

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ÖZÜRLÜ DOSTU  
BAKIŞ AÇILARI: KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erkan AYDEMİR**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ali SEYYAR**

**ARALIK – 2012**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

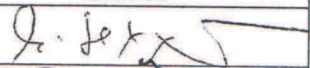


İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ÖZÜRLÜ DOSTU  
BAKIŞ AÇILARI: KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkan AYDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 07.11/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Ali Seyfar	olumlu	
Prof. Dr. Rana Özer Kutay	olumlu	
Prof. Dr. Adem Uğur	olumlu	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Erkan AYDEMİR**

**07.11.2012**

## ÖNSÖZ

İstihdam edilen özürlü işgücünün, işletme içinde karşılaştığı sorunlarını, sıkıntılarını, özürlülük bağlamında işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını, İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarını ve işverenlerin özürlü işgücüne karşı olan tutumlarını belirlenmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmama değerli bilgileriyle katkıda bulunan ve bana kılavuzluk eden danışman hocam sayın Prof. Dr. Ali SEYYAR'a, anket çalışmamda verdikleri cevaplarla araştırmama yardımcı olan Küçükçekmece Belediyesi çalışanlarına ve bugünlere gelmemde maddi, manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen anne ve babama, ayrıca desteği ve sevgisiyle hep yanımda olan değerli eşime, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Erkan AYDEMİR**

**07.11.2012**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: TÜRK ÇALIŞMA HAYATINDA ÖZÜRLÜ İŞGÜCÜ, YAŞANAN SORUNLAR VE ÖZÜRLÜLÜK BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI.....</b>	<b>5</b>
1.1. Türk İş Hukukunda Özürlü İstihdamı.....	5
1.1.1. Özürlü Çalıştırma Yükümlülüğü.....	5
1.1.2. Özürlü Çalıştırma Oranları.....	7
1.1.3. Özürlülerin İşe Girişleri.....	8
1.2. Özürlülerin Çalışma Hayatındaki ve İşyerindeki Problemleri.....	11
1.2.1. Özürlülerin Çalışma Hayatına veya İşyerine Girmeden Önce Yaşadıkları Sorunlar.....	12
1.2.1.1. Özürlü Kavramı.....	12
1.2.1.2. Uluslararası Anlamda Özürlü Tanımları.....	14
1.2.1.2.1. Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün Özürlü Tanımı.....	14
1.2.1.2.2. Birleşmiş Milletler (BM)'in Özürlü Tanımı.....	15
1.2.1.2.3. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO)'nün Özürlü Tanımı...15	
1.2.1.2.4. Avrupa Birliği (AB)'nin Engelli Tanımı.....	15
1.2.1.3. Özürlülük Türleri.....	16
1.2.1.3.1. Bedensel- Ortopedik Özürlü.....	16
1.2.1.3.2. Görme Özürlü.....	17
1.2.1.3.3. İşitme Özürlü.....	18
1.2.1.3.4. Konuşma Özürlü.....	19
1.2.1.3.5. Zihinsel Özürlü.....	20
1.2.2. Özürlülerin Çalışma Hayatına Girerken Yaşadıkları Sorunlar.....	27
1.2.2.1. Eğitim, Mesleki Eğitim ve Rehabilitasyon Konusunda Yaşanan Sorunlar.....	27

1.2.2.2. İşverenlerin Özürlülere Yönelik Ön Yargıları.....	29
1.3. Özürlülerin İşe Yerleştirildikten Sonra Yaşadıkları Sorunlar.....	30
1.3.1.Özürlülerin Çalışma Hayatında Korunmaları.....	30
1.3.1.1. Ücretler Açısından Özürlülerin Korunması.....	32
1.3.1.2. İşyerleri ve İşkollarında Korunmaları.....	33
1.3.1.3. İş Süreleri, İzin ve Tatillerde Korunmaları.....	34
1.3.1.4. Çalışan Özürlünün Korunması.....	34
1.4. Özürlülük Bağlamında İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları (Özürlülerin İşe Yerleştirildikten Sonra Kurumsal Sosyal Sorumluluk).....	35
1.4.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) Kavramı.....	35
1.4.2. Örgüt İçi Sosyal Sorumluluklar.....	37
1.4.3. Örgüt Dışı Sosyal Sorumluluklar.....	38
1.4.4. Özürlü Dostu Çalışma Ortamının Tesisi.....	40
1.4.5. İş Süreleri, İzin ve Tatiller.....	43
1.4.6. Özürlü İşçilerin İş Güvencesi Kapsamına Alınması.....	43
1.4.7. İşyerlerinde Özürlü Temsilciliği Tesis Edilmesi.....	44
1.4.8. Ücretler Açısından Çalışan Özürlülerin Korunması.....	44
1.4.9. İşe Uygunluk ve İşyerinde Fırsat Eşitliği Sağlamak Açısından Çalışan Özürlülerin Korunması.....	45

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA ÖZÜRLÜ DOSTU YAKLAŞIM VE OLUŞUM.....47**

2.1. Klâsik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	47
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	47
2.1.2. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Kapsamı ve Önemi.....	49
2.1.2.1. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Kapsamı.....	49
2.1.2.2. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Önemi.....	50
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	50
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	54
2.1.4.1. İnsan Kaynakları Plânlaması.....	54
2.1.4.2. İşe Alma Ve Yerleştirme (Personel Bulma ve Seçme).....	56
2.1.4.2.1. İnsan Kaynağı Bulma Sürecinde İş Kaynaklar.....	60

2.1.4.2.2. İnsan Kaynağı Bulma Sürecinde Dış Kaynaklar.....	60
2.1.4.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme.....	61
2.1.4.4. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi.....	65
2.1.4.4.1. İş Değerleme.....	65
2.1.4.4.2. Ücret Yönetimi.....	65
2.1.4.5. Performans Değerleme.....	68
2.1.4.6. Kariyer Yönetimi.....	70
2.1.4.7. İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı .....	73
2.2.Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Konsepti.....	73
2.2.1. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi.....	73
2.2.2. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	76
2.2.2.1. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması.....	76
2.2.2.2. İşe Alma ve Yerleştirmede Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği.....	79
2.2.2.2.1. Özürlü İşgücüne Yönelik İş İlanları ve İşe Kabul.....	80
2.2.2.2.2. Özürlü İşgücü Adaylarına Yönelik İş Başvuru Formları..	81
2.2.2.2.3. Özürlü İşgücü Adaylarına Yönelik Kısa Görüşmeler ve	
Mülakat.....	82
2.2.2.2.4. Oryantasyon ve İşe Uyumda Özürlüler için Fırsat	
Eşitliği.....	83
2.2.2.3. Eğitim ve Geliştirmede Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği.....	86
2.2.2.4. Özürlü Dostu İş Değerleme ve Ücret Yönetimi .....	87
2.2.2.5. Performans Yönetiminde Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği.....	88
2.2.2.6. Özürlü Dostu Kariyer Yönetimi.....	89
2.2.2.8. Özürlü Çalışanın İş Koşullarının Düzeltilmesi ve Ergonomi.....	90
2.2.3. Özürlü Dostu Motivasyon Yöntemleri.....	92
2.2.4. Özürlü Personelle İletişim ve Geribildirim.....	92
2.2.5. İş Hayatında Özürlü Çalışan İçin Bilgi İletişim Teknolojilerinin	
Kullanımı.....	93
2.2.6. Özürlü Çalışana Sorumluluk Verilmesi ve Terfi Ettirilmesi.....	

### **BÖLÜM 3: ÖZÜRLÜ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ .....96**

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Tanıtımı.....	96
--	----

3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	96
3.1.2. Araştırmanın Kısıtları.....	96
3.1.3. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	97
3.1.4. Araştırma Yöntemi.....	98
3.1.4.1. Verilerin Toplanması Ve Verilerin Analizi.....	98
3.1.4.2. Anket Çalışmasına İlişkin Veriler ve Bu Verilerin Değerlendirilmesi.....	99
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>115</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Zekâ Ölçüm Düzeylerine Göre Zihinsel Özürlüler .....	21
<b>Tablo 2:</b> İşe Alım ve yerleştirme Süreci .....	59
<b>Tablo 3:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin <u>Özürlü/Engelli</u> Görüşlerin Dağılımını Gösteren Çizelge.....	100
<b>Tablo 4:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin <u>Özürlü/Engelli Olmayan</u> Görüşlerin Dağılımı.....	102

<b>Tezin Başlığı :</b> İnsan Kaynakları Yönetimine Özürlü Dostu Bakış Açılırları Küçükçekmece Belediyesi Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Erkan AYDEMİR	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Ali SEYYAR
<b>Kabul Tarihi:</b> 07 Kasım 2012	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) +155 (tez)+ 9 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilimdalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>İşletme amaçlarına odaklanmış, insan gücü kurumların en önemli kaynaklarından biridir. Hızla değişen koşullara ve teknolojik değişimlere adapte olmak için insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmak ve maksimum verimi almak büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin özürlü işgücüne olan yaklaşımları araştırılmış, özürlü dostu insan kaynakları yönetimi için yeni yaklaşımlar ve öneriler sunulmuştur.</p> <p>İstihdam edilen özürlü işgücünün, kurum içinde karşılaştığı sorunlarını, sıkıntılarını, özürlülük bağlamında işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını, İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarını ve yöneticilerin özürlü işgücüne karşı olan tutumları, yapılan bu araştırmayla belirlenmeye çalışılmıştır.</p> <p>Araştırmaya, literatür taramasına ek olarak, Küçükçekmece Belediyesi'nde çalışan özürlü ve özürlü olmayan personelden toplam 100 (yüz) <i>özürlü/engelli olmayan çalışan</i>, 15 (onbeş) <i>özürlü/engelli çalışan</i> olmak üzere iki gruba, anket uygulaması yapılmıştır. İki gruba uygulanmasının nedeni, İnsan Kaynakları Yaklaşımlarının özürlü çalışanlara olan yansımalarını (olumlu ya da olumsuz), özürlü olmayan çalışanlara ise bu yaklaşımların özürlü çalışanlar için olan yaklaşımlarının farkındalığı belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan anket sonuçlarında istatistiksel değerlendirmeler yapıp çözümlenerek, yorumlama yoluna gidilmiş, tablolara yer verilmiştir.</p> <p>Bu çerçevede yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin, özürlü işgücünden verim almaları, özürlü işgücünün aktif katılımını sağlamaları için, özürlü çalışanların özürlüne uygun çalışma ortamları oluşturmaları ve bu çalışma ortamlarını özürlülerine uygun teknolojik yeniliklerle (görsel, işitsel teknolojiler) desteklemeleri, ergonomik ve çevresel düzenlemeler yapmaları (işletme içi ve çalışma ortamı), özürlü işgücüne yönelik mesleki ve özel eğitim uygulamaları (bireysel, kişisel gelişim, mesleki eğitimler) yapmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın bulgularının işletmeler için oldukça önemli sonuçlar doğurduğu görülür. İşletmelerin, öneriler ve sonuçları değerlendirilip kendi kurumsal yapılarına uygun bir model oluşturmaları önerilir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Özürlü İşgücü, Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi, Ergonomi, Teknoloji, Mesleki Eğitim	

<b>Title of the Thesis :</b> Perspectives on Disability Friendly to Human Resource Management Approaches: Küçükçekmece Municipality Case	
<b>Author :</b> Erkan AYDEMİR	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Ali SEYYAR
<b>Date:</b> November July 07th, 2012	<b>Nu. Of Pages:</b> ix (pre text) +155 (main body)+ 9 ( adds)
<b>Department :</b> Labour Economics and <b>Subfield:</b> Human Resources Management Industrial Relations	
<p>Manpower which focused on business objectives is one of the most important sources of institutions. Rapidly changing circumstances and technological changes in order to adapt, effective use of human resources and to get the maximum efficiency is very important. In this study, approaches to the disabled workforce of Human Resources Management is researched, for the disabled-friendly human resource management new approaches and recommendations are presented.</p> <p>With disabilities employed in the workforce of this research is to try to determine problems faced within the organization , problems, areas of social responsibility of enterprises in the context of disability, Human Resource Management Approaches and managers' attitudes toward the disabled workforce ,</p> <p>The study, in addition to literature review, in disabled and non-disabled staff working for Küçükçekmece Municipality into two groups: A total of 100 (one hundred) working , 15 (fifteen) working disabled, survey conducted . Because of the implementation of two groups, The reflections of Human Resources Approaches to employees with disabilities (positive or negative), are tried to determine awareness of these approaches. Applied survey results, Statistical evaluations done by analyzing , has been reviewed and also are given in tables.</p> <p>The search has shown that companies, to ensure the active participation of the disabled workforce, establish appropriate working environments of employees with disabilities for their disabilities and with these working environments appropriate technological innovations to their disability (audio-visual technologies) support, doing ergonomic environmental arrangements (the enterprise and working environment), vocational and special education for handicapped labor practices (individual, personal development, vocational training) the emphasis should be made to make. Research results for businesses shows us a very significant results. Businesses, recommendations and results are discussed to form their own corporate structures and recommended an appropriate model.</p>	
<b>Key Words:</b> Disability Workforce, Disability Friendly Human Resources Management, Ergonomics, Technology, Vocational Training	

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın *Birinci Bölümünde*, Türk çalışma hayatında özürlü işgücü, yaşanan sorunlar ve özürlülük bağlamında işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını (özürlülerin işe yerleştirildikten sonra kurumsal sosyal sorumluluk) örgüt içi, örgüt dışı, özürlü dostu çalışma ortamının tesisi, Türk iş hayatında özürlü istihdamı, özürlülerin çalışma hayatına girmeden önce yaşadıkları sorunları, girdikten sonraki yaşadıkları sorunları ve özürlülerin çalışma hayatında korunmaları konuları ele alınmıştır.

*İkinci Bölümde*, insan kaynakları yönetimi anlayışında özürlü dostu yaklaşım ve özürlü dostu insan kaynakları yönetim yaklaşımları ele alınmıştır. Klasik insan kaynakları yönetimi kavramı, tanımı, kapsamı, tarihsel gelişimi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yer verilmiş, klasik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları da göz önüne alınarak özürlü çalışanlara yönelik özürlü dostu insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları konuları da ayrıca ele alınmıştır.

*Üçüncü Bölümünde*, Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## **Çalışmanın Önemi**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda rekabet koşulları, ürün kalitesini yüksek tutulması ve verilen hizmetlerde verimliliği artırılması konuları çok önemli hale gelmiştir. Bu amaçla birçok işletme insanı yani işgöreni maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçerek insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemiştir. İnsan kaynakları yönetimi işletmede insana hak ettiği değeri ve önemi vererek onun işe olan bağlılığını arttırmış ve önce çalışanın daha sonrada tüm işletmenin verimini arttırmıştır.

İşletmelerin yaptığı bu verimlilik artışı, insana yaptığı yatırım nedeniyledir. İnsana yapılan yatırım farklıdır; insan, doğası gereği düşünen, üreten, değişim ve gelişim yaratarak buna en iyi uyum sağlayan varlık olması nedeniyle kendine yapılan yatırımı kısa zamanda kullanıp, geriye çok daha fazlasını verebilme özelliğine sahiptir.

Oysa ki insan kavramının ön plânda olduğu ve İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi vurgulanan günümüzde, rekabet ortamı içerisinde, kâr elde etme çabasında olan işletmelere özürlü işgücünü kabul ettirmek oldukça güç gözükmektedir. Özürlü istihdamına yönelik politikaların yetersizliği, özürlü dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının olmayışı ya da yetersizliği, iş öncesi mesleki eğitim ve rehabilitasyon eksiklikleri, okur yazar oranının düşüklüğü, işverenlerin özürlü işgücüne yönelik olumsuz tavırları vb. gibi nedenler özürlü işgücünün, çalışma hayatı içerisindeki varlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmeler, özürlü işgücüne verilen işin özür durumuna olan uygunluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Özürlü kişinin o işte kalıcı olup olmadığı oldukça önemlidir. İşletmeler, bu doğrultuda özürlü işgücü için İnsan Kaynakları politikalarını yeniden belirlemeli, özürlü çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme, ücret, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon gibi İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını değiştirmeliler ve eğer varsa bunları değişen çağa göre yenilemelidirler.

İşletmede özürlü çalışana yönelik yapılacak olan bu gibi yatırımlarla; özürlü çalışanın verimliliği artar, iş memnuniyeti sağlanır, aidiyet duygusu güçlenir. Bu sayede çalışanlar yaratıcılıklarını kullanırlar ve çalışanların özgüvenleri artar. Sonuçta yapılan yatırımlar işletmeye kâr olarak geri döner.

Yapılan bu çalışma, özürlü işgücüne, istihdam öncesi yaşadıkları sorunları, işe girerken yaşadıkları sorunları, istihdam edildikten sonra verilecek olan hizmet konularını ele alması, İnsan Kaynaklarını yaklaşımlarını içermesi ve ayrıca özürlülere yönelik yapılacak olacak diğer çalışmalara da kaynak olması açısından önemlidir.

### **Çalışmanın Amacı**

Günümüzde, toplumumuzda istihdam edilen özürlü işgücüne bakış açısı; üretken olmayan, vasıfsız, ailesi ya da devlet tarafından özel bakıma ihtiyacı olan kişilerdir. Toplum oluşturulan bireylerde çoğunlukla özürlü kişilere acıma duygusu ile yaklaşmaktadırlar. Bu durumda özürlü bireylerin sahip oldukları yeteneklerini kullanabilmelerini engellemektedir. Toplum içerisinde de ikinci plana atılmış hissi ön plana çıkmaktadır. Özürlü bireylerin kendilerini, yaşadıkları toplumun bir parçası olarak görebilmelerinde, üretime katılmaları önemli bir

faktördür. Üretime katıldıkları ölçüde toplum ile bütünleşecek ve engellerinden dolayı dışlandıkları hissinden uzaklaşacaklardır.

Bu çalışma istihdam edilen özürlü işgücünün, işletme içinde karşılaştığı sorunlarını, sıkıntılarını, özürlülük bağlamında işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını, İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarını ve işverenlerin özürlü işgücüne karşı olan tutumlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimine özürlü dostu bakış açılarını anlatmayı, farkındalık sağlamayı ve işletmelerin özürlü insan kaynakları yönetim yaklaşımlarını özürlü çalışan personele yönelik yapılandırmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışma için temelde birincil veriler ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. İkincil veri toplama yöntemi “Literatür Taraması” olarak da bilinmektedir. Bu yöntem, önceden ortaya çıkartılmış ve basılmış bulgu ve verilerin taranmasına dayanmaktadır. Yapılan araştırmanın genel çerçevesinin çizilmesinde ve toplanacak verilerin analiz edilmesinde ikincil veriler önem taşımaktadır.

Birincil verilerin toplanmasında ise nicel bir yöntem olan anket uygulamasına yer verilmiştir. Bu anket çalışması için özürlü dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının araştırılacağı iki anket formu geliştirilmiştir. Birinci anket formu özürlü/engelli çalışanlara, ikinci anket formu özürlü/engelli olmayan çalışanlara yönelik geliştirilmiştir. Anketlerin iki gruba uygulanmasının nedeni aradaki farkları anlamak ve farkındalıkları ortaya çıkarmaktır.

Anket sorularına verilecek yanıtlar ise, "Hiç Katılmıyorum", "Biraz Katılıyorum", "Orta Düzeyde Katılıyorum", "Çoğunlukla Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" şeklinde şıklardan oluşturulmuştur.

Her iki anket de insan kaynakları yönetimi yaklaşımları (İnsan Kaynakları Plânlama, Eğitim, Kariyer, Ücret, Performans, Motivasyon, İletişim) konularını kapsamaktadır.

Her anket sorusu için ayrı bir değerlendirme ve tüm sorular için genel bir değerlendirme yapılmıştır. Uygulanan anket sonuçlarında istatistiksel değerlendirmeler yapıp çözümlenerek, yorumlama yoluna gidilmiş, tablolara yer verilmiştir.

# **BÖLÜM 1: TÜRK ÇALIŞMA HAYATINDA ÖZÜRLÜ İŞGÜCÜ, YAŞANAN SORUNLAR VE ÖZÜRLÜLÜK BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI**

## **1.1. Türk İş Hukukunda Özürlü İstihdamı**

### **1.1.1. Özürlü Çalıştırma Yükümlülüğü**

İş Kanunu özürünü, Eski hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmelik'te tanımlamıştır. Buna göre, “Özürlü; bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerindeki engelleri nedeniyle çalışma gücünün en az % 40'ından yoksun olduğu sağlık kurulu raporuyla belgelenenler” olarak tanımlar (Uşan, 2003:219).

Özürlülerin toplum hayatının bütün alanlarına eşit vatandaş olarak katılmaları, sosyal politikaların başta gelen görevlerindedir. Gerek merkezî, gerekse yerel sosyal politikalar açısından özürülerin göz ardı edilmesi veya sorunlarının ertelenmesi, sosyal siyasetin hedeflerinden ve ilkelerinden kabul edilen sosyal barış ve dayanışma ruhuna aykırıdır. Dezavantajlı sosyal gruplar kapsamında değerlendirildiklerinden dolayı özürüler, haklı olarak modern ve aktif sosyal politikaların belki de en önemli ve en öncelikli kesim arasında yer almaktadır. Sosyal gelişme yolunda en ileri bir noktada olmak isteyen toplumlar, özürüler gibi dezavantajlı sosyal grupların hayat kalitesini de en ileri boyuta taşımakla sorumludur (Seyyar,2008).

İlk defa 1961 Anayasası ile özürü ve eski hükümlüler yönünden 854 sayılı 20.4.1967 tarihli Deniz İş Kanunu ve 931 sayılı 28.7.1967 tarihli İş Kanunu ile hukuki temele kavuşmuştur. 931 sayılı İş Kanununun 25.maddesi gereğince yüz işçiye kadar işçi çalıştıran işverenler her tam elli işçiye karşılık bir özürü ve bir eski hükümlü çalıştırmakla yükümlü tutulmuşlardır. Bu gibi işyerlerinde yüzden fazla işçi çalıştırılması durumunda çalıştırılması gereken özürü ve eski hükümlü sayısı da artmaktadır. İş Yasasının bu hükmü, çalıştırılacak özürü ve eski hükümlülerin hangi işkollarında ve hangi işlerde çalıştırılabileceği ve bunların işyerinde genel hükümler dışında bağlı olacakları koşullar ile işverenlerce nasıl işe alınacakları konuları ile ilgili öngörülen tüzük çıkarılmadığından uygulanamamıştır. 931 sayılı yasanın iptalinden sonra hazırlanan ve kabul edilen 1475 sayılı İş Yasası da, özürü ve eski hükümlü çalıştırma



yükümlülüğü bakımından aynı esasları kabul etmiştir. Ancak yasanın 25.maddesinde yer alan bu hükmün uygulanabilmesi için, gerekli olan yönetmeliğin çıkarılmaması nedeniyle bir süre hiç uygulama alanı bulamayan bu hükümler, 21.1.1971 tarih ve 14079 sayılı “Özürümlerinin ve Eski Hükümlülerinin Çalıştırılmaları Hakkında Yönetmelik” ile uygulama alanına kavuşmuştur. Bu yönetmeliğin bazı hükümleri, büyük ölçüde değiştirilmiş, 23.3.1974 tarih ve 14836 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Kaşıkçı, 2007).

Kamu kurumlarında özürümlü istihdamını, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK-25.7.1965 t. Ve 12056 S.lı RG) düzenlemiştir. DMK m.53’e göre, “Sakatların Devlet Memurluğuna alınma şartları ile hangi işte çalıştırılacakları, Maliye, Sağlık ve Sosyal Yardım, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıkları ile Devlet Personel Dairesince müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle belirlenir. Buna göre, “Özürümlü; bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerindeki engelleri nedeniyle sürekli çalışma gücünün en az % 40 oranında yoksun olduğu sağlık kuruluşlarınca verilecek resmi sağlık kurulu raporu ile belgeleyenleri ifade eder (Uşan, 2003).

İş Hukukumuzda, özürümlülerinin istihdamında zorunlu kota rejimi söz konusudur. 4857 sayılı İş Kanunu m.30’a göre, işverenler 50 ve daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürümlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun EK 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler (Özürümlüler İdaresi, 2006).

Bugün özürümlü kota sisteminin, uygulanması açısından mecburî olduğu söyleniyorsa da, aslında birçok ülkenin işverenleri, özellikle az sayıda işçi çalıştıran işverenler bundan muaf tutulmuştur. Diğer yandan, kota sistemi kapsamındaki işverenler de, özürümlü çalıştırma yerine çalıştırmadıkları her bir özürümlü için bir bedel (kanunî para cezası) de ödeyebilirler. Bu şekilde, kota sistemini uygulamak istemeyen işverenler, kota uygulamasını meşru yollardan ihlal edebilmektedir. Ancak, kotanın ihlalinde öngörülen bedeli ödeme yükümlülüğünden kurtulamamaktadırlar (Seyyar, 2000).

Yükümlülük kapsamında olmasına rağmen, belirlenen oranda özürümlü işçi çalıştırmayan işverenler, 1988 yılından beri çalıştırmadıkları her bir özürümlü için ayda 500 bin TL para cezası vermek zorundaydılar.

Tahsil edilen para cezaları, İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) -Genel Müdürlüğü bütçesinin Maliye Bakanlığı'nca açılacak özel tertibine gelir olarak kaydedilir. Bu hesapta toplanan paralar, özürlü ve eski hükümlülerin meslekî eğitim ve meslekî rehabilitasyonu, kendi işini kurma ve bu gibi projelerde kullanılmak üzere İİBK'ya aktarılır (<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html#32>, Alınma Tarihi: 04/11/2011).

Özel sektörün özürlü işgücü istihdamı konusunda daha etkili olabilmesi için, emek piyasasına yönelik uygulanmakta olan mevcut kota ve “Para Cezası“ sisteminin, işverenlere de makul gelebilecek ve-fakat son tahlilde özürlü işgücünün lehine olabilecek bir şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kota kapsamına giren işletmelerin sayısının artırılması gerekmektedir, bir başka ifadeyle 50 işçi çalıştırma limiti (zamanla veya etaplar hâlinde) aşağıya doğru çekilmelidir. Diğer taraftan kota oranlarının da, işletmelerin büyüklüğüne göre esnek bir şekilde artırılmasında fayda vardır. Ayrıca, kapsama alınan işletmelerin özürlü işgücü çalıştırmaması durumunda alınan para cezalarının da âdilane bir şekilde yani işletmelerin büyüklüğüne göre yeniden ayarlanması ve asgari ücrete göre tespit edilmesi gerekmektedir. İşverenlerin, bu yeni sisteme olumlu bakmalarını sağlayacak bazı yeni uygulamalara da gidilmelidir (Örn. Kapsam alanının genişletilmesine karşılık para cezalarının eski sisteme göre daha düşük olması gibi) (Seyyar, 2009).

### **1.1.2. İş Kanunu Çerçevesinde Özürlü Çalıştırma Oranları**

4857 sayılı İş Kanunu sistem olarak özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamı açısından bütünlük getirmiştir. Zira, 1475 sayılı Kanun 50 işçi istihdam eden işverenler % 3 oranında özürlüyü, % 3 oranında eski hükümlüyü ve Terörle Mücadele Kanunu gereğince de % 2 oranında terör eylemleri nedeniyle mağdur olanları istihdam etmek zorundaydılar. Ancak 4857 sayılı Kanun bahsi geçen gruptakiler için toplam istihdam oranını % 6 olarak belirlemiş ve bunun da en az yarısının (% 3'ünün) özürlülere ayrılmak kaydı ile her yıl ocak ayından geçerli olmak üzere Bakanlar Kurulunca belirleneceğini öngörmüştür (Uşan, 2004).

İş K.m.30/1'e göre, “İşverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci

*maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı % 6'dır. Ancak özürllüer için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır” (4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi: 36) [http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu-turkce/](http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/) Alınma Tarihi: 04/11/2011).*

Bakanlar kurulu tarafından kabul edilen 08.03.2004 tarihli ve 2004/6976 sayılı Kararnamenin ekli Kararının 2. maddesinde bu oranlar; özel sektör işyerleri ile kamu işyerleri için farklı belirlenmiştir. Bu maddeye göre; “4857 sayılı Kanununun 30’uncu maddesi kapsamına giren işyerlerinde kararın 2. maddesine göre oranlar; kamu işyerlerinde özürllüer için % 4, özel sektör işyerlerinde özürllüer için % 3 olarak belirlenmiştir. Özel sektör işyerlerinde kalan % 1’lik oran, işverenlerin tercihine göre, özürllü veya eski hükümlü çalıştırma yönünde kullanılacaktır. Bu madde kapsamına giren özel sektör işyerlerinde işverenler, kalan %1’lik oranın kullanımı ile ilgili tercihlerini, bu Kararın yayımlandığı tarihten itibaren 15 gün içinde buldukları yerdeki Türkiye İş Kurumu il ya da şube müdürlüğüne %1’lik oranı kullanım tercihleri ile ilgili olarak bildirimde bulunacaklardır” (Hasırcıoğlu, 2006).

Buna göre, kamu işyerlerinde özürllü istihdam oranı % 4’tür. Özel işyerlerinde ise, esas itibariyle % 3 olmakla birlikte, işveren bir tercih hakkına da sahiptir. % 6’lık kota oranında Bakanlar Kurulunca bırakılan % 1’lik boşluk, işverenin tercihi doğrultusunda doldurulacaktır. İşveren bu kalan % 1’i isterse özürllü, isterse eski hükümlülerden doldurabilir. Bu tercihi on beş gün içinde bildirmek zorundadır.

### **1.1.3. İş Kanunu Çerçevesinde Özürllülerin İşe Girişleri**

Toplumun tüm bireyleri için önemli olan çalışma hakkı, özürllüer için, yaşadıkları topluma katılmada kilit rol oynamaktadır. Bir şey üretmek için bedensel ve zihinsel olarak çaba harcama anlamına gelen çalışma, birey ve içinde yaşadığı toplum açısından çok önemli anlamlar içermektedir. Her şeyden önce bireyin güven içinde var olabilmesi, kendini gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi çalışmasına bağlıdır (Yılmaz 2001: 11).

