylerin çalışma durumu değerlendirildiğinde ise zihinsel engellilerin yüzde 5,8'inin, ruhsal ve duygusal engellilerin ise yüzde 7,6'sının çalıştığı tespit edilmiştir. Buna göre engel türleri içerisinde en az çalışma oranının, zihinsel ve ruhsal-duygusal engellilerde olduğu görülmektedir (TÜİK, 2011:8).

Tablo 5: Cinsiyete Göre Engellilerin İş gücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları

Temel İş Gücü Göstergeleri	Engelli Nüfus Oranı (%)		
	Kadın	Erkek	Toplam
İş gücüne Katılım Oranı	12,5	35,4	22,1
İstihdam Oranı	11,6	32,0	20,1
İşsizlik Oranı	7,3	9,5	8,8

Kaynak: TÜİK, 2013: 99.

Tabloda, 15 ve daha yukarı yaşlardaki kayıtlı nüfusun temel iş gücü göstergelerinin cinsiyete göre dağılımı gösterilmektedir. Eğitim görme oranı erkeklere kıyasla daha düşük olan kadın engellilerin, iş gücüne katılım ve istihdam oranı da erkeklerden oldukça azdır.

Ülkemizdeki engellileri bireylerin çalışma hayatındaki mevcut durumunu ortaya koymak adına; Türkiye İş Kurumu'nun, engellilere ilişkin yayınlamış olduğu şu an için son istatistik olan 2020 yılı Ağustos ayı verilerinden yararlanılarak oluşturulan tablo ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: 2020 Yılı Ağustos Sonu İtibariyle Engelli Kontenjanlarına İlişkin Sayısal Veriler

Engelli Çalıştırmakla Yükümlü Olan İş yeri Sayısı			Çalıştırmakla Yükümlü Olunan Engelli Sayısı		
Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel	Toplam
1.189	16.026	17.215	15.527	100.724	116.251
Engelli Açık Kontenjan Sayısı			Engelli Kontenjan Fazlası Sayısı		
Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel	Toplam
3.407	17.575	20.982	2.560	7.077	9.637

Kaynak: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>

Tablo 7: 2020 Yılı Ağustos Sonu İtibariyle Engelli Çalışan Sayıları

Halen Çalışan Engelli Sayısı (50 ve daha fazla işçi istihdam edilen iş yerlerinde)			Halen Çalışan Engelli Sayısı (50'den daha az işçi istihdam edilen iş yerlerinde)		
Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel	Toplam
14.680	90.226	104.906	904	6.319	7.223

Kaynak: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>

Tablo 6’da görüldüğü üzere, 50 ve daha fazla işçiyi istihdam etmeleri nedeniyle engelli çalıştırmakla yükümlü olan kamu sektörüne ait 1.189, özel sektöre ait ise 16.026 iş yeri bulunmakta ve kamu sektöründe çalıştırılması zorunlu engelli sayısının 15.527, özel sektörde ise 100.724 olduğu görülmektedir. Tablo 7 incelendiğinde ise 50’den daha az işçinin istihdam edildiği iş yerlerinde çalışan engelli sayılarının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde; zorunluluğa rağmen engelli açık kontenjan sayısının azımsanmayacak derecede olduğunu belirtmekle birlikte, yine de işverenlerin engellileri çalıştırmasında kota zorunluluğunun etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu zorunluluk bulunmadığı takdirde ise Tablo 7’de görülen engelli kontenjan fazlası sayısı da dikkate alınarak çalışan engelli sayılarının daha az sayılarda olacağı söylenebilir.

2.2. ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLERİN İSTİHDAMIYLA İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

Engelli bireylerin, engeli olmayan diğer bireylere oranla iş bulmalarının daha güç olması, özellikle de işverenlerin yasal bir zorunluluk olmadan engelli bireyleri işe almak istememelerinden dolayı engelli bireylerin istihdamı, daha çok devlet müdahaleleri ve yasal düzenlemeler ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Şen, 2018: 138). Bu bağlamda, engelli bireylerin çalışma hayatına katılımlarının sağlanması adına çalışma haklarının yasal olarak tanımlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle, engelli bireylerin eşit katılım imkanı ile çalışma hayatına katılmaları ve istihdamlarının sağlanması ile ilgili olarak çeşitli teşkilatlar tarafından çalışmalar

yapılarak bu konuda yasal bir alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda gerek devletlere gerekse işveren ya da çeşitli kurum ve kuruluşlara çeşitli sorumluluklar yüklenmiş, yapılan düzenlemelerle engellilerin istihdamına ilişkin yasal alt yapının oluşumu sağlanmıştır (Şişman, 2011: 169).

2.2.1. Uluslararası Düzenlemeler

Birleşmiş Milletler tarafından 1948 yılında yayınlanan “İnsan Haklarının Evrensel Beyannamesi”, engelli bireylerin de engeli olmayan diğer bireyler gibi değerlendirildiği ilk çalışma olarak nitelendirilmektedir. Bu Beyanname’de engelli bireylere ayrıca bir yer verilmemiş olsa dahi 23. maddede belirtilen “*herkesin çalışma yaşamına katılma hakkı vardır*” ifadesi ile engelliler de bu kapsama dahil edilmektedir. Bu bildiriye ek 1975 tarihli ve 3447 Sayılı karar ile ilan edilen “Engelli Kişilerin Hakları Bildirisi” ile ise genel olarak, engelli bireylerin yaşadıkları toplumun bir parçası olarak görülmesi için gereken önlemlerin alınması, toplumun diğer bireylerinin de engellilere yönelik sorumlulukları yerine getirmesi gerekliliği ve engellilerin, topluma üretken bireyler olarak katılımlarının sağlanmasına yönelik hakların üzerinde durulmuştur (Hüseyinli vd., 2017: 140).

Yapılan bu düzenlemelerde engelli bireylerin istihdamına net bir şekilde yer verilmediğinden 2006’da, engelli bireylerin haklarının daha detaylı olarak ele alındığı “Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme” kabul edilerek 2008 yılında yürürlüğe girmiş ve ülkemizde de 2009 yılında TBMM tarafından onaylanarak kabul edilmiştir. Bu sözleşmenin 27’nci maddesinde engelli bireylerin istihdam ve çalışma koşulları düzenlenmiş olup taraf Devletler; engellilere, eşit şartlarda çalışma hakkı tanıma ve bu çalışma haklarının uygulanmasına yönelik gerekli tedbirleri güvence altına almakla sorumlu tutulmuşlardır. Aynı zamanda engellilerin, bütünleştirici ve erişilebilir bir iş gücü piyasası ile çalışma ortamında serbestçe seçebilecekleri bir işle hayatlarını kazanma fırsatlarına sahip oldukları vurgulanmış ve engelli bireylerin istihdamına yönelik her türlü ayrımcılık yasaklanmıştır (Nasibov, 2017: 17-18).

Uluslararası düzeyde engelli bireylerin çalışma hayatlarına ilişkin bir diğer önemli düzenleme ise Dünya Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1983 yılında kabul edilen “Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı Hakkında 159 Sayılı

Sözleşme’’dir. Engelli bireylere karşı fırsat ve muamele eşitliğinin sağlanması gerektiğini vurgulayarak engellilerin, istihdama ve toplumsal yaşama katılmasında ‘‘tam katılım’’ ve ‘‘eşitlik’’lerinin sağlanmasının amaçlandığı bu sözleşme, ülkemizde de 1999 yılında kabul edilmiştir. Sözleşme ile üye ülkeler; engellilerin iş bulmaları, buldukları işlerinde çalışmaya devam edebilmeleri ve ilerlemelerini sağlamak adına mesleki rehberlik, işe yerleştirme, istihdam ve diğer hizmetlerin sağlanmasına yönelik önlemleri almakla sorumlu tutulmuşlardır (Hüseyinli vd., 2017: 140-141).

2.2.2. Ulusal Düzenlemeler

Yasal mevzuatımızda gerek Anayasa’da, engelli bireylerin çalışma hayatına katılmasına ilişkin hükümlere yer verilmiş gerekse çeşitli Kanun ve Yönetmeliklerde engelli bireylerin, çalışma hayatına katılımı ve istihdamıyla ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Anayasa’nın 50. Maddesindeki ‘‘Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.’’ hükmünde belirtilen ‘‘bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar’’ ibaresiyle ‘‘engelli’’ bireyler kastedilmiş ve çalışma koşullarının, engellilere ilişkin olarak özel bir şekilde düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yine 61. maddenin ikinci fıkrası ile ‘‘Devlet, sakatların korunmalarını ve toplum hayatına intibaklarını sağlayıcı tedbirleri alır.’’ hükmüne yer verilmiştir. Bunların dışında açıkça belirtilmese de Anayasa’nın diğer maddelerinde belirtilen genel hükümlerin de elbette engellileri kapsayacağı açıktır. Örneğin kişilerin en temel haklarından biri olan çalışma hakkının düzenlendiği Anayasa’nın 49. maddesinin ilk fıkrasında, ‘‘Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.’’ hükmüne yer verilmiştir. Yine Anayasa’nın çalışma ve sözleşme hürriyetini düzenleyen 48. maddesinin ilk fıkrasındaki ‘‘Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir.’’ hükmüyle engellilerin de anayasal güvencesi olan bu haklara sahip oldukları açıktır (Mevzuat, 2020).

Ülkemizde engellilerin istihdamına ilişkin ilk düzenlemenin, 1967 yılında yürürlüğe giren 854 Sayılı Deniz İş Kanunu ile olduğu bilinmektedir. Kanun’un 13. maddesiyle engelli istihdamına yer verilmiş ancak bu maddede düzenlenmiş olan

engelli alıştırma ymlğnn uygulanmasına ilişkin esaslar, İş Kanunu ve bu konuyla ilgili tüzüğün hükümlerine bırakılmıştır. Türkiye’de kota yöntemi ile engelli alıştırılmasına dair ilk düzenleme ise 931 sayılı İş Kanunu’nda yer almıştır. 931 sayılı İş Kanunu 1967 yılında yürürlüğü girmiş olmasına rağmen şekil yönünden Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. 1971 yılında ise 1475 Sayılı İş Kanunu’nun 25. maddesinde konuyla ilgili düzenleme yapılmıştır. Bu Kanun’u yürürlükten kaldıran ve 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı Kanun’un 30’uncu maddesinde yer alan kota zorunluluğ ile günümüzdeki düzenlemeye ulaşılmıştır (Kayacı, 2007: 28).

Bahsedilen bu düzenlemelerin yetersiz olduğu gerekçesiyle engellilere istihdam olanağı yaratarak onların çalışma hayatına girmesini kolaylaştırmak amacıyla 2005 yılında, adı 2013 yılında ‘‘Engelliler Hakkında Kanun’’ olarak değiştirilecek olan 5378 sayılı ‘‘zrller ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’’ yürürlüğü girmiştir (Manav, 2006: 142). Bu Kanun’un istihdam başlıklı 14. maddesiyle engelli istihdamının kota uygulaması gibi bir başka yöntemi olan korumalı iş yeri kavramına da yer verilmiş ve engellilik durumundan dolayı iş gücü piyasasına girmeleri zor olan engellilerin istihdamının, korumalı iş yerleri aracılığıyla sağlanacağı hükmüne yer verilmiştir. Konuyla ilgili usul ve esasların ise bir yönetmelik ile düzenlenmesi öngörülmüştür (şişman, 2011: 194). Yine bu maddede, ‘‘İşe başvuru, alım, önerilen çalışma süreleri ve şartları ile istihdamın srekliiliği, kariyer gelişimi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları dhil olmak üzere istihdama ilişkin hiçbir hususta engelliliğe dayalı ayrımcı uygulamalarda bulunulamaz. alışan engellilerin aleyhinde sonuç doğuracak şekilde, engeliyle ilgili olarak diğer kişilerden farklı muamelede bulunulamaz. alışan veya iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaşabileceği engel ve glkleri ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve engellilerin çalıştığı iş yerlerinde makul düzenlemelerin, bu konuda görev, yetki ve sorumluluğu bulunan kurum ve kuruluşlar ile işverenler tarafından yapılması zorunludur.’’ hükmü ile işe alım sürecinin hiçbir aşamasında engelli bireylere, diğer kişilerden farklı tutum ve davranışlarda bulunulmaması güvence altına alınmış ve işverenlere, çalışan ya da iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaşabileceği sorunların ortadan kaldırılmasına ilişkin önlemleri alma

sorumluluğu yüklenmiştir (Mevzuat, 2019). Yine çalışma koşullarının engellilere göre düzenlenmesi gerekliliğine, “Yurtiçinde İşe Yerleştirme Hizmetleri Hakkında Yönetmelik”in “İş Yeri ve Çalışma Koşullarının Engellilere Göre Hazırlanması” başlıklı 18. maddesinde de yer verilmiştir (Şişman, 2011: 200).

2.3. ÇALIŞMA HAYATINDA ENGELLİLERİN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ

Engelli bireylerin, istihdam edilmesi ve çalışma hayatına katılmaları adına yasal bir alt yapı oluşturularak gerek devlet gerekse işverenler, gerekli önlemleri almakla sorumlu tutulmuş olsalar bile engelli bireylerin, nasıl ve ne şekillerde istihdam edilecekleri tartışma konusu olmaya devam etmiştir. Bu bağlamda, engellilerin istihdam edilmesi yoluyla çalışma hayatına katılarak toplumsal bütünleşmesini sağlamak amacıyla bir önceki bölümde de bahsedilmiş olan yasal düzenlemelere ek olarak çeşitli istihdam yöntemleri geliştirilmiştir (Gönülaçan, 2016: 46).

2.3.1. Kota Sistemi

Engelli bireylerin istihdam edilmesinde en bilinen uygulama olan kota sistemi, ülkemizde de engelli istihdamı noktasında uygulanan temel yöntemdir. Kota sistemi; işverenlerin, belirli oranda ya da sayıda engelli çalışanı istihdam etmesini zorunlu kılarak engellilerin çalışma hayatına daha kolay girmelerini ve daha rahat iş bulabilmelerini sağlayan yöntemlerin başında gelmektedir (Seyyar, 2000: 2). Sistem, işletmelerde çalışan işçi sayısının belirli sayıyı geçmesi durumunda; belirlenen yüzdelik orana göre işverenlere, engelli istihdam etme zorunluluğu getirilmesi esasına dayanmaktadır. İstihdam edilecek çalışan sayısı veya oranıysa sistemi uygulayan ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmişlik seviyelerine bağlı olarak değişiklikler göstermektedir (Öz ve Orhan, 2012: 39).

Mevzuatımızda, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30. maddesiyle hem kamu hem de özel sektör işverenleri, bazı çeşitli durumların mevcudiyeti halinde engelli istihdam etmekle zorunlu tutulmuştur. Bu maddeye göre; “İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör iş yerlerinde %3 engelli, kamu iş yerlerinde ise %4 engelli ve %2 eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu

veya 16/6/1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21'inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla hükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla iş yeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır. ‘‘ (Mevzuat, 2019).

İş Kanunu'nun 101. maddesinde ise bu yükümlülüğe aykırılık durumunda uygulanacak olan yaptırım düzenlenmiştir. Bu maddeye göre; ‘‘Bu Kanunun 30'uncu maddesindeki hükümlere aykırı olarak engelli ve eski hükümlü çalıştırmayan işveren veya işveren vekiline çalıştırmadığı her engelli ve eski hükümlü ve çalıştırmadığı her ay için bin yedi yüz Türk Lirası idari para cezası verilir. Kamu kuruluşları da bu para cezasından hiçbir şekilde muaf tutulamaz.‘‘ (Mevzuat, 2019).

Anlaşılabacağı üzere kota uygulamasının ihlali halinde işveren, çalıştırmaları gerektiği halde çalıştırmadıkları her işçi için para cezası ödemekle yükümlü tutulmuştur. Nitekim burada dikkat çekilmesi gereken nokta, işverenin engelli çalıştırmadığı takdirde para cezası ödeyerek kota sisteminden muaf tutulacak olmasıdır. İşverenlere böyle bir seçenek sunuluyor olması ise sistemin uygulanabilirliğinin zayıf noktasını oluşturmaktadır. Yine de çalışmanın son bölümünde de daha detaylı bir şekilde değinileceği üzere yapılan birçok çalışma, kota sistemi sayesinde işverenlerin engelli bireyleri işe aldıklarını göstermektedir.

İş Kanunu'yla engelli çalıştırılması zorunluluk haline getirilmiş olmasına ve engellilerin çalışma hayatına katılmasının en kolay yöntemi olarak nitelendirilmesine rağmen kota sisteminin, ülkemizde uygulanabilirliği açısından sahip olduğu diğer zayıf noktalar şu şekilde sıralanabilir (Öz ve Orhan, 2012: 40):

- Öncelikle elli veya daha fazla işçi çalıştırılan iş yerleri için geçerli olması, küçük işletmelerin engelli istihdamının dışında tutulmasına neden olmuştur.
- Bu durum aynı zamanda bölgesel farklılıklara da neden olmaktadır. Şöyle ki kota kapsamına girmekte olan sanayi bölgelerinde, engelli istihdamı

daha fazla gerçekleşirken küçük iş yerlerinin hakim olduğu bölgelerde ise engelli istihdamı düşük oranlarda gerçekleşmektedir.

- Kota zorunluluğu olmasına rağmen işverenlere bu konuda herhangi bir teşvik uygulanmaması, işverenlerin işçilik maliyetlerini arttırması gerekçesiyle tepki çekmektedir.
- Kota kapsamında engelli istihdamı yapılması, iş gücü piyasasında iş aramakta olan diğer kişilerin, engellileri yanlış anlamalarına da neden olabilmektedir.
- Uygulamanın ceza sistemine dayalı olması, işverenlerin bu uygulama hakkında olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olmaktadır.

Tüm bunların yanında yukarıda da bahsedildiği üzere kolay bir yöntem olması ve zorunluluğa dayanmış olmasıyla birlikte yine de ülkemizde engelli istihdamının gerçekleşmesine olanak vermesi, kota sisteminin olumlu taraflarını oluşturmaktadır.

2.3.2. Korumalı İstihdam

Korumalı istihdam; bireysel yetersizlikleri ya da engelleri nedeniyle yaşamlarını, normal bir mesleki faaliyetle kazanamayacak bireyler için özel olarak düzenlenip kurulan iş yerlerinde gerçekleştirilen istihdam türü şeklinde ifade edilebilir (Uşan, 2003: 10). Korumalı iş yerlerine dair en önemli ve kritik bileşen, “korumalı” kavramının getirdiği anlama ilişkindir. Bu kavram, normal şartlarda engellilerde travma etkisi yaratacak rekabet faktörü olmadan korunaklı bir ortamda çalışmalarına ve deneyim kazanmalarına imkan vermektedir (Aktaş vd., 2004: 154). Korumalı iş yerleri, rekabetçi iş gücü piyasasına kazandırılması zor olan engellilerin, ilerleyen süreçte normal iş gücü piyasasında başarılı olmaları adına gerekli becerileri kazanmaları için eğitim ve deneyim sağlamalarını amaçlamaktadır (Kregel ve Dean, 2002:64).

Engellerinden dolayı çalışma hayatına katılmaları veya çalışma yaşamında var olabilmeleri zor olan bireylerin istihdamlarının, oluşturulan özel koşullar aracılığıyla sağlanabilmesine olanak tanıyan bu sistem, istihdam hedefinin yanı sıra rehabilitasyon işlevini de kapsar. Dolayısıyla kişilerin çalışma kapasitelerinin

arttırılmasında, hem bireysel hem de sosyal yardımla beraber bir toplumsal bütünleşmeyi sağlamayı amaçlamaktadır (Aktekin, 2014: 149).

Türkiye’de korumalı iş yeri kavramı, 5378 sayılı Engelliler Kanunu’nun 14. maddesine istinaden hazırlanmış olan “Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik” ile 2005 yılında gündeme gelmiş ve bu düzenleme ile birlikte, korumalı iş yerlerinde engel grupları gözetilmeksizin tüm engellilere çalışabilme imkanı verilmiştir. Ancak 2014 yılında yapılan düzenleme ile birlikte uygulamaya sınırlama getirilmiş ve korumalı iş yerlerinde sadece zihinsel ve ruhsal engellilerin çalışabilmelerine izin verilmiştir. İstihdam edilebilirlik açısından tüm engelli grupları dikkate alındığında, en fazla ayrımcılığa uğrayan engelli grubunun zihinsel engelliler olduğu (Çolak ve Hergüner, 2016: 2443) ve ruhsal-duygusal engellilerin, kota sisteminden yararlanma düzeyleri göz önüne bulundurulduğunda; diğer engel gruplarına kıyasla iş bulma imkanı oldukça az olan bir engel grubu olması nedeniyle düzenlemenin bu şekilde değiştirilmiş olmasının yerinde bir karar olduğunu söylemek mümkündür (Aslantürk, 2016: 264). Sonuç olarak, kotadan yararlanamayan bireylere çalışma imkanı sunması ve engel durumundan dolayı diğer çalışanlarla yaşanabilecek uyum sorunlarını ortadan kaldıracak olması, yöntemin olumlu yönünü oluşturmaktadır. Ancak engellilerin, iş yerinde sadece engelli bireyler ile birlikte çalışmalarının toplumsal hayata uyum konusunda sorunlar yaşayabilmelerine neden olacağı göz ardı edilmemelidir (Orhan, 2013: 42).

2.3.3. Kooperatif Çalışma Yöntemi

Kooperatif çalışma yöntemi, engelli bireylerin kendi çabalarıyla veya devlet desteği ile kurmuş oldukları kooperatif örgütlenmelerle çeşitli çalışma alanlarından kendilerine çalışma imkanları sağlayan bir yöntem olarak ifade edilebilir. İş birliğine dayanan bu yöntem; engelli bireylere, yetenek ve kapasitelerini değerlendirip bunları yapabilecekleri işlere göre iyileştirme ve aynı zamanda engelli bireylerin, yeteneklerini belli bir amaç doğrultusunda birleştirmeleri açısından iyi bir iletişim kurma fırsatı vermektedir (Meşhur, 2006: 71).

Uygulamada, kooperatif çalışma yöntemi ile korumalı istihdam yönteminin birbirine benzediğini ifade eden Orhan ve Öz’e (2012: 44) göre iki yöntem

arasındaki fark örgütlenmenin, korumalı istihdamda iş yeri şeklinde; kooperatif çalışma yönteminde ise kooperatifler şeklinde olmasıdır.

2.3.4. Sadece Engellilerin Çalıştırıldığı Seçilmiş İşlerde İstihdam

Bazı iş ve mesleklerin kısmen ya da bütünüyle engelli bireyler için ayrılmasını ve bu işlerde sadece engellilerin istihdam edilmesini öngören bir yöntem olan sadece engellilerin çalıştırıldığı seçilmiş işlerde istihdam, literatürde tahsis yöntemi olarak da adlandırılmaktadır (Genç ve Pat, 2013: 375-376). Belirlenen bazı işlerde sadece engelli bireylerin çalışması öngörmesi nedeniyle yöntemin, engellilere yönelik pozitif ayrımcılık içerdiği söylenebilir (Eren, 2010: 34).

Bu yöntem; engelli bireylerin, belirli bir alanda uzmanlaşmasını sağlaması anlamında olumlu bir etki yaparken diğer taraftan başka mesleklerdeki ve işlerdeki faaliyetlerini sınırlandırması nedeniyle eleştirilmektedir. Yöntemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ise engellilerin yapabileceği işlere ilişkin iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılıp iş tanımlamaların da buna uygun olarak düzenlenmesini gerektirmektedir. Böylece engelliler de yapabilecek oldukları işleri ya da o işi yapabilmeleri adına hangi beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerektiği ile ilgili objektif bir bilgiye sahip olabilirler (Öz ve Orhan, 2012: 45).

2.3.5. Kişisel Çalışma Yöntemi

Kişisel çalışma yöntemi; engelli bireylerin kendi iş yerlerini kurarak çalışmalarını, hatta başka bireylere istihdam olanağı yaratmalarını sağlayan bir yöntemdir (Fırat vd., 2009: 37).

Kişisel çalışma yöntemi ülkemizde, engellilere verilen temel ve mesleki eğitimin yetersiz olması, ülkenin ekonomik koşulları, kaynakların yetersizliği nedeniyle ülkemizde üzerinde fazla durulmayan bir yöntem olmuştur ve bunun sonucunda da engelli bireylerin kendi imkanları dahilinde, niteliksiz ve basit işleri yapma yoluna gittikleri görülmektedir. Oysaki engellilerin desteklenerek işveren konumuna gelmeleri, kendi aralarında bir model oluşturmaları ve kendilerini gerçekleştirmeleri bakımından önemlidir. Bu noktada, kişisel çalışma yöntemiyle

engelli istihdamını arttırmak adına engellilere verilen temel ve mesleki eğitimler geliştirilmeli, girişimcilik teşvik edilmeli ve kendi işini kurmak isteyen bireylere gerekli kaynaklar sağlanmalıdır (Genç ve Pat, 2013: 376; Orhan, 2013: 43).

2.3.6. Evde Çalışma

Engellilerin istihdam edilmesinde, bireylerin evlerinde çalışabilmelerine imkan veren evde çalışma yönteminden de yararlanılmaktadır. Evde çalışma yöntemi, özellikle engel durumunun evden çıkamayacak kadar ağır olması nedeniyle evinden ayrılamayan ancak evinde oluşturulan bir ortamda uygun bir işte çalışabilecek bireyler için öngörülen bir yöntemdir (Meşhur, 2006: 70).

Yöntem, engelli bireylere erişilebilir ve engelsiz bir çalışma ortamı sağlayarak önyargı ve ayrımcı davranışlara maruz kalmadan çalışma fırsatı sunması açısından avantajlıdır (Berkün, 2013: 164). Ancak bununla birlikte, bu yöntemin engelli bireyleri eve hapsedtiği ve sosyalleşmelerine engel olduğuna yönelik eleştiriler de mevcuttur. Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise evde çalışma yönteminin uygulanabilmesi için engelli bireylerin eğitim ve bilgi seviyelerinin yüksek ve teknolojik gelişmelere paralel olması gerekliliğidir. Fakat engelli bireylerin temel eğitimlerini dahi almakta zorluklarla karşı karşıya kaldığı göz önüne alındığında bu durum, yöntemin bir diğer eksik yanını karşımıza çıkarmaktadır (Orhan, 2013: 44; Şen, 2018: 140).

2.3.7. İşverenlerin Zorunluluk Olmadan Engelli İstihdamı

İşverenlerin kota sistemi ve korumalı istihdam dışında isteğe bağlı bir şekilde engelli bireyleri istihdam etmesi durumu, literatürde işverenlerin zorunluluk olmadan engelli istihdamı şeklinde adlandırılmaktadır. Ancak çalışma hayatında engellilere yönelik önyargılar nedeniyle işverenlerin, zorunlu olmadan iş yerlerinde engelli bireyleri istihdam etmesi oldukça az rastlanan bir durumdur. Bu durum da yöntemin, zayıf yanını oluşturmaktadır. Ancak engellilerin, bu şekilde istihdam edilmesinin üstün yanı, bunun engelli bireyler konusunda önyargıların ortadan kalktığı ve

toplumda engellilere yönelik bir bilinç oluştuğunun göstergesi olmasıdır. Esasen doğal olan ve olması gereken yöntem de budur (Öz ve Orhan, 2012: 43).

2.3.8. Destekli İstihdam

Henüz mevzuatımızda yerini almayan destekli istihdam, ülkemizde çeşitli kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri tarafından ulusal ve uluslararası projelerle varlığını göstermektedir. Destekli istihdam, korumalı istihdamda olduğu gibi özellikle açık iş gücü piyasasına kazandırmanın zor olduğu zihinsel ve ruhsal-duygusal engelli bireylere yöneliktir. Destekli istihdam modeli, korumalı istihdamın eleştirilen yönü olarak ortaya çıkan engellilerin, açık iş gücü piyasasına dahil edilmemesine karşılık kişileri, açık iş gücü piyasasına dahil etmeyi amaçlamaktadır. Bu modelde engelli bireyler; tercihleri, güçlü yönleri ve kişisel özelliklerine göre değerlendirilerek uygun işlere yerleştirilmektedir. Böylece bireylerin gerçek bir çalışma ortamında kendilerine uygun olan işlerde çalışması sağlanmaktadır. Bu durum aynı zamanda, kişilerin bağımsızlıklarının ve öz güvenlerinin artmasına da etki etmektedir. Kişilerin uygun işlere yerleştirilmesini sağlayan ise engelli birey ve işveren arasında bir köprü işlevi gören destekli istihdam uzmanları ya da iş koçu olarak nitelendirilen kişilerdir. Destekli istihdam uzmanları; engelli çalışanın ihtiyaç duyması halinde, çalışma ortamına uyum sağlama sürecinde engelli bireylerle işbaşı da yapabilmektedir. Bunun dışında yöneticiler ve diğer çalışanlara ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi, onlarla iletişimin güçlenmesi için yardımcı olmak da sağlanan destekler arasındadır. Modelin nihai hedefi; engelli bireyin bağımsız olarak çalışma hayatında yer almasını sağlamak olduğu için sunulan destekler, engelli bireyin ihtiyaçları doğrultusunda kademeli bir şekilde azaltılmakta ve uygun olan zamanda sonlandırılmaktadır (Karaaslan, 2019: 90-102).

Engelli bireyin beceri ve yetenekleri ile bireysel özellikleri doğrultusunda işe yerleştirilmelerini sağlayan destekli istihdam modeli, kişilerin özellikleri ile uyumlu işlere yerleştirilmesi ve engelli bireylerin yanı sıra işverene ve diğer çalışanlara da destek verilmesini içermesi nedeniyle engelli bireylerin istihdamında olumlu etkiler sağlayabilecek olan bir yöntemdir. Bununla birlikte, işletme kültürüne yeterince hakim olmayan, dışarıdan atanan destekli istihdam uzmanları yerine insan kaynakları

alışanlarına aynı zamanda destekli istihdam uzmanı olabilmeleri için eğitimler verilmesi, yöntemin daha sağlıklı sonuçlar vermesi anlamında faydalı olabilir (Mehmet Kızıldaş, kişisel görüşme, 06 Haziran 2020).

2.4. ÇALIşMA HAYATINDA ENGELLİLERİN KARşILAşTIKLARI SORUNLAR

Engelli bireylerin çalışma hayatında yaşadığı sorunlar ele alındığında, engelli bireylerin çoğunlukla işe alınma noktasında engellerle karşılaştıklarının ve işe alınırken tercih edilmeme nedenlerinin üzerinde durulmaktadır. Ancak engelli bireylerin yaşadıkları sorunlar bunlarla sınırlı değildir. Engelli bireyler çalışma hayatına girdikten sonra da sorunlarla karşı karşıya gelmektedirler. Hatta işe alınırken tercih edilmemelerine sebep olan nedenler, işe yerleştirdikten sonra da karşılarına sorun olarak çıkmaya devam etmektedir. Örneğin, işe alınırken eğitim açısından yetersiz görüldüğü için tercih edilmeyen bir engelli, işe alınması durumunda eğitim düzeyi düşük olduğu ve vasıfsız olarak kabul edildiği için düşük ücret ile çalıştırılmaktadır.