İş Kanunu, özürliülerin Türkiye İş Kurumu aracılığı ile alınmalarını öngörmektedir. Yine ÖEHTİHY. (Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağdurlarının İstihdamı Hakkındaki Yönetmelik) m.5'e göre de, "İşveren çalıştırmakla yükümlü olduğu özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru işçileri işyerinin bulunduğu yerdeki kurum aracılığıyla sağlar.

*Kurum aracılığı olmadan özürlü, eski hükümlü ve terör mağdurunu işe alan özel sektör işverenin bu durumu en geç bir ay içinde Kuruma bildirmesi ve tescil ettirmesi zorunludur.*

*Kamu kurum ve kuruluşları istihdam edecekleri özürlü ve eski hükümlü işçileri "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Özürlüler Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği" ve "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Eski Hükümlülere Uygulanacak Sınav Yönetmeliği" hükümlerine göre temin ederler" (Uşan; 2004).*

Özürlü çalıştırma yükümünden istifade edebilmek için yalnızca sakat olmak yeterli değildir. Bunun için kanun ve tüzük anlamında sakat olmak gerekir. Buna göre, özürlü çalıştırma yükümünün kapsamına giren kişinin bedensel, zihinsel ve ruhsal özürleri nedeniyle çalışma gücü en az % 40 oranında kayba uğramalıdır. Tüzük hükümleri çerçevesinde özürlü olduğunu rapor ile belgeleyen kişiler, söz konusu haklardan yararlanabilmek için kurum tarafından kaydedilir. Özürlü istihdamından yararlanmak isteyen kişi, Türkiye İş Kurumu'na başvurmak ve özür oranının tespitini istemek durumundadır (Uşan, 2003).

İş istemek üzere kurumun şube veya bürolarına başvuran özürlüler ile gerçek durumlarını tespit için bir görüşme yapılır. Ayrıca özürlü, çalışma gücündeki eksilme derecesi saptanmak üzere, kurum tarafından sağlık tesislerine gönderilir.

Kurum kendisine başvuran özürlü işçi ile öngörüşme yaptıktan sonra, onları meslekli ve mesleksiz olarak iki gruba ayırır. Ayrıca kurum, ise göndermede bir öncelik sırası tespit eder.

Kayıtlarını yaptıran kişilere Türkiye İş Kurumu tarafından mesleğe kazandırma hizmetine yönelik olarak mesleki eğitim ve rehabilitasyon hizmetleri sunulur. Özürlülere istihdamlarına yönelik rehberlik faaliyetlerini sürdürür.

Kurum aracılığı olmadan özürlü, eski hükümlü ve terör mağdurunu ise alan özel sektör işverenin bu durumu en geç bir ay içinde Kuruma bildirmesi ve tescil ettirmesi zorunludur.

Yükümlülük kapsamına giren işveren ilk olarak, çalıştırmakla yükümlü bulunduğu özürsüz, eski hükümlü ve terör mağdurlarını, yükümlülüğün doğmasından itibaren yedi gün içinde niteliklerini de belirterek kurumdan yazılı olarak talep etmek zorundadır. Yükümlülük kapsamına girmesine rağmen kurumdan talepte bulunmayan bir işverenin, bu konuda herhangi bir savunma ileri sürmesi mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte, talepte bulunmamasının bir ceza tahakkukuna yol açabilmesi için, işverenin talepte bulunmadığı dönemde aday gönderebilecek durumda olması gerekir. Öte yandan; bu talepte, adaylarda aranan niteliklerinde belirtilmesi de zorunludur. Talebinde nitelik belirtmeyen işverenin, gönderilen kişilerin niteliklerinin uygun olmadığı yolunda itirazda bulunması mümkün değildir (Ekmekçi, 2005:22).

Kurum işverenin bu talebinden en on beş gün içinde niteliklere uygun gördüğü özürsüz, eski hükümlü ve terör mağdurlarından talep sayısından az olmamak üzere temin edebildiklerini, niteliklerini belirten belgeleriyle birlikte işverene gönderir. İşveren en geç on beş gün içinde gönderilen kişilerden uygun gördüklerini işe alır, ise alınanları ve alınmayanları alınmayış nedenlerini de belirtmek suretiyle yedi gün içinde yazılı olarak kuruma bildirir. Kurum, bildirim yapıldığı tarihten itibaren on gün içinde veya bildirim yapılmadığı takdirde işçilerin gönderiliş tarihinden itibaren otuz gün içinde özürsüz, eski hükümlü ve terör mağduru açığının kapatılması için son olarak işverene, kayıtlı özürsüz, eski hükümlü ve terör mağdurlarını, meslek ve öğrenim durumlarını içeren listelerle birlikte işverene göndererek işyerindeki açık kontenjanların bu listelerden veya gönderilenlerden karşılanmasını ister. İşveren, bu şekilde gönderilenler ve/veya listelerde yer alanlar arasından seçimlerini yaparak gönderim veya listelerin bildirim tarihinden itibaren on beş gün içerisinde açık kontenjanlarını kapatmak zorundadır (Uşan, 2003:235).

Türkiye İş Kurumu öncelikli olarak işverenin talep ettiği niteliklere uygun kişileri seçip gönderecek, işveren bunları kabul etmediği takdirde bu kez kayıtlı özürsüz, eski hükümlü ve terör mağdurlarını, meslek ve öğrenim durumlarını içeren listelerle birlikte işverene göndererek işyerindeki açık kontenjanların bu listelerden veya gönderilenlerden karşılanmasını istemiş olacaktır. Listelerde uygun adaylar bulunmasına karşın yine de seçim yapılmaması durumunda cezai yaptırım kaçınılmazdır.

Kamu ve özel sektör işverenlerinden sorumluluğunu yerine getirmeyenlerden her ay çalıştırmadığı her özürsüz için belli bir miktar para cezası kesilmektedir. Bu cezayı tahakkuk

ettirecek makam olarak Türkiye İş Kurumu İl Müdürü yetkili kılınmıştır. Bu ceza, 2005 yılı için 1.070 TL'dir (Özürllüler İdaresi, 2006).

## **1.2. Özürllülerin Çalışma Hayatındaki ve İşyerindeki Problemleri**

Ülkemizin ekonomik yapısını incelediğimizde, son dönemdeki krizin de etkisiyle istihdam sorunu öncelikli gündem maddelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İstihdam bir ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durumu anlamamıza yarayan önemli bir göstergedir. Örneğin işsizliğin artışı, ekonomideki etkisinin yanı sıra birçok ciddi boyutlu sosyal sorunu da beraberinde getirmesi bakımından kaygı verici bir gelişme olarak görülmektedir.

Kriz dönemlerinde daha da öne çıkan bu sorun, toplum içindeki farklı kesimleri yine farklı boyutlarda etkilemektedir. Örneğin özürllüler, ekonomik krizler karşısında en fazla kırılgan kesimi oluşturmaktadır. Toplum içinde kendilerine yer bulmakta zorluk çeken özürllüler, başta önyargılar olmak üzere çeşitli nedenlerle çalışma hayatına katılamamaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin verilerine göre 2010 Haziran sonu itibariyle Türkiye'de istihdam edilebilir nüfus 25 milyon 711 bin kişidir (mevsimsel etkilerden arındırılmış seri) (Hanehalkı İşgücü Araştırması 2010).

Özürllüler için istihdam, çalışabilecek bir iş bulma, çalışma zorluklarla dolu bir alandır. Özürllüler, çalışma, çalışarak gelir etme bakımından engelli olmayanlara oranla birçok yönden aşılması zor güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Çalışma hayatı içerisindeki özürllü işgücünün varlığını kabul ettirmesi de oldukça güçtür. Yasalar tarafından belirlenmiş olan hak ve yükümlülüklerin geçerli olmaması durumunda özürllü kişilerin çalışmaları söz konusu olmayacaktır. Çalışma hayatı içerisinde birtakım tedbirlerin alınması, özürllü işgücünün işverenlere karşı korunmaları ile iş hayatı içerisindeki varlıklarını sürdürebilmelidirler. Çalışma hayatı içerisinde var olmamaları durumunda kendilerine olan özgüvenlerinin yitimi, başkalarına muhtaç olarak yaşamalarını sürdürmeleri ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemeleri söz konusu olacaktır. Bu olumsuz durumlarla karşılaşmamak, çalışma hayatına etkin katılımını sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin çalışma hayatına başlamadan önce alınarak özürllü kişilerin korunmaları sağlanmalıdır.

### **1.2.1. Özürlülerin Çalışma Hayatına veya İşyerine Girmeden Önce Yaşadıkları Sorunlar**

Özürlü insanlar da herkes gibi eşit olanaklara sahip olmak istemektedirler. Bunun yanı sıra sosyal ve ekonomik ihtiyaçları vardır ancak, özürlerinden dolayı, birçok sorunla karşılaştıkları, toplum tarafından yanlış anlaşıldıkları ve çevreden gelen sosyal baskılardan dolayı da yalnızlığa itildikleri görülmektedir. Sosyal çevreden gerekli ilgiyi ve yardımı bulamayan özürlü ise, birçok kısıtlamalarla ve olumsuz etkenlerle yüz yüze kalmaktadır. Özürlüleri topluma kazandırmanın, kimseye muhtaç olmadan bağımsız yaşayabilmelerini sağlamanın en önemli yolu onları istihdam etmektir. Günümüzde özürlü bir bireyin yaşamını sürdürmesi çok zor olup, bazı az gelişmiş ülkelerde neredeyse imkânsızdır. İnsan onuruna yaraşır ve toplumla kaynaşan yaşam biçimi özürlülerin en doğal hakkı ve devletin görevidir. Devletin özürlülük konusunu eğitsel ve örgütsel yönleriyle bir bütün olarak ele alması insan haklarının bir gereğidir. Bu güne kadar uygulanan politikaların eksiklikleri giderilmeye çalışılırken yeni istihdam politikaları bulunmalıdır (Meşhur, 2004).

İstihdam politikalarının yanı sıra çalışma hayatındaki özürlü bireyi (özürlü çalışan), özürlü bireyin sorunlarını ve İnsan kaynaklarının bütün aşamalarında özürlü çalışana yönelik yeni yaklaşımları incelemek ve bu yeni yaklaşımlara yönelik modeller oluşturmak gerekmektedir. Bunun için ilk olarak özürlü bireyi ve akademik anlamda “Özürlü”yü tanımlamak gerekmektedir.

#### **1.2.1.1. Özürlü Kavramı**

Türkiye’de de olduğu gibi, her dilde sakat anlamına gelen; özürlü, engelli, malul, çürük, arızalı, kusurlu gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Çeşitli mevzuatla ilgili hizmet konularına göre özürlü birçok şekilde tanımlanmıştır. Yapılan tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

Özürlüler için eskiden beri sakat ve/veya yakın geçmişte sakat yerine daha fazla engelli kelimesi kullanılmaktaydı. Yapılan yeni düzenlemelerle, “Özürlü”nün tanımı yeniden gözden geçirilmiş ve daha kapsamlı hale getirilmiştir. *Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu*, Özürlü’yü, “Bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinde belirli oranda fonksiyon kaybına neden olan organ yokluğu ve bozukluğu sonucu, toplumsal rolünü gerçekleştirilebilmesi için bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç

duyan kişi” olarak ele alırken (Seyyar, 2002:407); bugün “Doğuştan veya sonradan herhangi bir hastalık veya kaza sonucu bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle normal yaşamın gereklerine uymama durumunda olup; korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyacı olan kişi” olarak tanımlanmaktadır (Seyyar, 2006:17).

Özürlülük tanımı ülkeden ülkeye, hatta bir ülke içerisinde değişiklik gösterebilir. Aşağıda özürlülükle ilgili çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

*Özürlü Yönetmeliği’ne göre* Özürlü “Doğuştan veya sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yetenekleri bakımından özur durumuna göre tüm vücut fonksiyon kaybı oranının yüzde kırk ve üzerinde olduğunu, 6/2/1998 tarihli ve 98/10746 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Özürlülere Verilecek Sağlık Kurulu Raporları Hakkında Yönetmelik hükümleri gereğince, sağlık kuruluşlarınca verilecek sağlık kurulu raporu ile belgeleyenleri” ifade eder.

4857 sayılı İş Kanunu’ nun 30. maddesine dayanılarak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılan “Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmelik” te özürlü tanımı çalışma gücü esas alınarak belirlenmiştir. Buna göre, “Bedensel, zihinsel ve ruhsal duygusal ve sosyal yeteneklerindeki engelleri nedeniyle çalışma gücünün en az % 40’ından yoksun olduğu sağlık kurulu raporuyla belgelenenler”, bu Yönetmelik hükümleri bakımından özürlü sayılırlar (m.3/1). (21.3.2004 tarih ve 25412 sayılı R.G.)

Özürlü Yönetmeliğinin 4C maddesindeki özürlü tanımına *"tüm vücut fonksiyon kaybı oranının yüzde kırk ve üzerinde olduğu"* ibaresi eklenmiştir. (<http://www.memurlar.net/haber/41384/>, Alınma Tarihi: 31/01/2012)

Birleşmiş Milletler, normal bir kişinin kişisel ya da sosyal yaşantısında kendi kendine yapması gereken işleri, bedensel veya ruhsal kabiliyetlerindeki kalıtımsal ya da sonradan olma herhangi bir noksanlık sonucu yapamayan kişi olarak tanımlamıştır. (Hazer, Aynur, 2008).

Özur, doğuştan bir eksiklik, geçirilen bir hastalık ya da kazadan sonra geriye kalan bireysel faaliyetin sınırlandırılmasına neden olan engeli, özürlü, zihinsel, duygusal, sosyal, bedensel, (konuşma, görme veya işitme özü) ya da kas, iskelet, dolaşım ve solunum gibi sistemlere ait



bozukluğu olan kişiyi, özürlülük ise, bir aktivitenin insan için normal kabul edilen sınırlarda veya biçimde yapılabilmesi yeteneğinin özür sonucu kısıtlanması ya da kaybedilmesi durumunu ifade etmektedir (Akteke, 2004).

### 1.2.1.2.Uluslararası Anlamda “Özürlü” Tanımları

Uluslar arası hukuk alanında sakatlığın tanımı konusunda kültürler ve toplumlar arasında değişik anlamlar söz konusudur.

#### 1.2.1.2.1. Dünya Sağlık Örgütü (WHO)’nün Özürlü Tanımı:

Özürlülük konularına ilişkin terimlerin standart hale getirilmesi ve verilerin karşılaştırılabilmesi için Dünya Sağlık Örgütü (WHO), uluslar arası yetersizlik, özürlülük ve engellilik sınıflandırması geliştirmiştir. Bu sınıflandırma dünyada pek çok ülkede geniş kapsamlı olarak kullanılmaktadır. *Dünya Sağlık Örgütü (WHO)*, bu kavramları şöyle tanımlamaktadır (<http://engelliler.gen.tr/f53/dunya-saglik-orgutunce-yapilan-engelli-tanimi-1898/> Alınma Tarihi: 04.11.2011):

- **Yetersizlik (Impairment):** Sağlık alanında sürekli veya geçici olarak psikolojik, fizyolojik veya anatomik yapı ve fonksiyonlarındaki bir noksanlığı (kayıbı) veya anormalliği (dengesizliği) ifade eder. Buradaki noksanlık hastalık değildir. Noksanlık kalıcı veya geçici, kayıp ve dengesizlikleri belirlemekte olup, organ boyutundaki rahatsızlıkları kapsamaktadır.
- **Özürlülük (Disability):** Sağlık alanında, bir noksanlığın sonucunda meydana gelen ve normal olarak kabul edilebilecek bir kişi ile kıyaslandığında bir işi yapabilmeye performansının kaybedildiği, kısıtlandığı veya sınırlandırıldığı bir durumu ifade eder.
- **Engellilik (Handicap):** Yetersizlik veya özürlülük nedeniyle, kişinin yas, cinsiyet, sosyal ve kültürel durumuna göre normal kabul edilen yaşantısını yerine getirememesi durumudur.

Sağlık alanında, bir noksanlık veya özürlülük neticesinde, belirli bir kişide meydana gelen ve o kişinin yaş, cinsiyet, sosyal ve kültürel faktörlere nazaran normal sayılabilecek faaliyette bulunma yeteneğini önleyen ve sınırlayan dezavantajlı bir durumu ifade eder

Buna göre, kör bir kimsenin noksanlığı, onun gözlerinin çalışmamasıdır. Özürlülük onun yazı metnini görememesinden kaynaklanmaktadır. Malullük ise, kişinin körler alfabesini okuyamaması ve yazıyı körler alfabesine çevirebilecek hiçbir düzenlemenin de bulunmaması halidir (Baran, 2009).

#### **1.2.1.2.2. Birleşmiş Milletler (BM)'in Özürlü Tanımı:**

Normal bir kişinin kişisel ya da sosyal yaşantısında kendi kendine yapması gereken işleri, bedensel veya ruhsal kabiliyetlerindeki kalıtsal ya da sonradan olma herhangi bir noksanlık sonucu yapamayanlara sakat denir (Uşan, 1999; 12).

#### **1.2.1.2.3. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO)'nün Özürlü Tanımı:**

Fiziksel ve ruhsal bir noksanlık (arıza) sonucu uygun bir işi sağlamak, o işi korumak (sürdürmek) ve bu işte ilerlemek (yükselmek) ihtimalleri önemli bir şekilde azalmış kişidir (Uşan, 1999; 12).

#### **1.2.1.2.4. Avrupa Birliği (AB)'nin Özürlü Tanımı:**

Özürlü, fiziksel veya zihinsel veya psikolojik (duyusal noksanlıkları da içeren) noksanlıkların (eksikliklerin) neticesinde, normal olarak kabul edilen bir insan için, bir eylem ya da fonksiyonun yapılabilmesinin imkânsız kılındığı veya sınırlandığı bir kişidir (Baran, 2009).

Özürlü bireylerin daha iyi anlaşılması ve işletmelerin insan kaynakları yönetimlerine özürlü dostu bakış açıları kazandırılması için özürlülük türlerinin ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. İşletmelerin özür türlerini bilmesi işletme içinde fiziksel ve ergonomik olarak yapacakları düzenlemeler, özürlüler için verilecek olan eğitimler, kurulan iletişim şekli gibi insan kaynakları fonksiyonlarını ilgilendirdiğinden son derece önemlidir.

### 1.2.1.3. Özürlülük Türleri

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan Türkiye Özürllüleri Araştırması (2002)'nda özürllü bireyler 6 grupta ele alınmıştır. Bu gruplar ve tanımları şu şekildedir (Hasırcıoğlu, 2006):

#### 1.2.1.3.1. Bedensel- Ortopedik Özürllü

Bedensel özürllülük, çeşitli sebeplerden (hastalık, kaza, doğum vb.) dolayı beden dış ve/veya iç organlarında rahatsızlık, bozukluk veya bu organlarda herhangi bir eksikliği olan ve bundan dolayı da bedensel yeteneklerini fonksiyonel olarak kısmen kullanabilen veya hiç kullanamayan kişidir (Seyyar, 2002;57). Örneğin; görmeyen gözler, işitmeyen kulaklar, konuşma bozuklukları (kekeme), diğerine oranla kısa bir bacak veya olmayan bir kol, insan yapısının fiziksel becerilerini engelleyen örneklerdir. Bu örneklere bakılırsa; özürllülük belirtilerinin gözle görünüp kolaylıkla anlaşılabilirdiği söylenebilir.

Oysa ki; açık olarak görülebilenlerde başka belirtileri gözle görülemeyen bedensel özürllülük türleri de vardır. Örneğin; iç organların bozukluk ve eksikliklerinin oluşturduğu ve fiziksel yetenekleri kısmen veya bütünüyle engelleyebilen sindirim, dolaşım, solunum aygıtlarında oluşan bedensel özürllülükler (Seyyar, 2001;23).

Ortopedik özürllü ise, doğuştan veya herhangi bir sakatlık ya da kaza sonucu iskelet, kas ve sinir sisteminde arıza meydana gelmesi ve buna bağlı olarak normal yaşam ve aktivitelerini gerçekleştiremeyecek derecede fiziksel yetersizliğe sahip olan kişilere “Ortopedik Özürllü” denilmektedir. Ortopedik özürllü kişilerdeki bozukluklar: iskelet bozuklukları ve özürleri, kas bozuklukları ve zayıflıkları, eklem bozuklukları, sinir sistemindeki bozukluklar ve yetersizlikler ve devimsel bozukluklar ve yetersizlikler şeklindedir (Hasırcıoğlu, 2006).

Ortopedik özürllüler, başkalarının sürekli desteğine bütünüyle veya kısmen ihtiyaç duyabilirler. Ancak, protez, tekerlekli sandalye, ortopedik ayakkabı, koltuk değneği, özürllülere uygun otomobil gibi hareketliliği kolaylaştıran yardımcı araç-gereç kullanabilmeleri halinde sakatlar, kısmen veya bütünüyle bağımsız hareket edebilir hale gelmektedirler (Seyyar, 2001:24).

Ortopedik özürlülerin bazıları şunlardır (<http://www.ozida.gov.tr>):

- Doğuştan olan engeller,
- Doğuştan uzuv eksiklikleri,
- Doğuştan kalça çıkığı,
- Çarpık ayak, Doğuştan kol felci,
- Doğuştan omuriliğin kese şeklinde dışa doğru çıkması (Meningomyelosel),
- Yapışık parmak,
- Doğuştan omurga eğrilikleri,
- Doğuştan kas hastalıkları.
- Beyin felci,
- Süreğen kemik ve eklem iltihapları,
- Romatizmal hastalıklar,
- Çocuk felci,
- Omurga eğrilikleri ve Travmatik engeller,
- Uzuv kaybı,
- Kırık kaynama yokluğu,
- Yanlış kaynamış kırıklar,
- Eklem sertliği,
- Travmaya bağlı felçler ve kuvvet kayıpları,
- Eklem kireçlenmesi,
- Kalıtsal ilerleyici sinir hastalıkları,
- Cücelik

#### **1.2.1.3.2. Görme Özürlü**

Görememe, görme aygıtının bir ya da daha çok öğesinin yapı bozukluğu, yara, bere gibi doku bozukluğu sonucunda meydana gelmektedir. Buna binaen görme özürlü bir insan gözündeki görme algılarının yoksunluğu veya ileri derecede yetersizliği neticesinde ya hiç görememekte, ya da az görebilmektedir (Hasırcıoğlu, 2006).

Görme özürlü kelimesinin anlamı görme gücünden yoksun olmak demektir ve bunun farklı dereceleri ve nedenleri bulunmaktadır. Görme özürllüer aşağıda olduğu gibi “Az Görenler” ve “Körler” olarak iki grupta toplanabilir (Artar- Karabacakoğlu, 2003:21);

\* Bütün düzeltmelere rağmen iki gözü ile görmesi 1/10 ile 1/30 arasında yer alan, bir takım özel donanımlar kullanmadan normal yaşantısını sürdüremeyen kişiler “**Az Görenler**” olarak tanımlanır.

\* İşitme ve dokunma yolu ile elde ettikleri bilgilere bağımlı olarak yasayan, bütün düzeltmelere rağmen iki gözüyle görmesi 1/10’dan ve görüş açısı 20 dereceden az olan, normal yaşantısında görme gücünden yararlanmasına olanak olmayan kişiler “Kör” olarak tanımlanır.

### 1.2.1.3.3. İşitme Özürlü

İşitme ve anlama, insanoğlunun diğer insanlar ilişki kurma yoludur. Doğal olarak bu da dil aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu özellik ise; insanı sosyal bir varlık yapar ve düşünmesini, konuşmasını, böylece kendisini ve düşüncelerini ortaya koymasını sağlar (Hasırcıoğlu, 2006).

İşitme kaybı değişik şekillerde tanımlanmaktadır; bireyin gelişim, uyum, karşılıklı iletişim becerilerini sağlayacak işitme duyarlılığına sahip olmamasıdır. Bazı insanlar işitme engeli ile doğabilir, bazıları sonradan yaşanılan olaylar veya yaşlanma nedeniyle işitme sorununu yaşayabilir.

Çok hafif dereceden, çok ileri dereceye kadar farklılık gösteren işitme yetersizliği durumu işitme kaybını ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer tanımda ise; “Bireyin işitme duyarlılığının onun gelişim, uyum özellikle de iletişimde ki görevlerini yeterince yerine getirememesi halidir.”, şeklinde açıklama yapılmaktadır (Atay, 1999:24). Tek veya iki kulağında tam veya kısmi işitme kaybı olan kişidir. İşitme cihazı kullananlarda bu gruba girmektedir (Türkiye’de Özürllüer Araş., 2002:4). Türkiye İstatistik Kurumu, T.C. Başbakanlık Özürllüer İdaresi Bşk., (2002), Türkiye Özürllüer Araştırması, Ankara/ <http://www.ozida.gov.tr/odes/arastirma.aspx>

İşitme kaybının dereceleri şu şekildedir (Baran,2009):

- **Normal İşitme: (0-15 dB)** : Normal İşitmeye sahip bir insan, bütün frekanslarda 0-15 dB işitme duyarlılığına sahiptir.

- **Çok Hafif Derecede İşitme Kaybı (1-25 dB) :** İşitmesi yeterli olmasına rağmen dikkatli işitme gerektiren ve iletişimin önemli olduğu ortamlarda problem yaşarlar. İş ve eğitim ortamında işitme cihazı kullanmaları gerekebilir.
- **Hafif Derecede İşitme Kaybı (26-40 dB):** Hafif ve uzaktan gelen sesleri işitmekte zorlanabilirler. Gürültüde anlama azalır. Cihazı sürekli kullanmak istemezler.
- **Orta Derecede İşitme Kaybı (41-65 dB) :** Normal koşullarda işitme ve anlamada zorluk çekerler. Yakın mesafede konuşmayı anlarlar. İşitme cihazından en iyi yararlanan gruptur.
- **İleri Derecede İşitme Kaybı (66-95 dB):** Kulağa çok yakın ve bağıarak konuşulduğunda duyabilirler. Küçük çocuklarda görüldüğünde kendiliğinden dil ve konuşma gelişimi olmaz. İşitme cihazı ile duyma fonksiyonları artar.
- **Çok İleri Derecede İşitme Kaybı (66-95 dB):** Dil ve konuşma girişimi için işitme cihazı ile uzun süreli ve yoğun eğitimi gerektirir.

#### 1.2.1.3.4. Konuşma Özürlü

Herhangi bir nedenle konuşamayan veya konuşmanın hızında, akıcılığında, ifadesinde bozukluk olan ve ses bozukluğu olan kişidir. İşittiği halde konuşamayan, gırtlığı alınanlar, konuşmak için alet kullananlar, kekemeler, dil-dudak-damak-çene yapısında bozukluk olanlar bu gruba girmektedir (Türkiye Özürlüler Araş., 2002:4).

Konuşmanın akışında, ritminde, tizliğinde, vurgularında, ses birimlerinin akıntısında, artikülasyonunda farklılık bulunanlara konuşma özürlü denir (Baran:2009).

Farkın içeriği şunlardır:

- \* Farkın gerçek, objektif olması,
- \* Ritim ve akıcılığın farklı olması,
- \* Konuşmanın, cinsiyet, yas ve fizik yapısına göre umulandan farklı olması,

- \* Bu farklılığın süreklilik göstermesi,
- \* Bu farkı konuşanın da hissetmesi.

#### Konuşma Özürlülerin Çeşitleri:

- \* Gecikmiş konuşma (Geri zekâdan veya sağırlıktan oluşur),
- \* Artikülâsyon bozuklukları (Sözcükleri ekleme-birleştirme Artikülasyon),
- \* Ritim bozukluğu (Kekemelik),
- \* İşitme özürlüğe bağlı bozukluklar,
- \* Afazi çocuk beyin felcine bağlı konuşma bozuklukları.

#### 1.2.1.3.5. Zihinsel Özürlü

Yıllardan beri zihinsel özürlülüğün çok farklı tanımlamaları yapılmıştır. Bunun nedeni zihinsel özürlülüğün birçok farklı disiplinleri yakından ilgilendirmesidir. Bu nedenle bu durum farklı yönlerden ele alınmış ve değişik tanımlamalar yapılmıştır. Zihin özürlü bireylere yönelik yapılan tanımlar içerisinde en yaygın olarak benimsenen Amerikan Zekâ Geriliği Birliği (AAMR) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre “Zekâ geriliği, hem zihinsel işlevler, hem de kavramsal, sosyal ve pratik uyum becerilerinde anlamlı sınırlılıklar görülen bir yetersizlik olarak nitelendirilmektedir” (Hasırcıoğlu, 2006).

Zihinsel özürlülük; doğum öncesi, doğum sırası ve doğum sonrasında çeşitli nedenlere bağlı, genel zihinsel işlevlerde normallerden önemli derecede gerilik ve bunun yanı sıra uyumsal davranışlarda da yetersizlik gösterme durumu olarak tanımlanmaktadır (Sosyal Hizmet Uzmanı (2012), “Zihinsel Engellilik”, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/zihinselengelliler.htm> (Alınma Tarihi: 02.01.2012).

Zihinsel özürlüler akademik kavramları geç ve güç öğrenirler. En çok sıkıntı çektikleri etkinlikler akademik etkinliklerdir. Dikkat süreleri kısa ve dağınıktır. Devamlı izleme ve özendirme isterler. Soyut terim; tanım ve kavramları çok geç ve güç anlar ve kavrarlar. Zaman kavramları çok geç ve güç gelişir. Konuşma gelişimleri zekâ gerilik derecesine orantılı olarak yavaş gelişir. Genellikle geç konuşmaya başlamaları zihinsel gerilik için önemli bir

belirti sayılır. Kazandıkları bilgileri ilişkilerine göre gruplamada ve genellemede belirgin şekilde gerilik gösterirler. Kazandıkları bilgi ve becerileri yalnız öğrendikleri durumlarda ve şekilde uygularlar. Yeni durumlara uyum sağlamada zorluk çekerler. En basit yapabilecekleri işlevde bile küçük bir başarısızlığa düşer düşmez işi derhal bırakma eğilimi gösterirler.

Kendilerine küçükler ile ilişki kurmayı ve oynamayı tercih ederler. Gördükleri, duydukları ve öğrendikleri şeyleri çabuk unuturlar. Algıları, kavramları, tepkileri basittir. Duygu ve düşüncelerini açık ve bağımsız olarak ifade edemezler. Genellikle güvendikleri kimsenin devamlı özendirme ve onayını bekler, yardımına gereksinim duyarlar. Yakın çevresindekilerle kolay dostluk kuramazlar. Kurdukları dostlukları uzun süre devam ettiremezler. Sosyal ilişkilerinde grup içinde daima başkalarına bağımlı olmayı tercih ederler. Kolayca cesaretleri kırılır. Birlikte buldukları kimselerin duygu ve düşüncelerine saygı duymazlar Kendi kendilerine bir işi başlatma ve devam ettirme sistemleri yoktur. Duygu ve düşüncelerini ifade etmede birçok duygusal reaksiyon sergilerler. Bazen kızar köpürür, bazen de tam bir duyarsızlık şeklinde tepkilerde bulunurlar (Baran, 2009).

Zihinsel özürlüler; kalıtsal özelliklere, uygun tedavi, eğitim ve içinde buldukları çevre olanaklarına göre kendi içinde bireysel değişiklikler göstermektedir. Zihinsel özürlüleri de kendi içinde sınıflamak mümkündür. Zeka ölçüm düzeyine göre (IQ) Çizelge 1’de gösterildiği gibi bir gruplandırma yapılmaktadır (Artar, 2003).

**Tablo 1: Zekâ Ölçüm Düzeylerine Göre Zihinsel Özürlüler**

<b>IQ</b>	<b>VERİLEN AD</b>
<b>0-25</b>	Ağır Zihinsel Özürlü
<b>25- 35</b>	Şiddetli Zihinsel özürlü
<b>36-51</b>	Orta Derece Zihinsel Özürlü
<b>52-67</b>	Hafif Derecede Zihinsel Özürlü
<b>67-70</b>	Zihinsel Özürlü
<b>70-79</b>	Sınırdaki
<b>110 ve Daha Yüksek</b>	Özel Üstün Yetenekli
<b>130 ve Daha Yüksek</b>	Üstün Yetenekli

**Kaynak:** Karabacakoglu ( 2003:10)



Zihinsel özürlü kişilerin özellikle çocukluk aşamasında özel eğitimden faydalandırılması gerekmektedir. Tıbbi ve eğitsel tanılamalar sonucu özel eğitim ve rehabilitasyon hizmetlerine gereksinimi olduğu belirlenen engelli bireyler, özelliklerine uygun eğitsel düzenlemelere yerleştirilmelidirler.

Yüzyıllardan beri toplumda var olan özürllülük sorunu insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak bu sorunun ortadan kaldırılmasına yönelik gayretlerin hiç birisi özürllülüğü ortadan kaldıramamıştır. Savaşlar, terör olayları, depremler, yangın, su baskını gibi doğal afetler, toprak kaymaları, bina çökmeleri, heyelanlar, trafik kazaları, deniz kazaları, ev kazaları, iş kazaları, yangınlar, ilaç, uyuşturucu madde, besin ve kimyasal madde zehirlenmeleri, yaralanmalar, çarpmalar ve uygarlığın beraberinde getirdiği sayısız birçok nedenin, özellikle gelişmekte olan ülkelerde özürllülerin sayısını hızla arttırdığı bilinmektedir. Sağlık hizmetlerinin yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde, yukarıda belirtilen nedenlere ek olarak doğum öncesi ve doğumdan kaynaklanan engellilikler de eklendiğinde, engelliliğin mevcudiyetini önemli boyutlarda olduğu görülmektedir (ÖİB, 2007: 26).

Özürllülerin sosyal yaşamla bütünleşmelerinin önünde pek çok engel bulunmaktadır. Bunların başında yoksulluk, ulaşım, fiziksel çevre ve konut, rehabilitasyon ve araç-gereç ihtiyacının yeterince karşılanmaması, aile ve özel yaşamlarının bir bileşkesi olarak eğitim ve istihdam gelmektedir. Türkiye’de özürllülere yönelik istihdam politikalarında bu unsurların karmaşık ve karşılıklı etkileşimi bulunmaktadır. Ancak, bu iki alanda özürllülerin ihmal edilmesi, diğer alanlarda üretilecek bütün politikaları da ve geliştirilecek hizmetleri de etkisiz kılacak nitelikte olmaktadır.

İsviçre’de yapılan bir araştırmaya göre, özürllülüğe sebep olan faktörlerin başında %72 ile hayatın değişik safhalarında meydana gelen hastalıklar, %18.5 ile doğumlar ve %9.5 ile değişik kazalar gelmektedir. Hastalık ve doğum faktörü kadınlarda daha çok özürllülüğe sebebiyet verirken, kazalara maruz kalıp da özürllü duruma düşen erkeklerin oranı, kadınlarınkinden iki kat daha fazladır (Seyyar, 2001:22).

Türkiye’de yapılan Özürllüler Araştırması sonuçlarına göre ülke nüfusunun yüzde 12,29’unu özürllüler oluşturmaktadır. Ancak özürllülerin işgücüne katılımı yüzde 22,19 oranı ile son derece düşüktür (Kılıç, 2011).

Özürli bireylerin kendilerini, yaşadıkları toplumun bir parçası olarak görebilmelerinde, üretime katılmaları önemli bir faktördür. Üretime katıldıkları ölçüde toplum ile bütünleşecek ve engellerinden dolayı dışlandıkları hissinden uzaklaşacaklardır.

Özürli bireylerin de çalışma hakkı vardır. Özürli bireyler de çalışma hayatında yer almayı istemektedir. Özürli bireylere istihdam alanı yaratmak ve sosyal güvenlik haklarını adaletli bir şekilde düzenlemek, onların hem kendileri ve aileleri hem de ülkeleri için sağlayabilecekleri katkıyı doğru ve etkili bir şekilde düzenleyebilmek için işveren tutumlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Özürli bireylerin insan kaynakları açısından; özürli işgücü, meslekî yeterliliğine bağlı olarak bütün hizmet birimlerinde ve meslekî alanlarda istihdam edilebilmelidir. İşverenler, muameleleriyle özürli işgücünü gereksiz yere dışlamadıklarını veya sınırlamadıklarını ispatlamaları gerekmektedir. Gerek ulaşım veya iletişimde yaşanan sorunlar, gerekse mimarî, işe alım veya süreç ile ilgili engeller, kamusal istihdam politikalarına bağlı destek ve cesaretlendirmelerle giderilebilir ve giderilmelidir de. Meslek ve istihdam alanlarında fırsat eşitliğinin yanında işe alım ve insan kaynakları yönetiminin bütün aşamalarında dürüst ve âdil muamele şarttır (Seyyar, 2009).

Özürli bireylerin fiziksel ve psiko-sosyal özellikleri nedeniyle kendi yakın çevrelerinde ve toplumun diğer kesimlerinde bağımsız hareket edebilmeleri ve toplumda yaşayan diğer bireylerle sağlıklı iletişim kurabilmeleri için uygun ortamlar hazırlamak, onların yarınlarını güvence altına almalarını sağlamak için sosyo-kültürel ve ekonomik destek oluşturmak toplum olarak hepimizin üzerinde durması gereken bir konudur. Uzun yıllar; sonradan oluşan nedenlerle yitiren insanların içinde buldukları psikolojik durum ise onların bakış açılarını ve toplumla ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kişilerin sakatlıkları nedeniyle ortaya çıkan duygularını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2000;3):

**1. Aşağılık Duygusu:** Her zaman olmamakla birlikte bedensel özürli bireylerin çoğunda bu duruma rastlanmaktadır. Bu kişiler sakatlıklarını mutsuzluk kaynağı yapmakta, utanç, acıma ve bazen de acındırma, duygusal bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır.

**2. Özürsüzlük İnkilemi:** Özürli birey aslında kendisini normal bir kişi gibi kabul edilmesini istemesine rağmen, kendisinden özürli insanlar gibi davranış beklendiğini düşünerek duygusal bir çatışma yaşar. Bu durumda sosyal rehabilitasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

**3. Normal Davranışları Yüceltme:** Özürlü birey, özürlü olmayan bireylerin davranışlarını en ideal olarak kabul ettikleri için kendilerine bir hedef belirlerken sağlıklı bir insana uygun hedefler belirler. Sonuçta ulaşamadıkları ideal hedefleri nedeniyle bu insanlar, aşağılık ve suçluluk duygularına kapılırlar.

**4. Suçlanma:** Bedensel özürlü bireyin normal standartlara uymayan davranışları ve fonksiyonlarını yerine getirirken karşılaştıkları güçlükler nedeniyle yetersizlik duygularına sahip olmak, özürünün kişiliği için yıkıcı olmaya baslar. Böylece kendisinde suçluluk duygusu oluşarak diğer insanlardan saklanmak ister.

**5. Grup Stereotipi Davranışlar:** Yapılan araştırmalara göre bütün özürlü kişilerde hemen hemen aynı özellikler gözlenmektedir. Özürlü kişinin topluma uyum sağlamak için özrünü saklamaya çalışması ve unutmak için çaba göstermesi, daha çok hatırlanmasına sebep olmaktadır. Bu da fiziksel sakatlığından endişe duymasına ve özrünün hayatını yöneten ana kuvvet haline gelmesine neden olmaktadır.

Özürlülerin istihdam edilebilme ve sahip oldukları işte süreklilik kazanmaları için, özürlülerin iş piyasasına katılımlarında birleşime dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda özürlülerin istihdamına yönelik çeşitli programlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede; kota sistemi, mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon, destekli istihdam, korumalı istihdam, sübvansede edilen istihdam adı verilen programlar, ülke koşullarına bağlı olarak karma biçimde uygulanmaktadır.

Özürlü insanların daha iyi bir yaşam düzeyine kavuşturulması toplumsal bir sorumluluktur. İnsanca yaşama haklarının sağlanması için konuya güçlendirme yaklaşımı açısından bakılmalıdır. Özürlü insanın toplumsal konumunun güçlendirilmesi ve yaşam standartlarının yükseltilmesi yaşam kalitesi açısından ele alışı zorunlu kılmaktadır.

Özürlülerin yaşam kalitesini belirleyen en önemli alan ekonomik koşullardır. Sosyo-kültürel koşullar ekonomik koşullara göre nicelik ve nitelik kazanır. Özürlünün ekonomik yaşam koşullarını belirleyen göstergeler (Cılga, 2001):

1. Özürlülük türü ve işlev kaybının oranı
2. Eğitim düzeyi ve meslek durumu
3. Çalışma ve iş bulma koşulları
4. Çalıştığı iş türü ve iş yeri koşulları
5. Gelir düzeyi, ücret ya da maaş durumu
6. Sahip olunan mal varlığı
7. Tüketim eğilimi ve harcamaları
8. Ekonomik destek sistemleri
9. Geçim stratejileri, bütçe plânlamasıdır.

Özürlü birey, çalışma hayatına girerken hiçbir güçlükle karşılaşmamalıdır. Kişinin yapabileceği işler ondan istenmeli, özrüne uygun bir işkoluna yerleştirilmelidir. Toplumsal yapı ve çalışma hayatı içerisinde özürlü kişilerin karşılaştıkları sorunların temelinde; (Hasırcıoğlu, 2006):

- Ekonomik büyüme dönemlerinde uygulamaya konulan belli oranda özürlü işçi çalıştırma yükümlülüğü (kota metodu), ekonomik gerileme dönemlerinde özürlü işçilerin korunması bakımından yetersiz kalışı,
- Eğitim fırsatlarının eksikliği, işletmelerde eğitim verilmesindeki zorluklar nedeni ile vasıf düzeylerinin düşük olması, ise girişlerini zorlaştırdığı gibi, ekonomik gerileme dönemlerinde ve üretim teknolojisinin değişmesinde ilk başta özürlülerin işlerini kaybetmelerine yol açması,
- Özürlülere uygun fiziksel şartların da (konut, ulaşım gibi) gelişimi oldukça yavaş ve yetersizdir bu da özürlü bireylerin istihdamlarını sınırlaması,
- Ekonomik sınırlama dönemlerinde mesleki rehabilitasyon hizmetleri ek bir maliyet unsuru olarak görülmesi,
- Fiziksel görünüm, konuşma zorlukları, özellikle ticaret, turizm, büro hizmetleri gibi alanlarda da istihdamlarını olumsuz yönde etkilemesi,
- İşverenlerin ve sendikaların konuya daha fazla önem vermesi, özürlülerin istihdamının desteklenmesi gibi önemli noktalar bulunmaktadır.

**Yöneticilerin gözünde özürllüer**, genellikle hukuki bir zorunluluk ya da özel bir nedenleri olmadıkça çalıştırma eğiliminde olmadıkları kişilerdir. Çünkü özürllüer çoğunlukla deneyimsizdirler; kariyer ve mesleki eğitim açısından da işe uygun değillerdir. İşverene yüksek maliyet getirirken, düşük üretimde bulunurlar. Bu yüzden, diğer işsizlere göre şansları daha azdır. Bu konuda yapılmış bir araştırmaya göre, yöneticiler özürllü eleman çalıştırmama nedenlerini aşağıdaki şekilde dile getirmişlerdir (Bilgin, 2007):

- \* Özürllüer hareket yeteneklerindeki sınırlılık, işyerinde özel düzenlemeleri gerektirir.
- \* Özürllüer, yükselme imkânları sınırlıdır.
- \* Özürllüer, duygusal sorunları daha çok olur.
- \* Özürllüer, daha çok kazalara neden olur.
- \* Özürllüer, düzgün ve iyi çalışmazlar.
- \* Özürllüer, diğer çalışanları olumsuz etkilerler.
- \* Özürllüer, çokça mazeret izni alırlar.
- \* Özürllüer çabuk kızar ve alıngan olurlar.
- \* Özürllüer, halkla ilişkiler açısından iyi izlenim bırakmazlar.
- \* Özürllüere, ceza uygulaması daha zordur.

Özürllüere ilişkin sorunları, onların önlerine çıkan ve her bakımdan hayatlarını devam ettirmeleri konusunda gözlemlenebilen engeller olarak ortaya koymak gerekmektedir. Bu engelleri, özürllüer sosyal sorunlarının dışında, ekonomik ve fiziksel engeller olarak iki başlık altında ele alabiliriz.

- 1) **Ekonomik Engeller**, özürllüer kendilerine kamunun hem bakım ve tedavi için, hem de özel çalıştırma alanları bulma açısından verdiği hizmetler devlete, normal insanlara verilen hizmetlere göre daha yüksek bir maliyet yüklemektedir. Bu duruma özürllüer askere gidemeyişlerinin ve genellikle çalışamadıkları için devlete vergi veremeyişlerinin milli gelirde önemli bir eksiklik yarattığını da katmak gerekir. Diğer taraftan, özürllüer istihdam edilmeleri durumunda, kamu ya da özel kuruluşlarda fark etmeksizin üretim maliyetlerini yükseltecekleri düşünülmektedir. Üstelik ekonomik yönlü bu düşüncede, özürllüer verimliliklerinin de sınırlı olacağı önyargısı da bulunmaktadır. Oysa, bütün bu ekonomik bakış açılarında da, özürllüer mevcut olumsuzluklarından yola çıkılmaktadır. Diğer bir deyişle, halen mevcut özürllüer genel eğitim eksikliği ya da mesleki eğitim görmemiş olmaları bu sonucu

doğurmaktadır. Ayrıca, her insanın daha başarılı olacağı ya da daha rahat yapabileceği işler veya fiziksel ve ruhsal açıdan kişinin kendisine en uygun olan işler olduğuna göre, bunun özürsüzlüer için de geçerli olması gerektiği üzerinde de durulmalıdır.

**2) Fiziksel Engeller**, özürsünlünün istihdamı halinde kuruluşun yapısal ortamı da önemli bir fiziksel engel oluşturmaktadır. Çünkü, genel olarak insanların kullandığı her türlü mesleki araç ve gerecin en etkili bir biçimde hizmete sokulması için, onları kullanan personelin duruş, oturuş, genel sağlık, güvenlik ve sisteme uyum konularıyla ilgisinin kurulması gerekmektedir. (Erkan,1996:14) Bu ilgi özürsüzlülerin çalışma hayatında daha da önemli bir hale gelebilmektedir.

Fakat işverenin zihinsel ve bedensel özürsüzlü işgücününün o işyerinde rahatça çalışabilmesi için mesleki, bedensel ve ruhi durumuna uygun tedbirleri almakla yükümlü tutulması işveren açısından özürsüzlü işgücününün ücret dışı maliyetini artıran unsurlardan birisidir (Kuzgun, 2009).

Özürsüzlülerin kuruluş içindeki verimliliklerinin sağlanması veya artırılmasında, genelde insan, makine ve çevre ilişkilerini inceleyen bir bilim olarak karşımıza çıkan ergonominin, işyeri ortamında özürsüzlülerin bedensel ve zihinsel bozukluk ve eksikliklerinin giderilmesinde önemli faydaları olabilmektedir.

### **1.2.2. Özürsüzlülerin Çalışma Hayatına Girerken Yaşadıkları Sorunlar**

Çeşitli nedenlerle oluşan engellerin aşılması ve engelli kişilerin herkes gibi eşit koşullarda çalışma hayatına katılabilmesi ve çalışabilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekir. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme, taraf devletlere; herkesin serbestçe seçtiği ya da kabul ettiği bir işte çalışarak hayatını kazanma fırsatı verilmesi, çalışma hakkının korunması için gerekli tedbirleri alma görevi vermektedir.

Sözleşmeyle taraf devletlere ayrıca özürsüzlülerin (Boyraz, 2010):

- Uygun bir işte çalıştırılmaları,
- İşe devamlarının güvence altına alınmaları,
- Çalıştıkları alanda ilerlemeleri, kariyer sahibi olmaları,
- Topluma katılmaları ve yeniden katılmaları için gerekli tedbirlerin alınması yükümlülükleri getirmektedir.

### 1.2.2.1. Eğitim, Mesleki Eğitim ve Rehabilitasyon Konusunda Yaşanan Sorunlar

Yeni İş Kanunu işverenlerin istihdam edecekleri özürlü ve eski hükümlü işçileri de İŞKUR'dan temin etmeleri gerektiği söylemektedir. İşverenin istihdam yükümlülüğüne aykırı davranışı halinde, 4857 sayılı İş Kanununun 101. Maddesi hükmü ile para cezası getirilmiştir.

AB'ne uyum süreci kapsamında da kamu istihdam bürosu olarak İŞKUR'un yanında özel istihdam büroları 2004 yılı Haziran ayından itibaren faaliyete geçmiştir. Yeni İş Kanununun 90. maddesinde de boş işler ile iş arayanlar arasında aracılık etme görevi, Türkiye İş Kurumu ve özel istihdam bürolarınca yerine getirilir denilmektedir (Çelik, 2003:92).

Türkiye'de özürlü işgücü talebi, özürlü kişinin bireysel özellikleri yanında, yasal düzenlemeler ve ekonominin ve işgücü piyasasının yapısal özellikleri tarafından belirlenmektedir. Bu kapsamda, İş Kanununda yer alan yasal düzenleme, esnek istihdam biçimlerinin kabulü, özürlü işgücünün mesleki bilgi ve beceri eksikliği ve işgücü piyasasının talepleri ile uyuşmaması, ekonomik büyüme-istihdam ilişkisi ve ekonomik krizlerin sıkça yaşanması, kayıt dışı istihdamın payı, ve İŞKUR'un özürülere dönük eşleme hizmetinin sağlanmasında tekel oluşturması Türkiye'de ücret karşılığı özürlü işgücü istihdamı üzerinde belirleyici olan değişkenler olarak ele alınmaktadır (Kuzgun, 2009:3).

Türkiye'de işgücünün genel ve mesleki eğitim düzeyinin düşüklüğü hem genel olarak yaşanan işsizlikte, hem de özürlü işgücü işsizliğinde belirleyici faktörlerden birisidir. Özürülüler arasında okur-yazarlık oranı %12,94 iken; okuma yazma bilmeyen özürlü erkeklerin oranı %6,8 ve özürlü kadınların oranı ise %18,83'dür ve üç geniş yaş grubunda okur-yazar olmayan özürlü kadınların oranı, özürlü erkeklerin oranına göre daha fazladır (Kuzgun, 2009: 4).

Kişilerin özürlü olsun ya da olmasın çalışma hayatı içerisinde görev alabilmesi, verim sağlayabilmesi büyük ölçüde eğitilmiş olmalarına bağlıdır. Sağlıklı bir kişinin gereken temel eğitim ve mesleki eğitimi alabilmesi özürlü kişiye nazaran daha kolaydır. Bu hizmetlerden özürlü kişilerin faydalanabilmesi için etkin ve özenli programların hazırlanması gerekmektedir. Yani; özürlü işgücünün iş ortamına gelmeden çalışma öncesi hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Her şeyden önce özürlü bireyin tıbbi tedavisi yapılmalı, temel eğitim olanakları ve yetenekleri doğrultusunda iş ve mesleki eğitim olanakları sunulmalı, tıbbi, mesleki ve psiko-sosyal rehabilitasyon hizmetleri ile desteklenmelidir.

Çalışma hayatına girerken özürllüere yönelik sunulan mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon hizmetleri yetersizdir. Özürllüere yönelik mesleki eğitimler işgücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenemediğinden özürllülerin nitelik, eğitim ve tecrübeleri işgücü piyasasının taleplerini karşılayamamakta bu yüzden de özürllülerin mesleki yetersizlikleri dolayısıyla alınan açık işler karşılanamamaktadır.

İkinci olarak mesleki eğitim veren eğitimciler nitelik ve nicelik olarak yetersizdir. Mesleki eğitim ve rehabilitasyon veren kamu, özel kurum ve sivil toplum örgütleri arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanamamaktadır (Kayacı, 2007:75).

Mesleki eğitim amacıyla düzenlenen istihdamı artırıcı projeleri uygulayan kurumların kapasiteleri yetersiz olduğundan ulusal ve uluslararası fonlar etkin bir şekilde kullanılamamaktadır. Özürllülerin mesleki eğitimleri için uygun mekân, teçhizat ve danışmanlık konularında eksiklikler bulunmaktadır. İş ve meslek danışmanlığı hizmetleri yeterince verilemediğinden özürllüler ilgi ve yetenekleri doğrultusunda mesleki eğitim alamamakta, uygun işe yerleştirilememekte, vasıfsız ve düşük statülü işlerde çalıştırılmaktadırlar (Kayacı, 2007:75).

### **1.2.2.2. İşverenlerin Özürllüere Yönelik Ön Yargıları**

Özürllülerin işyerlerinde verimsiz olduğu, becerilerinin azlığı, işin niteliğine uygunsuzluğu, sık sık mazeret izni aldığı, hastalandığı, hissi ve duygusal olduğu, kariyer yapmalarının zorluğu, diğer çalışanları rahatsız ettiği, çalışma temposunu düşürdüğü, iş kazalarına maruz kaldığı, halkla ilişkiler açısından olumsuzluğu, özel düzenlemelerin masraflı oluşu, işten atmanın zorluğu, işletme maliyetini artırdığı, iş piyasasındaki yeterince sağlam işsiz varlığı, değişik işlerde görevlendirilemediği ve iş yükü arttığında işi bırakacağı düşüncesiyle pek çok işveren özürllü çalıştırmaktan kaçınmaktadır.

Özürllüler genellikle diğer normal işçilere göre daha az yeteneklere sahip zannedilirler. Kör ve sağır kimseler diğerleriyle aynı kalitede iş yapabilmelerine ve hatta modern teknoloji sayesinde, birçok felçli insan bilgisayarlarda program yapabilmesine rağmen, bu önyargılı anlayış devam etmektedir (Kayacı, 2007: 78).



### 1.3. Özürlülerin İşe Yerleştirildikten Sonra Yaşadıkları Sorunlar

#### 1.3.1. Özürlülerin Çalışma Hayatında Korunmaları

İşçi ve işverenler arasında sürekli bir çalışma ilişkisi söz konusudur. Genel olarak işverenler az maliyetle yüksek üretim elde etmek isterler. Sürekli değişen rekabet ortamı içerisinde de kalıcı olmak, yoğun rekabet ortamına ayak uydurmak zorundadır. Bu ortam içerisinde de özürlü işçi çalıştırmanın işyerlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünürler. Bu düşüncelerinin en büyük sebebi özürlü işgücünün mesleki eğitim yönünden yetersiz olmalarıdır.

İşçilerin işverenler karşısında ücret ve çalışma koşullarının düzenlenmesi bakımından İş Kanunları büyük ölçüde koruyucu hükümleri içermektedir. Çalıştırılacak olan işçilerin özürlü olması durumunda durum daha da ciddi bir boyut kazanmaktadır. 5378 sayılı “Özürlüler ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’un 14. maddesinde; işe alımda, iş seçiminden, başvuru formları, seçim süreci, teknik değerlendirme, önerilen çalışma süreleri ve şartlarına kadar olan safhaların hiçbirinde özürlülerin aleyhine ayrımcı uygulamalarda bulunulamayacağı, çalışan özürlülerin aleyhinde sonuç doğuracak şekilde özürlüyle ilgili olarak diğer kişilerden farklı muamelede bulunamayacağı” hükme bağlanmıştır (Ekmekçi, 2005:48-49).

Normal işgücünün yanı sıra özürlü işçilerin işveren karşısında daha fazla korunması zorunludur. Özürlü kişilerin ekonomik güçsüzlüğünün yanı sıra birde fiziksel güçsüzlükler eklenmektedir. Öncelikli olarak özürlü kişilerin işe yerleştirilmesi, işyerinde ki çalışma koşulları, işten ayrılıp başka bir işe girebilmesi, işyerine ulaşımının sağlanması vb. imkânları bakımından normal işgücünden daha farklı ve sınırlıdır (Hasırcıoğlu, 2006:53).

Özürlülerin işe yerleştirildikten sonra yaşadıkları sorunlar eğitim, ulaşım, fiziksel çevre, sağlık, sosyal güvenlik gibi alanlarda yaşanan fırsat eşitsizliklerinden kaynaklanmaktadır. İstihdam öncesi eğitim, mesleki eğitim ve özel eğitim programları ile yeterince korunamayan özürlüler vasıfsız olmaları nedeniyle ya istihdam edilememekte ya da düşük ücretli, az vasıf gerektiren basit işlerde çalışmakta, ayrıca yüksek özür dereceli, cihaz ve yardımcı araç kullanan özürlüler ise çalışma hayatında çok az yer almaktadırlar.

Özürllüer her alanda olduğu gibi işyerinde de fırsat eşitliğinden yoksun olmaktan kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. İşin ve işyerinin özelliklerine uygun olmayışı, işyerinde kullanmaları gerekli araç-gereçlerin özürllerinin gereksinimlerine cevap vermeyişi, gerek iş arkadaşları gerek amirleri tarafından uğradıkları olumsuz tutumlar özürllülerin işyerlerinde karşılaştıkları bazı ayrımcılık örneklerini oluşturmaktadır.

Özürllüler, işe gidiş ve işten çıkıp eve dönüşlerinde onlara göre tasarlanmamış hizmet ve yapılar nedeniyle engellerle karşılaşmaktadırlar. İş ve çalışma koşulları özürllüler için uygun değildir. İşverenler işyerinde gerekli düzenlemeleri genellikle yapmamakta ve çoğu kez de yapılanlar yetersiz kalmaktadır (Kayacı, 2007:80).

İşyerinde istihdam edilen özürllülerin özellikleri, yetenekleri dikkate alınmadığından ve iş başında geliştirme eğitimi verilmediğinden onlardan gerekli verim alınamamaktadır (Zuhal, 2007:73).

Özürllü kotaları işverenler tarafından “Statüsü Düşük Kadrolar” olarak algılandığından eğitilmiş bir özürllünün eğitime uygun bir iş bulması neredeyse imkânsız olmakta, özürllüler, kendilerine uygun işler yerine başka işlerde, genellikle de vasıfsız ve düşük işlerde çalıştırılmaktadırlar.

Özürllü istihdamı konusunda bütün işyerleri için, yapılan işin niteliği göz önünde bulundurulmadan genel ve tek bir oran tespit edildiğinden örneğin ağır ve tehlikeli işlerin yapıldığı işyerlerinde özürllü çalıştırılması konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır (Zuhal, 2007:74).

İşe almada, işyerindeki çalışmalarda, ücret ve yükselmede, işverenlerin ve iş arkadaşlarının ayrımcı tutum ve davranışlarına maruz kalabilmektedirler. Özürllüler işyerlerinden tedavileri için izin almakta güçlük çekmektedirler. İşyerinde genellikle tek tip insanlar istenmekte, özürllü insanlara nasıl davranılacağı bilinmemektedir. İşyerindeki işten çıkarmalarda ilk önce özürllüler işten çıkarılmaktadır.

Tekirdağ’da yapılan anket çalışmasında ankete cevap verenlerin % 61’i daha önce çalıştığı işyerinde sorun yaşamadığını, % 25,5’i ise yaşadığını belirtmiştir. Daha önce çalıştığı işyerinde sorun yaşadığını belirten özürllüler yaşadığı sorun olarak çoğunlukla, özürllü olarak işe alınmalarına rağmen normal işçinin yapabileceği işlerin verilmesini göstermişlerdir.

Bunun dışında zorla fazla çalışma yaptırılması, sağlık problemleri, sigortasız çalıştırılma kişisel anlaşmazlıklar, ücret yetersizliği, çalışma saatlerinin uygun olmaması, ücreti geç alma veya alamama, iş kazası riski ve dışlanma gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir (Kayacı, 2007: 81).

### **1.3.1.1. Ücretler Açısından Özürlülerin Korunması**

Ücret için yapılan birkaç tanım aşağıda belirtilmiştir;

“İşgücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak bilinen ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgörenin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2003: 183).

Ücretle ilgili başka bir tanım ise: “Mal cinsinden ücrete aynı ücret, para cinsinden ücrete de nakdi ücret” denilmektedir (Seyyar, 2008).