Çalışma hayatında engellilerin istihdam edilmelerine engel olan, işe alınması halinde ise yine karşılarına sorun olarak çıkan bu durumları temel olarak; eğitim ve mesleki bilgi yetersizliği, fiziki koşulların uygun olmaması, olumsuz tutumlar ve ayrımcılık şeklinde ele almak mümkündür. Ancak engellilerin çalışmama nedenleri sadece bunlarla sınırlı değildir. Bazı engelli bireyler, kendilerini başkalarına bağımlı olarak görmekte ve bu yüzden kendilerindeki potansiyeli fark edememekle beraber bu yeteneklerini ortaya çıkarma konusunda olumsuz tutumlar içinde olmaktadır. Bu durum iş bulabilme ve çalışma konusunda kendilerinden beklentilerinin oldukça düşük olmasına ve çalışma konusunda da isteksiz olmalarına neden olmaktadır (Eren, 2010: 70). Engelli bireylerin kendilerinden beklentilerinin düşük olmasında ailelerinin payı da oldukça fazladır. Engelli ailelerinin çocuklarına karşı fazla korumacı olan davranışları, onların kendilerini bağımlı hissetmelerine neden olmakta hatta aileleri olmadan bağımsız bir şekilde iş aramalarını dahi zorlaştırmaktadır (Shenoy, 2011: 10).

Yine Shenoy (2011: 11) emeklilik aylığı ve devletin sağladığı yardımların da engellilerin çalışma yaşamına katılmasında bir sorun oluşturabildiğini ifade etmiş ve bireylerin işe girmek yerine sağlanan bu maddi destekleri tercih ettiğine değinmiştir. Görüldüğü gibi bazen engellilerin kendisi, bazen aileleri, bazen de devlet destekleri, engelli bireylerin iş gücü piyasasına girmesinin önünde bir sorun oluşturmaktadır.

2.4.1. Fiziksel Koşulların Elverişsiz Olması

Çalışma hayatında engelli olmayan bireylerin hareket edebileceği ve kullanabileceği şekilde düzenlenmiş olan iş yerleri ya da işi yaparken kullanılacak her türlü makine, araç ve gereçler, engellilerin önlerine çıkan bir başka engel olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2010: 72). Bunun yaşanmaması için de engellilerin iş yerinde uyumlu bir şekilde çalışabilmesi adına hem birtakım erişilebilirlik önlemlerinin alınması hem de bazı uyarlamaların yapılması gerekmektedir. Çalışma ortamında engellilerle ilgili yapılacak olan düzenlemeler, iş yerinin erişilebilir olması için gerekli tadilatlar ile engelli çalışanların işini beklenen performans standartlarında yerine getirmelerine destek olacak yardımcı teknolojileri kapsamaktadır. Elbette engelli olan tüm bireyler, iş yeri düzenlemelerine ihtiyaç duymayabilir. Bu durum, bireylerin engellilik dereceleri ve türleri ile ilişkilidir. Burada önemli olan nokta, her bireyin kendi engellilik durumuna göre düzenlemelere ihtiyaç duymasıdır. Örneğin görme zorluğu yaşayan çalışanlar için çalışma ortamının özel olarak ışılandırılması, tekerlekli sandalyeli çalışanlar için iş yerine giriş ve çıkışların kolaylaştırılması için özel yollar, kapılar ve asansör yapılması gibi düzenlemeler gerekebilmektedir (Durmuşoğlu, 2005: 37).

Bu düzenlemeler iş yerinde sadece çalışılan alanlarda değil; çalışanların kullanımına açık tüm sosyal ve kültürel alanlarda ve idari bölümlerde de yapılmalı ve engelliler açısından erişilebilirliğin sağlanması gerekmektedir (Karaaslan, 2013: 32).

Yapılacak olan bu tür düzenlemeler, engellilere işlerini gerçekleştirirken kolaylık sağlayacak ve verimliliklerinin artmasına neden olacaktır. Ancak diğer taraftan işverenler, çalışma ortamının fiziki koşullarının engelli çalışanlara göre düzenlenmesinin ek maliyet oluşturacağından kaygı duymaktadırlar (Gönülaçan, 2016: 112). Gerçekten de fiziki koşulların engellilere uygun bir şekilde

düzenlenmesinin işverene ek maliyet getireceği, çoğu zaman vurgulanan bir konu olmuştur. Elbette hakim olan bu genel düşüncenin aksini düşünen işverenler de mevcuttur. Nitekim Hasırcıoğlu'nun (2006: 77) çalışmasında, işverenlerin büyük bir kısmı, engelli bireyleri çalıştırmayı ek maliyet yaratan bir durum olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Aslında çalışma ortamının engellilere yönelik olarak düzenlenmesinin, fiziksel koşulların iyileştirilmesi bakımından tüm çalışanlara fayda sağlayacağı açıktır. Aynı zamanda bu düzenlemeler ile birlikte, iş yerinde engelli bireyler ile engelli olmayanların eşit koşullarda bir araya gelmesiyle oluşacak olan etkileşim, engelli bireylere yönelik önyargıların azalmasına ve olumsuz düşüncelerin olumluya dönüşmesine etki edebilmektedir (ÖZİDA, 2009: 34).

2.4.2. Eğitim ve Mesleki Bilgi Yetersizliği

Eğitim, bireyin gerek bedensel ve zihinsel yeteneklerini geliştirmesi gerekse onun topluma ayak uydurması ve toplumla bütünleşmesini sağlamakla birlikte, özellikle bilginin değerinin kabul edildiği günümüz toplumlarında ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Çolak, 2010: 111-112). Bu bağlamda toplumun tüm bireyleri için önemli olmakla beraber eğitim, çeşitli işlev ve fonksiyonlarını kaybeden engelli bireylerin topluma katılımını sağlamaya yardımcı olmak ve daha nitelikli bireyler olarak kendilerini geliştirme fırsatları yakalamaları açısından da oldukça önemlidir (Sevinç ve Çay, 2017: 5). Ancak eğitim alanındaki istatistikler incelendiğinde; engellilerin eğitim hakkı, hukuki anlamda yasalar ile güvence altına alınmış olsa dahi eğitim düzeylerinin oldukça alt seviyelerde olduğu görülmektedir. Maddi yetersizlikler, okullardaki altyapı ve engellilerin özel ihtiyaçlarını karşılayabilen donanımların eksikliği, erişilebilirliğin olmaması, özel öğretmenlerin eksikliği gibi nedenler engelli bireylerin eğitim almalarının sınırlandırmaktadır (Shenoy, 2011: 9).

Engellilerin hem temel hem de mesleki eğitime katılma ve bu eğitimlerde süreklilik sağlama konusunda problemler yaşamaları; eğitim seviyelerinin düşük olmasına, kendilerini geliştirme konusunda yetersiz kalmalarına, bunun sonucunda da iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan yeterli mesleki bilgi ve becerilere sahip olamamalarına neden olmaktadır (Öcal, 2014: 27). Özellikle günümüz toplumunda

istihdam edilebilmek için gereken becerileri, eğitim konusunda eksik olmaları nedeniyle karşılayamayan engelli bireyler, bu nedenle iş imkanlarının dışında kalmaktadırlar (Orhan ve Genç 2015: 141). İş imkanı bulsalar bile bu işler, çoğu zaman niteliksiz işler olmakta, eğitim seviyeleri ve mesleki bilgileri bağlamında yetersiz görülen engelliler, bu işlere yerleştirilmekte ve buna bağlı olarak da aldıkları ücretler düşük olmaktadır. Eğitim seviyesi ile istihdam edilme ilişkisi göz önüne alındığında; işverenlerin, eğitim açısından yetersiz olmaları nedeniyle engellileri istihdam etmemeleri anlaşılabilir bir durumdur. Ancak bu düşünceyle hareket edip engellileri tercih etmemek yerine, işe alınan engelli bireylere eğitimler verilerek mesleki anlamda kendini geliştirmeleri ve ilerlemelerine destek verilmelidir.

2.4.3. Engellilere Yönelik Olumsuz Tutumlar

Engelli bireylere, engelli olmayan diğer bireylerle eşit şekilde davranılması adına düzenlenmiş olan yasal düzenlenmelere ve toplumsal anlamda bütünleşmeyi sağlamak adına engelli bireylere karşı ayrımcılık yapılmaması gerekliliği şeklindeki kanıya rağmen pratikte çoğu zaman, engelli bireylerle etkileşim sırasında rahatsızlık ya da tedirginlik duyma duyguları ile birlikte engellilerin davranışları, kişiliği ve başarı potansiyelleri hakkındaki önyargılar yaygındır (Krahe ve Altwasser, 2006: 60). Engellilere yönelik toplumda var olan bu önyargıların yansımaları, çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Dolayısıyla engelli bireyler çalışma hayatında, işverenlerin ve diğer çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarıyla karşılaşmaktadırlar. Engelli bireylerin önündeki en temel kalıcı setin, toplumda onlara karşı yaratılmış olan tutumlar (Çolak ve Çetin, 2014: 191) olduğu düşünüldüğünde bunun bir yansıması olarak çalışma hayatında da engellilerin karşılaştığı sorunların, büyük ölçüde bu olumsuz tutumlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Engelliler, hem işe alınmadan önce hem işe alım sürecinde hem işe yerleştirildikten sonra bu olumsuzluklara maruz kalmaktadır (Mamatoğlu, 2015: 185). Engelli bireylerin istihdam edilmek üzere yeterli niteliklere sahip olmadıkları, üretken olmadıkları, çalışma ortamına uyum gösteremeyecekleri ve diğer çalışanları olumsuz etkileyerek onların verimliliğini düşüreceği şeklindeki düşünceler hakimdir

(Baybora, 2006: 229; Gönülaçan, 2016: 112). Bu önyargılar, engellilerin çalışma hayatına katılması noktasında karşısına sorunlar çıkarırken işe alındıktan sonra da yine problem oluşturmaya devam etmektedir.

Engelli bireyleri istihdam etmeye yönelik olumsuz tutumların gelişmesinde etkili olan faktörlerden biri; işverenlerin, kota zorunluluğundan doğan ceza uygulaması nedeniyle engelli çalışanları, verimsiz olsalar bile iş yerinde tutacak olmalarından kaygı duymalarıdır (Gönülaçan, 2016: 112). Bunun dışında işverenlerin, engellilerin iş kazası riskini arttırdıklarını düşünmeleri ve bunu önlemek adına onların daha fazla gözlemlenmesine dair düşünceler de olumsuz tutum geliştirmelerine sebep olmaktadır (Orhan, 2013: 57).

ÖZİDA'nın "Toplum Özürlülüğü Nasıl Algılıyor" çalışmasında olumsuz tutumlara sahip olan kişilerin büyük bir çoğunluğunun, engellilerin çalışmaları yerine yaşamlarını yardım olarak geçirmesinin daha uygun olacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (2009: 128). Bu sonuç, engelli bireylere karşı var olan olumsuz tutumun onları çalışma hayatına dahil etme konusunda önlerinde bir engel daha oluşturduğunu göstermektedir. Hasırcıoğlu'nun (2006: 75) çalışmasında, araştırmaya katılan işverenlerin %46'lık kısmı engeli olmayan bireyler gibi engelli bireylerin de çalışma yaşamına katılması konusunda aynı haklara sahip olduğunu vurgulamalarına rağmen %40'ı, engelli çalışanlar yerine engeli olmayan çalışanları tercih ederek üretim hızını arttırabileceklerini ifade etmişlerdir Ayrıca işverenlerin %76'lık gibi büyük bir kısmı engellileri işe alma konusunda kendilerine çeşitli avantajlar sağlansa dahi Kanun'da belirlenen kotaların üzerinde engelliye işe almayacaklarını belirtmişlerdir (2006: 91). Bu sonuç aslında engeli olan bireylerin, diğerlerinden farkının olmadığını, eşit haklara sahip olduğunun vurgulanmasına rağmen yine de onların işe alınması noktasında haksızlığa maruz kaldıklarını göstermektedir.

Orhan ve Uysal'ın araştırmasında (2019: 288-289); engelli bireylerin, çalışma hayatında işverenlerinden ve çalışma arkadaşlarından beklediği tutum ve davranışlar şu şekilde ele alınmıştır: Çalışma hayatında engellilere yönelik tutum ve davranışların, engellilerin zihninde anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşmışlar ve bu bağlamda, toplumda engellilere yönelik nasıl bir yaklaşım gösterilmesi konusunda bir bilincin oluşmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmadan elde edilen diğer bulgu ise,

engelli bireylerin “eşit ve bir olma özlemi” duymalarıdır. Bu sonuca dayanarak engelli bireylere yönelik tutumların; onların, diğer insanlar ile eşit olmadıklarını hissetmelerine sebep verdiği söylenebilir. Bu durum yine olumsuz bir tutumun varlığını göstermektedir. Çalışma hayatında engellilerle doğru bir şekilde empati kurulmaması, engellileri anlamaya yönelik gösterilen çabaların “acıma, şefkat ve merhamet” gösterilmesi şeklinde ortaya çıkması da araştırmancının olumsuz tutumu yansıtan bir diğer bulgusudur.

İşverenlerin sahip olduğu bu önyargılar, işe seçme ve yerleştirme sürecinde engellilerin bilgi beceri ve potansiyellerini değerlendirmemelerine yol açmakta (Öcal, 2014:26) ve bunun sonucunda engelliler, kendilerine uygun olmayan işlere yerleştirilmektedirler. Böyle bir durumda ise işe uyum sağlayamayan birey, büyük bir olasılıkla işinde iyi bir performans gösteremeyecektir. Bu durum ise hem işverenlerin var olan olumsuz tutumunu güçlendirecek hem çalışanın motivasyonunun düşmesine ve kendini yetersiz hissetmesine neden olacak ve en sonunda da işinden ayrılmasına yol açacaktır.

2.4.4. Ayrımcılık

Ayrımcılığı, birine karşı sahip olunan olumsuz tutumlardan dolayı olumsuz davranışlarda bulunmak şeklinde ifade etmek mümkündür. Engellilerin çalışma hayatına katılması konusunda yasal düzenlemeler ile ayrımcılıktan uzak bir sistem yaratılmaya çalışılsa da uygulamada bunun önüne geçmekte başarılı olunmamakta ve engellilere karşı var olan olumsuz tutumların yansıması, onlara karşı çalışma hayatında çeşitli ayrımcılıkların yapılması şeklinde kendini göstermektedir (Mamatoğlu ve Tasa, 2018: 2).

Çalışma hayatında engelli bireylere yönelik ayrımcılık; işe alma aşamasında, ücret ve maaş artışında ya da terfi sürecinde kendini göstermektedir (ÖZİDA, 2009: 44). Beceri ve eğitimlerine uygun işlere alınmayan engelliler, düşük vasıflı işlerde düşük ücretle istihdam ettirilmekte, iş ile ilgili eğitimlerden mahrum bırakılmakta, işlerinde ilerlemeleri konusunda sıkıntılarla karşılaşmakta ve yeni bir işe başlama aşamasında zorluklar yaşamaktadırlar (Yılmaz, 2004:34).

Çalışma hayatında engellilerin yaşadığı ayrımcılık, sadece engelli olmayanlar ile arasında yaşanan ayrımcılık ile sınırlı değildir. Örneğin, engelli kadın çalışanların daha fazla ayrımcılığa uğradığı bilinmektedir. “Çalışma Hayatında Engellilere Yönelik İstatistikler” bölümünde de değinildiği üzere, engelli kadınların istihdam edilme oranları daha düşüktür. Bununla birlikte, aldıkları ücretler daha düşük ve işlerinde yükselme ya da vasıflı işlere geçme ihtimalleri daha azdır (ÖZİDA, 2009: 45). Bunun gibi engelliler aynı zamanda, engel türlerine ya da engel oranlarına bağlı olarak da ayrımcılığa uğramaktadır.

Esasen, engellilere yönelik yapılan bu ayrımcılıkların çoğu zaman fark edilmediğini söylemek mümkündür. Çünkü yetersiz olarak görüldüklerinden dolayı engellilerin ihtiyaçlarının aileleri ya da toplum tarafından karşılanmasının yeterli olacağı düşünülmüş ve bu nedenle eğitim almaları ya da işe girip çalışmaları gibi konular, gereklilik olarak görülmemiştir (Akbulut, 2015: 25). Bu bağlamda, işe girmeleri halinde de yine yetersiz olarak kabul edildiklerinden dolayı engelli olmayanlara kıyasla daha vasıfsız işlerde, daha düşük ücretle çalıştırılmalarının normal/olması gereken bir durum gibi görüldüğünü söylemek mümkündür.

Çalışma hayatına giriş aşamasını ifade eden işe seçme ve yerleştirme sürecinde engelli bireylerin yaşadığı sorunlar, sonraki bölümde yapılmış olan araştırma kapsamında ortaya konularak incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ENGELLİ BİREYLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu aşamasına kadar işletmelerde, kişilerin işe giriş ve işe alışma süreçleri ile çalışma hayatında engelli bireylerin durumu hakkında bilgilere yer verilerek tez çalışmasının, teorik çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecinde yaşadığı sorunları, yine engelli bireylerin deneyimleri ve önerilerini dikkate alarak değerlendiren diğer taraftan ise konuyla ilgili insan kaynakları çalışanlarının görüşlerinin de bulunduğu nitel bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi ile araştırmanın yöntemi, örnekleme ve sınırlılıklarına yer verilecek ardından verilerin analizi ve elde edilen bulgular, diğer bir ifade ile araştırmanın metodolojik çerçevesi ile ilgili bilgiler, katılımcıların görüşlerine yer verilerek değerlendirilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma; engelli bireylerin çalışma hayatında yaşamış olduğu sorunları, insan kaynaklarının en önemli fonksiyonu olarak kabul gören işe seçme ve yerleştirme sürecine odaklanarak ele alması bakımından ve bu sürecin, nasıl iyileştirileceğine odaklanarak hem engelli çalışanlar hem de insan kaynakları çalışanları açısından değerlendirmesi nedeniyle önemlidir. Bununla birlikte araştırma, diğer çalışmalarda olduğu gibi işverenin bakış açısı haricinde işe seçme ve yerleştirme sürecinde engelli bireylerle birebir temas halinde olan insan kaynakları çalışanlarının karşılaşmış oldukları zorlukları ortaya koyması açısından literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu yönüyle araştırma, engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecinde sorun olarak algıladıkları durumları ortaya koymakla birlikte sürecin diğer tarafında bulunan ve seçim yöntemlerini değerlendirme ile seçme ve yerleştirme kararının alınmasında büyük ölçüde etkisi bulunan insan kaynakları çalışanlarının görüşlerini de ortaya koyması açısından önemlidir.

İşe seçme ve yerleştirme sürecinin, engelli çalışanlar için nasıl işlediği ve mevcut sürecin iyileştirilmesi adına nelerin farklılaştırılmasının gerektiği ile birlikte bu süreçte, hem bireyin kendisinin hem de insan kaynakları çalışanlarının algılamış oldukları sorunlar ve zorlukların kaynağı ile bunların çözümü için hangi önerilerin geliştirileceği, araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, işe seçme ve yerleştirme sürecinin mevcut durumu ortaya konularak nelerin değiştirilmesi gerektiğinin saptanması ve hem engelli çalışanların karşılaştıkları sorunlar hem de insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları zorlukların tespit edilerek sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerin sunulması amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun olarak katılımcıların yaşamış oldukları sorunlar ve zorlukları; duygu, düşünce deneyimlerinden yola çıkarak ortaya koymak ve bu doğrultuda sürecin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirebilmek adına çalışmada, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırma; kişisel deneyimler ve gerçeklikleri anlamaya yönelik olarak geliştirilen geniş kapsamlı sorular aracılığı ile bireylerin yaşamlarını anlamamıza yardımcı olabilecek zengin ve betimleyici verilerin üretilmesi şeklinde tanımlanabilir (Arastaman vd., 2018: 42). Bu yöntemle tasarlanan araştırmalarda, ele alınan konuyla ilgili derin bir kavrayışa ulaşma çabası hakimdir. Bu açıdan nitel araştırmalar, bu kavrayışı diğer insanlara iletebildiği ölçüde duyarlılık kazandırmayı da amaçlamaktadır (Karataş, 2015: 63).

Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, önceden hazırlanmış sorulara bağlı kalınması nedeniyle daha sistematik bilgi sunmakla birlikte katılımcıların yanıtlarını açması ve detaylandırılması için soru formunda bulunan sorulardan daha farklı veya alt sorular sorulmasını sağlaması bakımından araştırmacıya esneklik de tanımaktadır (Türnüklü, 2000: 547). Bu doğrultuda, hem engelli çalışanların hem de insan kaynakları çalışanlarının karşılaştıkları sorunlar ve algıladıkları zorlukları, nitel araştırma yöntemiyle analiz etmek üzere araştırmacı tarafından 2 ayrı yarı yapılandırılmış soru

formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formlarının ilk bölümünde demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı sorular; ikinci bölümünde ise engelli bireylerin çalışma yaşamında yaşadığı sorunlar ile ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda ve araştırmanın amacı bağlamında işe ve seçme süreci göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma soruları bulunmaktadır. Araştırma soruları oluşturulurken; hem engelli bireyler hem de insan kaynakları çalışanlarına sorulacak sorular ile ilgili olarak pilot çalışma yapılmış Danışman'ın önerileriyle sorular revize edilerek araştırmada kullanılmak üzere olan halini almıştır. Buna doğrultuda katılımcıların yanıtlarını, detaylandırmadan çabuk bitirmeleri riskine karşı bazı sorular elenmiş bazıları ise birleştirilmiştir (bknz: Ek 1,2).

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, nitel araştırmaların örneklem seçimi için kullanılan yöntemlerden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, sınırlı kaynakların etkin bir şekilde kullanımı için bilgi bakımından zengin durumların belirlenmesi ve seçilmesi için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu bağlamda yöntem, ilgilenilen konuda bilgili ve deneyimli bireylerin ya da grupların tanımlanması ve seçilmesini içerir (Yağar ve Dökme, 2018: 4). Bu yöntem dahilinde, 18 engelli birey ve 18 insan kaynakları çalışanı ile iletişime geçilmiştir ve hem engelli bireylerden hem de insan kaynakları çalışanlarından 12 kişi olumlu geri dönüş yaparak araştırmaya dahil olmayı kabul etmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, daha önce bir işte çalışan ya da şu an aktif olarak çalışma hayatında bulunan 12 engelli birey ile engelli bir çalışanın işe seçme ve yerleştirme sürecinde aktif olarak yer almış 12 insan kaynakları çalışanı oluşturmaktadır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Katılımcılara telefon veya e-posta yolu ile araştırma hakkında bilgi verilerek görüşmenin gerçekleştirileceği gün ve saat ile ilgili uygun günleri öğrenilmiştir. Ayrıca katılımcılar kimlik bilgilerinin saklı tutulacağı ve elde edilen verilerin,

bilimsel araştırma kapsamında kullanılacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmeler, yüz yüze veya video-konferans aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak görüşmeler kaydedilmiş ve gerektiğinde görüşme esnasında notlar alınmıştır. Görüşmeler sırasında verileri detaylandırmak amacıyla katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda ek sorular da sorulmuştur. Video-konferans ya da yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda ise katılımcıların soruları, e-posta olarak yanıtlamaları teklif edilmiştir. Katılımcılardan bir kısmı e-posta ile bir kısmı ise ses kaydı ile yanıtlarını göndermişlerdir. Birebir görüşme kayıtları ile gelen ses kayıtları yazıya dökülerek deşifre edilmiştir. Birebir görüşme olmadığı durumlarda; araştırmacının görüşme sırasında olmamasının, detaylı bilgi elde edememe gibi bir kısıtlılığa sebebiyet vermemesini önlemek adına katılımcıların gönderdiği ses kayıtları ile yazılı şekilde gelen cevaplar incelendikten sonra katılımcıların bazıları ile tekrardan iletişime geçilerek gelen cevaplar doğrultusunda yeni sorular yöneltilmiştir. Mesaj ya da telefon görüşmesi şeklinde gerçekleşen bu konuşmalarda gelen yanıtlar, not alınarak analiz edilmek üzere oluşturulan belgelere eklenmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Araştırma kapsamında kaydedilen ve katılımcıların göndermiş olduğu ses kayıtlarının tümü deşifre edilerek yazılı metin haline dönüştürülmüştür. Bunlarla birlikte e-posta ile yazılı halde gelen yanıtlar ve katılımcılarla tekrar iletişime geçtikten sonra alınan yazılı notlar, Word belgesi şeklinde düzenlenmiştir. Araştırma kapsamında verilerin analizi, insan kaynakları çalışanları ve engelli çalışanlar için iki ayrı şekilde yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların isimlerinin gizli kalması adına insan kaynakları çalışanları, “İ1, İ2, İ3, İ4, İ5, İ6, İ7, İ8, İ9, İ10, İ11, İ12” şeklinde engelli çalışanlar da “E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12” şeklinde kodlanmıştır. Ardından Word belgeleri analiz yapılmak üzere sırasıyla MAXQDA 2020 programına aktarılmıştır.

Araştırmada hem betimsel hem de içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenip yorumlanmasını ifade etmektedir. Bu analizin temel amacı, elde edilen

bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunmaktır. İçerik analizinin temel amacı ise toplanan verileri açıklayabilecek kavramlar ve temalara ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenmiş ve yorumlanmış olan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutularak fark edilmeyen kavram ve temalara ulaşılmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2006: 227).

Araştırmada; betimsel analiz tekniği ile tematik çerçeveye göre düzenlenen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Belirlenen ana temalara göre düzenlenen verilerin tamamı incelenerek kodlar belirlenmiş, bu kodlar üzerinden alt temalar oluşturulmuş ve katılımcıların görüşlerinin (kodların) her alt tema altında hangi sıklıkta tekrar ettiği tespit edilerek her alt tema ve kodlamalar, yüzdelere MAXQDA 2020 programı aracılığıyla görselleştirilerek sunulmuştur. Bulgular kısmı yazılırken her tema, ilgili olduğu alt araştırma sorusu çerçevesinde ilişkilendirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır ve katılımcıların görüşlerini açık ve tam bir biçimde yansıtabilmek amacıyla sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu bağlamda verilerin analizi; temalar, alt temalar ve bunlara ilişkin olarak oluşturulan kodlamalar sonucunda elde edilen bulguların yorumlanıp değerlendirilmesiyle yapılmıştır. Verilerin analizine ilişkin bu süreç, insan kaynakları çalışanları ve engelli çalışanlar için ayrı ayrı yapılmış ve bulgular da ayrı bir şekilde yazılmıştır. Sonrasında ise karşılaştırmaya imkan veren bulgular, karşılaştırmalı olarak yorumlanıp değerlendirilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, daha önce bir işte çalışan ya da şu an aktif olarak çalışma hayatında bulunan 12 engelli birey ile engelli bir çalışanın işe seçme ve yerleştirme sürecinde aktif olarak yer almış 12 insan kaynakları çalışanından 31 Mart 2020-30 Nisan 2020 tarihleri arasında elde edilen veriler ile sınırlıdır. Nitel araştırmaların doğasından kaynaklı olarak küçük bir örneklemden elde edilen bulguları, genelleme imkanı bulunmamakla birlikte bu durum, ortaya çıkmış olan bulgulardan öğrenilebilecek bir şeylerin olduğu gerçeğini değiştirmemektedir (Çalışkan, 2019: 75).

3.7. BULGULAR

Araştırmanın bulguları olarak ilk önce katılımcıların demografik özelliklerine yer verilecektir. Ardından öncelikle insan kaynakları çalışanları sonra ise engelli çalışanlar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, detaylı olarak ayrı başlıklar altında ele alınıp incelenecek ve birbiri ile ilişki bulgulara aynı başlıklar altında da yer verilecektir.

3.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarına ait demografik özellikler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

İK Çalışanı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durumu	Eğitim Durumu	Çalıştığı Pozisyon	Çalışma Süresi	Engel Durumu
İ1	Kadın	27	Evli	Lisans	İK Uzmanı	3,5 Yıl	Yok
İ2	Kadın	38	Evli	Lise	İşe Alım Uzmanı	20 Yıl	Yok
İ3	Kadın	36	Bekar	Lisans	İşe Alım Uzmanı	14 Yıl	Yok
İ4	Erkek	28	Bekar	Lisans	İK Uzman Yardımcısı	2 Yıl	Yok
İ5	Kadın	26	Evli	Lisans	İK Yöneticisi	4 Yıl	Yok
İ6	Kadın	29	Bekar	Lisans	İşe Alım Uzmanı	5 Yıl	Var (%68 Ortopedik Engelli)
İ7	Kadın	27	Bekar	Lisans	İK Uzmanı	3 Yıl	Yok
İ8	Erkek	26	Bekar	Yüksek Lisans	İK Uzman Yardımcısı	1 Yıl	Yok
İ9	Erkek	26	Bekar	Lisans	İK Danışmanı	3 Yıl	Yok
İ10	Erkek	30	Bekar	Lisans	İK Personeli	5 Yıl	Yok
İ11	Erkek	26	Bekar	Yüksek Lisans	İK Sorumlusu	2 Yıl	Yok
İ12	Erkek	30	Bekar	Lisans	İK Uzmanı	4,5 Yıl	Yok

Görüşülen insan kaynaklı çalışanlarının 6'sı kadın, 6'sı erkektir. Yaş ortalamaları ise 26,9'dur. Katılımcıların 1'i lise; 2'si yüksek lisans; 9'u ise lisans mezunudur. Katılımcılardan 3'ü işe alım uzmanı; 3'ü insan kaynakları uzmanı; 2'si ise insan kaynakları uzman yardımcısı olarak görev yapmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi, danışmanı, personeli ve sorumlusu pozisyonlarında görev yapan da birer kişi bulunmaktadır. Katılımcıların insan kaynakları alanındaki çalışma süreleri ise ortalama 5 yıl 7 aydır. Engelli katılımcı sayısı 1'dir ve %68 oranında ortopedik engellidir.