Özürlülere yönelik ücret politikasına bakıldığında, özürlü çalışanlara yönelik ön yargılı yaklaşım sonucunda düşük ücret verilmektedir. Bu da genellikle asgari ücret düzeyinde kalmaktadır. Özürlü çalışanların işyerinde kademe alması, kariyerini geliştirmesi engellenmekte, başvuruları değerlendirmeye bile alınmamaktadır. İşverenlerden, işveren temsilcilerine, iş arkadaşlarına varıncaya kadar bir dizi kişi ve grup tarafından özürlü çalışanlar dışlanmaktadır. Taciz, mobbing şeklinde uygulamalarla karşılaşmaktadırlar (Boyraz, 2010).

Türk Anayasası “Çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmelerinin” sağlanması konusundaki amir hükmü, Türkiye’de de ücrette eşitlik ilkesinin benimsendiğinin bir göstergesidir. Bu nedenle, iş hayatında adil bir ücretin ödenmesi için, ücrette eşitlik ilkesine uyulması gerekmektedir. Ücrette eşitlik, işverenin işçisine eşit davranması ilkesi ile yakından ilgilidir.

İşverenler, ücretler bakımından işyerinde istihdam edilenler arasında özürlü ve eski hükümlü ayrımı yapamamaktadır. “Sakatların İstihdamı Hakkında Tüzük” ve “Eski Hükümlülerin İstihdamı Hakkında Tüzük” hükümlerinde yer alan ve paralel nitelikteki düzenlemeler

gereğince, özürlü veya eski hükümlülerin ücretleri, diğer işçilerinkinden daha düşük olamaz hükmü yer almaktadır (Seyyar, 2001:83).

### **1.3.1.2. İşyerleri ve İşkollarında Korunmaları**

Çalışma hayatı içerisinde özürlü işgücünün yer alabilmeleri için özür derecelerine uygun işkollarında görev almaları gerekmektedir. Özürlü çalışanın yapabileceği işlerin, onların kapasite ve becerileri doğrultusunda bölümlere ayrılması gereklidir. İş ortamının uygunluğunun sağlanabilmesi için özürlü kişilerin özür türlerine ve derecelerine uygun işler araştırılmalı ve o yönde mesleki eğitim olanakları sunulmalıdır. Bu sayede işe uygun, işgücü yetiştirilmiş olacaktır. Belirli işlerin sadece özürlü kişiler tarafından gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Örneğin, fizyoterapistlik, masörlük vb işlerde görme özürlüler ya da telefon santral operatörlüğü, halı dokuyucu gibi işlerde iki ayağından özürlü olan kişiler çalıştırılabilir.

Ayrıca; işverenler, bir yandan özürlüleri, bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecek işlerde çalıştırmak, diğer yandan da “özürlü çalıştırma yükümlülüğünü göz önünde tutarak, işyerlerindeki bir kısım işleri, imkânları ölçüsünde, özürlü çalıştırmaya elverecek ve özürlülerin çalıştırılmasını kolaylaştıracak şekilde” düzenlemek ile yükümlü kılınmışlardır (Seyyar, 2001:85):

- \* Özürlülerin çalıştıkları yerleri gerektiğinde özel olarak ışıklandırmak.
- \* Çalışma tezgâhlarını ve kullanılan eşyayı/mobilyayı özürlülere göre yeniden düzenlemek.
- \* Özürlüleri işlerine kolaylıkla girip çıkmalarına yarayacak kapı, merdiven düzenlemeler yapmak, rampalar tesis etmek veya asansörlerden yararlanma imkânları oluşturmak.
- \* İşyerinde değişik mekânlara (tuvalet, kantin, yemekhane vs.) özürlülerin, günlük çekmeden zaruri ihtiyaçlarını giderebilmeleri için, gerekli teknik düzenlemeler ve(ya) değişiklikler yapmak.

Özürlü işgücünün özür türüne ve derecesine uygun işlerde çalıştırılmasının yanı sıra iş ortamının fiziksel koşullarının da özürlü işçinin çalışabilmesi için uygun olması gerekir. Çoğu

işyerinin en büyük problemi işyeri koşullarının özürlü işçi çalıştırmaya uygun durumda olmamasıdır. Özürlü işgücünün yanı sıra normal işgücünün de sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi, verimliliğin artırılabilmesi için işyerlerinin fiziksel koşullarının uygun olması gerekir. İşverenlerin uygun çalışma ortamını sağlayabilmesine yönelik teşvik edici, maddi destek sağlayıcı programlar hayata geçirilmelidir.

### **1.3.1.3. İş Süreleri, İzin ve Tatillerde Korunmaları**

Özürlü işgücünün çalışma süreleri, izin ve tatiller bakımından da korunmaları gerekli görülmektedir. Normal çalışma süresinin dışında fazla çalışma durumunda tüm çalışanlar kanunlarca belirlenen şartlar dahilinde korunmaktadır. Şüphesiz özürlü işgücü de bu kapsam içerisinde yer almaktadır. Özürlü kişilerin hafta tatilleri, yıllık izinleri, milli ve dini bayramlar da izin hakkını kullanabilmesi gerekir.

İş ortamında özürlü kişilerin korunması, rahatsızlıkları nedeniyle izin alabilmeleri diğer çalışanlar ve işverenler açısından olumsuz nitelikte kullanılmaktadır. İşverenler özürlü kişilerin sık sık mazeret gösterip izin aldıklarını ileri sürerek özürlü işçi çalıştırmak istemediklerini ifade etmektedirler. Bu durumda işverenlere ve diğer çalışanlara özürlü kişilerin durumlarını açıklamak üzere destek ve danışmanlık hizmetleri verilmesi gerekmektedir.

### **1.3.1.4. Çalışan Özürünün Korunması**

Kişinin belirli bir işyerinde çalışırken özürlü hale gelmesiyle birlikte sonradan özürlülük hali ortadan kalktığında İş Kanununda bu kişilere bir ayrıcalık tanınmaktadır. Şöyle ki; İş Kanununda bu işyerinden özürlü hale gelerek ayrılmak zorunda kalıp da, sonradan özürlülük hali ortadan kalkan işgörenlerin eski işyerlerine alınmalarını istedikleri takdirde, işverenin bunları, boş yer varsa hemen, yoksa yer boşaldığında, o andaki şartlarla eski işyerlerine veya eski işyerlerine uygun başka isteklilere tercih olunarak alması hükme bağlanmıştır (Seyyar 2001:37).

4857 sayılı İş Kanununa göre; aranan şartlar bulunduğu halde, işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmezse, ise alınma isteğinde bulunan eski işçiye altı aylık ücret tutarında tazminat ödeyecektir. Bu hüküm, Kanun ile getirilen yeni bir düzenlemedir. Diğer İş

Kanunları döneminde, işverenin bu yükümlülüğe aykırı davrandığı ispatlansa bile, işveren sadece Kanunda düzenlenmiş olan para cezasını ödemekte, işçiye herhangi bir tazminat ödenmemekteydi.

#### **1.4. Özürlülük Bağlamında İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları (Özürlülerin İşe Yerleştirildikten Sonra Kurumsal Sosyal Sorumluluk)**

Günümüzde işletmeler sürdürülebilir işletme başarısının sadece kısa dönemli kârları maksimize ederek sağlanamayacağını farkına varmışlardır. Sosyal sorumluluğun toplum refahına olan etkisi, artık toplumun tüm kesimleri tarafından kabul görmüştür. Bu bağlamda sosyal sorumluluk yaklaşımında işletmeler, toplum, çevre ve tüketici çıkarlarının birlikte gözetilmesi ilkesi ile hareket ederler (Kelgökmen, 2010).

##### **1.4.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) Kavramı**

İşletmelerin temel fonksiyonları toplumun beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Bu süreçte amaç hem işletmenin sahipleri ve paydaşlar için kâr sağlamak hem de toplumun refahıdır. Ancak günümüzde yaşanan sosyal ve sektörel baskılar işletmelerin değerlerinde ve bakış açılarında değişimlerin olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde insan merkezli iyi yönetim bakış açısı insan kaynağını ve insanı ilgilendiren tüm konuları ön plâna çıkartmıştır. İnsanın bir odak noktası haline geldiği bu yapıda asıl amaçları kâr elde etmek olan özel teşebbüslerde insanı merkez kabul etme yolunda önemli adımlar atmaya başlamışlardır. Dünyayı algılayış ve bakış açısında karşımıza çıkan insan merkezli bu olgu, toplumsal hayata sivil örgütlenmeler ile yansımış, özel işletmeler boyutunda bu yansıma “Sosyal Sorumluluk” kavramını gündeme getirmiştir

Firmalar, bu anlamda sosyal yaşamın bir bireyi olarak faaliyet gösterdiğinden içinde buldukları topluma yönelik bir takım sorumluluklar altına girerler. Bu sorumluluklarını, toplum içerisinde faaliyette bulunmak ve yaşamını sürdürmek amacıyla kurulduğu zaman benimsemiş olurlar. Bu sebeple, firmalar toplumun amaçlarına hizmet ederek ve değer yargılarına uyumlu politikalar belirleyerek faaliyetlerini yürütmek zorundadırlar.

Sosyal sorumluluğun, özel sektörün kendi ürününe saygıyı arttırdığı, firmalar için bir “Sürekli Kazanma” stratejisi oluşturduğu pek çok büyük şirket tarafından kabul görmektedir. Yasal koşullara uyumlu hareket etmesi ise, firmanın içinde bulunduğu ve faaliyetlerini gösterdiği ülkenin kanunlarına, kararnamelerine, örf ve adetleri ile diğer düzenleyici hükümlerine uygun hareket etmesiyle ilişkilidir. İş ahlakı açısından bakarsak; fiyatları en uygun düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, sahiplere karşı haksız rekabetten ve asılsız reklamdan sakınma, alacaklılara karşı dürüst davranma gibi konuları barındırmaktadır.

İşletmede çalışan personele terfi, ücretlendirme ve benzeri konularda dürüst davranma, ayırım yapmama, çocuk sahibi kadın personel için kreş açma, eski hükümlü ve özürllülere iş olanağı sağlama, çevre halkına eşit istihdam olanakları tanıma gibi konular ile işletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyeler karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını dikkate alma gibi konuları kapsamaktadır (Şimşek, 2010:12).

Sosyal sorumluluk kavramı; ‘İşletmenin sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin işletmeyi yönlendirirken toplumun değer yargılarına göre hareket etmesi ve sosyal gereksinimlerin farkında olarak işletmeyi yönetmesi’ olarak tanımlanır. Buna ek olarak, işletmelerin bir yandan faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da kendi ilgi alanları çerçevesinde sosyal düzenin korunması ve geliştirilmesi için zorunlu derecede önemli olan faaliyetleri araştırması ve bunları elinden geldiği kadar uygulaması/uygulatması gerekmektedir. İşletmeler üzerlerine alacakları sorumluluklar ile ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmalıdırlar”

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk; “İş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler” şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2010:25).

İşletmelerin belirli bir düzen içinde yaşamını sağlamak, korumak ve yükseltmek için yaptığı tüm faaliyetler de firmanın sosyal sorumluluk alanı içinde yer alır. Firmaların doğrudan sorumluluğu, işletmenin varoluşu ve faaliyetlerinden ortaya çıkan sorumluluklarını içermektedir. Firmanın içsel doğrudan sorumlulukları içerisinde ise işgörenlerin refah durumları, işletmenin misyon, kültür ve amaçlarına dönük sorumlulukları yer almaktadır.

Örneğin; bir şirket fabrikasının faaliyetlerini durdurduğunda ya da başka bir yere taşıdığı durumda işçörenlerine tazminat ödemesi ve yardım yapması. Bu bağlamda şirket, toplumdaki temel ekonomik birim olduğu için onun ilk ve en önde gelen sorumluluğu ekonomik sorumluluktur.

Yöneticilerin ve organizasyonların, paydaşlarını olası zararlara karşı korumak için her şeyi yapması ve etiksel olarak hareket etmesinin birçok nedeni vardır. İşletmelerin kararlarının çoğunda sosyal sorumluluk duygusu içinde hareket etmelerinin temelindeki en önemli güdeleyicilerden biri hiç şüphesiz kâr güdüsüdür. Bu kâr güdüsü içinde, sosyal sorumluluk davranışına aşağıdaki örnekler verilebilir (Şimşek, 2010:12):

- İşten çıkartılan çalışanlara başka bir iş buluncaya kadar ödeme yapmak ve bu konuda onlara yardımcı olmak,
- Teknolojik değışme nedeniyle üretkenliğı düşen çalışanları hizmet içi eğitime tabi tutarak, onlara yeni beceriler kazandırmak,
- Çalışanların sağığına dikkat ederek, dinlenmeye ihtiyacı olanları izne çıkartmak ve onları emekliliğe ayrıldıkları zaman mutlu edebilecek aylıklar bağlamak,
- Çevreyi kirletmeyecek tarzda bir fabrika kurmak için özel teşebbüsü destekleyecek kararlar almak,
- İnsan haklarının tam yerleşmediğı ülkelerde yatırımları azaltmak,
- Az gelişmiş ülkelerde yaşam standartlarını geliştirmek için ekonomik temelli gelişmelere yardımcı olmak.

#### **1.4.2. Örgüt İçi Sosyal Sorumluluklar**

İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Bunlar; hayat standardına uygun asgari ücret düzeyini yükseltmeye çalışmak, iş tatmini sağlayacak çalışma koşulları oluşturmak ve iyileştirmelerde bulunmak, insan ilişkilerine değer verilen çalışma ortamları oluşturmak, mesleki eğitim ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak, sağık açısından zararlı iş ortamlarından kaçınmak vb. olarak sıralanabilir.

İşletmeler iş güvensizliğı, düşük ücret, yapılan işten ve örgüt ikliminden tatmin olamama gibi problemlerin hafifletilmesinde, işletme yönetimleri, eğitim alan veya almayan ayrımı yapılmaksızın, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir. İş tatmini, işçilerin fiziksel



ve dūşünsel sağlıkları yanında; bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının belirtisidir. Bu yüzden işletmeler, çalışanlarına karşı sorumluluklarının farkında olmalı ve çalışanlarını iş tatminini sağlamalarında sorumluluklarını yerine getirmelidir (Pelit, Keleş, Çakır, 2009):

- Personelin işe uyumunu yardımcı olma,
- Personele önem verme, çalışma haklarına saygı gösterme,
- Çalışma ortamı veya koşullarının çalışanlara göre ayarlanması ve iyileştirilme,
- Adil ücret uygulaması,
- Bireyin kişisel eğitime ve kariyerine odaklanma,
- Açık iletişimi destekleme ve yönetime katılma olanağının sağlanması,
- Çalışanların dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama,
- Özel yaşamın gizliliği hakkına saygılı olma,
- Çalışanlar arasında ayırimcılık yapmama.

### **1.4.3. Örgüt Dışı Sosyal Sorumluluklar**

İşletmelerin işletme içi sorumlulukları olduğu kadar işletme dışı da bir takım sorumlulukları bulunmamaktadır;

- Şirketlerin iş ahlakına uymaları,
- Ürünün tüketiciye yeterince tanıtılması,
- Tüketicileri satış sonrası destekler hakkında bilgilendirme,
- Uygun fiyat belirleme,
- Çevre kirliliğinin önlenmesi.

Avrupa Birliği (AB)'nde kurumsal sosyal sorumluluk yönünde ilk girişim Avrupa Toplulukları Komisyonu (Commission of The European Communities) tarafından Temmuz 2001 tarihinde atılmıştır. Komisyon, kısaca "Green Paper" olarak bilinen bir doküman (Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility) hazırlamıştır. Söz konusu doküman içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavram olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 2010:16).

Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından kurumsal sosyal sorumluluk konusunda belirlenmiş olan ilkeler şunlardır:

- Kurumsal sosyal sorumluluk gönüllü bir girişimdir,
- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının şeffaf olarak yürütülmesi gereği vardır,
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda ekonomik, sosyal, çevresel ve tüketici çıkarlarının korunmasına yönelik bütünsel bir perspektif benimsenmelidir,
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda KOBİ'lerin özellikleri ve ihtiyaçları gözardı edilmemelidir,
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda uluslararası belgeler ve deklarasyonlar (ILO işgücü standartları, OECD'nin çok uluslu şirketler ile ilgili rehber ilkeleri vs.) dikkate alınmalı ve bu belge ve deklarasyonlardan yararlanılmalıdır

(<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pdf>, Alınma Tarihi: 02/02/2012).

Bu ilkeler doğrultusunda kurumsal Sosyal Sorumluluk sürecini örgütlerinde uygulamak isteyen KOBİ'ler başta olmak üzere her ölçekteki işletme yönetimi, Avrupa Birliği tarafından belirlenen aşağıdaki temel ilkeleri dikkate almak durumundadır (Şimşek, 2010):

- Müşteri odaklı olmak,
- Müşterilere yüksek kaliteli mallar sunmak,
- Çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi,
- Müşterilere adil davranmak,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak,
- Adil fiyatlama politikası uygulamak,
- Küçük yaşta işgören çalıştırmamak,
- Güvenli ve hijyenik bir çalışma ortamı yaratmak,
- Engelli ve hükümlülerin çalışmalarına olanak tanımak,

İşletmenin insan kaynakları fonksiyonlarını belirli bir sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde yerine getirmesi beklenmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının sosyal sorumluluğa ilişkin temel ilkeleri bir bütündür. Bu ilkeler belirli bir zaman içinde deneyimle sonucunda benimsenen ve uygulanan kurallardan oluşmuştur. Her uygulamanın özelliğine uygun ilkeleri bulunmakla birlikte bazı genel ilkeler mevcuttur. Bunlar (Şimşek, 2010):

**1. Etkinlik ve Verimlilik İlkesi:** İşletme açısından en yüksek verimi elde etmeye çalışmalı; bu doğrultuda çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelidir.

**2. İnsancıl Davranış İlkesi:** İşletme çalışanın düşünce ve isteklerine saygı duymalı dikkate almalıdır.

**3. Eşitlik İlkesi:** İşletme hiçbir konuda çalışanlar arasında ırk, düşünce, cinsiyet, inanç ve din ayrımcılığı yapmamalıdır.

**4. Güvence İlkesi:** Çalışan, kurallara aykırı davranmadığı sürece işini, statüsünü ve diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmalıdır.

**5. Açıklık İlkesi:** İnsan kaynakları uygulamaları hakkında tüm çalışanlar açık bir biçimde bilgilendirilmelidir.

**6. Gizlilik İlkesi:** Çalışanlara ait tüm özlük bilgilerinin üçüncü şahıslara karşı gizliliği sağlanmalıdır.

#### **1.4.4. Özürlü Dostu Çalışma Ortamının Tesisi**

Bireyler çalışarak hayatlarını devam ettirecek maddi gelir elde ederler. Bu yaşamsal bir zorunluluktur. Bunun yanında çalışmanın maddi yapısının ötesinde de bireylerin çalışmaya ihtiyacı vardır. Çalışma, bu anlamıyla bireyler için sosyal ilişkiler geliştirme ve bireylerin kendilerini sosyal anlamda tatmin etmesi ile de ilgili bir kavramdır. Çalışanların kişisel doyumu, işlerinden dolayı mutlu olması gibi faktörler birey-aile ve birey-toplum ilişkilerini düzenleyecek ve sosyal bir varlık olarak insanın toplumla uyumunu artıracak özellikler taşımaktadır.

Özürlüler için çalışmanın anlamı ise daha özeldir. Çalışan özürlü kendisini topluma daha çok katılan ve ekonomik olarak özgür olan bir birey olarak görmekte, hatta çalışma, sonradan özürlülük vasfı kazananların rehabilitasyon ve tedavi süreçlerinde etkili bir yöntem olarak da kullanılmaktadır. Bütün bu faydalarının yanında çalışma hayatının özürlüler açısından zorlukları da vardır. Çalışma yaşamında özürlüler birçok güçlükle karşılaşmakta ve

sosyalleşme yolunda işe alımlar başta olmak üzere iş yaşamı süresince birçok konuda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Tokoğlu, Polat, 2011).

Hukuki bir sorumluluk olmasının ötesinde sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket eden ve bunu inanarak yapan örgütler, özürülülerin çalışma yaşamını kolaylaştırıcı bir takım tedbirler almaktadır. Ancak özürülü istihdamına hukuki bir zorunluluğun ötesinde bir anlam veremeyen işletmeler açısından özürülüler örgütün hedef/ amaçlarına ulaşmada gerçek birer engel olarak algılanabilmektedir. Bu durumda örgütlerin bedensel özürülü istihdam etmeleri bedensel özürülüler açısından bir rehabilitasyon iken, aynı zamanda bu durum bazı örgütlerin bedensel özürülüler ile ilgili düşüncelerinin rehabilitasyonu da olmaktadır.

Özürülü istihdam etmek isteyen birçok işveren dahi, çoğu kez değişik özürülülük türlerini bilmediği için özürülülük kategorileri ve özürülüğü uygun ve verimli bir biçimde istihdam konusunda yeterince fikir sahibi olmamaktadır. İşverenlerin bu hususta aydınlatılması ve eğitime tâbi tutulması, özürülülerin istihdam ilişkileri içerisinde daha uygun bir ortamda yer almalarını sağlayacaktır (Toplu, 2009:112).

İstihdam edilen özürülüler, iş hayatında takip edilmelidir. İzleme çalışmalarının sonucunda onların işyerine uyum sağlayıp sağlayamadıkları araştırılmalı ve işyerine uyum noktasında işverene ve özürülüye bireysel danışmanlık hizmetleri çerçevesinde yardımcı olunmalıdır. İşverenler açısından özürülü istihdamında ve özürülülere uygun iş bulmada birçok problem çıkmaktadır. İşveren, işyerini özürülülerin istihdamına elverişli hale getirmek istediğinde mali sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Ayrıca, özürülü dostu bir çalışma ortamının tesisi konusunda yeterli teknik bilgi ve beceriye (know-how) sahip değildir. Bunun için, işyerlerinin özürülü işgücüne göre düzenlenmesi ve araç-gereçlerin de ergonomik tasarımı konusunda işverenlere ücretsiz danışmanlık hizmetlerinin yanında maddî ve teknik yardım yapılması gerekmektedir. Gerekli olan teçhizat, araç ve gereçlerin temini hususunda işverenlere kolaylıklar sağlanmalıdır.

Özürülü işgücünün işini kolaylaştırıcı makine ve ekipmanların kullanımının teşviki ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi için projeler geliştirilmeli ve bunların uygulanabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Özürülü işçilerin uygun makine ve ekipman ile çalışmaları, mevcut ekipmanların adaptasyonu, özürülü işçilerin ergonomik sorunları, rahat hareket edebilecekleri ve engel grubuna uygun işlerde daha verimli çalışmaları için alınacak önlemler gibi konularda

işverenler ve işyeri hekimleri bilgilendirilmelidir. Özürlü işçi çalıştıran işletmelerde işveren, işyeri hekimi, personel ve özellikle sendika temsilcilerinin iş güvenliği konusunda seminerler ve broşürlerle bilinçlendirilmeli; bu yolla iş kazalarına sebebiyet verebilecek yanlış tutum ve davranışlar ortadan kaldırılmalıdır (Toplu, 2009:112).

Evrensel tasarım uyarılama veya özel tasarım gerektirmeyen, mümkün olabildiği kadar bütün insanlar tarafından kullanılabilen ürünler ve çevrenin tasarımıdır. Evrensel tasarım kavramının amacı, çok az ekstra maliyetle veya ekstra maliyet gereksiz daha fazla insan tarafından daha kullanılabilir ürünler, iletişimler ve yapısal çevreler oluşturarak herkes için yaşamı kolaylaştırmaktır. Evrensel tasarım kavramı tüm yaşlardaki, ölçülerdeki ve yeteneklerdeki bütün insanları hedef almaktadır. Evrensel tasarım özürlü insanlar ya da nüfusun diğer grupları için bütün gereksiz ve özelleşmiş ayrımcı çözümlere ideolojik ve politik olarak karşı çıkmaktadır. Eşit statü, eşit davranış ve eşit değer evrensel tasarımın fikirlerinin merkezidir. Evrensel tasarımın temelde amacı; herkesin eğitim, çalışma ve boş vakit gibi farklı alanlara katılımında aynı imkânlarla sahip olması, bütün ürünlerin, yapıların ve ortamın mümkün olduğu kadar çok eşit şartlarda kullanılabilir olmasının sağlanmasıdır.

Evrensel Tasarım Prensipleri şu şekilde sıralanmaktadır (Boduroğlu, 2006);

- **Eşit Kullanım Prensipleri:** Eşit kullanım, tasarımın farklı yeteneklere sahip insanlar için kullanılabilir ve satın alınabilir olması anlamına gelir.
- **Basit Ve Sezgisel Kullanım Prensipleri:** Basit ve sezgisel kullanım, tasarımın veya hizmetin kullanıcının tecrübesine, bilgisine, yabancı dil yeteneğine veya mevcut konsantrasyon seviyesine bakmaksızın kolay anlaşılabilir olmasını sağlar.
- **Algılanabilir Bilgilendirme:** Çevredeki koşullara ve kullanıcının duyuşal yeteneklerine bakmaksızın bilginin etkili bir şekilde nakledilmesi anlamına gelir.
- **Düşük Fiziksel Güç Kullanımı Prensipleri:** Düşük fiziksel güç harcanması, kullanıcıların en az yorgunluk ile randımanlı ve rahat bir şekilde ürün ve mekanları kullanabilmeleri anlamına gelir.

• **Kullanım İçin Boyut ve Mekân Sağlanması Prensipleri:** Yaklaşım ve kullanım için boyut ve mekân sağlandığı zaman mekân ve ürün, kullanıcının beden ölçüsüne, duruşuna veya hareket yeteneğine bakmaksızın bütün kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılar.

#### **1.4.5. İş Süreleri, İzin ve Tatiller**

Özürlü işgücünün çalışma süreleri, izin ve tatiller bakımından korunmaları gerekli görülmektedir. Normal çalışma süresinin dışında fazla çalışma durumunda tüm çalışanlar kanunlarca belirlenen şartlar dâhilinde korunmaktadır. Şüphesiz özürlü işgücü de bu kapsam içerisinde yer almaktadır. Özürlü kişilerin hafta tatilleri, yıllık izinleri, milli ve dini bayramlar da izin hakkını kullanabilmesi gerekir.

Özürlülerin fazla çalışmalarını yasalardaki özel koruyucu hükümlerle engellenmesi, onların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını, diğer çalışanlar ile aralarındaki ilişkilerini ve duygularını olumsuz yönde etkileyecektir (Seyyar, 2001:37).

İş ortamında özürlü kişilerin korunması, rahatsızlıkları nedeniyle izin alabilmeleri diğer çalışanlar ve işverenler açısından olumsuz nitelikte kullanılmaktadır. İşverenler özürlü kişilerin sık sık mazeret gösterip izin aldıklarını ileri sürerek özürlü işçi çalıştırmak istemediklerini ifade etmektedirler. Bu durumda işverenlere ve diğer çalışanlara özürlü kişilerin durumlarını açıklamak üzere destek ve danışmanlık hizmetleri verilmesi gerekmektedir.

#### **1.4.6. Özürlü İşgörenin İş Güvencesi Kapsamına Alınması**

Her hangi bir özrü olmayan işgörenin yanında özellikle özürlü işçilerin iş güvencelerinin geniş kapsamlı olarak düzenlenmesi alınması gereken önemli bir tedbirdir. Bu bağlamda özürlüler, haksız feshine karşı mutlak manada korunmalı, hizmet sözleşmelerinin feshi zorlaştırılmalı ve fesih işlemleri yetkili kılınacak kurum veya oluşturulacak işyeri konseyi tarafından denetlenebilmelidir. Türkiye'deki hukuki düzenleme feshin geçerli sebebe dayandırılması çerçevesinde, otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshinde işverenin işçinin yeterliliği veya davranışları ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayanması gerekliliğini öngörmektedir. Anılan maddede, geçerli olmayacak nedenler arasında "İrk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi

görüş ve benzeri nedenler" ifade edilmiştir. Dolayısıyla, özürlü olmanın da belirsiz süreli iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde geçerli bir neden olarak kabul edilmeyeceği söylenebilir. Aksi davranış halinde işçi, İş Kanunu'nda düzenlenmiş olan feshe itiraz ve geçersiz feshin sonuçları hükümlerinden yararlanabilecektir. İşveren, ayrıca herhangi bir nedenle iş sözleşmesi sona eren özürlü işçinin ayrılış nedenlerini on beş gün içinde Türkiye İş Kurumu'na bildirmek zorundadır (Toplu, 2009:115).

#### **1.4.7. İşyerlerinde Özürlü Temsilciliği Tesis Edilmesi**

İşyerlerinde özürlü temsilcilerinin bulunması özürleri dolayısıyla çalışma hayatında dezavantajlı olan kişilerin seslerini daha çabuk duyurmalarında fayda sağlayacaktır. Çağdaş ve demokratik düşünce doğrultusunda, özürlü olmayan işgücünün yanında özürsüzlülerin de işyerinde alınacak kararlara (yeni personel alımı, iç düzenleme, meslekî terfi ve fırsat eşitliği vs.) katılımı söz konusu olmalıdır.

Böyle bir demokratik katılım sayesinde, özürlü işgücü, sıkıntılarını ve ihtiyaçlarını işverenlere daha rahat iletme imkânına sahip olacağı için, karar organlarını kendi lehlerine etkileme hakkını elde etmiş olacaklardır. Bu durumda, özürlü işgücü, işyerinde kendilerinin de önemli bir rolü olduğu sonucuna varacak ve daha verimli çalışacaktır (Toplu, 2009:116).

#### **1.4.8. Ücretler Açısından Çalışan Özürsüzlülerin Korunması**

İşe girecek iş gücünün özürlü olduğu düşünülürse, bu konuda en azından fizikî dezavantajlarının, sağlam kişilere göre daha da çok olduğu açıktır. Buna, özürsüzlülerin çalıştırılması ile ilgili olarak günümüze dek süre gelmiş doğru olmayan ön yargıları eklersek, özürsüzlülerin, işverenler tarafından adil olmayan düşük ücretlerle çalıştırılması istenebilir. Böylece özürsüzlülerin irade serbestisi ile yapacakları hizmet sözleşmelerinde geçen ücret haddi de, "Adil" ve "Sosyal" bir ücret olmaktan uzak kalabilir.