Araştırmaya katılan engelli çalışanlarının demografik özellikleri ise Tablo 9'da sunulduğu gibidir:

Tablo 9: Engelli Çalışanlara Ait Demografik Özellikler

Engelli Çalışan	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durumu	Eğitim Durumu	Çalıştığı Pozisyon	Çalışma Süresi	Engel Türü	Engel Oranı
E1	Erkek	21	Bekar	İlköğretim	İnsan Kaynakları Elemanı	3 Yıl	Lipoid proteinoz	%52
E2	Erkek	33	Bekar	Önlisans	Muhasebe Elemanı	10 Yıl	Ortopedik Engel	%53
E3	Erkek	43	Bekar	Lisans	Memur	11 Yıl	Görme Engeli	%100
E4	Kadın	41	Bekar	Lisans	Ofis Elemanı	12 Yıl	Ortopedik Engel	%56
E5	Erkek	47	Bekar	Lisans	Psikolog	19 Yıl	Ortopedik ve Görme Engeli	%63
E6	Kadın	41	Evli	İlköğretim	Müşteri Hizmetleri Temsilcisi	13 Yıl	Ortopedik Engel (Kas Hastalığı)	%88
E7	Kadın	42	Bekar	Lise	Fatura-Evrak Takipçisi	3 Yıl	Ortopedik Engel (Parapleji Omurilik Felci)	%90
E8	Kadın	28	Bekar	Yüksek Lisans	Avukat	1,5 Yıl	İşitme Engeli ve Yüz Anomalisi	%58
E9	Erkek	51	Evli	Lise	Aşçı	20 Yıl	Ortopedik Engel (Spastik)	%55
E10	Erkek	33	Bekar	Lise	Üretim Müdürü (Malulen Emekli)	10 Yıl	Ortopedik Engel	%94
E11	Erkek	35	Evli	Lise	Cnc Operatörü (Malulen Emekli)	5 Yıl	Ortopedik Engel	%95
E12	Kadın	29	Evli	Lisans	Ofis Elemanı	3 Yıl	Ortopedik Engel	%54

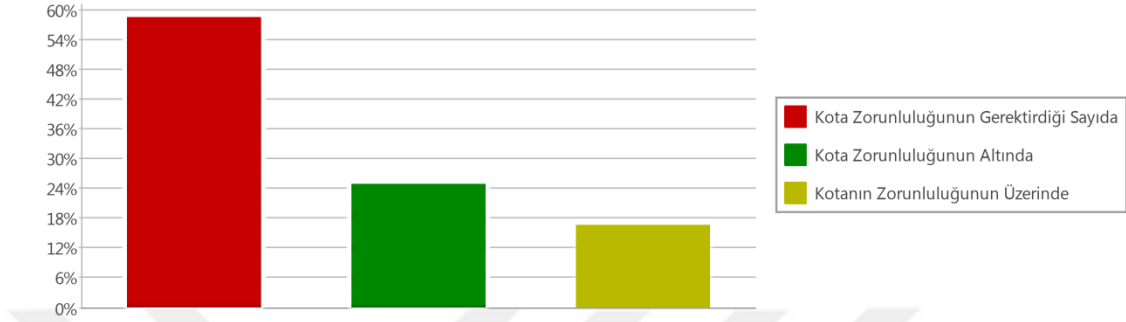
Engelli katılımcıların 7'si erkek, 5'i kadındır. Katılımcıların 2'sinin eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinde olmakla birlikte, E1 açıktan liseye devam etmektedir. E6 ise ilkokuldan sonra ortaokulu dışarıdan bitirdiğini belirtmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 37'dir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri 9 yıl 2 aydır. Katılımcıların 8'i ortopedik engelli; 1'i ortopedik ve görme engelli; 1'i işitme engelli ve yüz anomalisine sahip; 1'i lipoid proteinoz hastalığına sahip ve ses kısıklığı bulunmaktadır. Katılımcıların 6'sının engel oranı %40- %59 arasında; 1'inin engel oranı %60- %79 arası ve 5'inin engel oranı ise %80 ve üzeridir.

3.7.2. İnsan Kaynakları Çalışanlarından Elde Edilen Bulgular

İnsan kaynakları çalışanlarından toplanan verilerin içerik ve betimsel analizi sonucunda 6 ana tema ve 32 alt tema oluşturulmuştur. Veriler üzerinden 288 kodlama yapılmıştır. Katılımcılar tarafından en çok vurgulanan ana tema “algılanan zorluklar” ana temasını oluşturan alt temalardan biri olan “iletişim güçlüğü” alt teması olmuştur. olmuştur. Bu bağlamda insan kaynakları çalışanlarının engelli bireylere ilişkin en çok iletişim güçlüğü yaşama konusunda zorluk yaşadıklarına vurguladıkları tespit edilmiştir. Oluşturulan temalara ve kodlamalara ilişkin kod matrisi Şekil 2'deki gibidir.

yöneltirilmiştir. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda oluşturulan grafik, Şekil 3’deki gibidir.

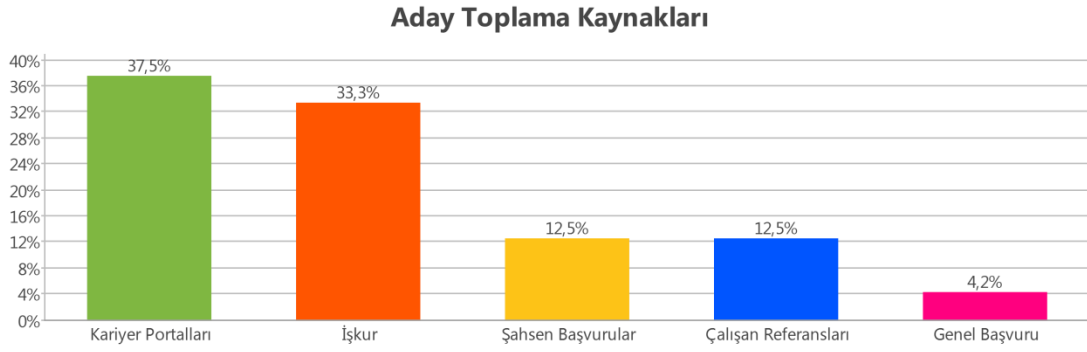
Şekil 3: Mevcut Engelli Çalışan Sayısının Kota Zorunluluğuna Göre Değerlendirilmesi



Şekilde 3’de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, yasal zorunluluk kapsamında getirilen sayıda engelliye işe aldıklarını belirtmişlerdir. 7 katılımcının çalıştığı iş yerindeki engelli sayısının kota oranının gerektirdiği sayıda olduğu tespit edilmiştir. 3 katılımcının ifadesinden iş yerinde kota zorunluluğunun gerektirdiği sayının altında engelli işe aldıkları tespit edilirken 2 katılımcının belirttiği sayılar doğrultusunda kotanın gerektirdiğinden fazla sayıda engelli çalışanı işe aldıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin kota zorunluluğu nedeniyle engelli çalışanları işe aldığı çıkarımını yapmak mümkündür. Nitekim bu çıkarıma ilişkin diğer bulgular, bir sonraki başlık altında daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Engelli adayları bulmak adına hangi kaynaklardan daha fazla tercih ettiklerini tespit etmek amaçlı insan kaynakları çalışanlarına yöneltilen “*Engelli çalışanlara ulaşırken yararlandığınız kaynaklar nelerdir?*” sorusu doğrultusunda oluşturulan grafik, Şekil 4’de sunulmuştur:

Şekil 4: Aday Toplama Kaynaklarının Dağılımı (%)



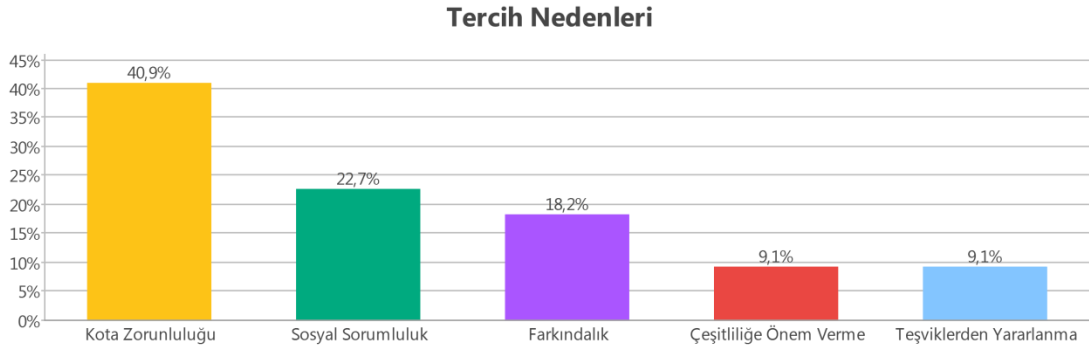
Katılımcılar, engelli çalışanlara ulaşmada kullandıkları kaynakları belirtilirken en çok kullanılan kaynakların kariyer portalları ve İşkur olduğunu vurgulamışlardır. Engelli işe alımında, İŞKUR'un aracı kurum olmasına rağmen insan kaynakları çalışanlarının İŞKUR aracılığıyla uygun aday bulma konusundaki "Engelli Çalışanları İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Algıladıkları Zorluklara Dair Bulgular" bölümünde yer verilecek olan görüşlerine dayanarak bu şekilde aday bulmanın zor olması yönündeki ifadelerinden, İŞKUR'dan engelli adaylara ulaşmada daha az yararlanıldığı söylenebilir.

Bununla birlikte günümüzde internet kullanımının etkisiyle işe alımda adayların bulunmasında diğer geleneksel aday bulma yöntemlerine kıyasla kariyer portallarının daha fazla tercih edildiği de bilinmektedir (Yücel ve Bal, 2018: 900).

3.7.2.2. Engelli Çalışanları Tercih Etme Nedenlerine Dair Bulgular

İşletmede açık bir pozisyon için neden engelli bir kişiyi tercih ettiklerini öğrenmek amacıyla yola çıkılarak "tercih nedenleri" ana teması oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen "İşe alırken engelli çalışanları tercih etme nedeniniz nedir?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan "tercih nedenleri" ana temasının alt temaları, Şekil 5'de sunulmuştur:

Şekil 5: Tercih Nedenleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Katılımcılar, açık bir pozisyon için engelli bir kişiyi alma nedenlerini en çok kota zorunluluğu (40,9) ile açıklamışlardır. 12 katılımcıdan 9'u bunu vurgulamıştır.

Diğer nedenler ise sırasıyla sosyal sorumluluk, farkındalık, çeşitliliğe önem verme ve teşviklerden yararlanma şeklinde sıralanmıştır. Katılımcılardan 5'i işe alırken engelli bir çalışanı tercih etme nedeni olarak sosyal sorumluluğa vurgu yaparken 4'ü farkındalığa vurgu yapmıştır. Çeşitliliğe önem verme ve teşviklerden yararlanma ise 2 katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Katılımcılardan 2'si engelli bireyleri tercih etmelerinde tek nedenlerinin kota zorunluluğu olduğunu belirtmişlerdir. Bu katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ7, *“Özel bir nedenimiz yok. Çalışan sayısı ile orantılı olarak engelli çalıştırma yükümlülüğünü yerine getirmek amaçlı engelli istihdamına dikkat etmeye çalışıyoruz.”* görüşü ile işe alım için engelli bir bireyi tercih etmelerinin tek nedeninin yasal zorunluluk olduğunu ifade etmiştir.

İ11 ise *“Açıkçası birçok kurumun zorunluluk nedeniyle engelli çalışanları istihdam ettiğini söylemem gerek. Günümüzdeki istihdam politikası devletin sonradan getirdiği kanunlar ile engelli çalıştırmayı zorunlu kılmıştır. Kısacası bu bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir.”* görüşü ile yine engelli bireyleri tercih etme nedenlerinin zorunluluk kaynaklı olduğuna vurgu yapmıştır.

Katılımcılardan 7'si ise tercihlerinde kota zorunluluğunun öncelikli olduğunu vurgulamakla birlikte sosyal sorumluluk, farkındalık, işletmede çeşitliliğe önem verme, teşviklerden yararlanmanın engelli bireyleri işe alma nedenleri arasında olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu nedenleri vurgulayan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ4: “İş kanunu kapsamındaki engelli çalıştırma zorunluluğu önceliğimiz olmakla birlikte engelli çalışanların istihdamını arttırarak toplumsal yaşama dahil olmaları noktasında bir nebze faydalı olmayı amaçlamaktayız.”

İ8: “Şirket olarak sadece yasal zorunluluğu tutturabilmek gibi bir kaygımız bulunmuyor. Nitekim bu yasal zorunluluğun üzerinde bir engelli istihdamımız söz konusu. Ancak yasal zorunluluğun altına düşmemek de özellikle takip ettiğimiz bir konu. Yasal zorunluluğu tutturduk diye bir pozisyonda engelli tercih etmeyelim demiyoruz. Şirket olarak konuya ilişkin farkındalığımız yüksek olmakla birlikte çalışan çeşitliliğine de önem vermekteyiz. Bunun yansıması olarak engelli çalışanları tercih ettiğimizi söyleyebilirim.”

İ12: “Eminim ki birçok iş yeri kota uygulaması nedeniyle engellileri işe alıyor. Bizim de önceliğimizin bu olduğunu söyleyebilirim. Bunun yanı sıra engellilerin de diğer herkes gibi çalışabileceğine, verilen görevi yerine getirebileceğine dair farkındalığımız yüksek. Bu da engellileri tercih etmemizdeki bir diğer neden.”

İ1: “Devletin sağladığı teşviklerden yararlanmak için genelde engelli çalışan alımı alım yapılıyor. Ve tabi ki kota zorunluluğu.”

Katılımcılardan yalnızca 3’ü engelli bireyleri işe alım için tercih etmelerinin nedeni olarak kota zorunluluğunu vurgulamamışlardır. O katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ3: “Arada bir engel görülmediği, ortak yaşam alanlarımızda olduğu gibi iş hayatında da yer almaları gerekmektedir. Onlar açısından maddi olarak destek ve iş hayatında olduklarını görmek çok büyük mutluluk. Bizler buna katkı sağlamak için birçok proje ile çok fazla engelli istihdamı gerçekleştirdik.” Gerçekten de İ3’ün çalıştığı işletmede, kota zorunluluğunun gerektirdiği sayının üzerinde engelli çalışmaktadır.

İ9: “Engelli olmanın iş hayatında yer almaya engel olmadığını bildiğimiz için başvuru yapan engelli personellerimize iş imkanını tanıdık.” şeklinde görüş bildirmiştir. Fakat İ9 kişinin çalıştığı işletmedeki engelli çalışan sayısının ise yasal zorunluluğun gerektirdiği oran kadar olduğu tespit edilmiştir.

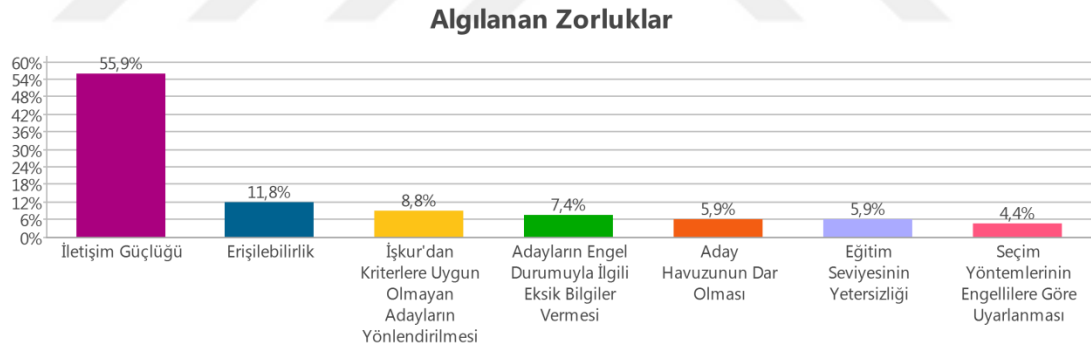
İ5: “Sosyal sorumluluk duygusuyla ilgili. Şirket olarak engelli bireylerin toplumsal hayatta var olabilmelerine yönelik sorumluluk bilincimiz üst düzeye yakın,

yani öyle söyleyebilirim.” şeklindeki görüşü ile sosyal sorumluluk bilinçlerinin yüksek olduğunu vurgulamıştır. İ5’in çalıştığı işletmede şu an için kota zorunluluğunun gerektirdiği sayıda engellinin işe alındığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte İ5, en kısa süre içerisinde daha fazla engelli çalışanı alma konusunda istekli olduklarını belirtmiştir.

3.7.2.3. Engelli Çalışanları İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Algıladıkları Zorluklara Dair Bulgular

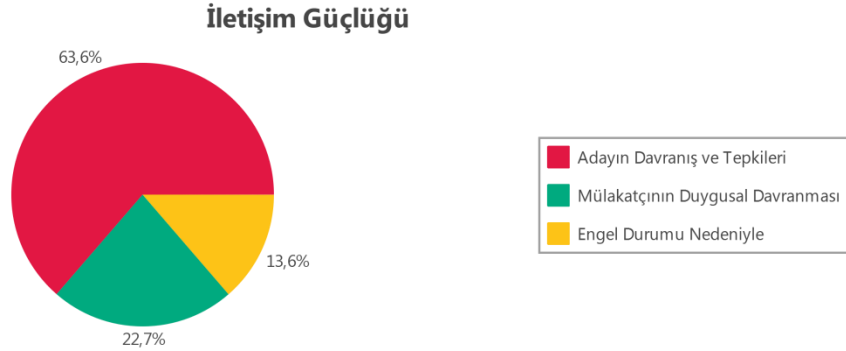
İnsan kaynakları çalışanlarının engelli bir çalışanı işe alırken zorluk olarak algıladıkları ve problem yaşadıkları durumları tespit etmek amaçlı katılımcılara, “Engellilerin işe alım sürecinde yaşanan problemler nelerdir?” ve “Engellilerle yaptığınız iş görüşmelerinde yaşadığınız en büyük zorluk nedir?” soruları yöneltilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan ‘‘algılanan zorluklar’’ ana temasının alt temaları, Şekil 6’da sunulmuştur:

Şekil 6: Algılanan Zorluklar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Katılımcılar zorluk yaşadıkları durumları ifade ederken en çok iletişim kurma anlamında problemlerle karşılaştıklarını vurgulamışlardır. 12 katılımcıdan 9’u iletişim güçlüğü yaşadığına sıklıkla vurgu yapmıştır. İnsan kaynaklı çalışanlarının bildirdiği görüşlere göre iletişim güçlüğü oluşturduğu alt boyutlar, Şekil 7’deki gibidir:

Şekil 7: İletişim Güçlüğü Alt Temasına Ait Boyutların Vurgulanma Oranları (%)



Adayın davranış ve tepkileri nedeniyle işe seçme ve yerleştirme sürecinde zorluk yaşadıklarının bildiren katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ5, “Engelli bireyler işe alım sürecinde daha uzun süre işsiz kaldıkları için daha ısrarcı olabiliyorlar. Sürecin sonlanmasını beklerken sürekli arayarak iletişime geçmek isteyebiliyorlar ya da mail yoluyla. Bir de çok daha duygusal olduklarından olumsuz geri dönüş yaptığınızda daha çabuk kırılabilirler. Engelli bireyler, iş arayışı esnasında normal bireylere göre daha önce dediğim gibi çok daha hassas olabiliyorlar. Hatta buna bir örnek vermem gerekirse, idari işler elemanı arayışımızda 3. kez mülakata davet ettiğimiz ve son 2 kişilik short liste kalan bir engelli adaya, başka biriyle çalışmaya başlayacağımızı bildirmek zorunda kaldım. Birden telefonda ağlamaya başladı. Yani o anda ilk defa bir durumla karşılaştım. Onu sakinleştirmeye çalışmak, olayı idare edebilmek, daha fazla kırılmadan konuyu toparlayabilmek yaşadığım en ilginç ve zor tecrübelerdendi diyebilirim.” şeklindeki görüşüyle adayların duygusal tepkileri ve ısrarcı tavırları nedeniyle zorluk yaşadığını vurgulamıştır.

İ2, “Her engelli bireyi iş yerimizde değerlendirme durumumuz olmayabiliyor, bunu adaya anlatmak ve ikna etme konusunda zorluk yaşayabiliyoruz.” şeklindeki görüşüyle adaylara sürecin olumsuz sonlanmasını kabul etmeleri anlamında zorluk yaşadığını vurgulamıştır.

İ12, “İşe alınmadıkları durumlarda bunu normal bir adaya göre daha duygusal karşılıyorlar. Bunu da kontrol altında tutabilmek ve adayın bunu kabullenmesini sağlamak da zor olabiliyor. İş başvurularının sonucunu öğrenme konusunda da nasıl desem biraz ısrarcı bir tavır sergileyebiliyorlar.” şeklindeki

görüŖüyle ise adayların duygusal tepki verdiklerini vurgulayarak yine adayların iş başvurusunun olumsuz sonuçlarını kabul etme de ve ısrarcı olmaları nedeniyle zorluk yaŖadığına değinmiştir.

Görüldüğü üzere katılımcılar, adayın tepkilerinden kaynaklı sorun yaŖadıklarını belirtirken ‘*adayların duygusal davranmalarını, kabullenmemelerini ve ısrarcı olmalarını*’ vurgulamışlardır. Adayların kabullenmeme durumlarının ve duygusal tepkilerinin, işe alım süreci olumsuz sonuçlandığında ortaya çıktığı belirtilirken ısrarcı tavırların ise sürecin bir an önce sonlanmasına yönelik olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların, iletişim güçlüğü yaŖamalarına vurgu yaparken aday kaynaklı değindikleri zorluklardan bir diğeri ise ‘*adayların çekimserliği*’ olmuştur. İ11, ‘*Engelli oldukları için bir adım geride hissederler kendilerini geri çekerler. Bu çekimserlikten kaynaklı iletişimin zorlaştığı durumlar yaŖanabiliyor.*’ şeklindeki görüşüyle engelli adayların çekimserliğine vurgu yapmıştır. Burada da belirtildiği üzere engelli bireylerin çekimserliğinin nedeninin engel durumlarının kendilerine ilişkin bir önyargı yarattığı düşüncesinden ileri geldiği söylenebilir. Katılımcılardan İ6 da ‘*Engelli bireyin kendisiyle ilgili önyargıları! Birey engelli olsun ya da olmasın kafasındaki engelleri kaldıramadığı sürece görünür olmaktan korkar ve bir işi yapabileceğine inanmaz ise karşısında ne fırsat çıkarsa çıksın hep yetersiz kalacağını düşünür ve mücadeleye giremez.*’ şeklindeki ifadesiyle engelli bireylerin kendisi ile ilgili önyargıların, işe seçme ve yerleştirme sürecinde sorun yarattığına değinmiştir.

Katılımcılar, adayların davranış ve tepkilerinden sonra iletişim güçlüğü yaŖamalarının en önemli sebebi olarak, kendilerinin ‘*duygusal davranma*’larını vurgulamışlardır. Bunu vurgulayan bazı katılımcıların görüşleri Ŗu şekildedir:

İ3: ‘*Bazı adayların doğuştan, bazı adayların ise sonradan engeli olup onların hayat hikâyeleri... Beni en çok zorlayan durumun bu olduğunu söyleyebilirim.*’

İ7: ‘*Adaylar yaŖadıkları zorlukları anlattıklarında, başlarından geçen şeylerden bahsettiklerinde üzüliyorum. İster istemez duygulanıyorsun. Bu anlamda biraz zorlandığımı söyleyebilirim.*’

İ11: ‘*Ben çok duygusal biri olduğum için üzmekten dolayı zorlanırım.*’

Bazı katılımcılar ise iletişim güçlüğü yaşama sebeplerinin, adayın engel durumundan kaynaklı olduğunu vurgulamışlardır. Konuyla ilgili bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

İ10, *“Adayın işitme ya da görme engelli olduğu durumlarda da ne yazık ki problem yaşamaktayız...”* şeklinde görüş bildirmiş ve şirket bünyesinde işitme-konuşma engeli olan birileri olmadığı için adayların direkt elendiğini belirtmiştir.

İ11 ise *“Duymayan biri ile nasıl anlaşabilirsiniz ki? Ya da konuşamayan biri ile? Anlatıyorsunuz ama mülakat olması gerektiği gibi seyrinde ilerlemiyor. Şirkette işaret dili bilen bir çalışanımız yok bu nedenle konuşma engeli olan bir bireyle mülakat yapmak imkansız.”* şeklindeki ifadesiyle görüşünü bildirmiştir.

Selçuk’un (2019: 101) çalışmasında da araştırmaya katılan işitme engelli katılımcıların tamamı, iletişim kurma konusunda problem yaşadıklarını vurgulamışlardır. Esasen bu durum, hem engelli birey hem de diğer bireyler için bir problem olarak algılanmaktadır. Bunun çözümü için yapılması gereken, engelli bireyleri soyutlamak yerine onlarla iletişim kurmak adına çaba gösterilmesidir. Katılımcılardan İ10 ve İ11’in görüşlerindeki ifadeler, işitme-konuşma engelli ya da görme engelli kişilere karşı yapılmış olan bir ayrımcılığı göstermektedir. İşitme-konuşma engellilerle ya da görme engelli birileriyle anlaşmak özellikle yardımcı teknolojilerin kullanımı sayesinde gayet kolay bir şekilde sağlanmaktadır. Esasen engel durumundan kaynaklı bu sebepler, insan kaynakları çalışmasının iletişim kurmaya yönelik çabalarının yetersizliğinden ya da farkındalıklarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Engelli adaylarla görüşmeden önce onların engel türleri hakkında bilginiz oluyor mu? İşitme-konuşma engeli olan kişilerle nasıl anlaşıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlarla, işitme-konuşma engelli adaylarla görüşmeyi zorluk olarak algılamayan ve çözüm üreten katılımcıların görüşleri ise şu şekilde olmuştur:

İ13: *“İşitme engelliye aday, mülakatlar işaret dilini bilen uzman arkadaşlar ile gerçekleşiyor.”*

İ18: *“İşitme ve konuşma engeli olanlar için sessiz dili bilen çalışma arkadaşlarımızdan destek alıyoruz. O şekilde iletişim sağlıyoruz.”*

İ4 : *“İşitme-konuşma engeli olan bireyler için departmanımız ve işletmemizin tüm çalışanları işaret dili eğitimlerini başarıyla tamamlamış çalışanlardır. Bu yüzden zorluk yaşamıyoruz bu konuda.”*

İ2 : *“İş yerimizde dönem dönem işaret dili eğitimleri verilmektedir. Biz de bu eğitimi aldık.”*

İ12: *“Ben işaret dili eğitimi almıştım. O nedenle anlaşılabiliyorum. Bilmeyen biri görüşme yapacak olduğunda da genellikle adayın yanında birisi geliyor ve o aracı oluyor.”*

İ6: *“İşitme engelli ya da sağır bir adaysa bunu belirtiyor ve whatsapp ya da mail üzerinden iletişime geçilmesini talep ediyor. Bu durumda mail üzerinden yazışarak kendileriyle mülakat yapıyorum.”*

İşitme engellilerle iletişim kurmaya yönelik çözüm üreten katılımcılar gibi görme engelli bireylerle de iletişim kurmaya ilişkin bir zorluk algılamayan İ12 görüşünü şekilde ifade etmiştir: *“Sonraki aşamalarda da mesela görme engelli bir aday var diyelim testi ona göre uyarlıyoruz. Kolaylaştı bir de her şey erişilebilirlik açısından. Süreci eşit hale getirmeye çalışıyoruz diyelim...”*

Görüldüğü üzere işitme, konuşma ya da görme engelli birileriyle anlaşabilmenin çeşitli yolları vardır. Buna rağmen kişilere sırf duymadığı, konuşamadığı ya da görmediği için ayırım yaparak fırsat vermemek oldukça yanlış ve ayrımcı bir tutumdur. Bu şekildeki tutum ve davranışlar, adaya ayrımcılık yapılmasıyla birlikte belki de aranılan pozisyon için doğru kişinin direkt elenmesine de yol açacaktır. Bunun yanı sıra bu engele sahip kişileri işe alıp onlarla iletişim kurmak, hem engelli kişilerin gelişimleri için olumlu etki sunacak hem de onlarla iletişim kurabildiğini anlayan diğer kişilerde de farkındalık yaratacaktır. Bununla ilgili olarak İ5, *“İşitme ve konuşma engeli olan bir personelimiz de var. Kendisiyle ilk mülakat yaptığımızda yanında babası da gelerek anlaşılmamıza destek olmaya çalışmıştı. Şimdiye işe başlamasının üzerinden 4 ay geçti ve herkesle gayet net konuşup anlaşılabiliyor. İş hayatlarına girmek onların öz güvenini yerine getiriyor. Engelleri olan noktalarda da gelişmelerini sağlıyor diye düşünüyorum. Çünkü konuşma hızı, şekli, anlaşılabilirliği bile gelişme gösterdi. İdari işler elemanı olarak görev alan işitme ve konuşma engelli arkadaşımız ile birlikte şirket çalışanlarımıza, böyle bir engele sahip bireylerle gayet rahat çalışılabildiğini de göstermiş olduk.*

Yakın zamanda da bu engel kategorisinden bir kişiye daha istihdam ettirmeyi istiyoruz. Daha sonra da ilgili bölüm yöneticisine işaret dili eğitimi aldirmayı planlıyoruz. ‘’ şeklindeki görüşüyle hem işitme- konuşma engelli birisiyle, başka birinin aracılığıyla mülakat gerçekleştirilmesi gibi kolaylık sağladıklarını ifade etmiş hem de bu engele sahip birini işe almanın olumlu etkilerini vurgulamıştır.

İnsan kaynakları çalışanları işe seçme ve yerleştirme sürecinde yaşadıkları zorlukları, iletişim güçlüğünden sonra en çok ‘erişilebilirlik’ ile açıklamışlardır. 12 katılımcıdan 6’sı erişilebilirlik açısından problem yaşadıklarını vurgulamıştır.

İ8: *‘‘Tek problemimiz doğal olarak ulaşım ve erişim. Adayların görüşmeye gelmeleri esnasında ulaşım sorun olabiliyor. Ulaşımında fiziksel engellerle karşılaşabildiğimiz gibi online süreçler ya da form doldurma süreçlerinde erişim problemleri ile karşılaşabiliyoruz.’’*

İ9: *‘‘Ulaşım en büyük problem. Ülkemizde ulaşım araçlarının gelişmemiş olması, personellerimin bir yerden bir yere gitmesini zorlaştırıyor. Böyle bir durumda aile üyelerinden birinin getirmesini beklemek, hem mülakat zamanını uzatıyor hem de işe gidiş gelişlerde problem yaratıyor. ‘’*

İ6: *‘‘Çok önemli olan problem; şirketlerin erişilebilirlik, mimari problemleri... ‘’*

İ4: *‘‘İş yeri ortamının engelli çalışanın durumuna göre dizayn edilip edilemeyeceği noktalarında oldukça büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilmekteyiz.’’*

Erişilebilirlik alt temasına vurgu yapan katılımcılar; ‘ulaşım, iş yerinin mimari koşulları ve erişilebilir uygulamalar konusunda yaşanan problemler’ konusunda yaşanan zorluklara değinmişlerdir.

İŞKUR tarafından, işletmelerin belirttiği kriterlere uygun olmayan adayların yönlendirilmesi de yine katılımcıların zorluk yaşadığı durumlardan biri olarak vurgulanmıştır. 12 katılımcıdan 5’i bu konuya değinmiştir. Buna dair bazı katılımcı görüşleri şu şekilde olmuştur:

İ10: *‘‘Engellilerin işe alım ve yerleştirme süreci öncesinde engelli adaylarda aranan niteliklerin detaylı ve açık yazılmasına rağmen görüşmelerin haftada 1-2 gün ve toplu yapılmasından dolayı arama kriterlerine uyulmadan bütün engellilerle*

görüşme yapılması, en büyük problemlerimiz arasındadır. Bu durum hem işe alacak şirket hem de işe girecek engelli için zor ve zaman sorununa neden olmaktadır.’’