Ücretlerde eşitsizlik, çalışanlar arasında bir ücret tatminsizliği ve dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu durumda, özürlü işçilerin işlerine duyacağı ilgi, iş ahlakı ve sergileyecekleri performans da olumsuz yönde etkilenecektir. Çalışan özürsüzlülere, yaptıkları işin karşılığı olamayacak kadar az bir ücret verilmesi, çalışma motivasyonlarını ve verimliliklerini nasıl olumsuz yönde etkilerse, özürsüzlülere, çalıştırmaksızın veya emeklerinin

üstünde bir ücret verilmesi de, işe yaramadıklarını ya da kendilerine acıma hissi ile yaklaşıldıklarını düşüneceklerdir. Meseleye bu açıdan bakılırsa, ücret düzenlemelerinin, mümkün oldukça özürli işgücünün performansına göre ayarlanması gerektiğini savunulmalıdır. Ancak, bu ücretin, asgarî ücretin altında seyretmemesi gerekmektedir. Çalışan özürliülerin ücretlerinin eşit ve sosyal nitelikli olabilmesi yönünde koruyucu kanunî düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Türkiye’de mevcut anayasanın "Çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmelerinin sağlanması” konusundaki amir hükmü, ücrette eşitlik ilkesinin benimsendiğinin bir göstergesidir. Bu sebepten dolayı, iş hayatında adil bir ücretin ödenmesi için, ücrette eşitlik ilkesine uyulması gerekmektedir. Ücrette eşitlik, işverenin işçisine eşit davranması ilkesi ile yakından ilgilidir. Bununla birlikte işverenler, ücretler bakımından işyerinde istihdam edilenler arasında özürli ve eski hükümlü ayırımı yapamamaktadır. Buna göre özürliüler diğer işçilere yapılan sosyal yardımlardan aynen faydalanabilecekler ve toplu iş sözleşmelerinde de eşitlik ilkesini ihlal edecek hükümler yer alamayacaktır (Toplu, 2009:116).

#### **1.4.9. İşe Uygunluk ve İşyerinde Fırsat Eşitliği Sağlamak Açısından Çalışan Özürliülerin Korunması**

Özürliüler yaşadıkları toplumlarda birçok olumsuz tutum ve davranışla karşılaşabilmekte, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri farklılıklar gösterse de toplumların özürliülere karşı tutum ve davranışları benzerlikler göstermektedir.

Ekonomik, sosyal ve siyasî yapı bozuklukları, toplumların bilgi eksikliği, yetersizliği, aldırmaazlığı, yanlış yaklaşımları, olumsuz tutumları, ayrımcılık, fırsat eşitliğine sahip olmamaları ve fiziksel çevre koşulların yetersizliği özürliülerin sıklıkla karşılaştıkları engellerdir. Özürliülerin toplumlarda karşılaştıkları en önemli engellerden biri de onların üretici bireyler haline gelmelerini engelleyen tutumlardır (Ergün, 2006: 378).

Çalışma yalnızca gelir getiren bir olgu olmayıp aynı zamanda özürli bireyin toplum içindeki konumunu da belirlemektedir. Bireyin sosyal statü sahibi olması ve topluma tam katılımı, tüketici olmaktan çıkıp üretici olmasına bağlıdır. Bu üretkenlik özürli insanlarımızın psikolojik durumları nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır. Özürliüleri toplumun dışına iten,



onları üretici yerine tüketici yapan, sosyal bütünleşmelerini engelleyen en önemli sorun ise özürlü ayrımcılığı ve özürliilerin fırsat eşitliğine sahip olamamalarıdır (Aytaç, 2000:58).

Özürliilere yönelik ayrımcılığın önlenmesinde en etkili unsur, onları iş yaşamına sokmak, üretken kılmaktır. Oysa özürliilerin istihdamında çok boyutlu güçlükler yaşandığı bilinmektedir. Bu bağlamda yasal düzenlemelerin, İşveren tutumlarının, eğitim ve rehabilitasyon çalışmalarının, özürliinin çalışmaya karşı tutum ve davranışlarının ve tüm bunlarla da ilişkili olarak ailelerin, özürliü bireylerin çalışmaları konusundaki tutumunun önemi yadsınamaz.

İşverenlerin özürliü çalışanları ile hizmet sözleşmesi yapmış olması onlara karşı tüm yükümlülüklerini yerine getirdiğini göstermemektedir. Çoğu zaman işverenler özürliü çalışanları ile yaptıkları iş sözleşmelerini hiçe saymaktadır. Birçok iş yerinde özürliü çalışanların yetenekleri görmezden gelinerek son derece basit ve önemsiz işlerde çalıştırılmaktadır. Oysaki özürliü çalışanların bir işe yerleştirilmesi kadar işyerindeki doyumunun sağlanmış olması da son derecede önemlidir. Bunun yanında çalışma ortamının ve çalışma şartlarının özürliü çalışanlara uygun düzenlenmiş olması, özürliü çalışanların yeterli doyumunu almaları verimliliklerini arttırmaları için zorunludur. Şüphesiz ki evinden iş yerine servisle gidebilen, iş yerinde kendisi için uygun koşullarda çalışabilen, emeğinin karşılığı olarak zamanı geldiğinde terfi alabilen özürliü işçilerin verimi daha yüksek olacak bu da onların iş yerlerindeki mutluluklarını arttıracaktır.

Diğer taraftan, meslekî kariyer gibi işletme içi fırsat eşitliğinin iş yerlerinde herkes için âdil bir biçimde yeterince sağlanmış olması da özürliüler açısından oldukça önemlidir. Bu onların işe bağlılıklarını arttıracak, diğer birçok özürliü kişiye örnek olacak ve önyargıların önüne geçecektir (Toplu, 2009:117).

## **BÖLÜM 2: ÖZÜRLÜ İŞGÜCÜNÜ KAPSAMINA ALMAYAN KLÂSİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI**

### **2.1. Klâsik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**

#### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı Ve Tanımı**

Genel olarak “İnsan Kaynakları” kavramı, günümüzde işletmelerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim işletmenin bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.

Örgüt, mal ve hizmet üretebilmek için üyelerden oluşturulmuş bir yapıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi ve örgütün kurulma nedeni olan amaçların gerçekleştirilebilmesi, insan değişkeninin fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle sistem kurmak yine insanın varlığıyla mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel,1998).

Bir işletmede insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2000).

1980’li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; bir işletmede teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, kârlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılmalı ve

iyileştirilmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur (Uğur, 2003).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımlarına aşağıdaki şekilde rastlanmaktadır;

İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. “İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır” (Fındıkçı, 2003:14).

“İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar” (Sabuncuoğlu, 2000:4).

“İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu artırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir.” (Uğur, 2003:28).

“İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır” ( Seyyar, Ali. [www.sosyalsiyaset.net](http://www.sosyalsiyaset.net), Alınma Tarihi: 23/11/2011).

“İKY, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program ve stratejilerin uygulanmasıdır” ( Seyyar, Ali, [www.sosyalsiyaset.net](http://www.sosyalsiyaset.net), Alınma Tarihi: 23/11/2011).

“İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan İKY, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir” (Seyyar, Ali. www.sosyalsiyaset.net, Alınma Tarihi: 23/11/2011).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütte yer alan tüm çalışanların, örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi sürecidir” (Bayraktaroğlu, 2003:7).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere “İnsan” kaynakların en “önemli”si, değerlisi ve işletmelerin işledikçe çeşitlenebilecek hammaddesidir. Rekabetin arttığı küreselleşme sürecinde bu kaynağı doğru yönetmek, geliştirmek, eğitmek işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütler amaçları doğrultusunda verimliliği sağlamak, çalışanlarında bu amaçlar doğrultusunda iş tatmini oluşturmak isterler. İnsan kaynakları yönetimi bunu bütüncül bir yaklaşımla ele alan fonksiyonel bir bütündür.

## **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı Ve Önemi**

### **2.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı**

İnsan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini de zorlaştırmaktadır. İnsan kaynakları (Yönetimi) kavramı sadece organizasyon içindeki insanları ve onların ihtiyaçlarını ele alan tek yönlü bir kavram değildir. Çünkü temelde insanı konu alan insan kaynakları (Yönetimi), insanın yer aldığı grup ve örgütleri, bunlardan doğacak çeşitli türdeki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetilmesini kapsayan kompleks bir çalışma alanıdır (Küçükkaya, 2006).

Literatüre bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını örgütte rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak kabul edildiğini görmekteyiz. Burada temel görev, personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi oluşturmaktır (Yüksel, 2003).

Yukarıda da söz edildiği gibi, İnsan Kaynakları Yönetimi iki temel felsefe üzerinde kurulur (Sabuncuoğlu, 2000):

1. İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Bu felsefeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sadece çalışanın performansının değil çalışanın yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar. Klasik görüşün mekanik sistemin bir parçası, bir kolu olarak gördüğü çalışanlar insan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve iş gücü verimliliği yüksek çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren personel yönetimi örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkiler arasında kesin çizgilerle bir ayırım yapmak zor olduğundan genellikle beraber uygulanırlar.

### **2.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Modern organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik rolü ve önemi nedeniyle sorumluluğun üst düzey yöneticiye ait olması gereken bir etkinliktir. Organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları biriminin politikalarının birbiri ile uyumlu olması büyük önem taşır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışması ile ön plâna çıkar. Çalışanların tutum ve davranışlarına önem verir. Esnek rollere sahip ve ekip çalışmasına yatkın çalışan modeline odaklanır. Globalleşme sonucu pazar koşullarındaki hızlı değişimlere ayak uydurmak ve çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır. Tüm bunların yanında, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır (Ordu, 2010).

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi kavramının, tarihsel perspektifine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesinin, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaştığı görülür. İnsanın sosyal bir varlık olduğu için işinden para dışında başka şeyler de beklediğinin işverenler tarafından anlaşılmasıyla ve bu beklentilere cevap verme çabalarının

başlamasıyla birlikte çağdaş anlamda insan kaynakları yönetiminin doğduğu söylenebilir (Küçükkaya, 2006).

Günümüzde işletmeler için yeri önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreçten bakıldığında, zaman içinde bugünkü konumuna gelebilmek için çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uzun yıllardan beri işlevsel bir uygulama alanı olarak kabul edilmiştir ve kökleri geçmişe dayanır. Geçmişe dayanmasının nedeni; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür.

İlk olarak sanayi devrimine bakıldığında; sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğrattığını ve ticaretin hız kazanmasını ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamanın yanı sıra, bir sosyal felakete neden olduğu da görülebilir. Toplum hayatındaki mevcut bütün sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar mevcut olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Böylece nüfusun önemli bir bölümü, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, sanayi devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir (Küçükkaya, 2006).

Diğer taraftan, işletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmiş, işsizlik baskıları nedeniyle, çalışma ve gelir güvenlikleri zedelenmiştir ve bu durum işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, işçileri koruyan yasalar çıkarılmış, çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev hakkı tanınmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin sistemli olarak başlayıp gelişmesinde oldukça etkili olmuştur (Bayraktaroğlu, 2003:3).

İkinci olarak, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarıyla birlikte işgücünün önemli bir kısmının silah altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması, geride kalan işgücünün verimli kullanılması ve diğer taraftan işyerlerinin gerek üretim fonksiyonlarında gerekse miktarlarındaki artışların kişisel yeteneklerle işyeri yönetimini güçleştirmiş olması,

bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde, emek gücü ucuz ve bol olduğundan, şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da gündeme gelmemiştir. ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başlamış ve dört milyondan fazla insan orduya katılmış ve böylece ABD'ye göçmen akışı azalmıştır. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmışlardır. İşletmeler personel etkinliklerine 1930'larda başlamışlardır. O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi; 1935'de çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktır (Palmer ve Winters, 1993: 22-23).

18. Yüzyılda sanayi devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının da rol oynadığı görülmektedir. Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri kapsayan bilimsel yönetimi ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2003:7).

Bilimsel yönetim anlayışı, çalışma hayatına bilimsel metotları, ahenk ve koordinasyonu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmesini getirmiştir (Bayraktaroğlu,2003:3). Bu yaklaşıma göre; insan ögesinde yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesi ancak, uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerin artırılması ile mümkün olacaktır.

Taylor, her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elindeyken, ilk kez Taylor rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir. Taylor, organizasyon içinde çalışan her ferdin uzmanlaşmış yeteneklerinden yararlanılması gerektiğini savunmuştur (Yüksel, 1998:11). Bu yaklaşım çalışanların üretimini ön plana alırken iş tatminini göz ardı ettiği için 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini yitirmiştir.

Personel yönetiminin gelişmesine, endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları katkıda bulunmuştur. Bu konuyu ilk ele alanlar Münsterberg ve Cattell'dir. Münsterberg; işle ilgili zihinsel ve duygusal yetenekler ve test tekniklerinin ile ilgilenmiş, Cattell ise personel seçimde bireysel farklılıkların üzerinde

durmuştur. Tüm bu gelişmeler yaşanırken, 1912’lerde modern anlamda ilk personel departmanları ortaya çıkmıştır.

Özellikle 1930’lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı, 1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilebile, insan unsurunun, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji konularında personel yönetimi açısından değerlendirildiğinin bilinmesi gereklidir. 1960’ların başlarına kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışana işletmenin en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir (Küçükkaya, 2006).

1923 yılında Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne’daki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Bu deneyler sonucunda, verimlilik üzerinde çalışma koşullarının yanı sıra başka etmenlerin de etkisi bulunduğu anlaşılmıştır.

Mayo önderliğinde başlatılıp yürütülen deneyler ve sonuçları Taylor’un varsayımlarını çelişmelere götürmüş ve insanın beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak, yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabilecekleri açıkça kanıtlanmıştır. Tüm bu sonuçlar, sonraki yıllarda da insan ilişkileri yaklaşımını şekillendirmiştir. Bu gelişmelere rağmen 1960’lı yıllara kadar insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. Personel giderlerinin ve işletmenin genel giderlerinin artması, işletmelerin personelle ilgili çaba gösterilmesi gerektiğini anlamasını sağlamıştır. 1970’li yıllar insan kaynakları yönetiminin daha fazla dikkat çekmeye başladığı dönemlerdir.

İKY’nin ortaya çıkışıyla ilgili 1950 ve 1960 gibi tarihler ortaya atılsa da bu konuda 1980’li yıllar dönüm noktasıdır diyebiliriz. 1980’lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için insana gösterilen yoğun ilgi onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir. Dünyada bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ve insan faktörünün bir maliyet unsurundan öte verimliliği sağlayan en önemli unsur olduğunun anlaşılması, İKY gibi özel bir sistemin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun yanında küreselleşmenin de etkisiyle, rekabet ortamının giderek genişlemesi işletmeleri, verimlilik konusunda daha duyarlı olmaya zorlamıştır. Kalite artışı ve maliyet düşüşünü de ifade eden verimlilik olgusu, bir yandan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlarken, aynı zamanda



ekonomik gelişmeyi olumsuz etkileyen enflasyonist gidişlerin de en etkili aracı olmuştur (Uğur, 2003:33).

#### **2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ve Faaliyetleri**

İnsan kaynakları yönetimi, klâsik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerindeki genişleme, yönetimin amaçlarını da etkilemiştir. Bugün çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasını, işgörenlerin bağlılığının sağlanmasını, verimliliği artırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynaklarının söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek için birçok fonksiyonu vardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları (Uğur, 2008):

1. İnsan Kaynakları Plânlaması
2. İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme
3. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme
4. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
5. Performans Değerleme
6. Kariyer Yönetimi
7. İş Güvenliği ve İş gören Sağlığı

##### **2.1.4.1. İnsan Kaynakları Plânlaması**

İşletmenin geleceği ile ilgili olan plânlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu sorulara cevap verilebilmesi için bir planın var olduğunu göstermektedir. Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşeri ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Plân, bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını ayrıca iyi kullanılıp kullanılmadığını belirleyecektir (İnsan Kaynakları Yönetimi (2006).

İnsan kaynakları plânlaması, işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının istihdamına yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirme sürecidir. İhtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan niteliklerde ve gerekli sayıda personelin bulunması ve istihdam edilmesidir. İnsan kaynakları planlama faaliyeti, yalnızca insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olan bir faaliyet gibi düşünülmemelidir. İnsan kaynakları stratejileri, üst yönetim tarafından belirlenmesi gereken ve işletmenin satış, pazarlama, imalat, muhasebe gibi birçok bölümünü kapsayacak olan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları planlamasına yönelik stratejiler geliştirilirken, işin bütünüdür görmeyi sağlayan ve her bir fonksiyonun altında yer almakta olan işleri tanımlamaya yarayan iş analizlerinin yapılması, bu analizlere bağlı olarak işin tanımlarının ve gereklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi açısından İş, “Amaçlı Çaba” olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizlerinin yapılmasıyla iş tanımları ve iş gerekleri de belirlenebilmektedir (Yüksel, 2000).

Yöneticilerin amaçlara ulaşmasını sağlayacak araç ve olanakların seçimi ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur (Bayraktaroğlu, 2003:33).

İşletme için gerekli olan insan ihtiyacının iç ve dış faktörlerdeki gelişme ve değişimler dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük öngörü (tahmin) çalışmalarının tümüdür (Uğur, 2003:70).

İnsan Kaynakları Plânlamasının başarılı olarak gerçekleştirilmesi için, mevcut durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden yararlanmak ve gelecek yıllarda plânlanan gelişmelere uygunluğunun sağlanması gerekmektedir. Örgütler sürekli gelişmeyi öngördüğünden, gelecekte yeni yatırım ve gelişmelere uygun özellik ve miktarda insan gücüne gereksinim

duyulur. İnsan kaynakları planlamasından takip edilen amaçları şu şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000:34):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemeler ve değişimlere uygun hareket etmek,
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinimini belirlemek,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin kârlılığı üzerinde rol oynayan işgücü maliyetini denetlemek,
- Bilinçli bir örgüt düzeni kurarak işletmenin insana uyarlamasını amaçlayan önlemler alarak üretimde artışı sağlamak,
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşullarını iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ya da temsilcilerinin katkısıyla ücret normlarını belirlemek ve objektif ölçülere göre, işlerin değerlendirilmesine giderek ücret kademelerini belirlemek,
- İşletmelerde çalışanlara yönelik olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkeleri doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

#### **2.1.4.2. İşe Alma Ve Yerleştirme (Personel Bulma ve Seçme)**

Temel işletme amaçları olarak sıralanan kârlılık, büyüme ve süreklilik amaçlarına ulaşabilmek için işletmenin diğer tüm faktörler yanında beklide en kritik faktörlerden birisi olan uygun insan kaynağına sahip olması gerekliliğidir. Diğer yandan günümüzde kâr amacı gütmeyen kurumlar, kamu kurumları, tarım, sanayi veya hizmet işletmesi; KOBİ, büyük işletme, uluslar arası işletme gibi farklı kurumlar için aslında en kritik faktörün insan kaynağı olduğu anlaşılmaya başlanmıştır.

İşgören seçimi örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi şekilde bireysel uyum gösterecek adaylar arasında en iyi bireysel uyum göstereceklerin belirlenmesi sürecidir (Bingöl, 2006:185).

Personel temini, seçimi, işe alma ve yerleştirme konusu bir kurumun mevcut başarısı ve gelecekteki başarısı açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminde yapılacak yanlışlıklar henüz yolun başında iken yapılan yanlışlıklar gibidir ve bu hatalar kurumun para, zaman, iş, prestij ve müşteri kaybetmesine yol açabilir (Ertürk, 2011:89).

İşe yeni alınacak işgörenlerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu, verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan tüm örgütler için zorunlu bir eylemdir

İşe alma ve yerleştirme (personel bulma ve seçme) İnsan kaynakları yönetiminin ilk adımıdır ve işgörenin bulunmasından işletmeye alınmasına ve işletmeye uyumuna kadar olan süreci kapsamaktadır.

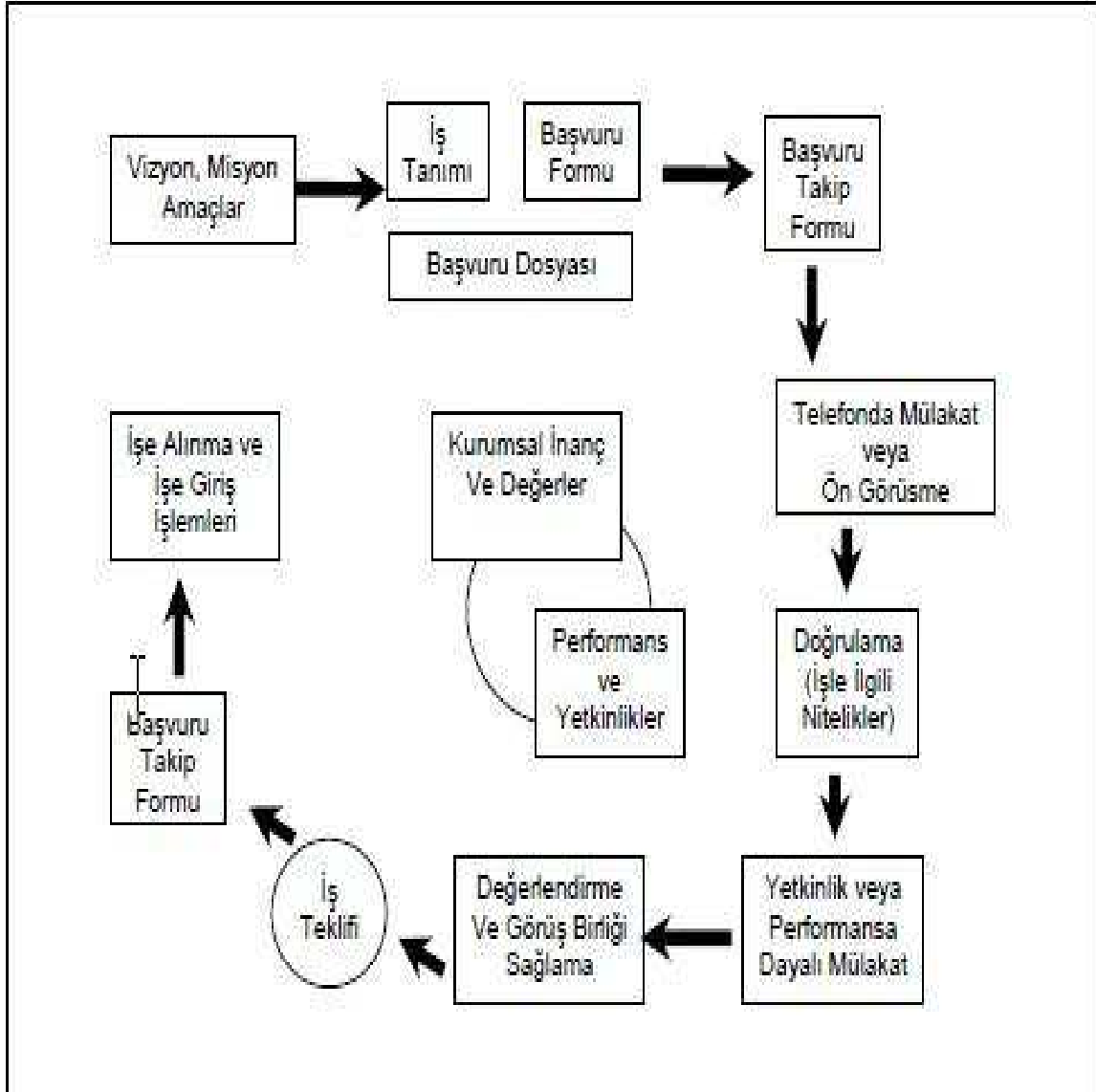
İşletmenin insan kaynakları planlama stratejileri doğrultusunda personel temin edebileceği yöntemler, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. iç kaynaklar, söz konusu personelin işletme içi kaynaklardan temin edilmesi, yani hali hazırda işletmede farklı bir pozisyonda görev yapmakta olan bir personelin yetiştirilmesi yoluyla açık olan göreve transfer edilmesidir. Bu durumda transfer edilen personelin görev yapmakta olduğu kadro boşalacak, bu kadronun da yine iç veya dış kaynaklardan doldurulması gerekecektir. Bu yöntem, kariyer yönetimi fonksiyonunun da temelini oluşturmaktadır. Dış kaynak olarak ifade edilen diğer temin yöntemi ise, personel istihdam edilmesi planlanan görev için aranan kişinin, gazete ilanı, danışmanlık şirketleri, piyasa araştırması, referans, iş kurumu, internet kaynakları veya okullar aracılığı ile bulunmasıdır.

Personel temin yöntemi çok önemlidir çünkü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu öğenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu,2000: 80).

Bilindiği gibi iŖe baŖvuran adaylara uygulanacak tüm seçme ve yerleŖtirme etkinliklerinin amacı, adaylar ile iŖin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri standart olarak kabul ederek iŖe baŖvuran adaylar arasında standardın gerektirdiği koŖullara en uygun olanları saptamaktadır. Bu iŖlemlerin uygun Ŗekilde yerine getirilmesi ise adayların ciddi bir seçim sürecinden geçirilmesiyle mümkün olabilir.

Seçim süreci; iŖe baŖvuran adaylarca baŖvuru formunun doldurulması, aday ile ilk grŖmenin yapılması, görev ile ilgili bilgiyi, yeteneği ve adayın özelliklerini ölçecek testlerin yapılması, zgemiŖinin incelenmesi ve iŖe alma grŖmesinin yapılması iŖlemlerinden oluŖur.

**Tablo 2. İşe Alım ve yerleştirme Süreci**



(Barutçugil, 2004:75)

İşe alım ve yerleştirme aşamasında belirtilen aşamaların eksiksiz yerine getirilmesi ile işler standardize edilebilmekte ve ortaya çıkması muhtemel sorunların önceden önlenmesi sağlanabilmektedir.

Kurumun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip personeli temin etmesinde temelde iki kaynak vardır. Bunlar:

- Kurum İçi Kaynaklar
- Kurum Dışı Kaynaklar

#### **2.1.4.2.1. İnsan Kaynağı Bulma Sürecinde İç Kaynaklar**

Örgütün verimliliği ve insan kaynaklarından en yüksek oranda yararlanabilmeleri için sorunsuzca ve hedeflenen şekliyle geçirilmesi gerekli insan kaynaklarını bulma süreci çeşitli iç kaynaklardan beslenmektedir. Bunlar (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2010: 128):

- Örgütlerde insan kaynağını bulma süreci önce açık pozisyonlarının örgüt içinde ilan edilmesi ve nitelikli ve istekli personelin bu pozisyonlara başvurmalarını sağlanması ile başlar. Bundan dolayı işe alma sisteminin herkese açık olması ve burada herkese eşit hak tanınması gerekmektedir.
- İşe alma siteminde personel kendiliklerinden gelip bir üst düzey iş için talepte buldukları takdirde, bu talepler değerlendirilmektedir.
- Örgütün çoğu işe alma sürecini kolaylaştırabilmek için beceri envanterleri tutmakta ve açık pozisyon olduğunda bu envanteri tarayarak en uygun aday bulmaya çalışmaktadırlar.
- Örgütlerde belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilmektedir.
- Örgütte çalışanlar açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını da tavsiye edebilmektedirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya dışından da olabilmektedirler. Tavsiye ile gelenlerin, örgütte yakınları bulunduğu için örgütün olumlu veya olumsuz yönlerini tanımaları daha kolaylıkla mümkün olmaktadır.

#### **2.1.4.2.2. İnsan Kaynağı Bulma Sürecinde Dış Kaynaklar**

Örgütlerin insan kaynaklarını bulma sürecini iç kaynaklardan daha çok dış kaynaklar etkilemektedir. Bunlar (Yüksel, 2003):

- Üniversitelerin iş bulma servisleri yoluyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olduklarında örgüte başvuruda bulunmaları sağlanabilmektedir.
- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) yararlanılabilmektedir.
- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilmektedir.

- Resmi ve özel iş bulma kurumlarından yararlanılmaktadır. Ülkemizde Türkiye İş Kurumu iş arayanlarla eleman arayanların başvurduğu resmi kuruluştur. Bazı özel danışmanlık ve insan kaynakları şirketleri de müşterileri için eleman bulmaktadır.
- Yüksek eğitilmiş mesleki personel için meslek birliklerinden yararlanabilmektedir.
- Kitle iletişim araçlarıyla reklam yapılarak daha çok sayıda kişinin başvuruda bulunması sağlanabilmektedir (Yüksel, 2003:93)
- Gazetelerin İnsan Kaynakları ekleri, iş ilanlarının olduğu sarı sayfalar,
- Sosyal paylaşım siteleri (www.facebook.com ,www.twitter.com vb.)
- Sosyal paylaşım grupları (yahoogroup vb.)
- İnternette bulunan forum grupları
- Başta belediyeler olmak üzere ve diğer kurumların ortak olarak düzenledikleri iş ve istihdam fuarları

### **2.1.4.3. İnsan Kaynakları Eğitimi Ve Geliştirme**

Çağımızın önemli konularından birisi eğitimidir. Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler, insan unsurunun daha yararlı ve güçlü bir hale getirilmesi çabalarını geliştirmektedir. Her ülkede, eğitim temel bir hak ve sürekli bir çalışma olarak kabul edilmektedir.

Literatür tarandığında eğitimin birden fazla tanımına rastlamak mümkündür. Eğitimin belirli değişmeyen bir tanımı yoktur. Ama tanımlara bakıldığında ortak olan düşüncenin eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve sonucunda da önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliğinin ortaya çıkıyor olmasıdır. Bu doğrultuda aşağıda çeşitli eğitim tanımları verilmiştir:

- Eğitim, bilgilendirme yoluyla, tutum ve davranışları şekillendirme sürecidir. (Uğur, 2003:115)

1. (Geniş anlamda) İnsanın yeteneklerinin, özellikle ahlak yetilerinin geliştirilmesi için ona yön ve biçim verilmesi; bu yolda yapılan bilinçli ya da bilinçsiz etkilerin tümü.



2. (Dar anlamda) İnsan gelişiminin düzenli, bilinçli olarak yönetilişi ve etkilenişi.  
(<http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Alınma Tarihi: 24/01/2012))

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Raymond, 1999:2).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, çalışanların davranışlarında, plânlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler; başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta kullanabilmektir (Baycan, 2011).

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir.

Eğitim, işletmelerde insan kaynağının etkinlik ve verimliliğini artırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden bir tanesidir. Eğitim yoluyla birey, bölüm ve işletme düzeyinde performansın artırılması amaçlanır. Bu amaç çerçevesinde çalışanlara, daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır. Çevresel koşullar ve teknolojideki hızlı gelişim sonucu artan rekabet, işletmelerde eğitimin etkinliğinin önemini artırmıştır.

Geliştirme ise, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple geliştirme, uzun vadeli ve geleceğe yönelik olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler, geliştirme programlarını daha çok stratejik yönetim kademelerine yükseltmeyi planladıkları adaylara uygulamayı tercih etmektedirler. Geliştirme, çok yönlü eğitim programları vasıtasıyla çalışanları, üst kademe, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktadır. Geliştirme kavramının eğitimden farkı, çalışanın mevcut işinde daha iyi ve yetkinlik sahibi olmasından çok, geleceğe hazırlanması ile açıklanabilir (Tülen, 2010).

İşletmeler mal ve hizmet üretmek ve bu yolla kâr elde etmek amacıyla kurulur ve faaliyetlerini sürdürürler. Verim artışı ve etkinliğin sağlanmasını hedef almayan hiç bir eğitim ve geliştirme programı başarılı kabul edilemez. Bu sebeple işletmeler başarılı olamayacağını düşündükleri eğitim ve geliştirme programlarını uygulamayı da istemezler.

Eğitim sonucunda elde edilecek bilgi ve beceriler, gerçekçi ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Eğitimi verecek olan eğitimcinin ilgili konuda yeterli bilgi birikimine sahip olması gerektiğinden eğitimci seçimi titizlikle gerçekleştirilmelidir. Eğitimin verileceği ortamın, katılımcıların rahatlığı düşünülerek seçilmesi gerekir. Eğitime katılacak çalışanlara, eğitimin uygulaması, içeriği, yeri, tarih ve saati önceden bildirilmeli ve tüm katılımcıların iş planlarını eğitime göre ayarlamaları sağlanmalıdır. Verilen eğitimde kurumun kendi kültürüne uygun sonuçlar çıkarılması sağlanmalıdır. Eğitim boyunca katılımcıların eğitime aktif olarak katılımı sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003).

Günümüzde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve insanın işletmelerin en değerli varlığı olarak stratejik değerinin artmış olması, beraberinde bu değerli sermayeden en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç ise eğitim olmuştur (Uğur, 2003: 119).

Eğitime önem vermeyen organizasyonların çalışanlarının başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde işletmelerin hedefine ulaşmaları beklenemez.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel ve meslekî gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, organizasyonel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur. İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğiticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli bir biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, organizasyonlarda insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak “eğitim müdürlükleri” ve “şeflikleri” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir. Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin organizasyondaki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı’na bağımlı olan ‘Eğitim Yöneticisi’ ve öte yandan da bağımsız bir ‘Eğitim Bölümü’ kimliğinde ortaya çıkmaktadır. Bu merkezler, çalışanın kimliğinin yüceltilmesi, çalışanlarca konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amacına yönelik biçimde çalışmaktadırlar (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:151).

İşgörenlerin zihinlerine; şirket misyonu, felsefesi ve gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorundadır. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu katkılar şu şekilde sıralanır (Bingöl, 2006: 243):

- Eğitim öğrenme süreci kısalmır,
- İş verimliliğinde artış sağlar,
- İşgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır,
- Gözetimin azaltılmasını sağlar,
- Bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur,
- Örgütte süreklilik ve esneklik sağlar

#### **2.1.4.4. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**

##### **2.4.4.1. İş Değerleme**

*İş Değerleme*, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. (Uğur, 2008:173)

İş değerleme ile ilgili kullanılan bazı kavramlar vardır. Bunlar (Uğur, 2008:174):

- İşin Değeri
- İşin Ücreti
- Ücret Düzeyi
- Ücret Yapısı

İş değerlemenin çok çeşitli yararları vardır. Ama önemli olan iş değerlemenin hangi amaçla yapıldığıdır. Amacına göre iş değerlemenin yararları “Ücret Yönetimi” ve “Personel Yönetimi” olarak iki grupta toplanabilir (Uğur, 2008:174):

**a) Ücret Yönetimi Açısından**

- İş değerlemesi yapılan bir işletmede ücret yönetimi bilimsel temellere dayandırılmış olur.
- “Eşit işe- Eşit Ücret” ilkesi gerçekleştirilmiş olur.

**b) Personel Yönetimi Açısından**

- Personel seçimi ve işe yerleştirmede yol gösterici olur.
- Eğitim ihtiyacı ve konusu belirlenmiş olur.
- Nasıl bir motivasyon politikasının izleneceğine yardımcı olur.
- Kariyer sistemi bir düzene bağlanmış olur.
- Sendika ile ilişkiler bilimsel temele dayandırılmış olur.
- “İşe Adam” ilkesinin yerleşmesine yardımcı olur.

#### **2.4.4.2. Ücret Yönetimi**

Genel anlamda; “İşgücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak bilinen ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgörenin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2003: 183).

Bu tanımlardan iki nokta ön plâna çıkmaktadır. Birisi; işgücü bir iktisadi faaliyete bedeni ya da fikir gücü ile katılmış olmalıdır. İkincisi de; iktisadi faaliyet başkası adına yapıyor olmalıdır. Bu iki şartın bir araya geldiği durumlarda işgücüne ödenen bedel (karşılık) ise “*Ücret*” adını almaktadır.

Ücret ile ilgili diğer tanımlar şunlardır;

- Emeğin neticesi,
- İşletmenin kâr ve zararına bağlı olmayan, müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelir.
- Hizmet akdinde, para ve parayla ölçülmesi mümkün her mal ve menfaat, emeğin bedeli- işgücünün fiyatı (ücret) olarak kararlaştırılabilir. Mal cinsinden ücrete aynı ücret, para cinsinden ücrete de nakdi ücret denir (Seyyar, 2008).
- İş kanununa göre ücret; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve en geç ayda bir nakden ödenen meblağdır. Ücretler, çalışılan iş saatine veya yapılan mamul birimine veya her ikisine göre hesaplanır. (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>. Alınma tarihi: 21/01/2012)

Maaş ve ücret yönetimi etkili bir İKY için yaşamsal öneme sahiptir. Parasal ödemeler, en önemli İKY faaliyetlerinden birisidir. Bu ödemeler, örgütün kültürünü ve ana değerlerini güçlendirmeye yardımcı olabilir ve onun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. Ücret ve maaş yönetimi, İKY'nin diğer işlevleriyle doğrudan ilişkilidir. Seçim ve tedarik sürecinde ücret, yüksek nitelikli ve yetenekli insanları örgüte çekmede önemli bir faktör olabilmektedir. Ücret, bireyin gelişmesini ve kariyer planlamasını etkiler (Dursun, 2006: 366).

İşletmelerde ücretlendirme sistemleri, iş değerlendirme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur. Bu amaçları, potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltmek, iyi çalışanların bağlılığını kazanmak, iş verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak, maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak, ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına sağlamak şeklinde sıralanabilir

Ücret olarak alınan bedel, parasal olabileceği gibi aynı (mal ya da menfaat) şeklinde de olabilmektedir. Ya da hem aynı, hem nakdi ödeme bir arada söz konusu olabilir. Uygulamada

karşılaşılan ve sosyal yardım, prim, yan ödeme, fazla mesai ücreti, köksaat ücreti gibi tüm ödemeler bu anlamda ücret olarak değerlendirilmektedir (Uğur, 2003: 183).

Ücret yönetimi fonksiyonunda, gelişen bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde faydalanılmakta ve iş değerlendirme, ücret hesaplama, bordro ve tahakkuk işlemlerinde yoğun olarak bilgisayar programları ve uygulamaları kullanılmaktadır. Evrensel olarak kullanılmakta olan iş değerlendirme metotlarının söz konusu uygulamaların çalışma prensibinde kullanılması dolayısıyla büyük kolaylık, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. İş değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, test edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması gibi süreçlerinde bazı adımlar sistemin kendine özgü yöntemi olabilir, bazı adımlar ise evrensel olarak ortak kullanılır.

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006):

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerde rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/ iş tatmini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Organizasyonun her yerinde adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işleme bağlılığı artırmak,
- Maliyeti etkili ve organizasyonun ödeyebileceği düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

### 2.1.4.5. Performans Değerleme

“Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme” ya da “Etkinlik Dereceleme” olarak bilinen performans değerlendirme, genel olarak; personelin işteki başarısını, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Uğur, 2008:215)

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “Personel Performans Değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır (www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-performans-yonetimi.html.Alınma Tarihi:11/12/2011).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performanslarını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993: 9).

Performans değerlendirmeye ilişkin yapılan diğer tanımlar şöyledir:

Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgücünün başarısını ölçmektir. Performans değerlendirme bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlendirmesinin amacı, yükselme, ücret, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000: 297).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarisına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2003: 1).

Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. Bir yneticini önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve lme yoluyla performanslarını değerlendirme sürecidir (Bayraktaroğlu, 2003:79).

İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve motivasyonunun sağlanmasıdan sonra yapılacak işe, insanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bazen doğru seçme tekniklerinin kullanılmaması sebebiyle ilgili pozisyona uymayan ya da pozisyon için gerekli niteliklerin hepsini taşımayan adayların örgüte alınması söz konusu olabilir. Bazı zamanlarda da gelişen teknoloji ve yeni yatırım kararları sebebiyle, işgücünün bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İşgücünün hangi alanlarda eğitilmesine ihtiyaç olduğu genelde performans değerlendirme sonuçlarıyla belirlenir. Müşteri memnuniyetine giden yolun çalışan memnuniyetinden geçtiği bir gerçektir. Memnuniyeti sağlayan temel etkenlerden birisi; personelin şirket hedeflerine sağlayacağı katkıyı yönlendirmek, değerlendirmek ve takdir etmektir. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri, personeli motive etmek için etkin bir yöntemdir. Performans değerlendirme sisteminde şirketin hedefleri bölümlerin hedeflerini, bölüm hedefleri de çalışanların yıllık amaçlarını belirlemede temel oluşturur. Yazılı hale getirilen bu amaçlar, çalışanların yıllık işe planıdır. Bu işe planları, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır (Tülen, 2010).

Performans değerlendirme sonucu kişi çalışma sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum kişi ile yaptığı işe anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerini ne derece işe yansıtığı, kişinin başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer plnlanmasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Bu bilgiler sonucunda yöneticiler kişilerin terfi edilmesine, kariyer planlanmasının yapılmasına,



ücretinin arttırılmasına görevinin değiştirilmesine, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşabilirler (Bayraktaroğlu, 2003: 80).

#### **2.1.4.6. Kariyer Yönetimi**

Çalışma yaşamında meydana gelen değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmenin yolu, günümüz işletmelerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut olanakların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum kariyer konusunu karşımıza çıkarmaktadır.

En genel anlamı ile kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve itibar elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla beraber, ev hanımları, ebeveynler ve toplum liderleri için de geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer, kişinin yaşam boyu edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak sergilediği tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür.

Kariyer yönetimi, insan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleriyle ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç; amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile ilgili yürütülür. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını, işletmenin desteklemesi ve işletme ile uyumlaştırılmasını içerir (Kozak, 2001:17).

Kariyer plânlama; bireyin hem kendisini hem de içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenler. Buna göre, her bireyin iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması şarttır. Bunun için kişi, öncelikle sahip olduğu bilgi, beceri ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmelidir. Sonra seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve nihai hedefini belirlemeli ve son olarak da, bu hedef ve

basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri belirlemelidir (Uğur, 2003: 246-247).

Kariyer plânlama, işletmelerin çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri konusunda plânlama ve uygulama imkânı verme fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer plânlama, kişinin yetkinliklerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesini, organizasyon içi ve dışı kariyer imkânlarını takip etmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, bu hedefler doğrultusunda plânlama yapmasını ve bu planları uygulamasını içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini içermektedir (Barutçugil, 2004).

Kariyer yönetiminin amacı; hem yöneticilerin, hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde daha ileri gelişim alanları oluşturmalarına olanak sağlamaktır. Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken; insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup, bunları gerçekleştirir. Buna göre kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün haline getirilmesidir. Kariyer planlama, hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütüldüğü halde; kariyer yönetimi örgütsel kariyer amaçlarının planlanması ve yürütülmesi ile ilişkilidir (Yalçın, 1999: 102).

Kariyer konusunun odak noktası olan insan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bireyin mesleğe yönelik davranışlarını bu tür duygu, düşünce ve tutumlar oluşturduğundan, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz. Bireyin fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları tatmin edilince, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Kişi, bu yükselme ile birlikte işletmede hem daha fazla güç ve prestij kazanmaya hem de daha fazla para kazanmaya başlayacaktır. Genç ve dinamik yeni meslek adaylarını kuruma çekmede ve iyi elemanın da kurumda kalmasını sağlamada, çalışanlarına mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan işletmeler başarılı olacaklardır (Kozak, 2001:17).

Kariyer geliştirme programları ile gerçekleştirilmeye çalışılan amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Kozak, 2001:19-20):

- İşgücü verimliliğini artırmak,
- Amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- İşletmenin ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini artırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltmak,
- Motivasyon ve sadakati artırmak,
- İyi bir örgüt iklimi yaratmak.

Kariyer geliştirme programları sonucunda önemli pozisyonlar için içeriden yapılan atamalar; çalışanların performanslarını artırarak, onları motive edecek ve işletmeye duydukları güven de onların başarıya ulaşması için çaba göstermelerini sağlayacaktır. İlerleme olanaklarını gören çalışanlar, hedefleri doğrultusunda kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmek için zaman ve enerji harcayacaklardır. Kendi hedefleri belirli olduğu ve yükselebilecekleri kademeleri bildikleri için işletmeye bağlılıkları ve verimlilikleri de artacaktır. İşletmede uygulanan kariyer geliştirme faaliyetleri sonucunda birey, kariyer hedeflerine daha rahatlıkla ulaşabileceğini düşünerek motive olacaktır. İşletme ise motivasyonu yüksek ve işletmeye bağlı bireylerle çalışarak, etkinliğe ve verimliliğe ulaşmada önemli bir adım atmış olacaktır (Palmer ve Winters, 1993: 88-89).

Kariyer planlama, gerek işletme ve gerekse çalışanlar açısından bir takım zorluklar taşımaktadır. Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve geleceği planlamak ciddi anlamda zordur çünkü bu durum üzerinde birçok değişkenin etkisi vardır. Bu sebeple kariyer yönetimi ve planlamasında insan kaynakları bölümleri ve çalışanlar konuya hassasiyetle yaklaşmalı ve titizlikle planlama yapılması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003).

Bireysel işgörenler kendi kariyer gelişimleri konusunda sorumluluğu kabul etmek durumundadır. Başarılı kariyer geliştirme ve ilerleme için önemli olan bazı faktörler şunlardır (Bingöl, 2006: 185) :

- Performans
- Başarıyı Ortaya Koyma
- Nitelikler
- İşverenin Şöhreti

- Akraba Kayırma (Nepotism)
- Rehberler
- Dalkavukluk
- Gelişme
- Uluslar arası Deneyim
- Dil Becerileri
- Amaç Oluşturma
- Dış Görünüş

#### **2.1.4.7. İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı**

Bu fonksiyonun amacı çalışanları, işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işlevi ile insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek.

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve iş gören (çalışan) sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. Çalışan sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır (Şimşek, 2007:12)

## **2.2. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Konsepti**

### **2.2.1. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, İlkeleri ve Önemi**

Türkiye İstatistik Kurumu'nu verilerine göre 2010 Haziran sonu itibariyle Türkiye'de istihdam edilebilir nüfus 25 milyon 711 bin kişidir (mevsimsel etkilerden arındırılmış seri). (TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması 2010 Haziran). İŞKUR'un verilerine göre Ağustos 2010 sonu itibariyle 83 bin 700 engelli işe yerleştirilmek için sıra beklemektedir. Diğer taraftan 22

binin üzerinde engelli için açık kontenjan boş bulunmaktadır (İŞKUR İstatistik Bülteni, 2010).

Yukarıdaki veriler göz önüne alındığında işletmeler, özürlü dostu insan kaynakları yönetimi ve özürlü işgücünün iş gücü piyasasına entegrasyonunu sağlamaya yönelik sistemlere dair bilgi paylaşımı üzerinde odaklanmalıdır. Özürlü insanların işgücü piyasasına entegre edilmesine yönelik sistemlerin tanımlanması, bu sistemlerdeki sorunların tespit edilmesi, en iyi uygulamaların paylaşılması ve mesleki eğitimde rol oynayan profesyonellerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi son derece önemlidir.

Özürlü işgücünün iş hayatına katılımında çeşitli sorunlar vardır. Bunlar özürlü işgücü istihdam öncesi aşamada tecrübe edilen sorunlar; iş ve meslek analizlerinin olmaması, mesleki rehabilitasyon yetersizliği, çalışma koşullarının özürsüzlüler için uygun olmaması, politika ve inisiyatiflerin yetersizliği, mesleki beceri ve deneyimlerin yetersizliği, Türkiye'nin genel ekonomik yapısı, yüksek işsizlik oranıdır.

İstihdam aşamasında mesleki eğitim ve rehabilitasyon hizmetlerine katılan özürsüzlülerin takibi yapılmamaktadır. Mesleki rehabilitasyon programlarından sonra işe alınan özürsüzlüler iş ortamlarında takip edilmemekte, işe ve işyerine uyumları için destek hizmeti verilmemektedir. Özürsüzlülerin işe uyumu için gerekli olabilecek işveren ve diğer çalışanlar için iş koçluğu, danışmanlık ve rehberlik hizmetleri gibi sistemler uygulanmamaktadır.

Özellikle, işe yerleştirme, işe alma ve işi devam ettirmeyle ilgili mesleki eğitim ve rehabilitasyon sırasında başka sorunlar vardır. Öncelikle, özürsüzlülerin bir iş bulamaması sadece iş piyasasındaki olumsuz koşullardan kaynaklanmamaktadır. Çalışabilen özürsüzlülerin önündeki en büyük engel fiziksel veya zihinsel özürleri değil, yeterince kalifiyeli olamamalarıdır. Eğitim ve mesleki rehabilitasyon hizmetlerinin yetersizliği ve mesleki bilgi ve beceri eksikliği işgücü piyasasına tam katılımlarını engellemektedir. Özürlü işgücünün kariyer açısından, fiziksel ve zihinsel seviyesi, çalışma kapasitesi, sağlık sorunları, ilgi ve becerileri değerlendirilmemekte, mesleki eğitimden ve rehabilitasyondan önce tıbbi, fiziksel ve mesleki değerlendirmeler yapılmamaktadır. Mesleki rehberlik, eğitimsel-mesleki gelişim ve

yönlendirme, iş ve mesleki danışmanlık uygulamaları da yeterli değildir (Engelli Bireylerin İşgücü Piyasasına Katılım Sistemleri (2007).

Yukarıda anlattığımız olumsuz durumlardan dolayı işverenler tarafından özürlü işgücüne yönelik olumsuz bir yaklaşım, bir önyargı oluşmaktadır. Engellilere ön yargılı yaklaşım sonucunda düşük ücret verilmektedir. Genellikle de bu asgari ücret düzeyinde kalmaktadır. İşyerinde kademe alması, kariyerini geliştirmesi engellenmekte, değerlendirmeye bile alınmamaktadır. İşverenlerden, işveren temsilcilerine, iş arkadaşlarına varıncaya kadar bir dizi kişi ve grup tarafından dışlanmakta, bu kimi yerde taciz, mobbing uygulamalarına muhatap olunmaktadır (Boyras: 2010).

Özürlülere çalışma hayatında açık veya gizli bir şekilde uygulanan ayrımcılık kadın özürlülere karşı daha da belirgindir. Kadın engellilerin işgücüne katılım oranı yüzde 6,71'e düşmektedir. Bu sayılar özürlülerin çalışma hayatına katılımının ne kadar düşük kaldığına işaret etmektedir. Engellilerin işgücüne katılımı, genel düzeyin yarısı kadardır (Boyras: 2010). Mesleki eğitim ve rehabilitasyon aşamasında, özürlü katılımcılar eğitimleri sırasında rehberlik, teknik destek, uyarlanmış eğitim materyalleri, sınavlar ve testler gibi eğitim desteklerinden yeterince yararlanamamaktadır. Bu koşullar sağlanmadığı için, özürlüler iş sahibi olduklarında işyerine uyum sorunları yaşamaktadırlar.

İstihdam sistemindeki sorunlar; İstihdam sonrası aşamada tecrübe edilen sorunlar, özürlülerin verimliliğinin düşük seviyede olması, iş yerlerinde gerekli düzenlemelerin yetersiz yapılması, uygun olmayan işlerde istihdam, erken işten çıkarma oranlarının yüksek olması, uygunsuz işe yerleştirme, ulaşımda zorluk, hastaneye gitme oranının yüksek olması, işyerinde ayrımcılık ve kötü muameledir.

İşverenin özürlüleri işe almaya yönelik görüşlerine ilişkin araştırmaların sonuçlarına göre işverenler özürlüleri çok duygusal bulmaktadır. Diğer çalışanları rahatsız ettikleri, genel çalışma temposunu yavaşlattıkları ve daha fazla iş kazasına yol açtıkları ifade edilmektedir. Diğer sorunlar ise özürlüler için işyerinde yapılması gerekli olan özel düzenlemelerin pahalı olması, gerektiğinde işten çıkarmanın ve disiplin cezası uygulanmasının zor olması olup becerileri sınırlı olduğundan gerektiğinde başka işlere tekrar yerleştirilememektedirler (Boyras: 2010).

## **2.2.2. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

İşletmelerde özürlü işgücüne yönelik, işletmelerin diğer işgörenlerine sunulan hak ve olanaklarından yararlanmalarını önleyen her türlü tutum ve davranışı ayrımcılık olarak ifade etmek mümkündür. Sözünü ettiğimiz ayrımcılık İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının çeşitli boyutlarında karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucunda bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel ölçülerde ekonomik, sosyal ve psikolojik yönü ağır basan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Aytemiz, Bolat, 2005). Bu çerçevede özürlü işgörene yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının incelenmesi gerekir.

Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması
- İşe Alma ve Yerleştirmede Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği
- Eğitim ve Geliştirmede Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği
- Özürlü Dostu İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
- Performans Yönetiminde Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği
- Özürlü Dostu Kariyer Yönetimi
- Özürlü Dostu İş Güvenliği ve İş gören Sağlığı

### **2.2.2.1. Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması**

Küresel rekabette işletmeler düşük maliyetli, kaliteli ve istenilen zamanda hızlı üretim yapmak zorundadır. Bu ise nitelikli işgücünün verimli istihdamı ile mümkündür. İşletmeler, yaşayabilmek için en az sayıda ve nitelikli çalışanla üretmenin yollarını aramaktadır. Özürlüleri nitelikli işgücü haline getirmeden işletmelere çalıştırma zorunluluğu getirilmesi işletmeler için istihdam üzerinde bir yük olarak algılanmaktadır. Bazı işletmeler istihdamlarının bir kısmını kayıtlarına dahil etmemekte, sigortasız işçi çalıştırmaktadır. Bazı işletmeler bu yükümlülüğü yerine getirmemekte, denetimden kaçınmanın yollarını aramaktadır. Birçok işletme ise ağır para cezaları ile karşılaşmaktadır. Farklı uygulamalar piyasadaki eşit rekabet koşullarını bozmakta, işletmeler haksız rekabete maruz kalmaktadır.

(Özürllülerin İstihdamı ve Örnek Bir Uygulama,

<http://www.messegitim.com.tr/ti/584/0/özürllülerin-istihdamı-ve-örnek-bir-uygulama>, Alınma Tarihi: 10/09/2011)

Sosyal ve kültürel boyuttaki önyargının aşılması da şirketlerde insan kaynaklarının ilk etapta kendi ön yargılarından kurtulması daha sonra da şirket içi eğitimlerle çalışma alanlarını engellilere uygun hale getirmesi gerekli. İnsan kaynaklarının temel prensibi bu aşamada engeli değerlendirmekten çok insanı değerlendirmek, iş için en uygun olan adayı belirlemek ve bu belirleme sürecinde engelin getirdiği dezavantajı temel ölçüt olarak kullanmamak şeklinde dönüşmeli. Eğitim hem engelli bireyin iş gücüne katılması hem de engelli bireyin çevresindeki sosyal ve kültürel engelleri kaldırmak bakımından tek bir çözüm yolu olarak görülebilir (Özürllülerin Çalışma Yaşamına Katılımı ve İşverenler, <http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42> Alınış Tarihi: 10/09/2011).

Özürllülerin çalışma hayatına atılması konusunda getirilebilecek çeşitli tedbirler bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bilgin, 2007:16):

- a) *İşlerin, Özürllülerin Özüne Uyumlandırılması*, işe ilişkin özellikler ile özürllünün iş kapasitesi arasında çok önemli bir köprü görevi görmektedir. Bu tedbirle hedeflenen, özürllülere uygun yeni işlerin oluşturulmasıdır. Burada sabit veri kabul edilen iki konu bulunmaktadır. Bunların ilki, özürllünün özüne değişmeyeceği gerçeği, diğeri ise mevcut işlerde özürllülerin çalışmasının güçlüğüdür.
- b) *İşyerlerinin, Özürllülerin Özüne Uyumlandırılması*, aslında, tamamıyla ergonomi ile ilgili olmaktadır. Çünkü, genellikle sağlıklı personel için planlanmış mimarisi ile işyerlerindeki fiziksel ortam, özürllülerin özüne çok uygun düşmemektedir. Uygunluğun sağlanması ise, işletmelere ya da kurumlara ek bir maliyet getirebilmektedir. Bu nedenle, özürllülerin işe alınması konusunda işverenler isteksiz görünmektedir. Bu engeli ortadan kaldırmak için "*Rehabilitasyon Mühendisliği*" olarak bilinen bir teknikte, özürllülerin işyerindeki çalışmasını olumsuz yönde etkileyen geleneksel işyeri ortamının daha ergonomik hale getirilmesi sağlanabilmektedir.



Özürlü/Engelli çalışanlar için çalışma ortamı çok önemlidir. Çünkü her iki işgören de vakitlerinin çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Ergonomik açıdan kendini rahat hisseden, çalışma araç ve gerecini buna göre tasarımılanan işyerlerinde çalışandan beklenen verim de daha yüksek olacaktır. Ankette çalışma ortamı uygun olduğu belirtilirken, gerçekte tam olarak özürlü/engelli çalışanların durumuna göre tasarımılanmamıştır. Birçok işletme çalışma ortamını tasarımılarken özürlü/engelli personeli ve onların ihtiyaçlarını düşünmemişlerdir. Bu gibi çalışanlara yönelik geliş ve gidişler için rampa ve asansör, özel tuvalet, özürlülerine uygun bilgisayar gibi ofis malzemeleri bulunmamaktadır. İnsan odaklı çalışan bu işletmelerin özürlü/engelli personele yönelik bu tutumları savundukları insan kaynağıyla tamamıyla gelişmektedir.

- c) **Özürlülere Belirli İşler İçin Adaylık Eğitimi Verilmesi** ile özürlülerin belli bir süre içerisinde hem yetenek ve becerilerinin işe uygunluğunun öğrenilmesi anlamında denenmesi, hem de işe uygun hale getirilmeleri için yetiştirilmeleri amaçlanmalıdır.
- d) **Özürlüler için Korunaklı İşler Oluşturulmasına**, özürlülerin özürlerine uygun işyerlerinde çalıştırılması ya da işyerlerinin ve işin özürlülerin özürlerine uygun hale getirilmesi denmektedir. Bu yöntemin uygulamasına ise "Korumalı İstihdam" adı verilmektedir. Söz konusu işyerleri için ise, "Korumaklı İşyeri" ifadesi kullanılmaktadır. Bu konuda, özel kuruluşların teşvik edilmesi amacıyla, işyerinin özürlülere kısmen de olsa ergonomik hale getirilmesi için devletin yardım ve kolaylıkları ile "Kısmen Korumalı İstihdam" ve "Kısmen Korumaklı İşyeri" uygulamasına da yer vermek gerekmektedir. Böylece, bu tür işlerde çalışanların hepsi de özürlülerden oluşabilir. Eğer başarılı bir yönetim ve üretim yapılabilirse, verimli çalışılabilirse, korunaklı işyerleri, işyerini özürlülerin özürlerine uygun hale getiren devlete yük olmaktan çıkıp, kendine yeterli hale getirilebilir. Hatta bir süre sonra kârlı kuruluşlar arasında yerini de alabilir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde görülen bu uygulama ile çok sayıda özürlünün hep bir arada istihdamı mümkün olabilmektedir. Örneğin, İngiltere'de savaş sonrası özürlü olanları istihdam edilebilmeleri için, "Remploy" adlı bir kuruluş bu amaçla kurulmuştur.

Yasal Tedbirler Getirilmesi, özürlülerin bir iş sahibi olmaları konusunda devlet tarafından alınabilecek tedbirleri içermektedir. Birinin veya birkaçının bir arada uygulanmasının da

mümkün olabileceği bu tedbirlerin yasal boyutta hazırlanmasında ise, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının şimdiki durumu ve gelecekteki olası ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde farklı derecelerde önem verilerek getirilip uygulanan ve devletin oluşturması, uygulatması ve öncülük etmesi gereken söz konusu tedbirler zorlayıcı veya yönlendirici tedbirler olmaktadır (Bilgin, 2007:17).