İ6: ‘‘İşkur toplu görüşmelerin, engelli adaylara çok fazla ümit verdiğini ancak ne yazık ki bunun karşılığını istenilen verimlilikle alamadıklarını düşünüyorum. Böylece engelli aday girmiş olduğu onca mülakata, İşkur’da geçirdiği onca zamana ve aldığı boş ümitlerle çok fazla yıpranıyor ve motivasyonunu kaybediyor. Bu konuda ben daha çok özel sektörle çalıştığım için, İşkur’dan gelen adaylardan memnun olmadıklarını, kurumu ve beklenen aday profillerini analiz etmeden toplu yönlendirmelerin olduğunu ve bu doğrultuda beklenen uygun adaylara temas edemediklerini biliyorum. Mesela eğer şirketiniz Anadolu yakasında ise ve engelli aday çalıştırma kapsamında İşkur’un kapısını çalmışsanız size, Anadolu yakasında iş arayan tüm engelli adayların cv’lerini hiçbir kriterden geçirmeden paylaşıyorlar. Bu durumla karşı karşıya kalan işveren ise onca cv’yi değerlendiremiyor, dolayısıyla aralarında uygun aday varsa bile kaçırmış oluyor.’’

Katılımcılar, İŞKUR tarafından yönlendirilen adayların hiçbir kriterden geçirilmeden yönlendirildiği ve kısa bir zaman içerisinde birçok aday ile görüşmek durumunda olmalarının neden olduğu olumsuzluklara vurgu yapmışlardır. Katılımcıların da belirttiği gibi bu durum, hem zaman sorununa yol açmakta, hem mülakatların verimli geçmesini engellemekte hem de adayların boş yere umutlanıp hayal kırıklığına uğramasına neden olmaktadır. Benzer bir şekilde Köksal’ın (2010: 91) araştırmasında da İŞKUR tarafından istenilen nitelikte adayların yönlendirilmediğine vurgu yapılmış ve verilen hizmet, yetersiz olarak nitelendirilmiştir.

Katılımcıların yaşadıkları zorlukları açıklarken vurguladıkları alt temalardan biri de ‘‘adayların engel durumları hakkında eksik bilgi vermesi’’ olmuştur. 12 katılımcıdan 4’ü bu konuda zorluk yaşadıklarına değinmişlerdir. Konuyla ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ2: ‘‘İK mülakatında ya da iş yeri hekimi ile görüşmesinde beyan etmediği durumları olabiliyor. Örneğin, aday bedensel engelli ve raporu bu şekilde, ama sonradan epilepsi rahatsızlığı geçirmiş fakat bunu ne raporda ne de doktor ile görüşme sırasında belirtmemiş. Tabi iş yeri doktoru da beyan ve rapora göre nerede çalışacağına karar vermiş. Üretim hatlarında çalışırken aday bir anda epilepsi

nöbeti geçiriyor ve iş kazası yaşayabiliyor. Eğer beyan etmiş olsaydı sağlık durumuna uygun daha farklı pozisyonlarda değerlendirilecekti.”

İ4: *“Bazı adaylar, özgeçmişlerinde engel durumunu tam olarak belirtmiyor. En büyük zorluk, engel oranının ve durumunun iş görüşmelerinde daha net ve detaylı olarak görebildiğimizden dolayı uyum sağlayamayacağını anlamak...”*

İ5: *“Engel durumlarını, özgeçmişlerinde belirtmemeleri ya da gerçekte olduğundan farklı belirtmeleriyle mülakata davet ettiğimizde karşılaştığımız tablo bizi zorluyor. Çünkü ikisi arasında fark oluyor yani bizim beklentimizle engel durumu arasında.”*

Adayların engel durumu ile ilgili eksik bilgiler vermesi, belki de kendilerine karşı önyargı ile yaklaşılmasının önüne geçerek en azından işe alım sürecinde belli bir aşamaya geçip şans yaratmak istemelerinden kaynaklı olabilir. Ancak bu durumun, insan kaynakları çalışanları açısından zorluk yarattığı açıktır. Ön elemeyi geçerek mülakat aşamasına geldikten sonra beklenilenden farklı bir tablo ile karşılaşmak, hem insan kaynakları çalışanı için hem de engelli aday için öncelikle zaman kaybına yol açacaktır. Bununla birlikte İ2'nin belirttiği gibi engel durumunu gizleyerek iş kazası yaşaması başta çalışanı olmak üzere işletmeyi olumsuz etkileyecektir. Bunun dışında yine İ2'nin vurguladığı gibi, aday başka bir pozisyonda değerlendirilme şansını da yok etmiş olacaktır.

Katılımcılar, bunlardan başka yaşadıkları zorlukları *“aday havuzunun dar olması, adayların eğitim seviyesinin yetersizliği ve seçim yöntemlerinin engelli adaylara göre düzenlenmesi”* alt temasıyla açıklamışlardır.

İ12, *“Şimdi normalde engelli olmayan kişiler arasında seçim yaparken daha fazla kişi arasından seçim yapma şansımız oluyor. Bu yüzden de istediğimiz özelliklerdeki kişilere ulaşma şansımız daha yüksek oluyor.”* şeklindeki görüşüyle oluşturulan aday havuzunun engelli olmayan çalışanlara kıyasla daha az kişiden oluştuğunun yarattığı zorluğa vurgu yapmıştır.

İ6 ise *“Eğitim! Kurumsal firmaların çoğu lisans mezunu adaylarla çalışmak ister. Eğer global bir marka ise yabancı dil yetkinliği, iletişim becerisi, sorun çözme ve liderlik vasıflarını da değerlendirmek ister. Bireyin doğru düzgün bir eğitim hayatının olmaması ve sosyal çevresinde bu kriterleri deneyimleyecek bir bağın*

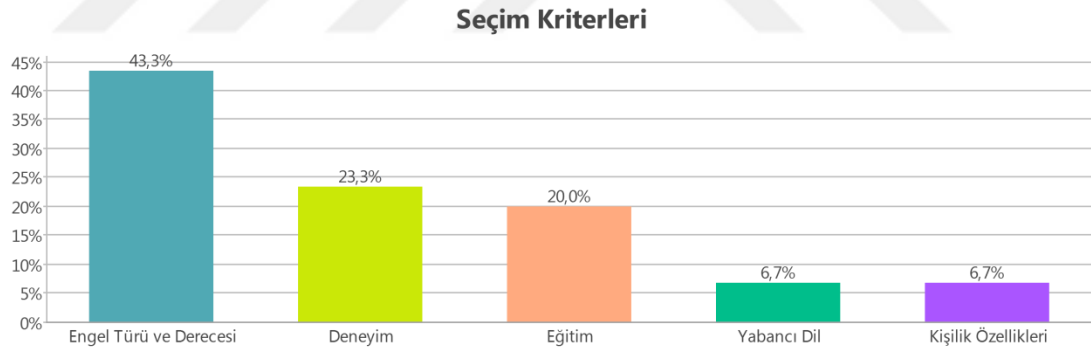
olmaması yaşanan en büyük sıkıntılar...” şeklindeki görüşüyle eğitim seviyesindeki yetersizliğin, bu süreçte yarattığı zorluklara vurgu yapmıştır.

İ4 ise ‘‘Mülakat ve test aşamalarında ise kişinin engel düzeyi ve durumuna göre yeni uygulama ve düzen oluşturmak zorunda kaldığımızdan dolayı bizler için engelli olmayanların işe alımından daha yorucu ve uzun bir süreç haline geliyor.’’ şeklindeki görüşüyle seçim yöntemlerinin engelli bireylere göre düzenlenmesi, işe seçme ve yerleştirme sürecinde yaşadıkları zorluklardan biri olarak vurgulamıştır.

3.7.2.4. Engelli Çalışanları İşe Almada Dikkate Alınan Kriterlere Dair Bulgular

Engelli birini işe alırken, göz önünde bulundurulan seçim kriterlerini değerlendirmek amaçlı katılımcılara yöneltilen ‘‘Engellileri işe alırken nelere dikkat ediyorsunuz?’’ sorusuna gelen cevaplar bağlamında oluşturulan ‘‘seçim kriterleri’’ ana temasının alt temaları Şekil 8’de sunulmuştur:

Şekil 8: Seçim Kriterleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Başvuran adayın ‘‘engel türü ve derecesi’’nin, seçim kriteri olduğu katılımcıların tamamı tarafından vurgulanmıştır. 10 katılımcı, engel türü ve derecesini öncelikli kriter olarak belirtirken, 2 katılımcı ise bunun son aşamada değerlendirilmeye alındığını belirtmiştir.

İ1: ‘‘Bizim firmamız için en çok dikkat ettiğimiz şey engel türü ve engel derecesi. Çünkü dediğim gibi o pozisyonla ilgili işi yapabiliyor olması lazım.’’

İ5: ‘‘Engellileri işe alırken ilk dikkat ettiğimiz konu ilgili açık pozisyon ile engel durumu ve oranının uyumlu olması.’’

İ17: *“Pozisyona göre kişinin engel türü ve derecesi öncelikle göz önünde bulundurduğumuz noktalardan.”*

Yukarıda yer verilen katılımcı görüşlerinden anlaşılacağı gibi katılımcılar, engel türü ve derecesinin daha çok *“açık pozisyonun gereklerini yerine getirilmesi”* açısından önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların bazıları ise engel türü ve derecesinin, *“iletişim ve uyum sağlayabilmek”* ile *“iş yerinin fiziki koşullarının uygunluğu”* açısından önemli olduğuna vurgu yapmışlardır.

Önceki bölümde; iletişim kuramayacakları için işitme-konuşma ve görme engellileri işe almadıkları şeklindeki görüşüne yer verilen İ10, *“Engel derecesi ve türü önemli. Ağır engelliler, pozisyonun gereklerini yetirene getiremeyecekleri için buna dikkat ediyoruz. Ya da şizofren ise şirket içerisinde uyumu sağlamak ve olası huzuru sağlamak adına bu adayları tercih etmiyoruz.”* şeklindeki görüşüyle engel derecesi ve türünün kendileri için önemine değinerek yapılan araştırmalarla zihinsel engelliler gibi en fazla ayrımcılığa uğrayan ruhsal-duygusal engelliler içerisinde yer alan şizofrenlere, direkt önyargı ile yaklaşarak açık pozisyon için değerlendirmediklerini belirtmişlerdir. Bunun tam tersi bir görüşte olan İ12’nin ise ifadesi şu şekilde olmuştur: *“Engelinin ne olduğuyla ilgili makul kabul edilebilecek tek endişe, diğer kişilerle uyumu. Mesela işitme engelli birisi diyelim ya da zihinsel engelli. Bunlarla diğer insanlarla iletişim noktasında problem yaşanabilir. Ancak bunu kabul edip bu problemi nasıl çözebiliriz diye düşünürsek o zaman önemli bir adım atmış oluruz.”* Açıkçası gerek çalışanların gerek uyumunu gerekse motivasyonunu sağlamak konusunda sorumluluğu bulunan insan kaynakları çalışanlarının ve hatta tüm toplumun üyelerinin bilinç düzeyinin, bu şekilde olması gerekmektedir.

Katılımcılardan İ4 ise *“Engel durumu ve derecesi bizim için önemli. Kişinin engeli, iş yerimizde çalışmak için uygun mu ya da iş ortamını ona göre dizayn edebilir miyiz bu belirleyici olabiliyor”* şeklindeki görüşüyle engel türü ve derecesinin, iş yerinin fiziki koşullarına uygunluğunun sağlanması anlamında önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

Yine bazı katılımcılar, engelli bireylerin engel durumlarının seçim kriteri olarak değerlendirilmesine ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

İ6: *“Kişinin görme yetisiyle ilgili problemi varsa, %100 oranında bir kaybı varsa, kişi aktif tekerlekli sandalye kullanıyorsa ve en çok zorlanılan engel durumu kişinin eğer mental ya da psikolojik bir rahatsızlığı varsa seçmece usulü engelli aday seçiliyor diyebilirim. Çünkü firmalar bu engel durumuna sahip engelliler yerine iç hastalıkları olan engelli seçmeyi tercih ediyor, diyabet/kalp rahatsızlığı gibi...”*

İ9: *“Ne yazık ki bazı engel grupları tercih edilmiyor işe alınırken ya da engel oranı yüksekse. Engeli şuyse olmaz bunun oranı yüksek bu olmaz diye değerlendirenler oluyor...”*

Çalışanın beklenen performansı göstermesi için pozisyonun gereklerini yerine getirmesi adına elbette her açıdan buna uygun bir kişinin işe alınması, insan kaynakları çalışanlarının temel amaçlarındandır. Fakat diğer özelliklerin geri plana atılarak sadece engel durumuna göre değerlendirmelerin yapılması, tartışılması gereken bir konudur. Çalışanın, pozisyonun gereklerini yerine getirecek yeterliliklere sahip olması beklenmektedir. Kişinin engel durumu, açık pozisyonun gereklerini yerine getirmesine uygun olmadığı takdirde elbette o pozisyon için daha uygun birinin seçilmesi ya da engelli adayın kendine daha uygun bir işi tercih etmesi elbette hem işletme hem de aday için daha olumlu olacaktır. Ancak çalışma koşullarının, o kişiye uyarlanmasının uğraştırıcı gelmesi nedeniyle ya da zihinsel ve ruhsal-duygusal engellilik gibi bazı engel gruplarına direkt olarak önyargıyla yaklaşılmasından dolayı bazı engel türlerinin seçilmemesi, o kişilere karşı yapılan bir ayrımcılıktır ve bu şekilde bir yaklaşımın terk edilmesi gerekmektedir. Aksi halde engelli bireylerin, engeli olmayan kişilerden bir farkı olmadığını onların da herkes gibi eşit olduğunu söylemek gerçekçi olmayacaktır.

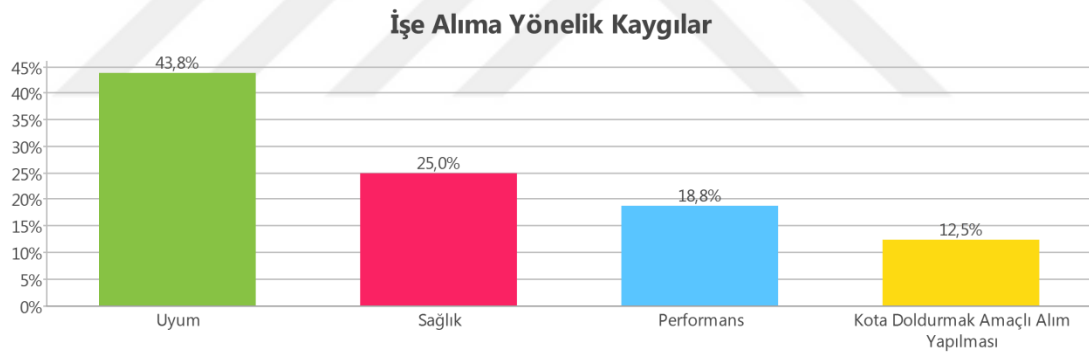
Engel türü ve derecesinden sonra katılımcılar, engelli bir çalışanın seçimi için kriter olarak en çok *“deneyim”*i vurgulamışlardır. Deneyimin ardından en çok vurgulanan ise *“eğitim”* olmuştur. *“Yabancı dil”* ve *“kişilik özelliği”* ise katılımcıların seçim kriterlerini açıklarken en az vurguladıkları kriterler olmuştur. Günümüzde engelli olmayan birinin işe girmesinde adeta şart olarak kabul edilen yabancı dil bilgisi, engellilerin işe alımında üzerinde durulan bir konu olmamaktadır. Bunun nedeni engelli bireylerin genellikle düşük nitelikteki işlerde çalıştırılmasıyla açıklanabilir. Bununla birlikte engeli olmayan bir çalışanın işe alınmasında, kişinin çalışacağı iş ile kişilik özelliklerinin uyumunun sağlanması gerekliliği, çalışmanın

teorik çerçevesinde de yer verildiği üzere oldukça önemli bir konu olmaktadır. Fakat engelli bir kişinin işe alınmasında bunun göz ardı edildiği tespit edilmiştir.

3.7.2.5. Engelli Çalışanların İşe Alınmasına Yönelik Kaygılarına Dair Bulgular

Katılımcıların engelli bir çalışanın işe alınmasına yönelik duydukları kaygıları öğrenmek amaçlı “işe alıma yönelik kaygılar” ana teması oluşturulmuştur. Bu bağlamda katılımcılara “Engelli çalışanların işe alınması noktasında duyduğunuz kaygılar varsa bunlardan bahseder misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Soruya gelen yanıtlardan yapılan kodlamalar sonucu oluşturulan alt temalar, Şekil 9’da sunulmaktadır:

Şekil 9: İşe Alıma Yönelik Kaygılar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



İnsan kaynakları çalışanlarının engelli bireylerin işe alınması noktasında duyduğu kaygılar, yer verilen 4 tema etrafında toplanmakla birlikte ikinci vurgulanan temanın dahi neredeyse 2 katı fazla vurgulanan “uyum” teması olmuştur. Bu alt temaya vurgu yapan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ3: “Diğer çalışanlarla iletişimleri nasıl olacak, birbirlerine kolay uyum sağlayabilecekler mi, bu konular biraz kaygılandırabiliyor.”

İ4: “Öncelikli kaygımız engelli olmayan çalışanlarımızda da olduğu gibi iş ortamına uyum sağlayıp sağlayamayacağıdır. Engelli çalışanımıza ayrıcalıklı davranılmaması, engelli çalışanımızın çekimser olup olmayacağı bizim için oldukça

önemli bir konu. Bunların dışında iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlayıp sağlayamayacağı da oldukça büyük bir kaygı yaratabiliyor.’’

İ11: *‘‘Öncelikle alındıkları takdirde işe veya iş arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlayacaklarından endişe ediyorum. İş arkadaşlarının onları kabullenmemesi beni endişelendirir ki zaman zaman yaşıyoruz. Bir engelli çalışan bir hata yaptığında üstleri ve iş arkadaşları onlara yumuşak davranmak istese adaletsizlik olacaktır eğer sert davranırsalar engelli bireyleri kırmaktan korkarlar.’’*

Katılımcılar, engelli çalışanların uyumu hakkında duymuş oldukları kaygıyı vurgularken *‘‘işe, iş ortamına ve diğer çalışanlarla uyum’’* konularına değinmişlerdir. Katılımcıların uyum noktasında endişelerini açıklarken özellikle *‘‘diğer çalışanlara uyum’’* noktasında kaygı duydukları tespit edilmiştir. Bununla ilişkili olarak; bu başlık altında, engelli çalışanların oryantasyon sürecinde insan kaynakları çalışanları tarafından yapılan uygulamalara ve engelli olmayan diğer çalışanlarla iletişimi güçlendirmeleri konusunda yaptıkları uygulamaları incelemek yerinde olacaktır. Yapılan bu uygulamaları tespit amaçlı katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- *‘‘İşverenlerin ve engelli olmayan çalışanların, işe başlayan engellilere yönelik tutum ve davranışları hakkında ne söyleyebilirsiniz?’’*
- *‘‘Engelli olmayan çalışanların, engellilerle iletişimlerini güçlendirmeleri konusunda yaptığınız uygulamalar varsa içeriğinden bahseder misiniz?’’*
- *‘‘Nasıl bir oryantasyon süreciniz var? Engelli bireylerin çalışma ortamına uyumunu kolaylaştırmak adına yaptığınız uygulamalar varsa bunlardan bahseder misiniz?’’*

İşverenlerin ve engelli olmayan çalışanların, işe başlayan engellilere yönelik tutum ve davranışları hakkında katılımcı görüşleri şu şekildedir:

İ1: *‘‘İşverenlerin ve engelli olmayan çalışanların tutumlarında diğer kişilere kıyasla bir fark yok. En azından bizim firmamız için böyle bir şey söz konusu değil. Normal, herkese nasıl davranılması gerekiyorsa engelli olan personellere de her konuda aynı şekilde davranılıyor.’’*

İ2: *‘‘Daha fazla engelli bireylerin iş yerimizde çalışmaları için destek oluyorlar. Davranışları ve tutumları olumlu.’’*

İ5: “Çalıştığım şirket bazında cevap verecek olursam; işverenim, engelli çalıştırma konusunda oldukça pozitif. Hatta down sendromlu çalışanımızı özel olarak kendisi talep etti. Ve biz İstanbul merkezli bir firmayız. Down sendromlu çalıştırmaya başladıktan sonra merkezimizdekiler de bizim teşviklerimizle aynı araya geçtiler. Ancak durum engelli olmayan diğer çalışanlarımız için pek aynı değil. Destekleyenler olmakla birlikte bu durumu idare etmekte zorlanan ve işlerinin aksadığını ya da yavaşladığını savunanların sayısı da epey yüksek. Örneklemem gerekirse, down sendromlu birini çalıştırmaktansa dışarıda bu işe maddi anlamda daha çok ihtiyacı olan birçok kişiyi bulabileceğini söyleyen ve hatta down sendromlu olduğu için bu işi hak etmediğini düşünen bir çalışanımız bile oldu. Ve bu kişi yönetim kadrosundan biriydi yani unvan olarak yönetici unvanında olan biriydi.”

İ10: “İşveren ve çalışan personellerimiz, engelli çalışanlarımıza hoşgörü ile yaklaşmakta ve onların ihtiyaç duymaları durumunda sağlanacak desteği eksiksiz yerine getirmektedirler.”

İ11: “İşverenler engelli istihdamını çok desteklemiyor. Diğer çalışanlarımız da onları çoğunlukla seviyor.”

İ12: “İşverenlerin biraz tedirgin olduğunu söyleyebilirim ilk işe girişlerde... Normal bir çalışan gibi işini yapabilecek mi kaygısı olabiliyor. Ama sonra birlikte çalışmaya alışınca, engelli arkadaşımızın işini de yapabildiğini görünce bu tutumlarının değiştiğini düşünüyorum. Diğer çalışanlar biraz önyargılıydı kendi departmanlarında engelli birinin işe alındığını öğrendiklerinde acaba işimiz aksar mı kaygısı oluştu.”

Yer verilen görüşlerden de anlaşılacağı üzere katılımcıların bir kısmı engelli bireylerin çalışması hakkında hem işverenlerin hem diğer çalışanların olumlu düşündüğünü vurgularken bir kısmı işverenlerinin tedirgin olduklarına, bir kısmı ise diğer çalışanların önyargılı davrandığına vurgu yapmıştır.

Katılımcıların, engelli olmayan çalışanlar ile engelli çalışanların iletişimlerinin güçlenmesi ve aralarında uyum sorunu yaşanmaması adına yapmış oldukları uygulamalara ilişkin bulgular şu şekildedir:

İ9: “Özel durumlarından dolayı tüm personeller önceden bilgilendirilir. Ekip arkadaşları her türlü sorun veya şikayette yardımcı olmaları için özel olarak uyarılıyor. Yanlarında bulundurulması gereken ilaç, gözlük, cihaz gibi acil

durumlarda kullanılacak aletler konusunda önceden gerekli bilgileri ekip arkadaşlarına da aktarıyoruz. Engel türleri, acil durumda izlenecek yöntem ve ulaşılabilecek kişiler hakkında ekip arkadaşlarına özel olarak bilgi veriyoruz.”

İ7: “Engelli çalışma arkadaşlarımız aramıza katılmadan önce katılacağı departmana bunun bilgisini veriyoruz. Nasıl yaklaşımları gerektiği, nasıl yardımcı olabilecekleri konularında ön görüşme gerçekleştiriyoruz.”

İ5: “Eğitime öncelikle engelli çalışanlarımızın profili üzerinden giderek ve neden nasıl engelli olduklarını, her bireyin ya da en yakınlarımızın aslında bir engelli adayı olduğunu ve onları topluma, iş hayatına kazandırmanın gerektiğini vurgulayarak başlıyoruz. Daha çok eğitimleri, samimiyet çerçevesinde gerçekleştirmeye çalışıyoruz ki biraz daha duygusal yönden onlara yaklaşabilelim. Daha sonra engelli çalışanlarımıza asla acıma duygusuyla yaklaşılması gerektiğini ve onların da bizler gibi normal insanlar olduklarını, sadece engellerine yönelik olarak zorda kaldıklarında destek olmamız gerektiğinden bahseden geniş bir özet sunuyoruz. Engelli çalışanlarımızın da işe alım süreçlerinin diğer herkes gibi, diğer çalışanlarımız gibi çok aşamalı olduğunun üzerinde duruyoruz. Yani hiçbir çalışanımızın tepeden inme olmadığını, bir ayrımcılık yapılmadığını belirtmeye çalışıyoruz. Ayrıca tüm çalışanlarımıza bir down sendromlu eğitmeni ve daha sonrasında da bir psikologtan 2 ayrı eğitim aldırarak.”

İ4: “Engelli çalışanımız işe başlamadan önce çalışma arkadaşları bir eğitim ile bilinçlendirilmekte. Engelliler ile iletişimin güçlendirilmesi konusunda işaret dili eğitimi tüm çalışanlarımıza veriliyor.”

İ3: “Çalıştıkları pozisyonlara göre işitme engelli personeller var ise bölüm bazında o kişilere işaret dili eğitimi verilir işitme engelli personeller ile iletişime geçmeleri sağlanıyor. Böylece bir bütünleşme sağlanmış oluyor. Kesinlikle çok iyi yansımaları oluyor. İki taraf için de faydası olan bir eğitim.”

İ2: “Evet, zaten sürekli birlikte çalışma ortamını paylaşımları ve ortak alanları hep birlikte paylaşıyoruz. Örneğin yemekhanelerimizde down sendromlu ve otizmlili çalışan engelli personellerimiz var. Özellikle yemek saatinde diğer tüm personeller ile sürekli rahat iletişim kurabiliyorlar. Hatta personellerden bu engel durumundaki çalışan sayımızı daha da arttırabileceğimiz konusunda olumlu geribildirimler alıyoruz.”

İ12: “Öncesinde diğer arkadaşları bilgilendiriyoruz. Nasıl davranmalılar, nasıl destek olmalılar. Bu konuda ilgili departmanların çalışanlarına eğitim düzenliyoruz. Bunun dışında onların işe alım süreçlerinden bahsediyoruz. Kişinin eğitimi, deneyimi... İki taraf için de düşünmek gerek. Nasıl ki engelli çalışanımız ayrımcılık hissetmesin diye düşünüyoruz, diğer çalışanlar da engelli çalışma arkadaşlarına herhangi bir ayrımcılık tanındığını düşünmemeli.”

İ11: “Sosyal aktivitelerle bir araya gelmelerini sağlıyoruz. Aynı zamanda sık sık iletişime vurgu yapan genel eğitimler de yapıyor şirketimizde.”

İ10: “Çalışacağı iş hakkında öncesinde eğitim sürecinden geçirilmesi, çalışacağı departmandaki iş arkadaşlarına iletişim kurulması destek vermesi konusunda bilinçlendirilmektedir.”

İ8 de “Bizim şirket kültürümüzde engelli çalışanlar ve engellilere özel projeler var olduğundan herhangi bir kötü tutum ve davranış ile karşılaşmıyoruz. Aksine daha kabul edici, daha sosyalleştirici ve daha uyumlaştırıcı tutum ve davranışlar sergileniyor.” şeklindeki ifadesiyle engellilere yönelik yaptıkları uygulamaların diğer çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etki yaptığını vurgulamaktadır. Gerçekten de diğer çalışanların ve işverenlerin engellilerle çalışma konusunda alacak oldukları eğitimin olumlu etki yaratacağına ulaşan araştırmalar mevcuttur. Görüşlerine yer verilen diğer katılımcılar da gerek çalışanların bilinçlendirilmesine yönelik eğitimlerin gerek işitme engellilerle iletişim kurmak için alınan işaret dili eğitimlerinin gerekse bir arada daha çok vakit geçirip sosyalleşmelerine katkıda bulunacak uygulamaların olumlu yansımaları olduğunu vurgulamışlardır.

Özellikle İ6’nın, “Hiçbir çalışanımızın tepeden inme olmadığını, bir ayrımcılık yapılmadığını belirtmeye çalışıyoruz.” şeklindeki görüşünde vurguladığı nokta oldukça önemlidir. Bazı çalışanlar, sadece kota zorunluluğunu doldurmak için engelli bir çalışanın işe alındığını düşünebilirler. Engelli bireylere bir ayrımcılık yapılmasının önlenmeye çalışılmasıyla birlikte, diğer çalışanların da kendilerine karşı herhangi bir haksızlık yapıldığını düşünmemeleri, adaletsizlik algısına kapılmamaları için önemlidir. Bu bağlamda konuyla ilgili iletişimi güçlendirmek için çalışanlara, engellilik durumları hakkında bilgi verirken engelli bireylerin işe alınma

süreçlerinden bahsetmek, onların eğitim ve deneyimi gibi konular hakkında diğer çalışanları bilgilendirmek faydalı olacaktır.

Engelli bireylerin oryantasyon sürecine ilişkin katılımcı görüşlerinden şu bulgulara ulaşılmıştır:

İ8: *‘‘Ayrı bir oryantasyon süreçleri var. Engellilik durumlarına göre engellilerimiz mentörleri onlara özel bir oryantasyon süreci geçirip işleriyle uyumlu hale getirebiliyorlar.’’*

İ5: *‘‘Şöyle ki oryantasyon sürecimizi geliştirebilmek adına tüm çalışanlarımız için daha önce buddy uygulamasını hayata geçirmiştik. Bu buddy uygulamasında yeni başlayan çalışanlarımıza eski çalışanlarımızdan birini atayarak 2 ay boyunca ona buddylik etmesini ve gerek işin yürütülmesi olsun gerek şirketin işleyişi olsun, her konuda destekçisi olmasını istedik. Uygulamaya başladıktan sonra engelli kontenjanından 3 kişiyi işe aldık. Açıkçası buddy uygulaması en çok engelli çalışanlarımızın motivasyonunu yükseltti. Yani böyle bir durum beklemiyorduk ama onlara daha çok faydası olduğunu gözlemledik. Buddy uygulamasıyla zaten uzak oldukları çalışma hayatında kendilerini tek başına hissetmemelerini ve ilk etapta öncelikle ikili ilişkilerinin sağlamlaşmasını sağlamaya çalıştık. 2 aylık deneme sürecinin sonunda bölüm yöneticilerinin yaptığı değerlendirmelerle de tüm engelli arkadaşlarımızla çalışmaya devam ettik. Oryantasyon süreleri engelli ve diğer çalışanlar için herhangi bir değişiklik göstermedi.’’*

İ3: *‘‘İşitme engelli personellerimiz için mesela işaret dili eğitmenleri eşliğinde eğitim veriliyor.’’*

İ10: *‘‘Engelli personelimizin yanında yardımcı olmak ve iş yükünü hafifletmek adına uzman çalışanımız yer almakta ve işe alışma sürecinde yardımcı olmaktadır.’’*

İ11: *‘‘Alışana kadar bir lider onlara her daim eşlik ediyor genelde.’’*

İ12: *‘‘İşitme engeli bir arkadaşımız vardı mesela, onun eğitimini işaret diliyle vermiştim. Durumu ne gerektiriyorsa... Görme engelli bir arkadaşımız olsa onun için erişilebilir bir şey yapılır bunun gibi...’’*

Bu ifadelerden yola çıkarak katılımcıların, engellilerin oryantasyonuna ilişkin yaptıkları uygulamaların çoğunlukla engelli çalışanlara bir mentör atamak şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında verilen eğitimleri, kişinin engel türüne göre

uyarladıklarını vurgulayan katılımcılar da olmuştur. Engelli çalışanlara onların işe uyumunu kolaylaştırmak için yardımcı olmaları adına mentör atamaları, katılımcıların görüşlerinde de ifade ettikleri üzere faydalı bir uygulama olabilmektedir. Bununla birlikte engelli çalışanlara, engel türüne göre uyarlanan bir eğitimin verilmesi de kuşkusuz yapılması gereken bir uygulamadır.