Yasal Tedbirler Getirilmesi, özürliülerin bir iş sahibi olmaları konusunda devlet tarafından alınabilecek tedbirleri içermektedir. Birinin veya birkaçının bir arada uygulanmasının da mümkün olabileceği bu tedbirlerin yasal boyutta hazırlanmasında ise, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının şimdiki durumu ve gelecekteki olası ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde farklı derecelerde önem verilerek getirilip uygulanan ve devletin oluşturması, uygulatması ve öncülük etmesi gereken söz konusu tedbirler zorlayıcı veya yönlendirici tedbirler olmaktadır.

Zorlayıcı Tedbirler, genellikle kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir hukuki düzenleme ile toplam çalışan sayısının belli bir oranında özürliü eleman çalıştırma zorunluluğu ile ilgili olmaktadır. Ancak, söz konusu zorunluluk, özürliülerin istihdamını sağlaması açısından faydalı olurken, yeterlilik ilkesinin göz ardı edilmesi yönünden de sakıncalara yol açabilmektedir.

Bu nedenle, özürliülerin istihdamı konusunda getirilen zorunlu tedbirler, her iki taraf için de tartışmalıdır. Söz konusu zorlayıcı tedbirleri su şekilde sıralayabiliriz (Bilgin, 2007:18):

- Özürliüler için kota koymak,
- Özürliüler için meslekleri ayırmak,
- Özürliüler için kadroları ayırmak,
- Özürliüler için öncelik tanımak.

#### **2.2.2.2. İşe Alma Ve Yerleştirmede Özürliüler İçin Fırsat Eşitliği**

İş piyasalarında emek arz ve talebi çoğu zaman birbiriyle karşılaşamaz. Emeğini arz eden işçi, iş piyasasının iyi organize edilmeyişi sebebiyle işsiz kalırken, diğer taraftan emek talep eden müteşebbis de aradığı vasıfları taşıyan emeğin varlığından haberdar olamamaktadır. İşte; gerek iş arayanları, gerek müteşebbisleri ve gerekse de ülke ekonomisini yakından

ilgilendiren bu sorunu ortadan kaldırmak gerekir. Bu nedenle işletmelerin işe alım ve yerleştirme sürecinde, emek piyasasında emeğini arz edenlerle, emek talep edenler arasında dengeye kavuşmasına yardımcı olması ve bu süreci iyi şekilde yönetmesi gerekir. (Gündoğan: 2003, 549).

Çoğu işveren yasal zorunluluklar nedeniyle işe aldığı özürünün işyerinde ne yapabileceği konusunda bir bilgisi yoktur ve bu doğrultuda bir hazırlık da çoğu işyeri yapmamaktadır. Gerek yasal zorlamalar nedeniyle gerekse başka yollarla işe giren bir özür, öncelikle ön yargılı bir sorunla karşılaşmaktadır. “Sen ne iş yaparsın?” bu soru özürünün ne iş yapabileceği konusundaki bilgisizliği yansıttığı gibi, bir şey yapamayacağı yönündeki ön yargıları da yansıtmaktadır. Bu önyargılı yaklaşım, genellikle iki şekilde sonuçlanmaktadır. Birincisi özür, çalışandan iş/verimlilik beklentisi olmayan yaklaşım, diğeri de “istersen ücreti alıp işe de gelmeyebilirsin” tavrıdır. Ama özür, çalışanın, çalışması, üretmesi, üretmek topluma katkıda bulunması, kendisi için bir şeyler yapması için elverişli bir iş ortamı yaratılması, yeteneklerine hatta eğitimine uyan bir işte çalıştırılması gerekmektedir. Bu konuda özür, çalışana fırsat eşitliği sağlanmalıdır (Gündoğan: 2003, 550).

#### **2.2.2.2.1. Özür, İşgücüne Yönelik İş İlanları ve İşe Kabul**

İşverenler, özür, lüleri işe alma ve birlikte çalışmada, belli özür türlerini tercih etmelerinde, özür, lü bireylere verilecek olan işin özelliklerinin de etkili olduğunu belirtmektedir. İşverenlerin belli özür gruplarını işe almayı tercih etmelerinde etkili olan, bireyin özür, lünün neden olabileceği işlevsel sınırlılıklar ve bu sınırlılıkların bireyin çalışma performansı ve niteliğine yansımalarıdır.

Özür, lülerin işe girmeleri için onlara fırsat verilmesi bir halkın sorumluluğu kadar işverenlerin de sorumluluğudur. Özür, lüleri memnuniyetle kabul eden bir işveren, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra, topluma pozitif etkiler veren süreçlerinde oluşumunu sağlar. Eğer iş için ilan verilecek ise işverene yarar sağlayacak bilgilerin açık olması ve bu bilgilerin doğru olarak işverene dönmesi önemlidir. Bu açıklık aynı zamanda iş için başvuran özür, lülerin kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olur. Örneğin ilanlarda açıkça belirtilen *'Biz özür, lülerinde başvurularını memnuniyetle kabul ediyoruz'* ifadesi özür, lülerin tereddütlerini giderir. Özür, lülerin iş ilanlarını kolayca görebilmelerini ve anlayabilmelerini sağlamak işverenlerin görevleridir. İşverenler istihdam destek kuruluşlarının yaklaşımlarına olumlu yanıt vermeli, standart biçimde olmayan başvuruları da

kabul edilmelidir. İş ilanlarında personel bilgileri ve başvuru şartları özürllülerin kolayca anlayabilecek şekilde olmalıdır.

Her ne kadar ilanlar alışılmış yollarla verilmekte ise de, özürllüler bu ilanlara ulaşamayabilirler. Eğer özürllüler tarafından bu ilanların daha iyi bir şekilde görülmesi isteniyorsa şunlar yapılabilir. (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012)

- İnternette sadece özürllülere yönelik oluşturulmuş kariyer ve danışmanlık sağlayan sitelere bu ilanlar verilebilir.
- İş ilanları, Kariyer Danışma Merkezlerine bildirilebilir.
- Özel istihdam büroları aracılığıyla ilanlar verilebilir. İşe alım yine bu istihdam büroları aracılığıyla yapılabilir.
- Özürllülerle ilgili (Dernek, vakıf vb.) sivil toplum kuruluşlarına bu ilanlar bırakılabilir
- Özürllülere yönelik yayın yapan gazete veya dergilere iş ilanları verilebilir.
- İş ilanları, özürllülerle ilgili hizmet kuruluşlarına bırakılabilir. Örneğin, Rehabilitasyon merkezleri, özürllülere yönelik açılan kurslar, iş okulları, belediyelerdeki özürllü hizmet birimleri, özürllü koordinasyon merkezleri vb.

İstihdam destek kuruluşları, sıklıkla şirketlere özürllü bir kişinin istihdamını isteyip istemediklerini araştırıp, sormalıdır. İşverenler, özürllüyü kabul ederken onun özelliklerini, akıl sağlığını, verimli olup olamayacağını merak ederler. İşverenler ise iş aldıkları bir özürllünün daha iyi hale gelmesi için onu desteklemeli, bilgilendirmeli, iş verimi yüksek bir çalışan olması sağlanmalıdır. Eğer çalışanların kurs alması gerekiyorsa bu özürllü çalışanları da kapsamalıdır.

#### **2.2.2.2.2. Özürllü İşgücü Adaylarına Yönelik İş Başvuru Formları**

İş başvuru formları özürllü adaylara uygun olmalıdır. Başvuru formlarının özürllü adaylara uygun olması onlara ayrımcılık yapılmasını da engelleyecektir. İş başvuru formlarının özürllü olan bireylere uygun düzenlemelerin yapılmaması durumunda, formu herhangi biri özürllü adına doldurabilmelidir.

Özürü adaylar için, başvuru formları büyük harfli yazılmalı, basit ve anlaşılır olmalı, gerektiğinde başvurular bant doldurularak da yapılabilirdir (Yurtdışındaki bazı işverenler adayların telefonla veya doldurdıkları teyp kasetlerini kabul etmektedir).

İşverenler de özürü bireyler için uygun formatta bir başvuru formu hazırlayarak yardımcı olabilirler. Başvuru formlarındaki düzenlemelerin özürülere uygun şekilde hazırlamaları işverenlerin görevidir. İşverenler herhangi bir ayrımcılık yapmaksızın hazırladıkları özürülere uygun olarak düzenledikleri bir başvuru formu, iş başvurusu için gelen özürülerin endişelerini azaltacaktır (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012).

### **2.2.2.2.3. Özürü İşgücü Adaylarına Yönelik Kısa Görüşmeler ve Mülakat**

Özürü bireylerle yapılan mülakatlarda (iş görüşmeleri) mülakatı yapan kişinin çok iyi iletişim becerisine sahip olması gerekir. Bir mülakatçının özürü bireyin yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi için aşağıdaki önerileri dikkate alınmalıdır. (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012)

- Özürü adaylara, mülakatta gerekli zaman tanınmalıdır.
- Mülakat sorularında cümleler kısa ve anlatım açık olmalıdır.
- Özürü adaylara karmaşık sorular yerine somut tecrübelerle ilgili sorular sorulmalıdır. Örneğin, “Şuana kadar en büyük başarın nedir?” yerine, “Önceki işinde veya okuldayken en iyi neyi yapardın?” gibi sorular sorulmalıdır.
- Mülakatta özürü adaylara destek vermesi için bir kişinin yardımına izin verilebilir. Bu kişi mülakat süresinde özürü bireye daha fazla güven verebilir.
- Mülakatta sorular başvuran özürü adayın kendisine sorulur. Özürü adaya destek veren yardımcıya sorulmaz.
- Mülakat sırasında destek veren yardımcı, farklı ifadeli bir sorunun özürü tarafından anlaşılmasına yardımcı olur. Mülakatçı, özürü adayın ne tür zorluklarla karşılaştığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Özürü adayın sorulan soruyu anlamadığı görülürse, soru başka türlü sorulmalı ya da başka sorular sorularak cevap aranmalıdır.
- Özürü adaylara güven verici mülakat ortamı olmalıdır. Özürü adayların anlayamayacağı farklı sorular sorulmamalıdır. Adayların, anlamadığı bir şey olursa bunu farklı bir şekilde söylenmesi istenmeli ve bunu normal olduğu söylenmelidir.

- Adaylara kuramsal ve karmaşık sorular sorulmamalıdır. Örneğin, 'Eğer fotokopi makinesi bozulsaydı sen ne yapardın?' sorusunun şu şekilde sorulması daha iyidir 'Eski işinde çalışırken fotokopi makinesi bozuldu mu? Fotokopi makinesi bozuk iken sen ne yaptın?'

Zaman zaman işverenler kısa görüşme etkinlikleri ve değerlendirmeler için grup mülakatları yapabilirler. Öğrenme yetersizliği olan bireyler basit, anlaşılır bir dile veya tekrarlara ihtiyaç duyabilirler. Bu işe kabul edilme süreçlerindeki uygun durumlar olarak kabul edilmelidir.

#### **2.2.2.2.4. Oryantasyon ve İşe Uyumda Özürlüler için Fırsat Eşitliği**

Oryantasyon eğitimleri, yeni işe başlayan ya da görev alanı değişen personelin, yeni görevine, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına, firma kültürüne ve yöneticilerine uyum sağlaması amacı ile uygulanan eğitimlerdir. Bu eğitimler ile çalışanın işine olan bağlılığı sağlanabilmekte ve iş veriminde istenen düzeyde olabilmesi sağlanmaktadır. Oryantasyon eğitimi almayan personelin iş veriminin düşmesinin yanında kurumsal kültürün yerleşmesi açısından da sıkıntılar doğuracaktır. İşletme çalışanlarının verilecek eğitimlere katılımının sağlanması, eğitimlerinin profesyonel bir ekip tarafından oluşturulması hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Normal çalışanla birlikte özürlü çalışanların da bu eğitimleri alması son derece önemlidir. Başarılı bir oryantasyon eğitimi süreci sonunda işe; özürlülerin güvenleri tesis edilmeli, çalışma yerleri ve diğer çalışanların kimler olduğu öğretilmelidir. Özürlü çalışan göreve başladığında işyeri yöneticilerinden biri ona uyulması gereken işyeri, sağlık vb. kurallarını anlatmalı, işyerindeki ilgili kişilerin varsa fotoğraflarını göstermeli ve onların ne iş yaptığını anlatmalıdır. Böylece özürlü çalışan kiminle karşılaşarsa onları rahatça tanıyabilir ve daha rahat iletişim kurabilir.

İşverenlerin özürlüleri işe alması ve birlikte çalışılmasına yönelik tutumları üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu konudaki araştırmalara bakıldığında işverenlerin özürlüleri işe alması ve birlikte çalışmalarına yönelik tutumlarında engelin türü, derecesi, işverenlerin özürlü bireylerle olan etkileşimleri, özürlü işçilerle olan iş deneyimleri, işyerindeki çalışan sayısı, işverenin sahibinin cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi değişkenlerin etkilidir. İşverenler özürlülerin işe alıma süreçlerini dikkatle izlemeli, onları görevlere

getirilmeli ve eğitimlerini eşit parçalara bölerek kolay ve pratik yöntemlerle vermelidir. Yeni işe başlayan özürllülerin görev sürecinde ulaşılması gereken birkaç yol bulunmaktadır.

Eğer işverenin özürllülerle ilgili endişeleri varsa danışmanlık veya destek almalıdır. İstihdam destek hizmetleri özürllü bireyin göreve başlaması işlemlerini içerir, destek çalışmaları sık sık iş yerlerine gelerek yapılmalıdır.

Danışmanlar, özürllü bireylerin üst düzey çalışma verimine ulaşması için gerekli süreçleri gerçekleştirirler. Onların, işi nasıl yapabileceklerini göstermek için; (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012)

- Kurumdaki görevleri açıkça belirlenmeli,
- Çalışan deneyimli biri tarafından özürllü işgörenin işini anlayıp anlamadığını kontrol edilmeli, eğer gerekliyse işin nasıl yapılacağı tekrar gösterilmelidir.
- Özürllü çalışanlara kurumla ve yapacağı işlerle ilgili bilgilendirme eğitimi verilmeli,
- Özürllü çalışan kontrol edilmeli, zayıf ya da eksik olduğu noktalarda özürllü çalışana sürekli ve pekiştirici eğitim verilmeli,
- Kontrol listeleri hazırlanarak işin yapılış şekli, süreç ve aday izlenmelidir.

Değerlendirme ve oryantasyon eğitimi özürllülerin görevlerini kapsarken, onların çeşitli konulara alışmalarına da yardım eder. Özürllü işgücüne yönelik hazırlanacak olan oryantasyon eğitiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlar (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012):

- Oryantasyon eğitimi, özürllü çalışanları özrüne göre özel olarak hazırlanmalıdır,
- Hazırlanacak “Eğitim El Kitapları” ile eğitimin sürekliliği sağlanmalıdır. Eğitim el kitapları, okuyana yönelik yönlendirici talimatları, açıklama balonları, içeriği somutlaştırıcı resimleri ve simgeleri içermelidir.
- Özürllü çalışanlara yönelik eğitim materyali oluşturulmalıdır. Örneğin; Görme özürllüler için kabartmalı, işitme özürllüler için sesli materyaller vb.
- Eğitim sürecinde destek çalışmasında bulunulmalıdır.
- Eğitim sürecinde, özürllü çalışana yardımcı olmak amacıyla Uzman Özürllü Danışmanı olmalıdır. Danışman eğitim sürecinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yönlendirici görevini üstlenmelidir. Uygulama sürecinde özürllü çalışanın motivasyonunu

sağlamalı, öğrenme sürecinde oluşan olumsuz durumları not etmeli iş ortamını özürülü çalışana yönelik iyileştirmelerde bulunmada yardımcı olmalıdır.

Başarılı bir oryantasyon eğitimi süreci sonunda işe; özürülülerin güvenleri tesis edilmelidir, çalışma yerleri ve diğer çalışanların kimler olduğu öğretilmelidir. Özürülü çalışan göreve başladığında işyeri yöneticilerinden biri ona uyulması gereken işyeri, sağlık vb. kurallarını anlatmalıdır. İşyerindeki ilgili kişilerin varsa fotoğraflarını gösterebilir ve onların ne iş yaptığını anlatabilir. Böylece özürülü çalışan kiminle karşılaşırsa onları rahatça tanıyabilir ve daha rahat iletişim kurabilir.

Bazı kimseler, özürlerinden dolayı bunları öğrenemeyeceklerini sanırlar, oysa bu yanlış bir düşüncedir. Öğrenme güçlüğü çekenler de yazılı olmayan bu kurallara uymada diğerleri kadar başarılıdır. Zaman zaman çalışma yerlerindeki uygulamalar özürülülerini dezavantajlı bir insan haline getirebilirler. Özürülülerin gerekli ihtiyaçların bilinmesi ve düzenlemelerin yapılması gerekir.

Özürülülerin yetersizliği ve yetersizliğine bağlı gereksinimlerin gizliliğine işverenler saygı duyup bu gizliliği kabul etmeleri önemlidir. Herkesin kişisel bilgileri özeldir. Bazı olumsuz deneyimler göstermiştir ki; personel bilgilerinin başkalarınca bilinmesi bazen sıkıntı verici olaylara ve kötü kullanımlara neden olmaktadır. İşverenler personel bilgilerinin gizliliği konusunda hassas olmalı ve buna önem vermelidir.

Göreve getirme ve işbaşı yaparken özürülü çalışana yönelik (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012) ;

- İş talimatları, uyulması gereken kurallar..vb içeren yazılı bir liste hazırlanmalı ve özürülü çalışanın kolayca ulaşabilecekleri bir yere asılmalı, özürülü çalışana bunlar açıklanmalı ve özürülü çalışanın haberdar olması sağlanmalıdır.
- Yönergeler özürülü çalışanın özrüne uygun ve özel olarak (Ör: Sesli olarak, görsel, kabartma yazı kullanılarak) hazırlanmalıdır.
- Özürülüler için danışmanlık hizmeti alınabilir. Veya kurum içinde özürülü çalışana her konuda yardım edebilecek özürülüler uzmanı istihdam edilmelidir.
- Çalışan özürülü çalışanlar hakkındaki gerekli bilgiler diğer personel ile paylaşılmalıdır. Paylaşılacak olan bu bilgilerin kurum yetkililerince neler olacağına ve nasıl paylaşılacağına karar verilmelidir.



### 2.2.2.3. Eğitim ve Geliştirmede Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği

Genel olarak bakıldığında mesleki eğitim uygulamaları çalışanın işini daha kolay yapmasını ve de çalışan bireyden üst düzeyde verim almasını sağlayacaktır. Aynı zamanda performans artışına bağlı olarak da iş kazalarını ve hata oranını azaltacaktır. Eğitimlerle ilgili olarak eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak ihtiyaç duyan birey ve de gruplara bu konuda gerekli destek sağlanmalıdır.

Eğitim ve geliştirme konusunda bir şirket için devamlılığın ve insana olan yatırımın olmazsa olmazıdır. Şirketler bu konuda son yıllarda büyük yatırımlar yapmakta ve kendi personellerinin eğitimleri için zaman ve para harcamaktadırlar. Özürlü çalışanlara yönelik de yapılacak olan bu eğitim çalışmalarına dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012):

- Eğitim yöntemleri, bireysel ihtiyaçlar dikkate alınacak şekilde düzenlenmelidir. İhtiyaçlara yönelik *Eğitim İhtiyaç Analizleri* yapılmalıdır.
- İşverenler özürlülerin çalışma arkadaşlarını doğal destekçi yapmak için onlara yeni eğitimler vermelidir (Kurum içi iletişim, Bireylerarası iletişim, Motivasyon, Oryantasyon vb).
- Kurum içi yazılı talimatlar, özürlü çalışanların ulaşabileceği bir formata dönüştürmelidir. Bunu yapması için bir destekleme kurumundan veya iletişimde uzmanlaşmış bir örgütten yardım istenebilir.
- Kurum talimatlarının, özürlü çalışan için onların özrüne uygun olan bir hızda verildiğinden emin olunmalıdır.
- Özürlü çalışanları, yönetenleri nasıl destekleyebileceği belirlenmeli ve onlara ihtiyaç duyabilecekleri bütün bilgiler sağlanmalıdır.
- Kurum çalışanları ile özürlü çalışanlar arasında hangi tür uyum zorlukları olduğu bilinmelidir. Bu uyum zorlukları yapılacak analizlerle saptanmalı ve raporlaştırılmalıdır.
- Hangi bilginin nasıl paylaşılacağı konusunda özürlü çalışanla iletişim kurulmalıdır (İletişim şekli ve iletişim yolu).
- Kurum içi işleyişin sürekliliğinin sağlanması, takım olmaları ve iyi iş ilişkileri kurmaları için, eğer mevcut ise, özürlü çalışanlar için destekleyici bir personel veya ilgili bir kurumdan destek sağlanmalıdır. Eğitimin daha anlaşılır ve kalıcı olmasını sağlayacaktır.

- Ekip oluşturma faaliyetleri sağlanırken, özürlü çalışanları da ekibe girmesi için nelere ihtiyaç duyacakları bilinmelidir. Ayrıca, ekip elemanlarının da özürlü çalışanları içlerine almak için neleri bilmeleri gerektiği öğretilmelidir.
- Uygun uyum süreçlerinin gerekli olduğuna karar verirken, özürlü çalışanların ekibin bir parçası olarak çalışmalarına yardımcı olacak uyum süreçleri dikkate alınmalıdır. Buna yönelik özürlü çalışan için özrüne uygun dokümanlar hazırlanmalıdır.
- Eğer özürlü çalışanlardan biri uyumsuz davranıyorsa, tutumunu değiştirmesi için önce onunla birkaç kez konuşulması gerekilebilir. Eğer mümkünse, destekleyici kurumlara danışılmalıdır.
- Diğer çalışanların özürlü çalışanın işini yapması için gerekli olan uyumundan haberdar olmaları (Örneğin, çalışanların iletişim için nelere ihtiyaç duyduklarının tespit edilmesi) sağlanmalıdır.
- Eğer bir ekibin diğer üyeleri, özürlü çalışanın yüklerini hafifletmediğini düşünüyorsa, bu konuyu konuşmak için bütün ekip toplanmalı ve sorunu tartışmalı sağlanmalıdır.

#### **2.2.2.4. Özürlü Dostu Ücret Yönetimi ve İş Değerleme**

Maaş ve ücret yönetimi etkili bir İKY için yaşamsal öneme sahiptir. Parasal ödemeler, en önemli İKY faaliyetlerinden birisidir. Bu ödemeler, örgütün kültürünü ve ana değerlerini güçlendirmeye yardımcı olabilir ve onun stratejik amaçlarının gerçekteştirmesini kolaylaştırabilir. Ücret ve maaş yönetimi, İKY'nin diğer işlevleriyle doğrudan ilişkilidir. Seçim ve tedarik sürecinde ücret, yüksek nitelikli ve yetenekli insanları örgüte çekmede önemli bir faktör olabilmektedir. Ücret, bireyin gelişmesini ve kariyer planlamasını etkiler. (Dursun, 2006: 366)

Ücret bakımından da özürlüler her türlü ayrımcılığa karşı güvence altına alınmıştır. Öyle ki sakatlık ve sabıkalılık da ücret bakımından ayırımı haklı kılacak bir neden olarak görülemeyeceğine yönelik iş mevzuatımızda düzenlemeler mevcuttur. Bunun yanı sıra işveren ücreti gerektiği işçinin faiz isteme hakkı mevcuttur. Bu haktan özürlü işçiler de faydalanır. İşveren yasada belirtilen şartlar dışında ücrette kesinti yapması da yasaktır. Böyle bir uygulama yapan işveren olursa 403 TL idari para cezasına çarptırılır.

İş kanununda işverenin borçlarından birisi de işçiyi gözetmedir. İşveren işçisine yönelik olarak her türlü iş güvenlik tedbirlerini almakla yükümlüdür. Bunun yanı sıra işçinin vizite kağıdı alma, bordro alma gibi hakları da vardır. İşveren tüm bu borçlarını yerine getirirken işçilerine ayrımcılık yapamaz. Eğer işveren iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili gerekli önlemleri almaz ise her ay 224 TL idari para cezasına çarptırılır.

İş Kanunu madde 24'te sayılan işçi açısından derhal haklı nedenle fesih hallerinden engelliler de yararlanır. Böyle bir durumda engelli tüm tazminatlarını işverenden peşin olarak alır. (Fırat, S. ve diğerleri, 2009: 32-34)

#### **2.2.2.5. Performans Yönetiminde Özürllüer İçin Fırsat Eşitliği**

Özürllü alışanlar için takdir ve performans gözetimi prosedürleri için hangi düzenlemelerin gerekli olabileceği düşünölmelidir. Bir destekleme kurumundan veya başka bir örgütten, herhangi bir konuyu yalın bir yazıyla veya başka bir ulaşılabilir formatta verilmesi sağlanmalıdır. Özürllü alışana, herhangi bir değerlendirme mülakatı süresince, “Doğal Destek” rolünü oynayacak destekleyici bir elemanın veya bir çalışanın eşlik etmesine izin verilmelidir.

Değerlendirme mülakatına daha uzun bir zaman ayrılmalıdır. İşe alma ile ilgili bölümdeki iletişim ipuçlarını kullanmalıdır (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42&pageNo=2>, Alınma Tarihi: 12/03/2012).

- Özürllü alışanlara ihtiyaç oldukça anlamlı düzenlemeler yapılarak diğer çalışanlarla aynı kişisel gelişim prosedürleri (Eğitim, Kariyer, Performans vb.) uygulanmalıdır.
- Özürllü alışanlara yaptıkları yanlışlarla ilgili geri bildirimde bulunulması gerekir. Eğer geri bildirimde bulunulmazsa yaptıkları yanlışlıklara devam edebilirler. Özürllü alışanlara işlerinde gelişmeleri için yardım etmek ve destek olmak gereklidir.
- Özürllü alışanlar eğitimlere (Kurum eğitimleri, Kişisel gelişim eğitimleri vb.) dahil edilmelidir.
- Kurumda alışan diğer çalışanların özürllü çalışanlar için, bir şeyi farklı yapmasını birkaç kez söylenebileceğinin gerekebileceği bilinmelidir.
- Kurum hedeflerine veya amaçlarına ulaşılması için hangi düzenlemelerin gerekebileceğinin özürllü çalışanın dikkate alması gereklidir.

- Özürlü çalışan kişi işe başladığında “İş Performansı Kontrol Listesi” oluşturur ve sonra da onların nasıl çalıştığı iki haftada bir kontrol edilir. Dakiklik ve görünüm gibi konulara dikkat edilir ve bunlarla ilgili sorunları aşmaya çalışılır. Değerlendirme süreci özürlü olmayan çalışanlarla aynı temelde yapılmalıdır.
- Çalışanların, performanslarını takdir etmenin bir parçası olarak “Kendi Takdir Formlarını” doldurmaları yurt dışında yaygın bir uygulamadır. Bu durumda uygun bir düzenleme, özürlü çalışanlar için soruları okuyup onların cevaplarını kâğıda dökecek bir yardımcı bulunmasıdır.
- Kurum içi uygulamalarda resmi bir prosedür uygulamaya koyulmadan önce söz konusu insanın neyi yanlış yaptığından emin olunmalıdır.
- Özürlü çalışan işyerinde herhangi bir zorluğu veya sıkıntısı yaşıyorsa bu sıkıntı ya da sorunun nedeni araştırılmalıdır. Sorunla ilişkili, ilgili kuruluşlardan yardım alınmalı ya da kurum içinde özürlü çalışanların sorunlarıyla ilgilenecek Uzman Özürlü Danışmanı istihdam edilmelidir.
- İnsan kaynakları bölümlerinin özürlü çalışanlar için disiplin prosedürlerinde ne tür düzenlemelerin gerekli olabileceği planlamaları ve özürlü çalışanlara yönelik disiplin prosedürleri oluşturmaları gerekmektedir.
- Özürlü çalışanın, disiplinle ilgili bir mülakatı boyunca, sendika veya iş yeri temsilcisinin yanı sıra, bir avukat veya destekleme elemanının eşlik etmesine izin verilmelidir. Disiplin mülakatı için daha fazla zaman ayrılmalıdır.

Özürlü çalışanlar genelde diğer çalışanlarla aynı takdir veya performans izlenmesine tâbidir. Fakat bazı düzenlemeler gerekli olabilmektedir. Söz konusu düzenlemeler, performans takdir etme veya izlemede kullanılan prosedürlerle ilgili veya özürlü çalışanların belirlenen hedeflere ulaşabilmesine yardımcı olması için gerekli olabilir.

Bazı durumlarda bir istihdamı destekleme kurumu takdir ve performans izlemede yardımcı olabilir. Kurum, işin ilk birkaç haftası veya ayı boyunca kendi gözetimini yapabilir ve/veya işverenin kendi sistemlerine ve metotlarına uyum sağlamasına yardım edebilirler.

#### **2.2.2.6. Özürlü Dostu Kariyer Yönetimi**

Kariyer Yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından

ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi Kariyer Yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kişilerin iş hayatlarına ilişkin plânlamalar yapmalarıdır. (<http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-oryantasyon-egitimi.html> (06.10.2011)). Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Çalışanlar gibi özürlü çalışanlara da bir kariyer plâni yapılmalıdır. Kariyer plâni özürlü çalışanların becerilerine göre olmalı, kendilerini geliştirebilecek, uzmanlaşabilecek alanlar sağlanmalıdır. Verilecek eğitimlerle (Hizmetiçi, Mesleki, Kişisel gelişim eğitimleri) özürlü çalışanların memnuniyetlerinin artması ve aidiyet duyguları güçlenerek performans artışları sağlanmalıdır.