Katılımcıların “uyum” alt temasından sonra engelli çalışanlarla ilgili duydukları kaygılarını açıklarken en çok vurguladıkları “sağlık” alt teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

İ2: *“Onların sağlık durumlarını riske atmamamız en önemli önceliğimiz. Çünkü onların hayatlarını asla riske atamayız. Bu nedenle bu konuda endişeler duymaktayız.”*

İ8: *“Sağlık problemleriyle ilgili endişe duyabiliyoruz.”*

“Sağlık” alt temasından sonra ardından katılımcılar, engellilerin işe alınması ile ilgili kaygılarını açıklarken en çok “performans”a vurgu yapmışlardır. İ7, *“Beklenilenin de altında performans sergilemeleri noktasında kaygı olabiliyor.”* ve İ11, *“Ayrıca alındıkları işi tam yapamayacaklarından da endişe duymaktayım şahsen.”* şeklindeki ifadeleriyle çalışanların performanslarının düşük olmasından kaygı duyduklarını vurgulamışlardır.

Katılımcılardan 2’si ise “kota doldurmak amaçlı alım yapılması”yla ilgili kaygı duyduklarını vurgulamışlardır. İ10, *“Engelliler için istihdam açmak yerine engelli kotasını doldurmak için işe alımların yapılması...”* İ6 ise *“Sırf engelli kadrosunu doldurmak için adaya çıkılan teklif...”* şeklindeki görüşleriyle bu konudaki kaygılarını ifade etmişlerdir.

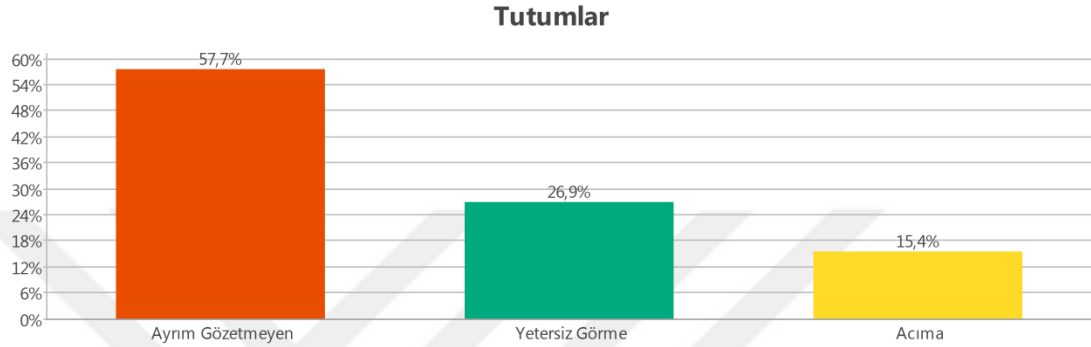
Kotanın doldurulması amaçlı alım yapılması, aslında adayların niteliklerini dikkate almadan sadece engel türünü baz alarak kişiyi işe almak ile ilişkilidir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde “*Engelli Çalışanlara Ait Bulgular*” başlığında bu konuya detaylı bir şekilde değinilecektir.

3.7.2.6. Engelli Çalışanlara Karşı Tutumlarına Dair Bulgular

Katılımcıların engelli çalışanlara karşı tutumlarını tespit etmek amaçlı, tutumlarını belli eden ifadelerle ilgili kodlu bölümler incelendiğinde; katılımcıların

büyük ölçüde ‘‘ayrım gözetmeyen’’ tutumlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte engelli olmayan çalışanlar ile engelli çalışanların eşit olduğunu vurgulamakla birlikte bazı katılımcıların tutumlarının, engelli bireyleri ‘‘yetersiz görme’’ ve onlara ‘‘acıma’’ şeklinde olduğu da tespit edilmiştir. ‘‘Tutumlar’’ ana temasının alt temaları Şekil 10’da gösterilmiştir:

Şekil 10: Tutumlar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



‘‘Ayrım gözetmeyen’’ tutumlara sahip katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

İ1: ‘‘Mesleğe başlamadan önce engelli çalışanın tabi ki de oranları falan daha çok bilinmediği için öğrencilik zamanlarımızda çalışmanın çok daha zor olacağını düşünüyordum. Mesleğe başladıktan sonraysa arada oranlarının olduğunu ve her sektörde kesinlikle engelli personelin çalışacağı bir birimin, pozisyonun olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir şekilde toplumda bu kişiler dışlanıyor ve zamanında da geçmişte de çok dışlandılar, bir şekilde engellerinden dolayı. Ama insanız ve hepimiz bir gün engelli olabiliriz. Bu yüzden bu insanlara hem bir anlamda sahip çıkmanın, iş olanağı sağlamanın, topluma kazandırmanın, hem firmalar hem de ülke için olumlu katkı sağlayacağını düşünüyorum.’’

İ4: ‘‘Zorunlu ihtiyaçlar konusunda herkese önce insan gözüyle bakılıyorsa engellilerin çalışmasında da aynı şekilde, önce insan gözüyle bakılarak diğer engeli olmayan kişiler kadar hakları olduğunu düşünüyorum.’’

İ5: ‘‘Engellilerin çalışmasıyla ilgili görüşüm hep olumlu yönde oldu. Ancak engelli işe alımı yapmadan önce farkındalığım bu kadar yüksek değildi doğruyu söylemek gerekirse... İşkur’a gidip bir gün içinde 50-60 engelli adayla görüşüp içlerinden sadece 1 tanesini seçmek zorunda kaldığımda iş gücü piyasasının kanayan

yarası olduğunu anladım... Çevremdeki tüm meslektaşlarıma bunu aşlamak ve onlarla çalışmaya özendirmek için çalışmalara başladım diyebilirim.”

İ9: *“Engel türlerine göre ve yapılabilecek iş düzeyine göre engelli personeller her alanda aktif olarak görev yapmalılar. Azimleri ve iş disiplinine sahip oluşlarının her zaman başarılı olmalarını sağladığını düşünüyorum. Her zaman bu görüşe sahiptim. Bu sektörde engelli personellerle çalışmak, bu düşüncelerimi kesinlikle daha çok pekiştirdi.”*

İ10: *“Bu konuda belirtmek isterim ki her şirketin insana verdiği değer açısından hiç bir ayırım gözetmeksizin engelli vatandaşlarımıza da çalışma fırsatı verilmesi gerekiyor.”*

Katılımcılar görüşlerinde engelli bireylerin çalışması konusunda herhangi bir ayrımcılık yapılmaması vurgularken *var olan olumlu tutumlarının, engellilerle bir arada çalıştıktan sonra daha da güçlendiğine ya da var olan endişelerinin azaldığına* vurgu yapmışlardır. Engelli kişilere önyargı yapılmadan onlara şans verildiği takdirde onların da engeli olmayan diğer kişiler gibi bir işi başarıyla yerine getirebildiği görülecektir. Bununla birlikte bazı katılımcıların, olumlu tutumlarına rağmen yine de bir işi yapma konusunda engellilere yönelik *“yetersiz görme”* şeklinde tutumlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

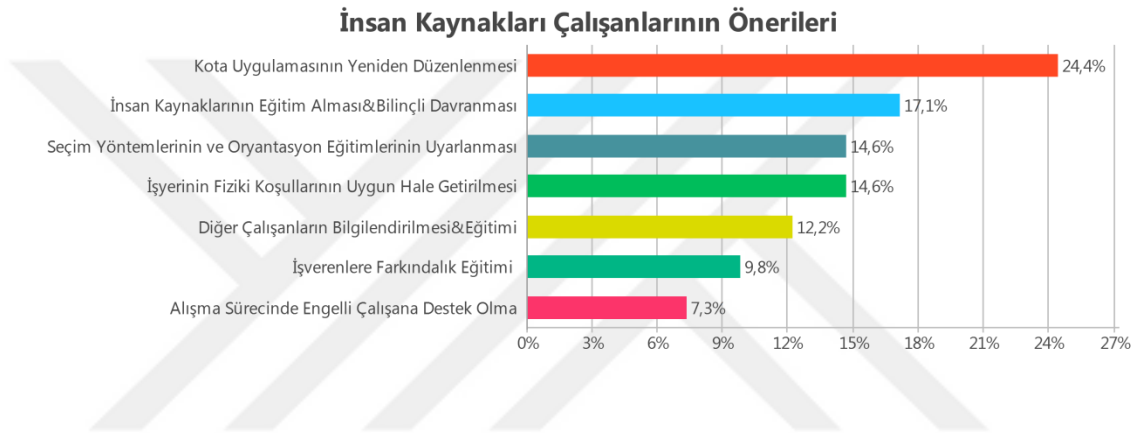
İ7, *“Ancak normal bir çalışanla aynı performansta olamayacağı için işveren açısından durum tam tersi olabilir.”* şeklindeki görüşü ile İ11’in daha önce yer verilen görüşündeki engellilerin *“alındıkları işi tam yapamayacaklarından”* kaygı duyduğunu belirtmesi, engellileri yetersiz görmeleri yönündeki tutumlarını vurgulamaktadır. Yine İ7’nin *“Pozisyon olarak da genelde ekstra bir çaba gerektirmeyen pozisyonlara tercih ediyoruz.”* ve İ10’un *“Çalıştığı işlerde en basit işlerde görevlendirilmektedirler.”* şeklindeki görüşü yine engelli çalışanların yetersiz görülmesi nedeniyle fazla çaba gerektirmeyen ve basit işlerde tercih edildiğini göstermektedir.

Yine daha önce *“mülakatta duygusal davranma”* alt temasına vurgu yapan katılımcıların görüşlerinde engelli çalışanlara karşı bir acıma duygusu içerisinde olduklarını vurguladıkları tespit edilmiştir.

3.7.2.7. Engelli Çalışanların İşe Alımı ve Oryantasyon Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Önerilerine Dair Bulgular

İnsan kaynakları çalışanlarının işe seçme ve yerleştirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik önerileri doğrultusunda oluşturulan ‘‘insan kaynakları çalışanlarının önerileri’’ ana temasının alt temaları Şekil 11’de sunulmuştur.

Şekil 11: İnsan Kaynakları Çalışanlarının Önerileri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Katılımcılar, engelli bireylerin işe alım ve oryantasyon süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik önerilerini açıklarken en çok ‘‘kota uygulamasının yeniden düzenlenmesi’’ne vurgu yapmışlardır. Bu alt temayı işaret eden katılımcı görüşlerinde kotaya ilişkin en çok vurgunun kotanın artırılmasına yönelik olduğu tespit edilmiştir. 12 katılımcıdan 9’u engelli işe alımı için işverene yasal zorunluluk çerçevesinde engelli çalışanı işe alma sorumluluğu yüklenen kota oranının artırılmasını vurgulamışlardır. Aynı zamanda katılımcıların 10 tanesi kota uygulamasının olumlu olduğuna görüşlerinde belirterek bu uygulama olmasaydı engelli işe alımının daha düşük seviyelerde olacağı şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada da ortaya çıkan ve daha önce konuya ilişkin yapılan çalışmalarda da kota zorunluluğunun, engelli işe alımına olumlu katkı yaptığı açıktır. Ancak katılımcıların da ifade ettiği gibi yasal zorunluluk ile getirilen kota oranı oldukça düşük bir orandır. Engelli işe alımının artırılması adına kota oranının yükseltilmesinin yanında kotanın içerdiği işverenlerin kapsamının genişletilmesi de gerekmektedir. Konuya ilişkin 15 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: ‘‘50 kişilik

çalışan sayısının daha aza düşürebileceğini düşünüyorum. Bundan sonra da %3'lük oranın yükseltilmesi gerektiğini düşünüyorum. İşletmelerde %3'lük kotanın daha fazlasını rahatlıkla istihdam edilebileceğini, şirketin birçok departmanında da engelli personel çalıştırabileceklerini düşünüyorum.” Kota uygulamasına yönelik, İ9 ise *“Engel türüne ve derecesine göre bu kota yeniden düzenlenip arttırılmalı.”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Gerçekten de çalışmanın daha önceki kısımlarında da değinildiği üzere, işverenlerin ya da işe alım kararı veren kişilerin bazı engel gruplarına hiç fırsat tanımadıkları açıktır. Bu şekilde yapılan işe alımlar ise bazı engel türünde olanların ve ağır engellilerin çalışma hayatına hiçbir zaman girememesine neden olmaktadır. Bu nedenle getirilen zorunluluğun, engel türleri ve dereceleri bakımından da işverene zorunluluk getirecek şekilde düzenlenmesi ayrımcılığa uğrayan engelli çalışanların dezavantajlı durumunun azaltılmasına yardımcı olacaktır.

Kota uygulaması dışında işe seçme ve yerleştirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik bazı katılımcıların önerileri şu şekildedir:

İ1: *“Engelli personellerin alımıyla ilgili insan kaynakları yöneticilerine ya da işe alım uzmanlarına bu konuda eğitim ve seminerler verilerek engelli personellerin işe alımının ve eğitimin farklı farklı yapılmasının sağlanması gerekiyor. Yani devlet bir şekilde bunu organize edebilir ya da İşkur birimleri bunu organize edebilir. Dediğim gibi her firmadan bir kişi bu eğitimi almış olsa, gelen bütün engelli personellerle o kişi ilgileniyor olacak ve daha verimli bir çalışma ortamı yaratılabilir. Çünkü personelin de firmaya dönütleri çok önemli. Ondan dolayı kesinlikle bence bir eğitim, seminer verilip insan kaynakları uzmanlarına ya da yöneticilerine, bu konuda aydınlatılıp gelen engelli personellerin, hem oryantasyon hem eğitim süreçlerine destek olunarak daha verimli bir çalışma ortamı yaratılabilir.”*

İ4: *“Konu hakkında işverenler ve çalışanlar çok daha fazla eğitime tabi tutulmalı ve yeni dünya düzeninde kurulan yeni işletmeler engelli çalışanlara uygun şekilde dizayn edilmelidir.”*

İ11: *“Öncelikle empati yeteneği gelişmiş kişiler mülakatlarda yer almalıdır. İşe alım fonksiyonları da buna göre şekillenmeli, örneğin testler engelli bireyleri de kapsayacak şekilde geliştirilmelidir. Bizler işe alımda onları da düşünerek eğitim*

almalıyız. Çok basit bir örnekle daha önce de sorduğunuz bir soruda olduğu gibi işaret dili öğrenebiliriz. Bu sayede daha kolay olacaktır onları anlamamız ve kendilerini daha rahat şekilde ifade etme şansları olacaktır. ‘‘

İ6: ‘‘İş görüşmesi sırasında yaşanan en büyük sıkıntı karşısındaki insanın engellilere olan tutum ve önyargıları. Sürekli bilinçsizse sorulan sorular, bireyin engeline takılıp kalmaları, yalnızca engelli kadrosu özelinde alım yaptıkları bunu zorunlu oldukları için yaptıkları hissini karşıya yansımaları gibi... Birçok işe alım yöneticisi kendi önyargılarını kıramadığı için, görüşmelerini dar bakış açısıyla yapıyor ve doğal olarak adaya fırsat sunamıyor. O yüzden en başta yönetim dahil tüm çalışanların engelli çalışanlarla uyum ve oryantasyon süreciyle ilgili iletişim ağırlıklı eğitimlerin alınması gerektiği inancındayım. ‘‘

İ8: ‘‘Doğru kılavuzluk yapılabilir. Onlara imkân tanınıp potansiyellerimi göstermeleri sağlanabilir. Firmaların salt engelli diye onlardaki yeteneği ve potansiyeli ellerinin tersiyle itecek olmalarından kaygı duyuyorum. Bu nedenle objektif bir değerlendirme ve şans tanıma olmazsa olmaz. ‘‘

İ5: ‘‘Oryantasyon tamamlanması adına diğer herkese davranıldığı gibi davranılmasını ancak görünmez bir el olarak da yetkinliği bulunan bazı kişilerin onları bir süre desteklemesi gerektiğini savunuyorum. Böylelikle kendine olan güvenleri yerine gelecek. Gerçekten de diğer çalışanlardan hiçbir farkı olmadıklarını ispat etme fırsatı sunabileceğiz onlara. ‘‘

Katılımcılar tarafından sıklıkla vurgu yapılan bir diğer alt tema ise ‘‘insan kaynakları çalışanlarının eğitim alması ve bilinçli davranması’’ olmuştur. İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim alması hem farkındalığın artmasını sağlayıp bilinçli davranma, hem iletişimi güçlendirme hem de vurgulanan diğer bir alt tema olan ‘‘seçim yöntemlerinin ve oryantasyon uygulamalarının uyarlanması’’ için de olarak da gereklidir. Katılımcılardan sadece 2’si seçim yöntemlerini engelli adayların engel durumlarına göre uyarladığını ifade etmişlerdir. Bir kısmı ise daha önce yer verildiği gibi kişinin engel durumuna göre bir düzenleme yapmadıklarını belirtmişler hatta mülakatta iletişim kuramadıkları için o kişiyi elediklerini ifade etmişlerdir. Oysaki engelli işe alımı yapılıyorsa, kota arttırılmasının gerekliliği vurgulanıyorsa ve engelli bireyleri işe alarak topluma kazandırmak amaçlanıyorsa elbette ki seçim yöntemlerinin de adayların engel durumu baz alınarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Yine seçim yöntemleriyle birlikte oryantasyon eğitimlerinin de engelli bireylere göre uyarlanması katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Bunun dışında katılımcıların sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerinden bir diğeri ise *“iş yerinin fiziki koşullarının uygun hale getirilmesi”*dir. Gerçekten de yine daha önce üzerinde durulduğu üzere engel durumunun iş yeri için uygun olmaması; işverenleri ve işe alım kararı verenleri, o engel türüne sahip kişileri elemeye yönelik olmaktadır. Bunun önüne geçilmesi için de iş yerinin fiziki koşullarının engelli çalışanlara uygun olması gerektiği açıktır. Katılımcılar tarafından da en çok vurgulanan önerilerden biri bu olmuştur.

Katılımcılar aynı zamanda *“diğer çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitimi”* ile *“işverenlere farkındalık eğitimi”* alt temalarına vurgu yapmışlardır. Önceki bölümlerde de yer verildiği üzere eğitimler sayesinde kişilerin bilinçlendirilecek bu durum ise engellilerle çalışmaya ilişkin kişilerde olumlu algıların oluşmasına etki edecektir.

Bazı katılımcılar ise *“işe alışana kadar engelli çalışana destek”* olunmasını vurgulayarak işe yerleştirilen bir engelli çalışanın uyumu kolaylaştırmak adına desteklenmesinin olumlu etki yaratabileceği görüşünde olduğu belirtmişlerdir.

Çalışmanın sonraki bölümünde engelli çalışanlardan elde edilen bulgulara yer verilecek, karşılaştırma yapmaya uygun bölümlerde yer yer yine insan kaynakları çalışanlarından elde bulgulara görüşleriyle birlikte yer verilip değerlendirilecektir.

3.7.3. Engelli Çalışanlardan Elde Edilen Bulgular

Engelli çalışanlardan toplanan verilerin içerik ve betimsel analizi sonucunda 4 ana tema ve 20 alt tema oluşturulmuştur. Veriler üzerinden 179 kodlama yapılmıştır. Katılımcılar tarafından en çok vurgulanan ana tema *“karşılaşılan sorunlar”* ana temasını oluşturan alt temalardan biri olan *“olumsuz tutumlar ve önyargı”* alt teması olmuştur. Bu bağlamda engelli çalışanların işe seçme yerleştirme sürecine ilişkin en çok karşılaştıkları sorunlara ve bu sorunların en çok olumsuz tutum ve önyargılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Oluşturulan temalara ve kodlamalara ilişkin kod matrisi, Şekil 12’deki gibidir.

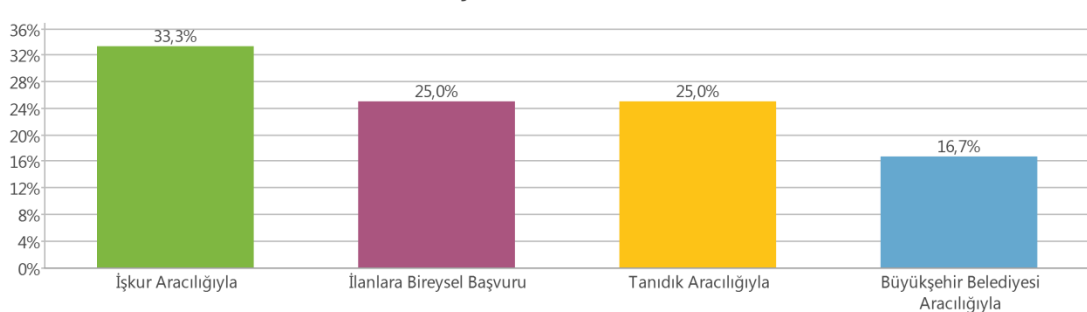
Kod Sistemi

Kategori	Kod	Sıklık
Tercih Edilme Nedenleri	Engel Türü-İş Uyumu	1
	Dış Görünüş	1
	Engel Durumunun Belli Olmaması	1
	Kendini İyi İfade Edebilme	1
	Bilgi-Beceri	1
	(Diğer)	1
Karşılaşılan Sorunlar	Erişilebilirlik	1
	Olumsuz Tutumlar ve Önyargı	1
	Nitelikleri Dikkate Almama	1
	İşten Bağımsız Engel Durumuna Odaklanan Sorular	1
	Engel Türü ve Oranına Göre Ayırım	1
	(Diğer)	1
Engelli Çalışanların Önerileri	Engelli Olmayan Çalışanlar için Farkındalık Eğitimi	1
	İşyerinin Fiziki Koşullarının Uygun Hale Getirilmesi	1
	Fotoğrafsız Özgeçmiş	1
	Oryantasyon Eğitimi	1
	İnsan Kaynakları Çalışanlarının Eğitim Alması	1
	Kota Uygulamasının Yeniden Düzenlenmesi	1
	(Diğer)	1
	(Diğer)	1
İşe Girmeye Yönelik Kaygılar	Yük Gibi Görülmek	1
	Uyum Sağlayamama	1
	Ayrımcı Tutum ve Davranışlarla Karşılaşma	1
	Verimli Olamama	1
	(Diğer)	1

3.7.3.1. İş Bulma Kanallarına Ait Bulgular

Katılımcıların, “*Çalışma hayatına hangi kanal aracılığıyla dahil oldunuz?*” sorusuna verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan grafik, Şekil 13’de gösterilmiştir:

İş Bulma Kanalları



Katılımcılar çalışma hayatına katılırken iş bulmak için başvurdukları kaynakları açıklarken en çok ‘İşkur’ a vurgu yapmışlardır. ‘İlanlara bireysel

başvuru'' ve ''tanıdık aracılığıyla'' alt temalarına ise katılımcılar tarafından eşit oranlarda vurgu yapılmıştır. ''Büyükşehir belediyesi aracılığıyla'' işe girdiğini ise 2 katılımcı vurgulamıştır. Engellilerin iş bulma kanalı olarak en çok İşkur'dan yararlandıklarını belirtmekle birlikte, bazı insan kaynakları çalışanlarının görüşlerinde değindiği gibi engelli çalışanlar da İşkur aracılığıyla gerçekleştirilen toplu görüşmeler hakkındaki olumsuz düşüncelerini vurgulamışlardır.

E2: ''Kimisi İşkur' laf olsun diye engelli ilanı veriyor. Görüşmeye gittiğinizde elinizdeki kağıdı alıp döneceklerini söylüyorlar fakat hiç dönüş olmuyor.''

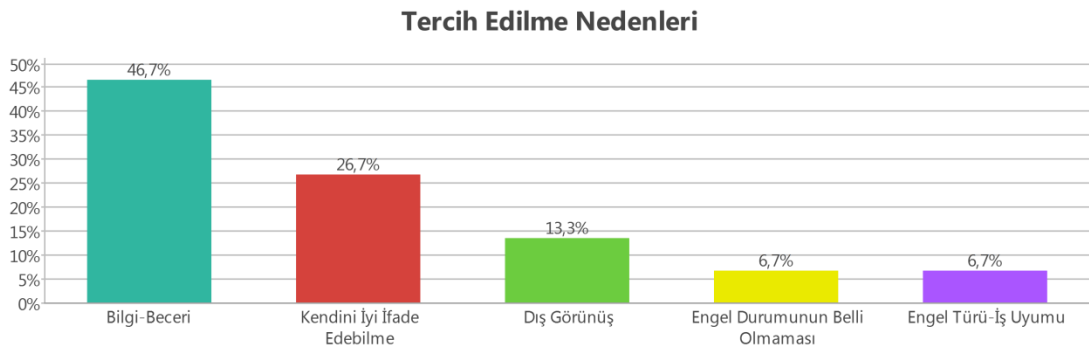
E6: ''Kabus gibiydi. Koyun seçer gibi engelli seçiyorlar, İşkur'da Engelliler biriminde. O kadar kötü ki...''

E10: ''Bunun adını toplu görüşme koymuşlar ama eski adıyla hani eskiden bilirsin tek tek insan pazarları vardı işçi seçerlerdi bu öyle bir şey.''

3.7.3.2. Tercih Edilme Nedenlerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Katılımcıların çalışmakta oldukları iş için kendilerinin neden tercih edildiğine dair görüşlerini öğrenmek amacıyla ''İşe alınırken; yapacağınız iş ile görmüş olduğunuz eğitim, bilgi ve becerilerinizin uyumlu olmasına dikkat edildiğini düşünüyor musunuz? Çalıştığınız iş için neden sizi tercih ettiklerini düşünüyorsunuz?'' sorusu yöneltmiştir. Bu bağlamda ''tercih edilme nedenleri'' ana teması oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulan alt temalar ise Şekil 14'de sunulmuştur:

Şekil 14: Tercih Edilme Nedenleri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Katılımcıların 7'si çalıştıkları işe alınma nedenleri hakkındaki görüşlerini açıklarken bilgi-becerilerinin iş ile uyumuna vurgu yapmıştır. *“Bilgi-beceri”* alt temasına vurgu yapan bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

E2: *“Bilgisayara hakim olmam nedeniyle beni seçtiklerini düşünüyorum.”*

E6: *“Birçok kursa gitmeme rağmen sadece excel kursu, işimde işe yaradı.”*

E8: *“Tamamen eğitim ve bilgi becerilerimle alakalı (master eğitimlerim, yabancı dil bilmem vs.) tercih edildiğimi düşünüyorum.”*

E4: *“Uyumlu olduğumu düşünüyorum. Çünkü çalıştığım bölüm hakkında bilgi ve tecrübeye sahiptim ben.”*

E7: *“Deneyimli olduğum bir alandı, bilgim olduğu için tercih ettikleri düşüncesindeyim.”*

Katılımcılar bilgi-beceri alt temasına vurgu yaparken kursların ve deneyimlerin, bilgi ve beceriyi kazanmalarına etkisinden bahsetmişlerdir. Eğitim ve yabancı dil bilgisinin işe alınmada etkisine ise katılımcılardan sadece eğitim düzeyi yüksek lisans düzeyinde olan E8 değinmiştir. Eğitim seviyesi, lisans düzeyinde olan katılımcılar dahi *“eğitim”* seviyesinin etkisinden bahsetmemiştir. Psikolog olarak çalışan E5, *“Yüksek öğrenim görmüş bir engelli için bazı durumlarda eğitim seviyesi de avantaj olmaktan çıkıyor.”* şeklindeki ifadesiyle eğitilmiş olmanın bile engelli bireyler için olumlu bir etkisi olmadığına dikkat çekmiştir. Bununla ilgili E1 ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Zaten okulun bence engelli kadrosunda pek bir önemi yok. Şimdi her yer asgari ücret veriyor ve buna takıldıklarını da düşünmüyorum. Sadece her şeyimizi yaptırabileceğimiz birisi olsun, gerisini önemli kılmıyorlar. Neden, çünkü okul okuyan insanın maaş beklentisi yüksek olmakta, bu da işverenin işine gelmiyor asgari ücretle iş yaptırabilecek en iyi insanı aramaktalar maalesef.”* Katılımcıların *“bilgi-beceriler”*den sonra işe alınırken neden tercih edildiğine dair görüşlerini ifade ederken vurguladığı alt tema *“kendini iyi ifade edebilme”* ve ardından *“dış görünüş”* olmuştur. Katılımcıların bu alt temalara ilişkin ifadeleri şunlardır:

E1: *“İşe alınırken sadece dış görünüş, konuşma kabiliyeti, hal ve hareketleri yeterli oluyor.”*

E6: *“Ben diğer engelli arkadaşlarımdan biraz daha farklıyım. Giyimimden makyajıma kadar çok profesyonel davranırım.”*

E8: *‘Engelimin beni engellemesine izin vermeyip daha çok çalışma isteğimi görüşmelerde yansıtıyorum sanırım ondan olabilir.’*

E12: *‘Kendimi görüşmede iyi ifade ettiğimi düşünüyorum.’*

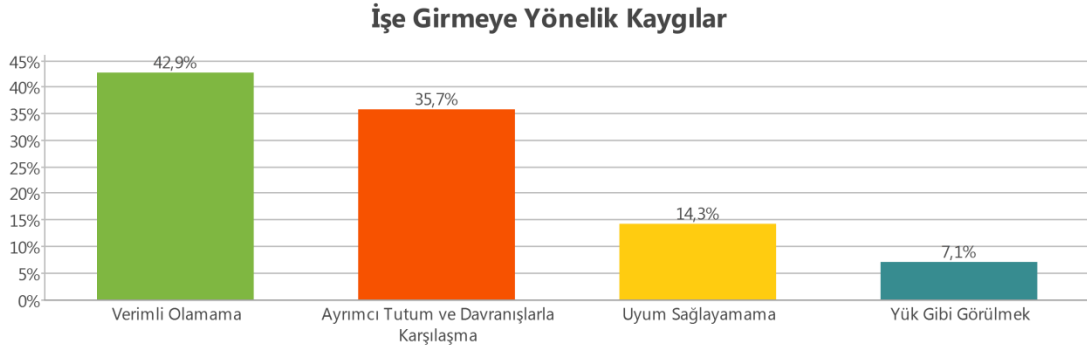
Kendini iyi ifade edebilme ve dış görünüşün seçim kararında etkisine çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

Tercih edilme nedenlerine yönelik katılımcıların görüşlerinde vurguladıkları diğer alt temalar, *‘engel türü-iş uyumu’* ve *‘engel durumunun belli olmaması’* olmuştur. E6, *‘İşimiz biz bedensel engelliler için mükemmel. Çağrı merkeziz, evden çalışabileceğimiz bir iş. Bunun da etkisi olduğunu düşünüyorum.’* şeklindeki görüşüyle engel türünün, yapacağı iş için uygun olmasının kendisini tercih etmelerinde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. E1, *‘Yani benim sadece hafif ses kısıklığı mevcut ve dışarıdan görenler de engelli olduğumu düşünmez. Görüşmeye gittiğimde ‘sen engelliye benzemiyorsun’ gibi iltifatlar aldığım da oldu.’* ifadesiyle engel durumunun dışarıdan belli olmaması nedeniyle kendisinin tercih edildiği şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu şekilde bir yaklaşımın hakim olduğunu vurgulan hem engelli çalışanların hem de insan kaynaklarını çalışanlarının görüşlerine çalışanın ilerleyen bölümlerinde *‘karşılaşılan sorunlar’* teması altında yer verilecek olmasıyla birlikte, o görüşlerin de E1’in görüşlerini destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

3.7.3.3. İşe Başlarken Duydukları Kaygılara Ait Bulgular

Engelli bireylere işe başlamaya karar verdiklerinde onları en çok kaygılandıran konuların ne olduğunu tespit etmek üzere *‘Çalışma hayatına dahil olmakla ilgili sizi en çok düşündüren konular nelerdi?’* sorusu yöneltilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan *‘işe girmeye yönelik kaygılar’* ana temasının alt temaları Şekil 15’de gösterilmiştir.

Şekil 15: İşe Girmeye Yönelik Kaygılar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Şekilde de görüldüğü gibi katılımcılar işe başlamaya yönelik kaygılarını ‘ayrımcı tutum ve davranışlar’, ‘verimli olamama’, ‘uyum sağlayamama’ ve ‘yük gibi görülmek’ alt temalarıyla vurgulamışlardır. Katılımcıların kaygılarıyla ilgili görüşlerini bildiren ifadeleri şunlardır:

E4: “Kendi pozisyonuma uygun iş bölümü bulabilmek ve hak ettiğim maaşı alabilmek. Çünkü iyi bir eğitim aldığımı düşünüyorum. Ancak kendi eğitimimle ilgili iş bulabilir miyim, maaşım nasıl olur? Bunları düşünüyordum, çünkü engelin olunca eğitime göre iş bulamıyorsun bazen ya da işte daha düşük ücret veriliyor maalesef.”

E12: “Toplumda her zaman engellilere karşı farklı davranılıyorlar. İşte de acaba dışlanır mıyım bana ayrımcılık yaparlar mı ya da ben ya uyum sağlayamazsam gibi düşüncelerim oldu.”

E3: “Beni en çok düşündüren konular, ayrımcılık ve yeterince verimli olamama kaygısıydı.”

E7: “Başarabilir miyim verimli olur muyum diye düşündüğüm çok oldu.”

E2: “En çok düşündüren şey yük gibi görülmektir. Şimdi engelli olunca diyorlar ki bir işi tek başına kendisi yapamaz. Hep başkasına ihtiyaç duyar. Bu da seni yük gibi görmelerine neden oluyor.”

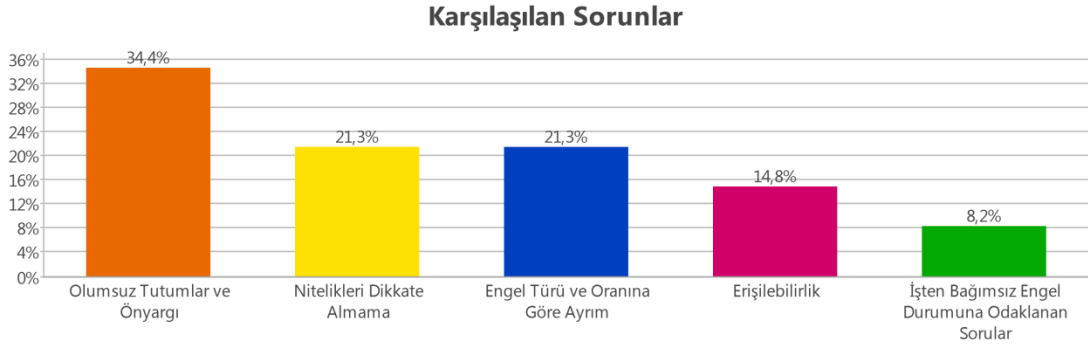
Katılımcılar kaygılarını en çok ‘verimli olamama’ ya vurgu yaparak açıklamışlardır. E4 hak ettiği maaşı ve eğitimine uygun iş bulabilme konularındaki ifadesiyle ‘ayrımcı tutum ve davranışlarla karşılaşmak’ konusunda kaygılı olduğuna vurgu yapmaktadır. Engelli bireylerin, diğer çalışanlardan daha düşük ücretlerle çalıştırıldıkları bilinmektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın diğer

bölümlerinde değinilecek olan engellilerin eğitim seviyesine uygun olmayan işlere yerleştirilmeleri yine düşük ücretlerle çalıştırılma gibi karşı karşıya geldikleri ayrımcı davranışlardan biridir. Katılımcılar da bu nedenlerden dolayı işe girerken kaygılı olduklarını ifade etmişlerdir. E12 ve E3 de dışlanma ve yine ayrımcılık konusuna vurgu yaparken E3 bunun dışında ‘*uyum sağlayamama*’ anlamında da kaygılı olduğu vurgulamıştır. E3 ise ayrımcılık konusundaki kaygısının dışında yeterince verimli olamamaktan kaygı duyduğunu vurgulamıştır. E3 gibi E7 de verimli olmama konusunda kaygılı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan E2 ise iş hayatında ‘*yük gibi görülmek*’ konusunda kaygılı olduğunu vurgulamaktadır.

3.7.3.4. Karşılaştıkları Sorunlara Ait Bulgular

Engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin karşılaştıkları sorunları ifade ettikleri kodlu bölümler incelenerek oluşturulan alt temalar Şekil 16’da gösterilmiştir:

Şekil 16: Karşılaşılan Sorunlar Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



Şekilde de görüldüğü üzere katılımcılar, işe seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin karşılaştıkları sorunları en çok ‘*olumsuz tutumlar ve önyargı*’ ile açıklamışlardır. Bu alt temaya vurgu yapan bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

E3: ‘*Tamamen bir temel önyargı var, bu önyargılar da belirleyici oluyor. Oysa ki kişinin potansiyelinden yararlanılabilir. Yaşadığımız tecrübeler daha çok hani ‘dilenci’ muamelesi yapılabilir. Kapıdan girdiğinizde sizin yardım istemek*

için geldiğinizi düşünenler geri çevirmeye çalışıyorlar. O yüzden de iş görüşmeleri engelliler için maalesef sıkıntı süreçleri.”

E6: *“Tekerlekli sandalyede bir engelli denince muhtaç olarak görüyorlar her şeyden önce. Her yerde herkeste böyle bir izlenim oluyor.”*

E5: *“İlk başta önyargılar, engellilerin sorun yaratabileceği, iş yerinde yaşanabilecek sorunları çözemeyecekleri düşüncesi. İş yerindeki bir sorun iş kazası vb. diğer kazaların ya da doğal afetlerin yaşanması durumunda kendilerini ve çevresini koruyamayacaklarını daha fazla zarara yol açacaklarına dair olumsuz duygu ve düşüncelerinin olabileceği...”*

E11: *“Zaten iş dünyası insanlar para kazanmak için iş yapıyor. Para kazanmak için iş yaptığın bir yerde genel olarak zaten adamı, daha çok etinden sütiünden faydalanacağın bir adamı alırsın yani. Böyle bir durumda da engelli birinden çok yararlanamayacağını düşündüklerinden hiç fırsat vermiyorlar.”*

E3 ve E6 gibi bazı katılımcılar, toplumda engellilere karşı var olan önyargının bir yansımasının çalışma hayatında da kendini gösterdiğini belirterek kendilerinin muhtaç ya da dilenci gibi görüldüklerine vurgu yapmışlardır.

E5 ise engelli çalışanların iş yerinde sorun yaratabileceği düşüncesi şeklindeki temel bir önyargının varlığını vurgulamıştır. Onun gibi E6 da *“Öncelikle olası güvenlik sorunları, yangın, deprem, tuvalet, yemekhane. Bunlar çoğu iş yerinde hala yok inanın. Haklılar çünkü başımıza gelebilecek en ufak bir kaza, iş yeri kazası olarak geçecek... Resmi olduğu gibi vicdani açıdan da rahatsızlıkları çok yüksek oluyor böyle durumlarda.”* şeklindeki görüşü ile işverenin sağlık ve güvenlik konusundaki endişelerine vurgu yapmıştır. Nitekim insan kaynakları çalışanları tarafından, engellilerin işe alınmasına yönelik sağlık konusunda kaygı duydukları vurgulanmıştır. Bu anlamda engelli katılımcıların da ifade ettiği gibi engelli bireylerin işe alırken tercih edilmemesinde, sağlık ve güvenlik konusundaki kaygıların etkili olduğunu söylemek mümkündür. Sağlık ve güvenlik konusunda gerekli düzenlemeleri yapmak yerine *“engelli bir çalışanın iş yerinde herhangi bir soruna yol açabilir”* düşüncesiyle engelli bireylere fırsat vermemek olumsuz bir tutumdur. E8 ise *“Yapılan işe bağlı olarak işverenler genelde hızlı ve iş bitirici çalışanlar tercih ediyorlar.”* şeklindeki ifadesiyle işe alırken hızlı ve iş bitirici çalışanların tercih edilmesi nedeniyle engelli bireylerin işe girerken sorun

yaşadıklarına vurgu yapmıştır. Bu durum, engelli bireylerin yetersiz görülmesi hakkında bir önyargıdan ortaya çıkmaktadır. Nitekim insan kaynaklı çalışanlarının engelli çalışanlarını “yetersiz görme” şeklinde tutumlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan E1, *“Uyum iletişim zorluğu yaşanması gibi düşüncelerinden dolayı olabilir.”* şeklindeki görüşüyle yine engellilere yönelik bir önyargıyı vurgulamıştır. Gerçekten de insan kaynakları çalışanları ile yapılan görüşmelerde engelli bireylerle ilgili duyulan en büyük kaygının “uyum” olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında; çalışanların uyumlarının sağlanması konusunda yapılan oryantasyon ve engelli olmayan diğer çalışanların bu konudaki desteği hakkında engelli bireylere şu sorular yöneltilmiştir:

- *“Oryantasyon sürecinde işe alışmanızı kolaylaştırmak adına, diğer çalışanlar ve işvereninize size yardımcı olmasıyla ilgili ne söyleyebilirsiniz?”*
- *“Oryantasyon eğitimi aldıysanız içeriğinden bahsedebilir misiniz?”*

Engelli olmayan diğer çalışanlarla aynı oryantasyon sürecine tabi tutulduklarını belirten katılımcılar, işe alışma sürecinde çalışma arkadaşlarının yapmış oldukları destekleri şu şekilde vurgulamışlardır:

E2: *“Yapacağım işi anlattılar, ben de önemli kısımları not aldım. Nadiren de olsa takıldığım yerler oldu. Onları da sorduğum zaman içtenlik ve sevgiyle cevap verdiler.”*

E4: *“Kendim o pozisyon hakkında araştırma yapıyorum ve çalışan kişilerden deneyimlerini paylaşmasını istiyorum. Yani diğer çalışanların yardımı olduğunu söyleyebilirim bu anlamda.”*

E6: *“Ayrımcılık derken, bana karşı şu şekilde oldu; daha fazla özveri, daha fazla sabırlı ve daha fazla ilgili davranarak ayrımcılık yaptılar. Örneğin sağlıklı birine işi bir defa gösterip bunu yap dediler, bana “takıldığın bir yer olursa istediğin zaman sor, gel yanıma ya da beni çağır, sen bu işi yapacaksın eminim” diyerek güç verdiler. Güzel bir ayrımcılık, ayrımcılık denilirse buna. Beni tanıdıkça da sıradan davranmaya başladılar. Hatta daha çok sahiplendiler.”*

E9: *“Bana her zaman yardımcı oldular. İlk başlarda zorluk yaşısam da onlar sayesinde bu sorunları kolayca aştım. Engelli bireylere iş yerinde ve toplumun çoğu alanında pozitif ayrımcılık sergilendiği oluyor zaten.”*

Katılımcılar, çalışma arkadaşlarının desteklerinin işe alışmalarını sağlamada kolaylık sağladığına vurgu yapmışlardır. İnsan kaynakları çalışanlarına ilişkin bulgular kısmında ele alındığı gibi çalışma arkadaşlarına eğitim verilmesi, bilgilendirilerek desteklerinin sağlanması çalışma ortamında iletişim zorluklarının çözülmesine ve olumsuz tutumların olumluya dönüşmesini sağlamaktadır. Burada da katılımcılar, çalışma arkadaşlarının destekleri sayesinde işe alışma sürecinde yaşadıkları zorlukları aştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları kendilerine yapılan destekleri ifade ederken “pozitif ayrımcılık” ile karşılaştıklarına da değinmişlerdir. Benzer bir bulguya Selçuk’un (2019: 101) çalışmasında da rastlanmaktadır. İlgili araştırmada da engelli katılımcılar, diğer çalışanların kendilerine pozitif ayrımcılık yaptıklarını vurgulamışlardır. “Pozitif ayrımcılık” konusu, insan kaynakları çalışanlarından elde edilen verilerde de vurgulanan bir nokta olmuştur. İnsan kaynakları çalışanları gerek işe alım sürecinde gerekse oryantasyon sürecinde engelli çalışanlara karşı daha esnek davranma şeklinde pozitif ayrımcılık uyguladıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Engel durumundan kaynaklı olarak kişilerin, bir işi yerine getirme veya uyum sağlama konusunda zorlandığı durumlar yaşanabilir. Bunu aşmak adına yapılması gereken o kişilere karşı anlayışla yaklaşarak destek olmaktır. Bu durum, engelli bireylere karşı bir anlamda esnek olmayı da gerektirir. Ancak bu davranışlar, engelli bireylere, diğer kişilerin onlara acıma duygusu içinde olduklarını düşündürmemelidir. Buna ilişkin olarak E11, *“Ufacık bir şey olduğu zaman hop üç kişi yardıma geliyor hani böyle bir bardağı verir misin diyorum üç kişi birden uzatıyor filan hani bunlar güzel duygular ama bilmiyorum abartı geliyor bana. Fazla korumacı...”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Eşit durumlarda olmamaları nedeniyle gereken durumlarda engelli bireylere “pozitif ayrımcılık” yapılmasını olması gereken bir davranış şeklinde değerlendirmek mümkündür. Ancak E11’in vurguladığı gibi bu durumun engelli kişiye kendini yetersiz hissettirmemesinin de sağlanması gerekmektedir. Orhan ve Uysal da (2019: 289) yaptıkları çalışmada engellileri anlamaya yönelik çabaların, engellilere acıma, şefkat ve merhamet gösterme şeklinde ortaya çıktığı sonucuna

ulaşmışlardır. Bu çalışma kapsamında da insan kaynakları çalışanlarının tutumlarında “acıma” alt teması olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte engelli katılımcılardan E6, engellilere karşı özel bir ilgi gösterilmesinin engelli bireyleri tembelleştirdiği şeklinde görüş bildirmiştir: *“Pozitif ayrımcılık da yapmasınlar bence yukarıda belirttiğim gibi herkesle aynı eğitimi alıp aynı anda işe başlamalılar. Çünkü özel ilgi, özel süreç engelliye tembelleştirir. Engelli de suistimale gider zamanla.”* Kişilerin engel durumlarından kaynaklı dezavantaj yaşayacakları durumların ortadan kaldırılması adına daha esnek davranılması, farklı süreçlere tabi tutulması ya da daha ilgi gösterilmesi gerekebilir. Zira eşit durumda olmayan kişilere, eşit şekillerde davranılmasını bir ayrımcılık örneği olarak nitelendirmek mümkündür. Ancak katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak söylenebilir ki yapılan pozitif ayrımcılık ne engellilere kendini yetersiz hissettirecek düzeyde ne de onları tembelliğe sürükleyecek düzeyde olmalıdır. Bununla birlikte çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği üzere engelli olmayan katılımcıların da kendilerinin haksızlığa uğradıklarını düşünmelerinin de önüne geçilmelidir. Bu anlamda engelli bireylere karşı acıma duygusuyla hareket etmek yerine ihtiyaçları doğrultusunda, destek olunması istenmeyen durumların önüne geçilebilir.

Çalışma arkadaşlarının desteğini vurgulayanların aksine tam tersi durumlarla karşılaştığını katılımcılardan E3, *“Fazla destek olmuyorlar. Oryantasyon moryantasyon falan hak getire. Bir gün ben iş yerinde, hatırlıyorum tuvalette tas vardı. Tuvalete girdim bir baktım ki tuvaletin tasını arıyorum. Meğer tuvaletin tası kaldırılmış, yerine hortum takılmış bana haber verilmemiş. İşte ortalığa bir şeyler koyma gibi. Yani ben 10 yıldır aynı kurumdayım. Hala burada bir kör çalışıyor felsefesini oturtamadım. Yarı açık kapılar mesela görme engelliler için çok tehlikeli. Ama maalesef kapılar çoğu zaman yarı açık bırakılıyor. Kaktıriveriyor adam böyle eliyle, işte sonra ortaya falan bir şeyler koyma olayları zaten malum. Hiçbir oryantasyon moryantasyon yok maalesef.”* şeklindeki ifadesiyle belirtmiştir. E3 çalışma arkadaşları ile ilgili ayrıca şöyle bir ifadede de bulunmuştur: *“Onlardan tek istediğim göreve gittiklerinde, bana haber vermeleri, olmadıkları zaman bu hafta izinliyiz demeleriydi. Onu bile demiyorlar.”* Görme engelli olan E3, uzun yıllardır birlikte çalışmalarına rağmen çalışma arkadaşlarının duyarsızlığı hala zorluklar yaşamakta olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda, bu durumun

düzeltilmesine dair iş yerinde diğer çalışanların farkındalığının artırılması konusunda herhangi bir girişimde bulunulmadığı anlaşılmaktadır.

Engelli bireylere karşı olumsuz tutum ve önyargılardan yola çıkılarak söylenebilir ki alım yapılacak pozisyon için uygun adayın, engelli bir kişi olacağı düşünülmendiğinden engelli adaylara fırsat verilmemektedir. Bu konudaki önyargı, sırf engelli olduğu gerekçesiyle açık bir pozisyon için başvuran engelli bir kişinin ön elemenden geçmemesine neden olacaktır. Engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecindeki ilk sorun, burada başlamaktadır. Açık bir pozisyon için yasal zorunluluğun getirdiği kota haricinde engelli bir kişinin işe alınması kendilerine karşı olumsuz tutumlar ve önyargılar nedeniyle oldukça zor görünmektedir. Bu çalışmada ve konuyla ilgili diğer araştırmalarda da ortaya çıkan *engelli bireylerin kota zorunluluğu nedeniyle tercih ediliyor olması*, zaten bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Bireylerin engelli olmaları dışında engel türü ve oranına göre de ayrımlar yapılmaktadır. Katılımcılar tarafından karşılaşılan sorunlar açıklanırken en çok vurgulanan alt temalar *“engel türü ve oranına göre ayrım”* ile *“nitelikleri dikkate almama”* olmuştur. Katılımcılar tarafından bu alt temalara eşit oranlarda vurgu yapılmıştır.

“Engel türü ve oranına göre ayrım” ana temasına vurgu yapan katılımcı görüşleri şu şekildedir:

E10: *“Ben kendi vasıflarımı yazarak yazdım ismimi bütün a’dan z’ye işte şu pozisyondaydım şu programları kullanırdım şudur budur her şeyi yazdım. O şekilde bir form doldurdum, iş başvururunu verdim. Sonrasında aynı özelliklerin daha donanımlısını yazarak ismi değiştirdim bilmem kim yapmıştı. Ama onu da tekerlekli sandalyede yaptım. Özellikler daha yüksek ama o özellikler tekerlekli sandalyede ya onu direkt elemişler. “... Bey geldi mi?” diye ilk başvurudaki kişiyi arıyorlar çünkü onu böbrek hastası yazdım. Yani bunu şey gibi düşünün, sosyal bir deneymiş gibi. O anda insan kaynaklarının bakış açısını direkt çözmüş oldum. Böbrek rahatsızlığı var, eğitimleri bu... Halbuki öbür tarafta tekerlekli sandalyede olan adam ondan kat kat daha üstün, yöneticilik yapmış üst düzey, her şeyi biliyor.”*

E6: *“Kalp hastası olan da şeker hastası olan da %40 engelli sayılıyor bu da onlar için yeterli. Gerçek engelli çalıştırmak zorunda değiller çoğu yer de bunu yapıyor hala.”*

E8: *“Ve daha da kötüsü engelli alsalar bile hafif engelli almayı tercih ediyorlar.”*

E1: *“Engel oranı düşük olanların tercih edilmesi gibi bir durum mevcut her yerde. Engelli raporu olsun ama bir engeli olmasın istiyor genellikle işverenler maalesef. Ya da geri hizmete veriyorlar insanlardan uzak yapılabilecek işlere. İnsanların hastalığına göre seçici davranmaktalar.”*

E3: *“Görme engelli olmasın, yürüme engelli olmasın, işitme engelli, zihinsel engelli olmasın. Yani diyor ki görünen, görüyorum olmasın. Engeli, iç hastalıkları gibi basit tırnağında, elinde olsun gibi böyle tuhaf isteklerde bulunuyorlar. Görünür olan engelleri yani fazla istemiyorlar. Engelli personeller genelde, ben de dahil kimsenin görmediği, bilmediği herkesten ayrı yerlerde oturtuluyor. Pek göze batsın istenmiyor.”*

Katılımcılar, engellilerin işe alımında engel türü ve oranına göre ayırım yapıldığını vurgularken *görünür bir engel durumunun tercih edilmediğine* vurgu yapmışlardır. İnsan kaynakları çalışanlarından da bu konuya vurgu yapan katılımcılar olmuştur. İ6, *“Ekip arkadaşımın kolunun ampute olmasından, gözünün görmemesinden, kulağının duymamasından etkileniyorum, bu durum çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu etkiliyor diyen yöneticilerle çalışıyoruz!”*, İ12 ise *“Kota dolsun yeter mantığıyla hareket edildiğinde daha çok gözle görünür bir engel olmaması tercih ediliyor ya da süregelen bir hastalığı olan kişilere öncelik veriliyor.”* şeklindeki ifadeleriyle aynı görüşte olduklarını vurgulamışlardır. Çalışmanın *“Engelli Çalışanları İşe Almada Dikkate Alınan Kriterlere Dair Bulgular”* bölümünde *“engel türü ve derecesi”* alt teması altında ele alındığı gibi iletişim kurmanın güç olması, seçim yöntemlerinin yeniden uyarlanması gerekliliği gibi nedenlerin yanı sıra kişilerin, görünür bir engele sahip olması nedeniyle işe alınmaması hiç kuşkusuz ki engelli bireylere karşı yapılan bir ayrımcılıktır.

Karşılaşılan sorunların açıklanmasında *“nitelikleri dikkate almama”* alt temasına vurgu yapan katılımcıların görüşleri ise şu şekilde olmuştur:

E3: *“Şimdi bizim sorunumuz şu; ben sosyal bilgiler öğretmeniyim, birkaç yıl atanamayınca öğretmenlik değil, memurluk yapmaya başladım, telefonlara bakıyorum. Aldığım eğitim ile yaptığım iş birbirinden farklı. Bu da daha çok yani engellilerin potansiyeline değil engeline odaklanıldığı için engelliler de maalesef*

basit işlerde çalıştırılıyorlar. “Uzun yılları telefon bağlamak için mi okudum?” diye soruyoruz. İnsan ister istemez üzülüyor. İş görüşmesinden döndüğümüzde de bu kadar eğitimin boşa mı olduğunu düşünüyorsunuz. Yani sokakta dilenenlerin ve eline para sıkıştırılanların bizden ne farkı var gibi bir düşünceye kapılıyorsun.”

E5: “Olumsuz görüşmelerin mesleki yeterlikten çok engelimle ilgili olması üzüyordu doğal olarak. Görüşme yaptığınız kişi, “iş kolumuz ve iş yerimiz fiziksel olarak size uygun değil vb.” açıklamalarda bulunduğunda ya da iş başvuru şartlarında” engelli olmamak gibi şart olması size bunu düşündürüyor. Yüksek öğrenim görmüş bir engelli için bazı durumlarda eğitim seviyesi de avantaj olmaktan çıkıyor.”

E10: “Hiç hiç kişinin pozisyonuyla uyumu yok. Çok fazla üniversite mezununun ben kendi mesleğiyle alakası olmayan birimlerde çalıştığını bilirim, lisans mezunu dört yıllık çocuk gelişimi mezunu ama masa başı memuriyet yapıyor, psikolog masa başı memuriyet yapıyor, “sen engellisin hiç yorma kendini, koşturma sahada” deniyor... Halbuki amacı o; insanlara dokunabilmek, hayata dokunabilmek... İnsan kaynaklarının yapmış olduğu şey şu anda toplu iş görüşmesi adı altında kişinin dış görünüşüne bakarak sadece görsele ve diksiyona hitap edecek kişiyi seçmek.”

E1: “Sadece her şeyimizi yaptırabileceğimiz birisi olsun, gerisini önemli kılmıyorlar. Neden, çünkü okul okuyan insanın maaş beklentisi yüksek olmakta, buda işverenin işine gelmiyor asgari ücretle iş yaptırabilecek en iyi insanı aramaktalar maalesef. Biz de mecburen katlanıyoruz. Bir de herkes giyimine kuşamına, hal ve hareketlerine çok dikkat etmekte. Eğitimle bence çok bir alakası olduğunu düşünmüyorum.”

E3, aldığı eğitim ile çalıştığı işin birbirinden alakasız olduğunu belirtip engellilerin daha basit seviyedeki işlerde çalıştırıldıklarına vurgu yapmıştır. Yine görüşlerine yer verilen diğer katılımcılar da engelli adayın eğitiminin bir işe alım kriteri olarak değerlendirilmediğine ve engellilerin eğitimleriyle alakası olmayan niteliksiz işlerde çalıştırıldıklarına vurgu yapmışlardır. Özaydın ve İri (2020: 108) de çalışmalarında engelli katılımcıların, kendi mesleklerine uygun olmayan daha basit niteliklerde çalıştırıldıkları bulgusuna ulaşmışlar ve engelli çalışanların eğitimlerini aldıklarını mesleklerini yapmalarına imkan tanıyan bir işe seçme ve yerleştirme

sürecinin oluşturulması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Benzer bir bulguya, Ataman'ın (2019: 77) çalışmasında da rastlanmaktadır. Bu araştırmaya katılan engelli katılımcılar da almış oldukları eğitimlerine uygun işlerde çalışmadıklarına değinmişlerdir.

Bunun dışında E10 ve E1, mülakatlarda diksiyon ve dış görünüşe bakarak işe alım kararının verildiğine vurgu yapmışlardır. Diksiyon, kendini ifade ediş biçimi, dış görünüş ilk izlenimi oluşturmak anlamında karar verici üzerinde etkilidir ve yapılacak olan mülakatlarda adayların bunlara dikkat edilmesi gerektiği her zaman üstünde durulan bir konu olmuştur. Ancak adayın sahip olduğu hiçbir niteliği dikkate almadan sadece dış görünüşe göre karar vermek büyük olasılıkla seçim kararının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır. Bununla birlikte çalışmanın birinci bölümünde de değinildiği üzere adaylar, mülakatlarda kendilerini mülakatçıya beğendirmek için kendilerini olduğundan daha farklı gösterebilmektedirler. Zaten işe seçme ve yerleştirme kararının, her zaman ifade edildiği şekildeki gibi işin özellikleri ve kişinin özellikleri uyumuna dikkat edilerek verilmesi gerekiyorsa bu noktaların, seçim kararında öncelikli kriterler olmadığı açıktır.

Katılımcıların karşılaştıkları sorunları açıklarken vurgu yaptıkları bir diğer alt tema ise *“erişilebilirlik”* olmuştur.

E4: *“Ulaşım... Ulaşım konusunda bazı otobüslerde lift sistemi yok ve sandalyeli arkadaşlarım bu araçları beklemek durumunda kalıyor, bu bir sorun teşkil eder.”*

E3: *“Evrensel tasarım ve makul uyumlaştırmaların yapılması gerekiyor. Yani iş yerinin, engellilerin çalışabileceği hem erişilebilirlik şartlarını taşıması hem de gerekli donanımları hazırlaması gerekiyor. Bunlar ek maliyet gerektirdiği gerekçesiyle işe almak istemiyor.”*

E10: *“Bir engelliye çalıştırıyorsan ona uygun fiziki düzenlemeleri yapman gerekiyor ve ona uygun iş ortamı yaratman gerekiyor. Ama bunu gerek kamu gerekse özel sektör hiçbir şekilde uygulamıyor. Ek maliyet kaygısından dolayı uğraşmak istemiyorlar birçok şey.”*

E11: *“Tekerlekli sandalye girişi yoktu mesela. Yani adamın gelmesi ayrı bir problem, ona ayrı bir servis mi ayarlanacak o var...”*

E12: *“İş görüşmesi için gittiğim şirkette tekerlekli sandalye girişi yoktu mesela...”*

Katılımcılar işe seçme ve yerleştirme sürecinde *“erişilebilirlik”* ile ilgili yaptıkları vurgular incelendiğinde erişilebilirliğe ilişkin sorunların, engellilere yönelik olumsuz tutumları güçlendirdiği yorumu yapılabilir ve engel türüne göre bir ayırım yapılarak işe alınmalarına engel olacağı çıkarımını yapmak mümkündür. E3 ve E10, iş yerinin fiziki koşullarının düzenlenmesinin ek maliyet kaygısı yaratacağı vurgusu, işverenlerin olumsuz tutumlarıyla ilişkilidir. Nitekim bazı araştırmalarda bunu destekler bulgulara ulaşılmıştır. Bu olumsuz tutumun, işe alındığı takdirde yeni bir düzenleme yapılması gerekecek olan kişiyi işe almama şeklinde bir davranışa neden olacağı çıkarımı yapılabilir. Bunun dışında işe seçme ve yerleştirme sürecinde erişilebilirlik ile ilgili yapılan vurgular, *“işe giderken yaşanan ulaşım problemleri”* ve *“iş yerinin fiziki koşullarının uygun olmaması”*na ilişkindir.

Katılımcıların karşılaştıkları sorunları açıklarken vurguladıkları bir diğer alt tema ise kendilerine mülakatlarda sorulan başvurdıkları *“işten bağımsız engel durumuna odaklanan sorular”* olmuştur. 12 katılımcıdan 5’i bu tür sorularla karşılaştıklarına vurgu yapmışlardır. Buna ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekilde olmuştur:

E3: *“İşe gidip gelebilir misin? Tuvalete gidip gelebilir misin? İşte şu işi yapabilir misin? Bu işi yapabilir misin?”* gibi daha çok şans vermekten ziyade önyargıların belirleyici olduğu bir iletişim biçimi var.”

E5: *“Fiziksel mekana yönelik ayrımcılık içeren soru oluyordu. Merdiven inip çıkmakla ilgili sorular.”*

E7: *“Sanki işle hiç ilgili değil de böyle sürekli engel durumuyla ilgili sorular sorulması rahatsız edici Boşunaymış gibi her şey, seni sadece özrünle ilgili değerlendiriyorlar gibi hissettiriyor insana.”*

E12: *“Yapılacak iş ile ilgili değil de engellilikle ilgili sorular sorulması rahatsız edici.”*

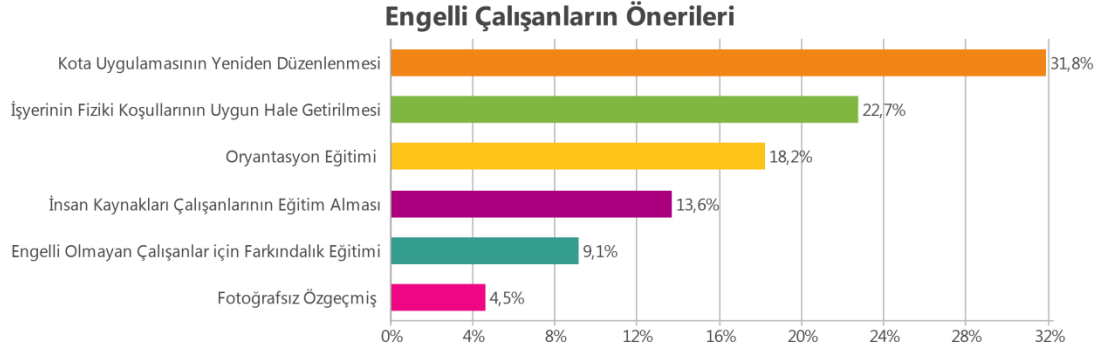
Katılımcılar mülakatlarda yapacak oldukları işe ilişkin sorular yerine engellilik durumlarıyla ilgili sorularla karşılaşmayı *“rahatsız edici”* olarak nitelendirmişlerdir. Gerçekten de engelli bir kişiye iş ile ilgili olması gereken bir mülakatta işe ilişkin soruların yerine devamlı olarak engel durumuyla ilgili sorular

sorulmasının engelli adaya bu şekilde hissettireceği açıktır. E3'ün belirttiği gibi bu şekilde soruların hakim olduğu bir iletişimi “önyargılı” olarak nitelendirmek mümkündür. Diğer taraftan adayların engel durumuna ilişkin düzenleme yapmak ve aday geldiğinde ortamı onun için uygun hale getirmek adına, teknik bilgilerin alınması önemlidir. Ancak adaylara, teknik bilgiden öte kişisel meraka dönen soruların sorulmaması gereklidir. Aksi takdirde bu durum, hem engelli adayları rencide etmekte hem de yapılan görüşmelerin, profesyonellikten uzaklaşmasına ve engelli bireylere duygusallık ve acımayla yaklaşılmasına yol açmaktadır (Mehmet Kızıлтаş, kişisel görüşme, 06 Haziran 2020). Nitekim insan kaynakları çalışanları tarafından, engelli bireylerin işe seçme ve yerleştirme sürecine dair algılanan zorluklardan biri olarak duygusal davranma konusuna değinilmiş hatta katılımcılar, engelli bireylere acıma duygusuyla yaklaştıkları için yanlış karar verebileceklerinden endişe duyduklarını belirtmişlerdir. O halde yapılması gereken engelliliğe ilişkin soruları, mülakat ya da çalışma ortamını düzenlemekle sınırlı tutmaktır. Böylece mülakat için gelmiş olan engelli aday da insan kaynakları çalışanları da bir problem yaşanmasını önlemiş olurlar. Örneğin tekerlekli sandalye kullanan ortopedik engelli bir kişinin, ortamın fiziki koşullarının uygun olmaması nedeniyle herhangi sorun yaşamasının önüne geçilebilir (Kızıлтаş, 2015:91).

3.7.3.5. İşe Alım ve Oryantasyon Sürecinin İyileştirmesine Yönelik Önerilerine Ait Bulgular

Engelli çalışanların işe seçme ve yerleştirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik önerileri doğrultusunda oluşturulan “*engelli çalışanların önerileri*” ana temasının alt temaları Şekil 17’de sunulmuştur.

Şekil 17: Engelli Çalışanların Önerileri Ana Temasını Oluşturan Alt Temaların Vurgulanma Oranları (%)



İnsan kaynakları çalışanlarının önerilerinde olduğu gibi engelli çalışanlar da sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerini açıklarken en çok ‘‘kota uygulamasının yeniden düzenlenmesi’’ne vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya vurgu yapan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

E6: ‘‘Engelli kotası çok çok az. Engellilerin sosyal yaşamdan geri kalmamaları için daha yüksek olmalı.’’

E7: ‘‘Kota oranı düşük, az bir oran. Bunun artırılması gerektiğini düşünüyorum.’’

E8: ‘‘Denetimin daha da sıkılaştırılıp idari cezaların artırılması gerekiyor. Böylece işveren ‘‘engelli almayayım ödeme yapıp kurtulayım’’ deme cesaretinden kurtulsun. Çünkü idari para cezaları caydırıcı ama olumsuz bir caydırıcılık var. Engelli çalışan kota sayısı artırılmalı, denetimler sıkılaştırılmalı diye düşünüyorum.’’

E11: ‘‘İşe alım süreçlerinde bu iş şu şekilde çözülebilir: iş alımına göre bence örnek veriyorum bir ağır sanayide mesela sen engelli oranını farzı misal yüzde üç veriyorsan yüzde üç engelli alması gerekiyorsa belki adaletsizlik gibi görünecek ama ağır sanayide engelli çok iş yapamaz. Bunun yerine engellilerin çalışmasına daha uygun olan iş yerlerinde oran, mesela diğerlerinde yüzde üçse belki buralarda yüzde yirmi yüzde yirmi beş zorunluluk getirilerek uygulanabilir Devlet de bu iş yerlerinden çok düşük miktarda vergi alıp işverenini yükünü azaltabilir.’’

Katılımcıların kotaya yönelik vurguları en çok insan kaynakları çalışanlarının önerilerinde olduğu gibi *kota'nın arttırılmasına* yöneliktir. Bununla birlikte kota zorunluluğunun yerine getirilmediği takdirde işverene *uygulanan idari para cezasının arttırılması ve denetimlerin arttırılması* da yine kota uygulamasına yönelik yapılan vurgulardan biridir. Katılımcılardan E11 ise iş yerleri bazında kota uygulamasının yeniden düzenlenmesi şeklinde öneri sunmuştur. Buna göre engelli bireylerin çalışabilmesi için daha fazla pozisyonu bulunan işletmeler için kota oranı arttırılmalıdır. Devlet de vergi miktarını düşürerek bu iş yerlerinin engellileri işe alımını desteklemelidir. İşverenlerin engelli işe almayı tercih etmemeleri göz önünde bulundurulduğunda bazı işletmelere daha fazla zorunluluk getirilip engelli işe almalarını sağlamak, bu zorunluluğa tabi tutulan işverenlerin tepkisini çekeceği açıktır. Bu durum engellilere yönelik olumsuz tutumların güçlenmesini şeklinde bir sonuca dahi sebep olabilir. Yine de engelli birini işe alınmasının öncelikli nedeninin kota zorunluluğu olduğu bilinmesi nedeniyle kota uygulamasına yönelik yeni düzenlemelerin gerektiği -en azından engellilere karşı istenilen farkındalık düzeyi artana kadar- açıktır. Fakat bu düzenlemelerin insan kaynakları çalışanlarının önerilerindeki gibi engel türlerine yönelik düzenlenme ya da kapsayan iş yerlerinin arttırılması şeklinde yapılması uygulanması açısından E11'in önerisine kıyasla daha kolay olacaktır.

Öneriler açıklanırken vurgu yapılan bir başka alt tema ise *“iş yerinin fiziki koşullarının düzenlenmesi”* olmuştur. Birçok defa değinildiği gibi bu koşulların uygunsuzluğu, engelli bireylerin işe girmelerini zorlaştırmakla birlikte işe alınma noktasında engelli adaylara yönelik var olan olumsuz tutumları da güçlendirmektedir. Engelli bireylerin işe girmeleri önündeki fiziksel koşullara bağlı engellerin kaldırılması ve olumsuz tutumların iyileştirilmesi adına sürece ilişkin böyle bir öneride bulunulduğu söylenebilir. Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

E12: *“Yine iş yerinin fiziki koşulları uyumlulaştırılmalı engelli çalışanlar için.”*

E11 ise *“Herhangi bir basamak olduğu zaman bana birisi yardımcı olduğu zaman ben kendimi daha öz güvensiz daha zayıf hissediyorum ama mesela ben örneğin tekerlekli sandalyemle gün içerisinde yirmi kilometre yirmi beş kilometre*

kadar bir yol gidebilirken önümdeki ufacak bir basamak beni başka bir insana muhtaç bırakıyor. Fiziksel şartların daha güzel ayarlanması birinci etapta olabilir. Gene fiziksel şartların içine girecek, engelli lavabosu bir engelli için en önemli şeydir. Normal sağlıklı bir insanın ufak bir alanda yapabildiği şeyi bir engelli yapamadığı zaman engellinin en büyük sorunlarından birisi madem konu açıldı lavabodur. Engelli lavabosunun da iş yerinde engelliye uygun olması lazım. En kötü ihtimalle bir tutunma barı olması lazım. Büyük şeyler değil bunlar aslında çok basit şeyler, fiziksel olarak bunlar var.” şeklindeki ifadesiyle bulunduğu ortamdaki fiziksel koşulların uygun olmamasının kendini birine muhtaç hissettirdiğine vurgu yaparak konunun önemine değinmiştir.

Fiziki koşulların düzenlenmesine ilişkin olumlu bir tutum ve davranış ile karşılaşan E6’nın ifadesi ise şu olmuştur: *“Tabi ki mimari koşullar için düzenlemeler yapılmalı kesinlikle... Çalıştığım iş yerinde ilk tekerlekli sandalyeli ben olacaktım. İnsan kaynakları uzmanımız, her yeri gezdirdi, banyoyu gösterdi... “Bunu sana en uygun şekilde nasıl yapabiliriz? Tarif et.” dedi... Hem duygulandım, hem gururlandım. Gerçekten işe alınmam için direnen biri vardı karşımda. Tarif ettim, tabi engelli olmayan bunu bilemez. Çizdi yazdı, sen eğitimi tamamlayana kadar tuvalet senin kullanabileceğin gibi olacak dedi ve yaptı.”* Bu örnekteki gibi insan kaynakları çalışanın konuya ilgisi ve desteği, çalışanın örgüte karşı olumlu tutumlara sahip olmasını sağlayacak hem de onun için çalışma koşullarını iyileştirecektir. Gerek insan kaynakları olsun gerekse işverenler olsun çalışma ortamı, bu türden bir engelli için uygun değil diye düşünerek hareket etmek yerine bu şekilde çözüm önerileri getirmelidir.

Katılımcıların sürecin iyileştirilmesi hakkında vurgu yaptıkları diğer alt tema ise *“oryantasyon eğitimi”* olmuştur.

E4: *“İş hakkında eğitim verilebilir. İşe girenlerin kısa sürede kolaylıkla uyum göstermeleri adına.”*

E9: *“Oryantasyon sürecini faydalı buluyorum, bu süre engelli bireylerin alışma ve algılama zamanına göre düzenlenmeli. Yapacağı iş sabırla anlatılmalı.”*

E10: *“Birlikte çalışmaya adapte olmaları için öncelikle eğitim verilmeli.”*

Çalışanların işe ve çalışma ortamına uyumunu kolaylaştırmak için oryantasyon eğitimlerinin gerekliliği ve faydası çoğu zaman vurgulanmaktadır.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş engelli çalışanların tamamı oryantasyon uygulamalarının, kendi engel durumlarına göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Ancak engel türü ve derecesi gerektiriyorsa insan kaynakları çalışanlarının önerilerinde değinildiği gibi oryantasyon eğitimleri, engelli çalışanlara göre uyarlanmalıdır.

Katılımcıların sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerini açıklarken vurguladıkları bir diğer alt tema ise *‘insan kaynaklarının eğitim alması’* şeklinde olmuştur. E10, *‘Bilinçlenmeleri için insan kaynaklarının da ciddi anlamda eğitime ihtiyacı var; önyargıyla yaklaşmama, fırsat verme, fırsat eşitliği yaratmak için.’* Ve E12, *‘İnsan kaynaklarının kendileri de eğitim alabilirler, engelli farkındalığı konusunda.’* şeklindeki görüşleriyle insan kaynakları çalışanlarının da farkındalıklarının artırılması ve bilinçlenmeleri adına eğitim almalarının gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu öneri, araştırma kapsamında insan kaynakları çalışanlarının kendileri tarafından da en çok vurgulanan 2. öneri olmuştur. Bahsedilen bölümde de değinildiği üzere böyle bir eğitim, sürecin iyileştirilmesi açısından oldukça fayda sağlayacağı açıktır. Daha önce de değinildiği gibi gerek engelli bireylerin alacağı oryantasyon eğitimi olsun gerek diğer çalışanların farkındalıklarını kolaylaştırmaya yönelik eğitimler olsun, ilgili eğitimler dışarıdan alınsa dahi bunları organize edecek kişi, insan kaynakları çalışanları olduğu için öncelikle kendilerinin bu konuda eğitimler alması gereklidir. Bu eğitimler sadece algı ve farkındalık ile ilgili değil engel türleriyle nasıl iletişim kurulacağı gibi şekillerde de olabilir. E10, *‘Bir insan kaynakları çalışanının işaret dili bilmesi mesela iyi olabilir.’* şeklindeki ifadesiyle yine daha önce insan kaynakları çalışanları tarafından da önemi vurgulanan bir konuya değinmiştir.

Katılımcılar *‘engelli olmayan çalışanlar için farkındalık eğitimi’* alt temasına da vurgu yapmışlardır. E3, *‘Ben üniversitede özel bir yurttta kaldım. O yurttta kalmadan önce hocamız, öğrencilerini topluyor ve görme engelli bir arkadaşınız gelecek, o arkadaşınıza yardımcı olun diye onlarla bir toplantı yapıyor. Bence iş yerine bir engelli gelecekse; o kurumdaki çalışanların, o engelli hakkında bilgilendirilerek, o engelliyle doğru iletişim kurmaları gerektiğini anlatan kısa eğitimlerin olması gerektiğini düşünüyorum.’* şeklindeki görüşüyle engelli olmayan çalışanlara, engellilerle çalışma konusunda verilecek bir eğitimin faydalı

olabileceğine vurgu yapmıştır. İnsan kaynakları çalışanları ile yapılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara da katılımcıların bu eğitimlerin faydalı olduğuna dair ifadelerine yer verilmiştir. Bu eğitimlerin, çalışanlar arasında iletişimi güçlendireceği açıktır.

Katılımcılardan E8 ise *‘‘Fotoğrafsız cv olayını dernekçe geliştirmeye çalışıyoruz zaten. Hele presentabl olmak gibi arayan firmalar oluyor onlar için bu uygulamanın kaldırılması gerek. Kaldı ki Avrupa’da özgeçmişe fotoğraf koymak yasak, bizde de yasaklansın bu uygulamayı koymaya çalışıyoruz.’’* şeklindeki ifadesiyle *‘‘fotoğrafsız özgeçmiş’’* alt temasına vurgu yapmıştır. Bu konuyla ilgili olarak insan kaynakları katılımcılarından İ6 da *‘‘Fotoğraflı cv de benim kendi firmamda aradığım bir özellik değil. Ancak işe alım yöneticileri, özellikle engelli işe alımı yaparken kişinin fotoğrafını ön planda tutuyor... Bunlara bakan birçok yönetici engelli kadrosunda olmasa bile yine adayın yaşına, askerlik durumuna ve güzel ya da çirkin olduğuyla da ilgileniyor...’’* şeklindeki ifadesiyle özgeçmişlerde fotoğrafların yer almasına ilişkin olarak diğer nitelikler yerine dış görünüşün daha fazla önem taşımasının olumsuzluğuna dikkat çekmiştir. Katılımcılardan E5 ise *‘‘Diğer insanların bundan hoşlanmayacağını düşünüyorlar. Müşteri ya da hizmet sunulan kesim genellikle ‘‘eli yüzü düzgün sağlıklı kişileri’’ görmek istiyor. Görsellik kaygısı da bunda rol oynamakta.’’* şeklindeki ifadesiyle hizmet verilen kişilerin görselliği önemsemesi gerekçesiyle işe alınırken bunlara dikkat edildiğine vurgu yapılmıştır. Yine daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere dış görünüş, ilk izlenimi oluşturma anlamında işe alım kararının verilmesi üzerinde etkili olmakla birlikte bu değerlendirmelere göre birini işe almaya buna göre karar vermek, tabi ki başlı başına yanlış bir davranıştır.

Katılımcıların gerek işveren gerekse insan kaynakları çalışanlarından bekledikleri tutum ve davranışlar ile önerilerini ifade eden görüşleri incelendiğinde beklentilerini dile getirirken *‘‘fırsat tanıma ve eşit değerlendirme’’*’ye vurgu yapmışlardır. Örneğin E1 , *‘‘ Bizim de bir hayatımızın olduğunun farkına varsalar ve eşit tutsalar bizi...’’* , E2 ise *‘‘Engelli-sağlıklı ayrımının kaldırılıp her ikisine de eşit davranılması taraftarıyım. İşe girerken eşit fırsatlar verilmeli.’’* şeklindeki görüşüyle buna değinmiştir. Bununla birlikte katılımcılar kota zorunluluğu ile ilgili görüşlerini

ifade ederken de sık sık böyle bir zorunluluk olmasa kendilerinin işe alınmalarının mümkün olmayacağına vurgu yapmışlardır.

E7: *“Kota uygulamasının Olması gerekiyor sanırım. Yani çünkü durum ortada, engellilerin işe girmesi çok zor oluyor. Sağlığı yerinde olan kişilerden farklı geliyor bizim için bu süreç. O yüzden de böyle bir yaptırım bizlerin işe alınmasını kolaylaştırmak için olmalı.”*

E4: *“Kota bir yönden avantaj, bizlerin de sosyal hayatta yer almamızı zorunlu kılıyor. Diğer taraftan bakıldığı zaman sosyal bir devlette yaşıyoruz neden kota zorunluluğuna gerek duyuluyor?”*

E2: *“Tabi şu var kota zorunluluğu da olmasaydı, hiç işe almazlardı engellileri... Bu yüzden az bile olsa yine de olması iyi bir şey. Tabi keşke böyle bir şeye hiç gerek kalmasa.”*

E10: *“Hiç bir şekilde kimse engelli istihdamına olanak sağlanmaz, birçok engellimiz bu kota zorunluluğu olmasaydı iş başı yapamazdı.”*

Katılımcıların zorunluluk olmasaydı işe giremeyecekleri şeklindeki görüşleri, kendilerine fırsat sunulmadığını gösterir niteliktedir. Hem insan kaynakları çalışanları tarafından hem engelli çalışanlar tarafından kota uygulamasına yönelik, *“oranın az olmasıyla birlikte yine de böyle bir uygulamanın olumlu olduğu”*’na vurgu yapılmış ve bununla beraber *“keşke böyle bir zorunluluğa hiç ihtiyaç duyulmasa”* şeklindeki ifadelerle, engellilerin işe alınması konusundaki mevcut algının değişmesi yönündeki isteklerini vurgulamışlardır. İnsan kaynakları çalışanlarının da görüşlerinin bu şekilde olması; onların da işverenlerin engelli işe alımı hakkındaki tutumlarını, olumsuz değerlendirmeleriyle ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde de değinildiği gibi engelli işe alımına ilişkin sorunlar bunlarla sınırlı değildir. Engelli bireylerin aileleri, bireylerin kendisiyle ilgili önyargıları ya da devlet tarafından sağlanan maddi yardımlar da engellilerin çalışma hayatına katılmasının önünde bir sorun oluşturmaktadır. Engelli katılımcıların çoğu *“Çalışma hayatına katılmanız konusunda aileniz ne düşünüyor?”* sorusuna verdikleri yanıtlarda, ailelerinin çalışma konusunda destek olduğunu belirtirken katılımcılardan E10, kendi ailesinin olmasa da bazı engelli bireylerin ailelerinde bir bilinçsizlik olduğunu şu ifadesiyle vurgulamıştır: *“Yani ailelerinde ciddi anlamda kendi engelli çocuğuyla ilgili engelli çocuğunun engelini tanımayan aileler*

görüyoruz. Hala yirmi birinci yüzyıldayız ondan utanan aileler var bunu görüyoruz. İnsan kaynakları katılımcılarından İ6 ise ‘Ebeveynlerin çocuklarını doğru yönlendirmesi, onları dış ortama hazırlaması ve öz güvenli, bağımsız bir hayat yaşayacaklarına ortam hazırlamaları çok kıymetli. Bağımsız yaşamaya alışan bir engelli birey, hak temelli bakış açısıyla girdiği her ortamı değiştirebilecek güce sahip olur. Bu sayede de hem sosyal çevresini hem de iş ortamında algılara dokunur ve değişim başlar...’ şeklindeki ifadesiyle hem aile desteğinin önemini hem de bağımsız yaşam kültürünün, engelli bireyin toplum ve çalışma hayatındaki etkisinin önemine vurgu yapmıştır. Bunun dışında engelli katılımcılardan, engellilere ayrı bir ilgi gösterildiği takdirde, onların bu ilgiyi suistimal ettiğini ya da kota uygulamasına güvenerek kendilerini geliştirmemeleri veya kendilerine bağlanmış olan aylığa güvenmeleri nedeniyle tembellik yaptıklarını öne sürenler olmuştur. Bu konuya vurgu yapan katılımcı görüşleri şu şekildedir:

E6: *‘Özel ilgi, özel süreç engelliye tembelleştirir. Engelli suistimale gider zamanla. Böyle bir şeyin yaşanması da hoş olmaz. Sonuçta böyle şeylerin yaşanması hepimizi karalıyor. Aynı zamanda engellilerin bazıları, devletin engelliye verdiği fakir ve muhtaç aylığına güveniyor. Ben şu anda evimden çalışarak 2900 lirayı alırken onlar hiçbir şey yapmadan iş yerinde yapamıyorum deyip bu parayı oturdukları yerden yemeye çalışıyorlar. Dediğim gibi daha fazla özveri gösterdikleri için bize, bunu sonuna kadar kullanıyorlar. Bakıyorlar iş akdi feshi devreye girecek çalışmadığından ve şirketteki tüm haklarını kaybetmişler istifalarını verip şu an 805 lira olan engelli maaşıyla çalışmayayım böyle daha iyi deyip yetiniyorlar.’*

E10: *‘Biraz bizimkilerde de açıkçası tembellik olanlar var yani ben alıştım işte üç kuruş engelli maaşı gelsin ben çalışmayım bunları bir maaş bir yardım olarak görenler var gibi. Yani onlarla hayatını idame ettirenler yani bunlar yardım ama yarın bir gün bir yönetim değiştiğinde, hükümet değiştiğinde bunların kesilebileceğini bilmeleri lazım. Çünkü sosyal gelirlerini eline alacaklar ki yarın bir gün emekli olduğunda hiç kimseye bağımsız yaşayacaklar, o emekli maaşı ömürlük gibi.’*

E5: *‘Özürlü arkadaşlarımızın geçmişte yaşamış olduğu iyi niyeti kötüye kullanmış olmaları, işte gerekli özen ve beceriyi kullanmamaları gibi bir durum da*

söz konusu. Ayrıca özürhüherin bu kotaya güvenmeleri ile birlikte kendilerini geliştirerek donanımlı olmaları gerekmektedir.’’

Engelli çalışanların, engel durumlarını öne sürerek sorumluluklarından kaçması, İyem ve İslamoğlu’nun (2019: 322) çalışmasına katılan işverenlerin bir kısmı tarafından da vurgulanan bir konu olmuştur. Bunun dışında E6 ve E10’un vurguladığı gibi engelli bireylerin çalışmak yerine engelli aylığı almayı tercih etmesi, engellilerin kendilerine yönelik olumsuz tutumlar ve önyargılardan dolayı kendilerini ne kadar geliştirirlerse geliştirsinler, nitelikli olsalar dahi buna uygun bir iş bulamayacaklarını düşünmelerinden kaynaklı olabilir. Bu anlamda hem işverenin olumsuz tutum ve önyargılarının büyük bir sorun oluşturduğunu ve eğitim hizmetlerinden düzgün bir şekilde yararlanamadıklarını tekrar vurgulanmakla birlikte, iş gücü piyasasına aktif katılımlarının sağlanması için engelli bireylerin de çaba göstermesi gerekmektedir. Nitekim Köksal’ın (2010: 86) araştırmasında işverenler, donanımlı engelli çalışan bulmakta zorluk çektiklerini ifade ederek engellilerin kendileriyle ilgili önyargıları terk ederek kendilerini geliştirmek konusunda çaba göstermelerine vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte çalışmada, işveren ‘ben parasını vereyim, sen işe gelme’ şeklindeki bir yaklaşıma sahip bile olsa engellilerin buna karşı tutumunun net olması gerektiğine değinilmiştir. Engelli bireylerin bu şekilde kendilerini geliştirmeleri ve çalışma konusunda istekli olmaları, hem kendilerine hem de diğer engelli bireylere yönelik olumlu tutumlarının gelişmesine de etki edebilecektir.

SONUÇ

Toplumsal yaşamda zaman içerisinde engelliliğe yönelik algıların olumlu yönde değiştiği düşünülse de engelli bireyler hala önyargılı tutum ve davranışlara maruz kalmaktadır. Engellilere yönelik bu tutum ve davranışlar, elbette çalışma hayatında da kendini göstermekte ve engelli bireyler, performans açısından yetersiz olacaklarının düşünülmesi ya da çalışma ortamında uyum sorunu yaratabilecekleri gibi önyargılı düşünceler nedeniyle işe alımda tercih edilmemektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar da engelli bireylerin çalışma yaşamında; büyük ölçüde olumsuz tutumlar, önyargılar ve ayrımcılık kaynaklı sorunlar yaşadığını göstermekle birlikte eğitim ve mesleki bilgi yetersizliği ile erişilebilirlik problemlerinden kaynaklı olarak da zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Engellilere ilişkin yaşanan bu sorunların, işe alım aşamasında ne şekilde kendini gösterdiğini ortaya koyan bu araştırmada; sürecin insan kaynakları çalışanlarının gözünden değerlendirilmesinin, mevcut durumu daha iyi ortaya koyacağı ve sürecin iyileştirilmesine yönelik daha sağlıklı önerilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmaya, insan kaynakları çalışanları da dahil edilmiş ve çift yönlü bir değerlendirme yapılmıştır.

Bununla birlikte, işverenlerin engelli işe alımı konusundaki isteksizliği ya da maliyet kaygısı yüzünden çalışma ortamının engelli bireyler için düzenlenmemesi gibi nedenlerden kaynaklı olarak engelli işe alımı konusunda insan kaynakları çalışanlarının çeşitli zorluklarla karşılaşabileceği düşünülmektedir. Bu durum saptanmaya çalışılmıştır. Gerçekten de araştırmada engelli çalışanların görüşlerinden elde edilen bulgulara, “karşılaşılan sorunlar” ana teması altında büyük ölçüde işverenin olumsuz tutum ve önyargılarına vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde insan kaynakları çalışanları da engelli bireylerin çalışmasına ilişkin olarak yer yer işverenlerin duyduğu kaygılara dikkat çekmişlerdir. Katılımcılardan İ5 ise “Eğer üst yönetimde, işverende bu bilinç yoksa siz ne kadar çabalarsanız çabalayın o personelin işe alıştırma süreçleri hakkında iyileştirme yapmak pek mümkün olmayacaktır.” şeklindeki ifadesiyle işverenin tutum ve davranışının, sürecin iyileştirilmesine yönelik etkisine vurgu yapmıştır. İşe seçme ve yerleştirme sürecinde tüm inisiyatif insan kaynaklarına çalışanına bırakılmadığı takdirde üst yönetimin,

sürece müdahalesi söz konusu olmaktadır. Bu anlamda gerek işe alınacak kişi olarak engelli birinin seçilmesi olsun, gerekse sürecin engellilere uyarlanması olsun insan kaynakları çalışanları ne kadar olumlu tutuma sahip olup çaba gösterse de belli bir dereceye kadar etkili olabileceği açıktır. Yine de olumlu değişimlerin sağlanması için çaba gösterilmesinin fayda sağlayacağı açıktır. Bu anlamda da hem üst yönetimin hem de diğer çalışanların farkındalığını arttırmak adına insan kaynaklarına rol düşmektedir. Önceki bölümlerde birçok kez değinildiği gibi işverene ve diğer çalışanlara verilen eğitimlerin, engellilere yönelik farkındalığın artırılması adına olumlu etkileri olmaktadır. Yine bunun gibi tüm çalışanlar arasında iletişimin güçlenmesi ve önyargıların kırılması adına bir arada vakit geçirmeleri için tüm engellileri kapsayacak nitelikte sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

Engellilerin işe alınması noktasında insan kaynaklarının olumsuz tutumları, sadece işveren kaynaklı değildir. Kendi önyargıları, algı ve farkındalık düzeyleri gibi nedenlere bağlı olarak da insan kaynakları çalışanları, engellilerin işe seçme ve yerleştirme sürecinde olumsuz davranışlar gerçekleştirebilmektedirler.

İnsan kaynakları çalışanları, engelli bir çalışanı işe alırken seçim kriteri olarak en çok engel türü ve oranına vurgu yapmışlardır. Buna göre katılımcıların çoğu engel türü ve oranının, pozisyona uygun olup olmaması anlamında önem taşıdığını belirtmişlerdir. Diğer yandan engel türü ve oranına dikkat edilmesi, engelli çalışanlar tarafından ayrımcılık olarak nitelendirilmiştir. Engelli katılımcılara göre bazı engel türleri; yeni düzenlemeler gerektirmesi, iletişim konusunda endişeye sebebiyet vermesi, engel türünün görünür olması nedenlerinden dolayı tercih edilmemektedir. Nitekim böyle bir durumun var olduğu, bazı insan kaynakları çalışanları tarafından da vurgulanmıştır. Engel türü ve oranının, pozisyonun gereklerine uygunluğu önemli olmakla birlikte vurgulanan nedenlerden dolayı bazı engel türlerinin tercih edilmemesi, engelli bireylere karşı yapılmış olan ayrımcılığı yansıtmaktadır. Bu nedenle böyle bir yaklaşımın terk edilip seçim yöntemlerinin ve oryantasyon eğitimlerinin, adayların engel durumu baz alınarak düzenlenmesi önerilmektedir.

Bununla beraber, adayların engel oranlarının yüksek olması da onlara karşı önyargı ile yaklaşılmasına neden olmaktadır. Söz konusu bu tutumlar, iş için uygun olan çalışanların işe alınmamasına dahi neden olmaktadır. Bu nedenle adayların özgeçmişleri değerlendirilirken engel durumlarına odaklanmak yerine niteliklerine

odaklanmalı ve bu nitelikler, pozisyonun gereklerine uygunsa aday, mülakata davet edilmelidir.

Ayrıca araştırmada engelli çalışanlardan elde edilen bulgularda; insan kaynaklarının olumsuz tutum ve önyargılarının, mülakatlarda kendini gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda da engelli bireylerle iletişimlerini iyileştirip güçlendirmek adına, insan kaynakları çalışanlarının eğitim alması önerilmektedir. Bununla birlikte engelli katılımcılar, mülakatlarda insan kaynakları çalışanlarının kendilerine bilinçsizce sorular sorduklarını vurgulamış ve bu konudaki rahatsızlıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan mülakattan önce adayların engel durumlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle hem mülakat için hazırlık yapmak hem de çalışma ortamını düzenlemek adına engelli bireylere, engel durumuyla ilgili sorular sorulabilir. O halde burada önemli olan nokta, engelli bireylere sorulacak olan soruların sınırlarını belirlemektir. Tüm bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için her şeyden önce insan kaynaklarının engellilere yönelik farkındalıklarının yüksek olması gerekmektedir. Bu anlamda onların da engellilerle çalışma ve iletişim konusunda eğitimler alması önerilebilir. Böylece konuyla ilgili bilinç düzeyleri yüksek olacak; bunu tüm örgütte ve uygulamalarda yansıtabileceklerdir.

Bunun dışında, sürecin iyileştirilmesine yönelik katılımcıların en çok vurguladıkları önerilerden birinin engelli işe alımı konusunda işverene yasal zorunluluk yükleyen kota uygulaması hakkında yeni düzenlemelerin yapılması olduğu tespit edilmiştir. Nitekim gerek bu çalışmada gerekse konuyla ilgili yapılmış olan çeşitli çalışmalar, ülkemizde engelli istihdamının büyük ölçüde “kota uygulaması” aracılığıyla gerçekleştiğini ve bu uygulama olmasaydı engelli istihdamının mevcut durumundan daha da düşük oranlarda olacağını göstermektedir. Bu durum, kota uygulamasına ilişkin yeni düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Katılımcılar ayrıca, sürece ilişkin sorunlara yönelik erişilebilirliği birçok defa vurgulamışlardır. Bu anlamda çalışma ortamını, engelli bireylere uygun hale getirmek ve engellilerle iletişimi kolaylaştırmak adına yardımcı teknolojilerin kullanımının artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, işverenlerin ek maliyet yaratacak kaygısıyla erişilebilirliğin sağlanması için gerekli düzenlemeleri yapmaktan kaçındığı ve bu durumun, engellilerin işe alımı noktasında dezavantaj

yarattığı gerçeği göz önünde bulundurularak devletin, erişilebilirliğe ilişkin teşviklerle işvereni desteklemesi yararlı olabilir.

Araştırmada insan kaynakları çalışanları tarafından İŞKUR'un, işletmenin aradığı niteliklere uygun olmayan aday yönlendirmesinin işe seçme yerleştirme sürecinde zorluk yarattığına vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Yine bazı engelli çalışanlar da İŞKUR'da yapılan toplu görüşmeler konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşe alım kararının, toplu görüşmeler sonucunda verilmesi yerine bunu bir ön görüşme olarak nitelendirerek bu ön görüşmeyi geçen adaylarla yeni mülakatlar yapmak, seçim kararının daha sağlıklı olmasını sağlayabilir. Ancak engelli adayların istihdamı konusunda sorumluluğu olan İŞKUR'un uygun adayların yönlendirilmesi konusunda daha spesifik bir hizmet vererek işletmelere, ihtiyaç duyulan adayları yönlendirmesi gerektiği açıktır. Böylece hem adaylar hem de görüşmeyi gerçekleştiren insan kaynakları çalışanları için zaman sorunu ortadan kalkmış olur. Ayrıca insan kaynaklarının art arda birçok görüşme yaparak hatalı bir karar verme olasılığı büyük ölçüde engellenmiş olmakla birlikte, adaylarda toplu görüşmelerin yaratabileceği motivasyon kaybının da önüne geçilmiş olur.

Sürecin iyileştirilmesine ilişkin işveren, insan kaynakları çalışanları, devlet, engelli bireyin kendisi ve ailesi olmak üzere tarafların üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği açıktır. En nihayetinde bahsedilen tüm önerilerin uygulanması, esasen algı ve farkındalığa ilişkindir. Engellilerin de herkesle eşit olduğu konusundaki söylemlerin sadece dile getirilmekle kalmayıp gerçekten karşılığını bulması için bu konuda çaba gösterilmelidir. Önyargı ve tutumları değiştirmek güç olsa dahi bu konudaki çabalar elbette zamanla karşılık bulacaktır. Bu anlamda sadece çalışma hayatında ve bahsedilen tarafların değil, toplumun tüm üyelerinin, engellilik konusunda bilinçlenmesi ve farkındalıklarının yüksek olması gerekmektedir. Böylece duyarlı ve bilinçli bireylerin varlığı sayesinde, çalışma hayatının tüm süreçlerinin engelliler açısından iyileştirilmesi sağlanabilir.

Yapılan bu araştırmanın da engelli bireylerin işe alım sürecinin işleyişini ve bu süreçte yaşanan zorlukları ortaya koyması nedeniyle engellilere yönelik farkındalığı arttırmak anlamında faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, sürecin iyileştirilmesine yönelik sunulan öneriler bakımından hem literatüre hem de uygulandığı takdirde işletmelerde engelli işe seçme ve yerleştirme sürecinin

iyileştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Hem engellilere yönelik farkındalığı arttırmak hem de çalışma yaşamında, engellilere ve insan kaynakları alanına fayda sağlamak amaçlı bu konudaki çalışmalar arttırılmalıdır. Bu anlamda, yaşanan zorlukların belirli bir engel türü veya sektör ya da iş bazında ayrıntılı olarak incelendiği çalışmaların yapılarak bu doğrultuda çözüm önerilerinin sunulması faydalı olacaktır.



KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. (2009). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşisi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (24): 1-2.

Adler, M. (1991). *Programmatic Definitions of Disability: Policy Implications*. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2gkUAQAAMAAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=adler+1991+disability&ots=9XpfnzWquj&sig=C4UM2GF3ZJiK0jtszSiG1Pwlpk4&redir_esc=y#v=onepage&q=adler%201991%20disability&f=false, (12.02.2020)

Akbulut, S. (2015). “Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı”. (Der. Melisa Soran vd.). *Engelliliğe ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık İlk ve Ortaöğretim Kurumları için Örnek Ders Uygulamaları içinde* (ss. 23-34). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Akardere, S. S. (2005). *İşverenlerin Engelli Çalışanlara Yönelik Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aktaş, C., Gergin, S., Kuz, T., Mutluoğlu, L., Uğurlu, B. ve Yılmaz, Z. (2004). Türkiye Korumalı İşyerleri Araştırması. *Öz-Veri Dergisi*. 1(2): 153-176.

Akgeyik T. (2016). *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/ceko_ue/uinsankaynaklariyonetimi.pdf, (24.02.2020).

Aktekin, Ş. (2010). Özürlü İstihdamında Korumalı İşyerleri Çözüm Olacak mı?. *Mercek Dergisi*. 148-153.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.

Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., ve Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Americans with Disabilities Act. <https://www.ada.gov/>, (11.12.2019).

Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1): 37-75.

Arıkan, Ç. (2002). Sosyal Model Çerçevesinde Engelliliğe Yaklaşım. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*. 2(1): 11-25.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Edition 13). London: Kogan Page.

Aslantürk, H. (2016). Ruh Sağlığı Alanında Toplumsal Entegrasyon ve Sosyal Haklar. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*. 10(4): 259-270.

Ataman, S. A. (2019). *Kamu Kurumlarında Çalışan Engelli Personellerin Meslek Yaşamlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayata, R. (2016). *Zihinsel Engelli Bireylerin Meslek Edindirilmesinde Ailelerin Tutumlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, M. A. (2017). *Zihinsel Engelli Bireye Sahip Olan Ebeveynlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baybora, D. (2006). Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (51): 229-269.

Baykan, Z. (2000). Özürlülük, Engellilik, Sakatlık Nedenleri ve Korunma. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*. <https://www.ttb.org.tr/STED/sted0900/4.html>, (12.02.2020)

Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme:Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (8): 113-124.

Berkün, S. (2013). *Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Buhler, P. (2002). *Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives*. New York :Simon & Schuster.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Coleman, D. (2000). Assisted Suicide and Disability. *Human Rights: Journal of the Section of Individual Rights and Responsibilities*. 27(1): 1-11.

Creamer, D. B. (2009). *Disability and Christian Theology: Embodied Limits and Constructive Possibilities*. USA: Oxford University Press.

Çaha, H. (2016). Engellilerin Toplumsal Hayata Katılmasına Yönelik Politikalar: Türkiye, ABD ve Japonya Örnekleri. *İnsan & Toplum Dergisi*. 5(10): 123-150.

Çağlayan, N. (2014). Zihinsel Engelli Bireylerin Eğitiminde Görsel Sanatlar Dersinin Yeri ve Önemi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(1): 91-101.

Çakmak, N. M. (2006). *Türk Kamu Hukuku Açısından Engellilerin Hukuki Statüsü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, A. (2019). *İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Karşı Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgör en Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*. 6(1):79-93.

Çelikdemir, A. (2018). *Özel Engelli Bakım Merkezinde Bulunan Engellilerin Ekonomik, Kültürel ve Sosyal Durumlarının Değerlendirilmesi: Elazığ İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Çevik, A. (2010). *İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, M. (2010). Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*. 11(3): 109-125.

Çolak, M. ve Çetin, C. (2014). Öğretmenlerin Engelliliğe Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29(1): 191-211.

Çolak, Ü. ve Hergüner, B. (2016). Zihinsel Engellilerin İstihdamı ve Korumalı İş yeri Projesinin İşverenler Açısından Uygulanabilirliği: Trabzon Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(8): 2436-2455.

Dalbay, S. R. (2009). *Özürlü Yakınlarının Özürlülere Yönelik Sosyal Politikalara İlişkin Bilgi, Beklenti ve Memnuniyet Dereceleri (Isparta Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.

Degener, T. (2016). Disability in a Human Rights Context. *Laws*. 5(35): 1-24.

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (2): 23-34.

Dessler, G. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Devaro, J. (2016). Internal Hiring or External Recruitment?. *IZA World of Labor*. 1-10.

Disability Advocacy Resource Unit. *Introducing the Human Rights Model Of Disability*. <http://www.daru.org.au/how-we-talk-about-disability-matters/introducing-the-human-rights-model-of-disability>, 2019, (17.08.2019).

Doğan, A., Özgün, O. H. ve Erden, N. S. (2015). İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(40): 648-657.

Dural, Y. E. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya'da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durham, C. ve Ramcharan, P. (2018). Understanding the Assumptions of Major Models of Disability Theory. *In Insight into Acquired Brain Injury*. 31-52.

Durmuşoğlu, H. (2005). *İşverenin Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duston, S. D. ve Bruyere, S. M. (2011). Employee Medical Exams and Disability-Related Inquiries Under the ADA: Guidance for Employers Regarding Current Employees. *Cornell University Employment and Disability Institute*. 1-8.

Erdem, R. (2019). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mülakat Sürecindeki Dinleme Türlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdugan, E. F. (2010). *Türkiye'de Özürlü Yoksulluğu ve Mücadele Politikalarının Değerlendirilmesi: Ankara-Keçiören Örneği*. Ankara: Anıl Matbaacılık.

Eren, A. (2010). *Engellilerin İş Yerlerinde Çalıştırılması için Yapılabilecekler Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ertürk, K. L., Şimşek, A. A., Songür, D. G. ve Şengül, G. (2014). Türkiye'de Engelli Farkındalığı ve Engelli Bireylerin Adalete Web Erişilebilirlikleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Bilgi Dünyası*. 15(2): 375-395.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Alfa Basım Yayım.

Fırat, S. vd. (2009). *Engelliler ve İstihdam*. Recai Coşkun vd). http://www.inemdip.sakarya.edu.tr/tr/docs/uzaktan_egitim/Engelliler%20ve%20%DDstihdam.pdf, (27.12.2019).

French, R. ve Rumbles, S. (2010). Recruitment and Selection. *In Leading, Managing and Developing People*. 169-190.

Genç, Y. ve Çat, G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 8(1): 363-394.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Samsun: Birlik Ofset Yayıncılık.

Göçmen, S. (2017). *Çalışma Kültürü Bağlamında Engellilik:Alanya'da Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Alanya: Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gönülağan, A. (2016). *Türkiye'de Engelli İstihdamı ve İşverenlerin Engelli İstihdamına Yönelik Tutumları: Trabzon Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Gönülağan, A. (2016). Engelli İstihdamına Yönelik İşveren Tutumları: Trabzon Örneği. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3): 111-130.

Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. USA: SHRM.

Güler, E. K. (2005). *Tıbbi Ortamların ve İlişkilerin Engelli Kişilere Uygunluğunun Etik Yönden Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Harris, M. (1997). *Human Resource Management: A Practical Approach*. USA: The Dryden Press.

Hasırcıoğlu, A. (2006). *İşverenlerin Özürlü İstihdamına Yaklaşımı (Sakarya Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Hsu, Y. R. (1999). *Recruitment and Selection and Human Resource Management in the Taiwanese Cultural Context*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). United Kingdom: Business School University of Plymouth.

Hüseyinli, N., Göçmen, S. ve Nasibov, D. (2017). Çalışma Hayatında Engelli Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Engellilerin Haklara İlişkin Farkındalıkları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6(6): 138-152.

International Labour Organization (ILO). (1983). *Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention, No. 159*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C159:NO, (07.11.2019).

Işık, V. (2009). *Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri: Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İyem, C. ve İslamoğlu, E. (2019). “İşverenlerin Engelli İstihdamına Yönelik Görüşleri Üzerine Bir Araştırma”. Ö. Yaşar, N. Önsal ve D. B. Sarıipek (Ed.),

Engellilerin İstihdamı ve Sosyal Koruma (ss. 421-430). Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi.

Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning:Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*. 45(2): 223-239.

Kaplan, D. (2000). The Definition of Disability:Perspective of the Disability Community. *J. Health Care L. & Pol'y*. 3(2): 352-364.

Karaaslan, L. (2013). *Herkes İçin Engelsiz İşyerleri İşverenler için Rehber*. <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/2614/herkes-i%C3%A7in-eri%C5%9Filebilir-i%C5%9Fyerleri-kitab%C4%B1.pdf>, (19.02.2020).

Karaaslan, L. (2019). Engelli İstihdamında Destekli İstihdam Ne Vadediyor? İşe Katıl Hayata Atıl Projesi Örneği. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*. (14): 77-108.

Karademir, Ş. (2008). *Özürlülük Sınıflaması için Bir Model Oluşturma*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Sosyal Hizmet E-Dergi*. 1(1): 62-80.

Kasser, S. L. ve Lytle, R. K. (2005). *Inclusive Physical Activity: A Lifetime of Opportunities*. USA: Human Kinetics.

Kayacı, E. (2007). *Özürlüler için Verimli Bir İstihdam Politikası Oluşturulması*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıлтаş, M. (2015). *Engellilerle 360° İletişim* (5. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.

Klementova, V., Hvolkova, L. ve Klement, L. (2016). Recruitment and Employment of Human Resources in the Slovak Enterprises. *Economic and Legal Issues and Challenges of the Labour Market and Individual Well-Being*. 1-13.

Kocabacak, A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koç, N. (2000). İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 33(1): 1-7.

Kolat, S. (2009). *Avrupa Birliği Sosyal Politikası Çerçevesinde Özürlülere Yönelik Ayrımcılıkla Mücadele ve Türkiye'deki Yansımaları*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı.

Köksal, A. (2010). *Türkiye’de Engelli İstihdamı ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Krahé, B. ve Altwasser, C. (2006). Changing Negative Attitudes Towards Persons with Physical Disabilities: An Experimental Intervention. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 16(1): 59-69.

Kregel, J. ve Dean, D. H. (2002). *Sheltered vs. Supported Employment: A Direct Comparison of Long-Term Earnings Outcomes for Individuals with Cognitive Disabilities*. <https://worksupport.com/documents/shelteredchap3.pdf>, (02.11.2019.)

Kumtepe, H. (2001). *Ankara İlinde Yaşayanların Engellilere Yönelik Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek Ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kutaniş, R. ve Elçi, M. (2006). Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler ile Uyumlu: Bir Geçerlilik Analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 1(2): 111-127.

Latif, H. ve Uçkun, G. (2002). Oryantasyon Eğitiminin İçeriği Binek Otomotiv Sektörü Örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 13(41): 37-46.

Mamatoğlu, N., Dökmen, Y. Z. ve Yıldırım, F. (2015). İş Yerinde Engelliye Yönelik Tutumlar Ölçeği. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 32(2): 183-204.

Mamatoğlu, N. ve Tasa, H. (2018). Engelliye Yönelik Ayrımcılık ve İş Yerinde Engelli. *Türkiye Klinikleri Psychology-Special Topics*. 3(1): 1-10.

Manav, A. E. (2006). İşverenin Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 10(1): 137-169.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2006). *Personnel/Human Resource Management*. Minneapolis: West Publishing Company.

Manolescu, A. (2008). Issues about Human Resources Recruitment. *Theoretical and Applied Economics*. 4(4): 53-64.

Meşe, İ. (2014). Engelliliği Açıklayan Sosyal Model Nedir?. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*. (33): 79-92.

Meşhur, H. F. A. (2006). *Engellilerin Bir İstihdam Seçeneği Olarak Tele Çalışma Modellenmesi ve Modelin Kent Planlama Açısından İrdelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Mevzuat Bilgi Sistemi.

mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5,
(13.02.2020).

Mevzuat Bilgi Sistemi.

mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5,
(10.07.2019).

Mevzuat Bilgi Sistemi.

mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5,
(12.12.2019).

Mevzuat Bilgi Sistemi. www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf,
(06.01.2020).

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü. (2008). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi Bedensel Engelli Bireyler Destek Eğitim Programı*.

orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_09/04010346_bedensengellibireylerdeiteitimiprogram.pdf, (12.01.2020).

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü. (2008). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi Görme Engelli Bireyler Destek Eğitim Programı*.

orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_09/04010347_grmeengellibireylerdeiteitimiprogram.pdf, (12.01.2020).

Mondy, R. W. ve Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14. Baskı). London: Pearson.

Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Management and Economics Journal*. 3(79): 351-359.

Naçar, M., Çetinkaya, F. ve Baykan, Z. (2012). Kayseri İl Merkezinde Özürlülük, Sakatlık ve Engellilik Prevalansı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 11(1): 71-80.

Nasibov, D. (2017). *Çalışma Yaşamında Engelli Kadın Olmak: Alanya Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okur, N. ve Erdugan, E. F. (2010). Sosyal Haklar ve Özürlüler: Özürlülük Modelleri Bağlamında Tarihsel Bir Değerlendirme. *II. Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu Kitabı* (ss. 245-263), Düzenleyen Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Denizli. 4-6 Kasım 2010.

Orhan, S. (2013). *Türkiye’de Özürlü Dostu İstihdam Politikaları (Durum Analizi ve Öneriler)*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.

Orhan, S. ve Genç, K. G. (2015). Engellilere Yönelik Ülkemizdeki Özel Eğitim Hizmet Uygulamaları ve Örnek Ülke Karşılaştırması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*. (35): 115-146.

Orhan, S. ve Uysal, S. (2019). Engelli Bireylerin Çalışma Hayatında Maruz Kaldıkları Duygusal Yükler: Sakarya İli Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 8(1): 270-291.

Öcal, M. (2014). *Ulusal ve Uluslararası Politikalar Çerçevesinde Engellilerin İstihdamını Artırmaya Yönelik Politikalar*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2): 119-132.

Öz, C. S. ve Orhan, S. (2012). Özürlü İstihdam Yöntemlerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 3(2): 36-48.

Öz, M. K. (2014). *İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması: Konya İlinde Bulunan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özaydın, M. M. ve İri Ö. N. İ. (2020). İşgücü Piyasasında Engelli İstihdamı Üzerine Emek Arz Yönlü Bir Araştırma: Gümüşhane Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(1): 89-110.

Özcan, D. (2006). *Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özen, D. ve Kızıldağ, D. (2018). Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeci Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Araştırma. *Journal of International Social Research*. 11(61): 948-957.

Öztabak, M. Ü. (2017). Engelli Bireylerin Yaşamdan Beklentilerinin İncelenmesi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. (9): 355-375.

Öztürk, M. (2011). *Türkiye’de Engelli Gerçeği*. İstanbul: Ajanvista Matbaacılık.

Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.

Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Perspectives*. 9(1): 55-69.

Pilbeam, S. ve Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. London: Pearson.

Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods: A Guide to Implementing Formal Assessments to Build a High-Quality Workforce*. London: SHRM Foundations.

Quinn, D. (2014). *An Evaluation of the Recruitment and Selection Process Employed by "Manufacturing Company X" and Assessing Whether a More Advanced Process or Method of Recruitment and Selection May Reduce Staff Turnover*. <http://trap.ncirl.ie/1756/1/darylquinn.pdf> , (21.02.2020).

Retief, M. ve Letšosa, R. (2018). Models of Disability: A Brief Overview. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*. 74(1): 1-8.

Rimmerman, A. (2013). *Social Inclusion of People with Disabilities: National and International Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sachs, R. (2019). <https://cms.montgomerycollege.edu/EDU/Plain.aspx?id=27413>, 15.09.2019).

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik, A., Dünder, G., Ataay, İ. D. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Schuler, R. S. ve MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*. 23(3): 241-255.

Segalla, M., Sauquet, A. ve Turati, C. (2001). Symbolic vs Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy. *European Management Journal*. 19(1): 32-43.

Selçuk, S. D. (2019). *Engellilerin Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar: Çanakkale Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shenoy, M. (2011). Persons with Disability & the India Labour Market: Challenges and Opportunities. *ILO*. 13(1): 1-45.

Sevinç, İ. ve Çay, Ö. M. (2017). Fiziksel Engelli Bireylerin Üniversite Eğitimi Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar (Akdeniz Üniversitesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. (13): 219-238.

Seyyar, A. (2000). Uluslararası Boyutuyla Özürlü Kota Sistemi. *Kamu-İş Dergisi*. 6(1): 2-15.

Sunar, H. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Sürecinin Analizi ve Örnek Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, M. (2001). *Türkiye’de Sakatların Çalışma Hayatındaki Sorunları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şen, M. (2018). Türkiye’de Engellilere Yönelik İstihdam Politikaları: Sorunlar ve Öneriler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 8(2): 129-152.

Şişman, Y. (2011). Türkiye’de Özürlülere Yönelik Yasal Düzenlemeler. *Sosyal Siyaset Konferanslar Dergisi* (60): 169-221.

Tarhan, Z. (2006). *Mülakat Hataları ve Mülakat Sürecine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı. (2009). *Toplum Özürlülüğü Nasıl Algılıyor Temel Araştırması*. <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/2622/toplum-ozurlulugu-nasil-anliyor-arastirma-projesi-sonuclari.pdf>, (17.02.2020).

Timur, S., Ege, E. ve Bakış, E. (2006). Engelli Kadınların Üreme Sağlığı Sorunları ve Etkileyen Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 10(1): 51-58.

Tiyek, R. (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1): 333-353.

Tonus, H. Z. (2013). “İşe Alma”. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 60-81). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>, (10.07.2019).

Türkiye İstatistik Kurumu. (2004). *Türkiye Özürlüler Araştırması, 2002*. eski.bingol.edu.tr/media/225884/15TuRKiYE-oZuRLuLER-ARAsTiRMASi.pdf, (07.02.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu. (2011). *Özürlülerin Sorun ve Beklentileri Araştırması, 2010*. www.ailevecalisma.gov.tr/media/5602/ozurlulerin-sorun-ve-beklentileri-arastirmasi-2010.pdf, (07.02.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu. (2013). *Nüfus ve Konut Araştırması, 2011*. www.ied.org.tr/wp-content/uploads/2019/10/2011-nufus-ve-konut-arastirmasi-engellilik.pdf, (07.02.2020).

Türkiye İş Kurumu. *İstatistikler*. <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>, (09.02.2020).

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (24): 543-559.

United Nations (UN). (1975). *Declaration on the Rights of Disabled Persons*. <https://humanrightscenter.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/08/01/EngellilerinHaklari-naDairBildirge.pdf>, (07.11.2019).

Uşan M. F. (2003). Mesleki Eğitim ve İstihdam Devlet Personel Rejimi ve İş Mevzuatı. *e-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*. (15): 1-36.

Ünlüönen, M. B. ve Boylu, Y. (2016). İşe Alıştırma Eğitimlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(2): 407-426.

Ünsal, P. ve Türetgen, İ. Ö. (2013). Mülakatçıların Kişilik Özellikleri, Olumlu ve Olumsuz Duygu Durumları ve Aday Karşılaştırma Olanaklarının Seçim Mülakat Sonuçları Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28(72): 86-98.

Werther, W. B. ve Davis, K. (1981). *Personal Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

World Health Organization (WHO). (1980). *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps*. Geneva: WHO.

Yager, F. (2012). *The Cost of Bad Hiring Decisions Runs High*. <https://insights.dice.com/report/the-cost-of-bad-hiring-decisions/>, (20.12.2019).

Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 3(3): 1-9.

Yardımcı, S. (2015). Sakatlığın Tarihsel İnşası. *Engellilik ve Ayrımcılık*. İstanbul :Karekök. 7-17.

Yeloğlu, H. O. (2004). İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 4(1): 115-124.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz Z. (2004). Çalışan Özürnlülerin İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunları Etkileyen Etmenler. *Öz-Veri Dergisi*. 1(2): 1-170.

Yücel, Ç. ve Bal, Y. (2018). Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(55): 897-917.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

İnsan Kaynakları Çalışanlarına Yönelik Sorular

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Medeni durumunuz:

Eğitim durumunuz:

Çalışma süreniz:

İş yerindeki göreviniz:

Bir engeliniz var mı? Varsa engel türünüz/oranınız?

- 1) Çalıştığınız işletmedeki çalışan sayısı nedir? Engelli çalışanların sayısı nedir?
- 2) Engelli çalışanları hangi kanallar aracılığıyla sağlıyorsunuz?
- 3) İşe alırken engelli çalışanları tercih etme nedeniniz nedir?
- 4) Kota zorunluluğu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 5) Engelli işe alımı ile engelli olmayanların işe alım süreci arasında ne gibi farklılıklar oluyor?
- 6) Engellileri işe alırken nelere dikkat ediyorsunuz?
- 7) Engellilerin işe alım sürecinde yaşanan problemler nelerdir?
- 8) Engelli çalışanların işe alınması noktasında duyduğunuz kaygılar neler?
- 9) Engellilerle yaptığınız iş görüşmelerinde yaşadığınız en büyük zorluk nedir?
- 10) Engelli adaylarla görüşmeden önce onların engel türleri hakkında bilginiz oluyor mu? İşitme-konuşma engeli olan kişilerle nasıl anlaşıyorsunuz?
- 11) Engelli adayların iş başvuruları genellikle hangi neden/nedenlerden dolayı olumsuz sonuçlanıyor?
- 12) Nasıl bir oryantasyon süreciniz var? Engelli bireylerin çalışma ortamına uyumunu kolaylaştırmak adına yaptığınız uygulamalar varsa bunlardan bahsedermisiniz?
- 13) İşverenlerin ve engelli olmayan çalışanların, işe başlayan engellilere yönelik tutum ve davranışları hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- 14) Engelli olmayan çalışanların, engellilerle iletişimlerini güçlendirmeleri konusunda yaptığınız uygulamalar varsa içeriğinden bahsedermisiniz?
- 15) Engellilerin çalışmasıyla ilgili ne düşünüyorsunuz?
- 16) Engellilerin hem işe alım süreçlerini hem de işe alışma süreçlerini iyileştirmek adına sizce neler yapılabilir?

Ek 2: Engelli Çalışanlarına Yönelik Araştırma Soruları

Engelli Çalışanlara Yönelik Sorular

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Medeni durumunuz:

Eğitim durumunuz:

Toplam çalışma süreniz:

Çalıştığınız pozisyon:

Engel türünüz/engel oranınız:

- 1) Çalışma hayatına hangi kanal aracılığıyla dahil olduğunuzdan bahseder misiniz?
- 2) Çalışma hayatına katılmanız konusunda aileniz ne düşünüyor?
- 3) Çalışma hayatına dahil olmakla ilgili sizi en çok düşündüren konular nelerdi?
- 4) İşverenlerin ve çalışma arkadaşlarınızın size karşı tutum ve davranışları nasıl?
- 5) İşe alınırken; yapacağınız iş ile görmüş olduğunuz eğitim, bilgi ve becerilerinizin uyumlu olmasına dikkat edildiğini düşünüyor musunuz? Çalıştığınız iş için neden sizi tercih ettiklerini düşünüyorsunuz?
- 6) Kota zorunluluğu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 7) Sizce işverenler, hangi nedenlerden dolayı iş yerlerinde engelli çalıştırmayı tercih etmiyorlar?
- 8) İş görüşmesine giderken yaşamış olduğunuz problemler varsa bunlara örnek verir misiniz?
- 9) İş görüşmelerini yapan kişiler, engel türünüz hakkında önceden bilgi sahibi oluyorlar mı?
- 10) İş görüşmelerinde sizinle kurdukları iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?
- 11) İş görüşmelerinde ayrımcılık olduğunu düşündüğünüz sorularla karşılaştıysanız bunlara örnek verebilir misiniz?
- 12) İş görüşmelerinizin olumsuz sonuçlanmasının nedeninin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- 13) Oryantasyon sürecinde işe alışmanızı kolaylaştırmak adına, diğer çalışanlar ve işvereninize size yardımcı olmasıyla ilgili ne söyleyebilirsiniz?
- 14) Oryantasyon eğitimi aldıysanız içeriğinden bahseder misiniz?
- 15) İşe başvurma, işe alınma ve oryantasyon sürecinin iyileştirilmesi adına neler yapılmasını önerirsiniz?