İşletmeler de eğitilmiş ve donanımlı özürlü çalışanı, kariyerinin bir üst basamağına atlatmak ve becerilerine göre ilgili pozisyona yükseltmesi gerekmektedir. Bu fırsatı sağlayacak ortamı da oluşturması da işverenin görevidir. Özürlü çalışanın kariyer plânını izleyecek danışman, uzman ya da profesyonel danışmanlık kurumları da olmalıdır. Sendikaların da bu konuda özürlü çalışanı desteklemeli özürlü çalışan adına gerekli görüşme ve yaptırımları yapmalıdır.

#### **2.2.2.8. Özürlü Çalışanın İş Koşullarının Düzeltilmesi ve Ergonomi**

İşletme içinde farklı özür gruplarına yönelik çeşitli düzenlemelerin yapılması, iyi iş koşullarının olması şikâyetlerin azalmasına ve iş verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Yapılacak olacak düzenlemeler, iş ortamında özürlü çalışanların işletme içinde dolaşma, işini kolay yapma ve kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olmalıdır.

Özürlü bir çalışanın ortopedik, görme ya da öğrenme zorluğu çeken ya da farklı özre sahip bir çalışanın kurum içinde nasıl gezeceği ya da işini nasıl kolay bir şekilde yapacağı ve kendini güvende hissedebileceğinin düşünülmesi gerekir. Bunun için iyi planlanmış ve haritalanmış bir işyerinin özürülüler açısından daha kolay olduğu akılda tutulmalıdır. Asansör gibi büyük fiziki ve yapısal değişiklikler yapmak teknik ve plânlı bir çalışmayı gerektirir. Ancak daha küçük değişiklikler yapmak da mümkündür.

Özürllüer için pratik öneriler sunulmuştur. Bunların bazıları aşığıda verilmiştir (Fırat, S. ve diğerleri, 2009: 212- 213)

- *Geçiş Yollarının Kolaylaştırılması:* Geçiş yolları ve güzergâhlarının (Koridor, ara yollar, kapılar ve diğer geçiş noktaları vb.) düzenli tutulması kurum içindeki dolaşımı kolaylaştıracaktır. Özellikle tekerlekli sandalye kullanıcılarının ve diğer yardımcı teknoloji kullanan bedensel engellilerin işyerinde rahatça dolaşabilmeleri için bu düzenlemelerin yapılması gerekir.
- Kapı girişlerinin büyüklükleri ve açılıp kapanma yönlerinin özürllüere uygun hale getirilmesi (Orhan, 2011:216).
- *Kaldırımı ya da diğer giriş yolunu yükseltmek:* Bu kapsamda, işyerlerinin hemen girişine kalıcı bir rampa yerleştirmek, girişi caddeden daha kolay erişilebilecek bir konuma taşımak, rampalar yerleştirmek (Orhan, 2011:216).
- *Tırabzan ve Korkuluk:* Kurum içinde rampalı bölgeler ya da merdivenli alanlar varsa bu yerlerin mutlaka tırabzanlarının olması gerekir. Bu tırabzanlar rampa veya merdiven basamaklarının başladığı yerden başlayıp bittiği yerden sonra da bitmesi gerekir. Görme engeli ya da denge sorunu olan çalışanlar için bu tırabzanlar yardımcı bir araç olacaktır.
- Görme özürllü olanlara yönelik anons sistemlerinin oluşturulması (Orhan, 2011:216).
- Duyma engeli olanlara yönelik renkli uyarı sistemlerinin kullanılması (Orhan, 2011:216).
- Kurum içindeki merdiven basamaklarının farklı renklerle boyanmış olması kısmi görme sorunu yaşayan insanların dolaşmalarını kolaylaştıracaktır.
- Yürüme alanlarının eşit seviyede olması gerekir. Zeminde kot farkının ve eşiklerin olması özürllü çalışan ve diğer çalışanlar için engel oluşturacaktır.
- Koridor ve yol ayrımları, farklı renkte yol çizgi ve işaretleri ile daha kullanışlı hale gelecektir.
- Kurum içinde yön bulma işaretlerinin olması ve bu işaretlerin kolay okunur olması. İşaretler kısa ve basit olmalıdır. İşaretler kabartma ve dokunsal bilgi sağlamalıdır. Kullanılan punto ve büyük küçük harf düzeninin iyi ayarlanmış olması ve kolaylaştırıcı olması gerekir.
- *Personel Yardımı:* Farklı engel türlerine sahip her birey için kurum ya da işyeri için ayrı bir düzenleme yapmak mümkün değildir. Bu nedenle personelin kurum içinde

rahat ve güvenli bir şekilde hareket etmesine yardımcı olacak bir yardımcı personel önermek mümkündür.

- İleri derecede görme kaybı olan çalışanlar için camlı panelleri veya bina içinde dekoratif amaçlı yapılmış iç cam duvarlarını görmek zordur. Bu panelleri fark edebilmeleri için üzerlerine kurum logoları ya da isimleri gibi ayırt edici semboller ve yazılar yazılabilir.

### **2.2.3. Özürlü Dostu Motivasyon Yöntemleri**

Beyaz yaka ya da mavi yaka olsun tüm çalışanlar işlerini en iyi şekilde yapmaları için desteğe ihtiyaç duyar. Yetersizliği olan insanlarda farklı kabul edilmezler. Onların duydukları çeşitli ihtiyaçlar bazen çok fazla olarak ortaya çıkar. İş arkadaşlarının günden güne onlara güvenmeleri ve onları desteklemeleri beklenir. Pek çok işverenin özürülere diğer çalışanlardan farklı davranmadıkları görülse de, onları farklı olarak görüp, kabul etmeyen işverenlerde bulunmaktadır.

Diğer çalışanlar gibi, onlar da işlerinden pek çok beceri ve fayda edinirler. Toplumun bir parçası olmanın getirdiği rahatlama, kendi başına bir şeyler yapabilmenin verdiği duygu özürlü çalışanlar için çok önemlidir. Herhangi bir çalışan gibi, onlar da dalgalı bir dönem geçirirler ve iş yerinde her şeyin kolay olacağını beklemeyiz. Fakat işverenlerin ve iş arkadaşlarının saygısını kazanmak için çalışmaya daha fazla istekli olduklarını hissettirirler.

Fırsat ve doğru destek verilirse, iyi bir iş çıkarabileceklerini işverenlerinin bilmesini isterler. Motivasyonun olmadığı, çalışanların isteksizce işe gelip gittiği şirketlerde ne kadar teknolojik ve ekonomik yatırım yapılırsa yapılsın, istenen verime ulaşmak güç hatta imkânsız olabilir. Yöneticiler ve patronlara düşen görev, çalışanlarının işe ve şirkete olan bağlılıklarını artıracak doğru motivasyon yöntemlerini kullanmaktır.

### **2.2.4. Özürlü Personelle İletişim ve Geribildirim**

İşletmelerde bulunan farklı özür türüne sahip özürlü çalışanlar için farklı bir şekilde iletişime geçmek gerekir. Bu nedenle özürlü olmayan personelin farklı özre sahip özürlü çalışanlarla nasıl iletişim halinde olmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. Onlardan

elbette bir iletişim uzmanı ya da uzmanı olmaları beklenmez. Ancak farklı özrü olan özürlü çalışan ile nasıl iletişim kurulabileceğine dair pratik bilgilere sahip olmaları mümkündür.

Farklı özrü olan özürlü çalışanlarla nasıl iletişim kurulmasıyla ilgili çalışanlara yardımcı olacak bazı öneriler şunlardır (Fırat, S. ve diğerleri 2009: 214- 215):

- *Farklı İletişim Araçları Kullanmak:* Ses dönüştürücü sistemlerinin olması, uygun ve mümkün olmadığı durumlarda, personel yazılı bir şekilde iletişim kurulabilir.
- *İletişimi Kolaylaştırmak:* Özürlü çalışanla iletişim kurarken onları anlamak ve yanıt vermek için onlara zaman tanımak, acele etmemek gerek. Konuşurken ağız kapatmadan konuşmamak gerek. Yüz ifadeleri, Jest ve Mimikler ile dinleyicinin ifade edilen şeyi daha iyi anlamasına yardımcı olur. Özellikle tam işitme kaybı olan özürülüler için bu çok önemlidir.
- *Farklı Biçimlerde İfade Etmek:* Dinleyici anlatılan şeyi anlamakta zorlanıyorsa, ifade edilmek istenen şey başka kelimelerle ve farklı iletişim yollarıyla anlatılmalıdır. Örneğin, anlatılmak istenen şey bir kağıda yazılarak yazılı olarak verilebilir.
- *Sabırlı Olmak:* Özürlü personelle iletişim kurarken konuşanın, konuşma hızı yavaşlayabilir, ses kayıpları yapabilir, vurgulamama ve kelime yuvarlamaları olabilir. Bu durumda özürlü bireye karşı sabırlı, anlayışlı olmak iletişimi kolaylaştırmak gerekmektedir.
- *Dikkati Çekmek:* Özürlü çalışanla konuşurken yüzyüze olunmalı, gerekirse omzuna hafifçe dokunulmalı veya onların dikkatlerini çekecek bir işaret gönderilmelidir.
- *Konuşulan Kişiyeye Karşı Saygılı Olmak:* Özürlü olan bireylerin sadece engelleri vardır. Onun dışında zekâ, kişilik ve diğer insani özellikler bakımından normal insanlardan hiçbir farkı yoktur. Bu yüzden konuşulan kişiyeye karşı saygılı olunmalıdır.
- *Işıklıandırma Koşullarının İyileştirilmesi:* İşyerinde ışıklandırma ortamının özürlü çalışan bireylere yönelik tasarlanması gerekir. Işıklıandırma koşullarını iyileştirerek işitme engeli olan kişilerin dudak okuma olanağı da artırılabilir. Işığın konuşan kişinin arkasına vurmak yerine yüzüne vurması tercih edilir.

### **2.2.5. İş Hayatında Özürlü Çalışan İçin Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı**

Fiziksel düzenlemenin yanı sıra özürlü çalışanlar için, teknolojik gelişmelere bağlı olarak da kolaylıklar sağlanmaktadır. Türkiye’de özellikler son yıllarda özürülülerin bilgi ve iletişim



teknolojilerinden faydalanma imkânları giderek artmaktadır. Özellikle işitme özrü olan bireyler için üretilen sesli kitap, görme özürülüler için Braille alfabetine göre basılan kitaplar ve özel bilgisayar programları bu teknolojik aygıtlardan bazılarıdır.

Görme özürülülerin bilgisayarları ve interneti kullanabilmesi için tasarlanmış ürünlerin başında ekran okuyucular gelmektedir. Ekran okuyucular adından da anlaşılacağı gibi, bilgisayar ekranındaki yazıları sesli hale getirerek kullanıcının bilgisine sunar. Focus Pro 40/80 modeli (Altınokta Klavyeli Braille Monitörler) özel klavyesi ile hem Windows komutları verebilir ve yine bu klavyeyi kullanarak yazı yazmak mümkündür. Bunun yanında kabartma ekranı sayesinde de görmeyenler bilgisayarda bulunan her türlü yazıyı kabartma olarak elleriyle okuyabilirler. Bu cihaz sayesinde görmeyenler bilgisayar ve buna bağlı işlerinde bilgi kaçağı olmaksızın tam donanımlı olurlar. Yine bu cihaz sayesinde görmeyenler hem duyararak hem de dokunarak bilgiye ulaşırlar ki bu da özellikle yazılışlarıyla okunuşları farklı olan yabancı sitelerde dikte sorunu yaşamamaları için oldukça önemlidir (Yıldız, 2010: 618).

Türkiye’de özürülüler için üretilen bilgisayar programları yanında hayatı kolaylaştıracak diğer pek çok aygıt ve çalışmalarda mevcuttur. Bunlardan bazıları ve özellikleri şunlardır (Yıldız, 2010: 619):

- “Türkçe Konuşan Cep Telefonu” ile görme özürülüler gelen numaraları öğrenebilir, SMS yazıp okuyabilir, adres ve randevu defterini düzenleyebilir, alarm kurabilir, fotoğraf ve video çekebilir, şebeke ve batarya düzeyini öğrenebilir ve GPRS bağlantısıyla e-mail ve internete girebilir.
- “Sesli Ajanda (Voice Mate)”, konuşan ve sesi tanıyan bir üründür. Ürün içerisinde telefon defteri, sesli not defteri, konuşan alarmlı saat ve hesap makinesi bulunmaktadır.

Özellikle, ileri teknoloji ürünlerini eğitimde kullanmanın dezavantajlı grupların (kızlar, okul dışında kalanlar, yoksullar, özürülüler, kırsal veya az gelişmiş yörelerde bulunanlar vb.) durumlarını iyileştirmeye olan etkisi bir değerlendirme ölçütü olarak ele alınmalı ve bu etkinin mevcut eşitsizlikleri azaltmaya yönelmesi öne çıkarılmalıdır.

## 2.2.6. Özürlü Çalışana Sorumluluk Verilmesi ve Terfi Ettirilmesi

İşletmelerde motivasyonu sağlayan en güçlü duygu terfidir. Yükselmenin özendirici etkisi, iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. Özürlü olmayan çalışanlarda olduğu gibi özürlü çalışanlar da becerileri ve yetenekleri doğrultusunda terfi ettirilmelidir. Bu her çalışanın olduğu gibi özürlü çalışanların da en doğal hakkıdır. Bu konuda insan kaynakları birimlerinin mevzuatlarında gerekli düzenlemeleri yapmaları ve gerekli standartizasyonu sağlamaları gereklidir. Hatta farklı departman içinde özürlü çalışanlara sorumluluklar verilerek yöneticilik yapmalarına sağlanmalıdır (<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1853> (06.10.2011)).

Özürlü çalışana yönelik pozitif bir ayrımcılık yapılarak yöneticilik alanında da fırsat verilmelidir. Almış oldukları mesleki, kişisel gelişim ve hizmetiçi eğitimler dikkate alınmalı, başarıları ve beceri durumları özlük dosyalarına işlenerek üst pozisyonlara diğer çalışanlar gibi terfi ettirilmelidir. Performans durum raporları, Faaliyet durum raporları, gibi ölçülebilir sonuçlar da terfi için dikkate alınmalıdır. Ayrıca, yasal düzenlemelerle bu desteklenmeli, herhangi bir olumsuz durumda özürlü çalışan gerekli yasadan faydalanarak hakkını araması sağlanmalıdır.

Terfi edemeyen özürlü çalışanlarda bir süre sonra değersizlik hissi oluşur bu da işe odaklanamama, verimsizlik gibi sonuçlara yol açar. Böyle bir durum özellikle bir şirket için risk anlamına gelir.

## **BÖLÜM 3: ÖZÜRLÜ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

### **3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Tanıtımı**

#### **3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

İnsan kavramının ön plânda olduğu ve İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi vurgulanan günümüzde, rekabet ortamı içerisinde, kâr elde etme çabasında olan işletmelere özürlü işgücünü kabul ettirmek oldukça güç gözükmektedir. Özürlü istihdamına yönelik politikaların yetersizliği, özürlü dostu insan kaynakları yaklaşımlarının olmayışı ya da yetersizliği, iş öncesi mesleki eğitim ve rehabilitasyon eksiklikleri, okur yazar oranının düşüklüğü, işverenlerin özürlü işgücüne yönelik olumsuz tavırları vb. gibi nedenler özürlü işgücünün, çalışma hayatı içerisindeki varlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Uygulamalı araştırmanın temel konusunu, işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin özürlü işgücüne olan yaklaşımları oluşturmaktır. Özürlülerin iş hayatındaki konumları, önemi, sorunları, özürlülerle kurulan iletişim, kariyer, ücret, performans, iş güvenliği ve iş gören sağlığı, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde olup olmadığı, eğer varsa uygulanıp uygulanmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın genel amacı ise, işletmelerde özürlü dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının neler olduğunu saptamaktır. Bu çerçevede sorunları saptamak, uygulama yaklaşımlarını belirlemek çalışmamızın genel amacını oluşturmaktadır.

#### **3.1.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın uygulama aşamasında anket uygulamak istediğimiz özürlü çalışanların birkaçı raporlu ya da yıllık izinde oldukları için ulaşılamamıştır. Uygulama sırasında özürlü çalışanlara yardımcı olacak özürlü uzmanının ya da yardımcının olmaması da özürlü çalışanlarla iletişim kurmada ayrı bir sıkıntı yaratmıştır.

### 3.1.3. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Küçükçekmece ilçesinde çalışan özürllü, örneklemi ise, Küçükçekmece Belediyesi'nde çalışan özürllü ve özürllü olmayan personelden toplam 100 (Yüz) Özürllü/Engelli Olmayan Çalışan, 15 (Onbeş) Özürllü/Engelli Olan Çalışan oluşturmuştur.

Küçükçekmece Belediyesi'nin örneklem olarak seçilmesinin çeşitli sebebi vardır. Bunlardan en önemlisi İstanbul'da en çok Özürllü/ Engelli personel çalıştıran belediye olmasıdır. İnsanların toplum halinde yaşamaktan kaynaklanan tüm ihtiyaçlarını, bunun dışında da bireysel yaşamlarında gereksinim duydukları tüm alanlarda belediyelerin vatandaşının yanında yer alması ve ona hizmet sunmasını kapsayan "360 Derece Belediyecilik" anlayışıyla hizmet sunan Küçükçekmece Belediyesi'nde, aynı zamanda ilçede yaşayan özürllülerin sosyal yaşamdan daha fazla pay alabilmelerini sağlamak ve yaşam kalitelerini yükseltmek ve faaliyetlerini sürdürmeleri için *Özürllüler Koordinasyon Merkezi* vardır. Başvuruda bulunanlara sunduğu danışmanlık hizmetinin yanında, bu kimselerin gündelik yaşamlarının devam ettirirken ihtiyaç duydukları araç-gereçlerin karşılanmasına yönelik çalışmalar da gerçekleştirmektedir.

Küçükçekmece Belediyesi'nin diğer bir hizmeti de *Özürllüler Masası*'dır. Özürllüler Masasında, bünyesinde oluşturulan ve Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü desteğiyle hizmet veren "Mobil Tamir ve Bakım Ekibiyle" özürllülerin kullanım esnasında arızalanan akülü veya manuel tekerlekli sandalye, scooter gibi araçlarının onarımları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca asansörlü 2 adet midibüs aracılığı ile de özürllülerin öncelikli sıkıntılarında biri olan ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik ulaşım hizmeti de sağlanmaktadır.

Çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans tez çalışması kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimine Özürllü Dostu Bakış Açılıarı: Küçükçekmece Belediyesi Örneği konusu esas alınarak iki grupta yapılmıştır.

### 3.1.4. Araştırma Yöntemi

#### 3.1.4.1. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma modeli olarak betimleyici araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel yani tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kitlenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma modeli, özellikle toplumsal olayların incelenmesinde son derece yaygın bir araştırma türüdür.

Bu çalışma için temelde birincil veriler ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. İkincil veri toplama yöntemi “Literatür Taraması” olarak da bilinmektedir. Bu yöntem, önceden ortaya çıkartılmış ve basılmış bulgu ve verilerin taranmasına dayanmaktadır. Yapılan araştırmanın genel çerçevesinin çizilmesinde ve toplanacak verilerin analiz edilmesinde ikincil veriler önem taşımaktadır.

Birincil verilerin toplanmasında ise nicel bir yöntem olan anket uygulamasına yer verilmiştir. Bu anket çalışması için, İnsan Kaynakları Yönetimine Özürlü Dostu Bakış Açılarının araştırılacağı iki anket formu geliştirilmiştir. Birinci anket formu “Özürlü/Engelli Olan Çalışanlar”a, ikinci anket formu “Özürlü/Engelli Olmayan Çalışanlar”a yönelik geliştirilmiştir. Anketlerin birinci bölümde, deneklere ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu gibi kişisel özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular, anketin ikinci bölümünde ise çalışanlara (Özürlü/Engelli Olan ve Olmayan Personel) yönelik insan kaynakları yönetim yaklaşım bakış açılarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Anketlerin iki gruba uygulanmasının nedeni aradaki farkları anlamak ve farkındalıkları ortaya çıkarmaktır.

Anket çalışmasının birinci bölümünde 15 adet çoktan seçmeli, ikinci bölümünde ise 25 adet Likert ölçekli sorular sorulmuştur. Anket sorularına verilen yanıtlar, "Hiç Katılmıyorum", "Biraz Katılıyorum", "Orta Düzeyde Katılıyorum", "Çoğunlukla Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" şeklinde şıklardan oluşturulmuştur.

Her iki anket de insan kaynakları yönetimi yaklaşımları (İnsan Kaynakları Plânlama, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama, Ücret ve İş Değerleme, Performans Yönetimi, İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı) konularını kapsamaktadır.

Anket formları ile toplanan veriler kodlama yöntemi kullanılarak bilgisayar ortamına yüklenmiştir. Bilgisayar ortamındaki veriler araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir. Uygulanan anket sonuçları, istatistiksel değerlendirmeler yapıp çözümlenerek, yorumlama yoluna gidilmiş, tablolara yer verilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimine özürlü dostu bakış açıları oluşturmak amacıyla yönelttiğimiz sorular ve sonuçların değerlendirilmesi şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

#### **3.1.4.2. Anket Çalışmasına İlişkin Veriler ve Bu Verilerin Değerlendirilmesi**

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına özürlü dostu bakış açılarını saptamaya yönelik Küçükçekmece Belediyesi üzerine yapılan araştırmada sorulan soruların analizi ve değerlendirmesi aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Özürlü/Engelli Çalışanların Görüşlerinin Dağılımını Gösteren Çizelge**

		Dağılım	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Biraz Katılıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Çoğunlukla Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1	Müdürlüğümüzde özürlü çalışanların pozisyonları, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.	f	2	1	2	1	9
		%	13.3	6.7	13.3	6.7	60
2	İşe yeni başlayan özürlü çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.	f	7	0	1	5	2
		%	46.7	0	6.7	33.3	13.3
3	Mesleğime uygun bir meslek eğitimine katılmak isterim.	f	1	0	0	3	11
		%	6.7	0	0	20	73.3
4	Kurumum tarafından işe başlamadan önce oryantasyon eğitimi aldım.	f	11	1	1	1	1
		%	73.2	6.7	6.7	6.7	6.7
5	İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.	f	13	0	0	2	0
		%	86.7	0	0	13.3	0
6	Kurumumuz, özürlü çalışanların kariyer ve gelişimini plânlar.	f	7	6	1	1	0
		%	46.6	40	6.7	6.7	0
7	Özürlü çalışanların kariyer yolları açıktır.	f	9	1	2	3	0
		%	60	6.7	13.3	20	0
8	Mesleğimle ilgili ilerleme ve gelişme şansım olduğunu düşünüyorum.	f	2	3	7	2	1
		%	13.3	20	46.7	13.3	6.7
9	Kurumdaki özürlü çalışanın kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.	f	4	6	1	1	3
		%	26.6	40	6.7	6.7	20
10	Özürlü çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.	f	1	8	2	3	1
		%	6.7	53.3	13.3	20	6.7
11	Özürlü çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır.	f	7	5	1	2	0
		%	46.7	33.3	6.7	13.3	0
12	Özürlü çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.	f	5	3	4	2	1
		%	33.3	20	26.7	13.3	6.7
13	Özürlü çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.	f	3	3	6	2	1
		%	20	20	40	13.3	6.7
14	Yöneticilerim bana karşı adil ve anlayışlıdır.	f	0	0	3	4	8
		%	0	0	20	26.7	53.3
15	Kurumumuzda maaş ve diğer haklarımız piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.	f	0	0	6	6	3
		%	0	0	40	40	20
16	Kurumumuzda ücret, çalışan yeteneği ve rekabet edebilirliğine dayanır.	f	11	2	2	0	0
		%	73.4	13.3	13.3	0	0
17	Tüm çalışanlar için ücret doğrudan kişinin performansına bağlıdır.	f	12	2	1	0	0
		%	80	13.3	6.7	0	0
18	Tüm çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amaçları açıktır.	f	5	3	5	1	1
		%	33.3	20	33.3	6.7	6.7
19	Çalıştığım kurumun fiziki şartlarından memnunum.	f	0	1	7	4	3
		%	0	6.7	46.6	26.7	20

**Tablo 3 ün Devamı**

<b>20</b>	Kurumumuz özürlü bir çalışanın çalışabilmesi için gerekli çalışma ortamına sahiptir.	f	0	0	3	5	7
		%	0	0	20	33.3	46.7
<b>21</b>	Çalışmış olduğum iş özür durumuma uygun.	f	0	0	1	2	12
		%	0	0	6.7	13.3	80
<b>22</b>	Endişelerimiz ve ihtiyaçlarımızda destek ve danışmanlık alıyorum.	f	7	3	2	2	1
		%	46.7	20	13.3	13.3	6.7
<b>23</b>	İş ortamında rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	f	0	0	0	13	2
		%	0	0	0	86.7	13.3
<b>24</b>	Üstlerimden takdir görüyorum.	f	0	0	0	9	6
		%	0	0	0	60	40
<b>25</b>	Yöneticim işini yapma konusunda beni destek olur ve beni motive eder.	f	0	0	0	5	10
		%	0	0	0	33.3	66.7



**Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Özürlü/Engelli Olmayan Çalışanların Görüşlerinin Dağılımı**

		Dağılım	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Biraz Katılıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Çoğunlukla Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1	Müdürlüğümüzdeki özürlü çalışanların pozisyonları, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.	f	28	15	16	17	24
		%	28	15	16	17	24
2	İşe yeni başlayan çalışanlara ve özürlü çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.	f	12	16	20	20	32
		%	12	16	20	20	32
3	Özürlü çalışanlara yönelik mesleki eğitimler verilir.	f	33	20	17	12	18
		%	33	20	17	12	18
4	Kurumum tarafından işe başlamadan önce oryantasyon eğitimi aldım.	f	43	9	10	14	24
		%	43	9	10	14	24
5	İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.	f	42	12	9	18	19
		%	42	12	9	18	19
6	Kurumumuz, çalışanların kariyer ve gelişimini plânlar.	f	25	15	23	30	7
		%	25	15	23	30	7
7	Özürlü çalışanların kariyer yolları açıktır.	f	29	27	14	13	17
		%	29	27	14	13	17
8	Mesleğimle ilgili ilerleme ve gelişme şansım olduğunu düşünüyorum.	f	25	12	20	24	19
		%	25	12	20	24	19
9	Müdürlükteki özürlü çalışanların kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.	f	21	19	33	14	13
		%	21	19	33	14	13
10	Çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.	f	28	16	20	23	13
		%	28	16	20	23	13
11	Özürlü çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır.	f	44	8	25	8	15
		%	44	8	25	8	15
12	Özürlü çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.	f	28	24	28	13	7
		%	28	24	28	13	7
13	Özürlü çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.	f	16	18	30	23	13
		%	16	18	30	23	13
14	Yöneticilerimiz özürlü çalışanlara karşı adil ve anlayışlıdır.	f	6	2	15	23	54
		%	6	2	15	23	54
15	Kurumumuzda maaş ve diğer haklarımız piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.	f	21	12	19	21	27
		%	21	12	19	21	27
16	Kurumumda işini iyi yapan kimseler terfi edilmek için daha yüksek şansa sahipler.	f	28	18	19	22	13
		%	28	18	19	22	13
17	Tüm çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amaçları açıktır.	f	20	15	24	29	12
		%	20	15	24	29	12
18	Çalıştığım kurumun fiziki şartları özürlü çalışanlar açısından uygundur.	f	10	7	28	24	31
		%	10	7	28	24	31
19	Kurumumuz ergonomik olarak özürlü bir çalışanın çalışabilmesi için gerekli çalışma ortamına sahiptir.	f	5	15	24	26	30
		%	5	15	24	26	30

**Tablo 4 'ün Devamı**

<b>20</b>	Özürlü çalışanlar, işlerinde mesleki bilgi ve becerilerini kullanırlar.	f	7	16	17	34	26
		%	7	16	17	34	26
<b>21</b>	Özürlü çalışanlardan verim alabileceğimizi düşünürüz.	f	2	5	12	42	39
		%	2	5	12	42	39
<b>22</b>	İş ortamında özürlü çalışanlarla iletişim kurabiliyorum.	f	1	3	8	24	64
		%	1	3	8	24	64
<b>23</b>	Özürlü çalışanlarla birlikte çalışmayı kabullenirim.	f	1	1	7	26	65
		%	1	1	7	26	65
<b>24</b>	Özürlü çalışanların görevleriyle ilgili karşılaştığı sorunların giderilmesinde yardımcı olurum.	f	1	5	2	29	63
		%	1	5	2	29	63
<b>25</b>	Birlikte çalıştığım insanların yetersizlikleri yüzünden daha fazla çalıştığımı düşünüyorum.	f	50	14	16	4	16

## **Fiziksel Düzenleme ve Ergonomi**

İşlerin  z rl  çalışanların özrüne uyumlandırılmasıyla ilgili **Tablo-3'te** sorulan **alışmış olduğum iş özür durumuma uygun.** Sorusuna % 6,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 13,3'  çoğunlukla Katılıyorum, % 80'ni Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştıkları işlerin özür durumlarına göre uygun olduğunu belirtmişlerdir.

İşyerlerinin fiziksel düzenleme ve ergonomi ile ilgili **Tablo-3'te** sorulan **alıştığım kurumun fiziki şartlarından memnunum** sorusuna ise örneklem grubundaki, engelli/  z rl  katılımcıların % 6,7'si Biraz Katılıyorum, % 46,6'sı Orta Düzeyde Katılıyorum, % 26,7'si çoğunlukla Katılıyorum, % 20'si Tamamen Katılıyorum yanıtını vererek işyerlerindeki fiziksel ortamın  z rl /engelli çalışanlar için uygun olduğunu belirtmişlerdir.  z rl /engelli çalışanların özür durumlarına yönelik iş verilmesi çalışandan beklenen en üst düzeyde verim alınmasını sağlayacaktır.  z rl /engelli personele yönelik ergonomik tasarım, kullanabileceği ofis araç gereci ve yazılımların olması, kurum içi hareketleri için tasarımlar gibi faktörler bu çalışanların daha rahat çalışmasını sağlayacaktır.

İş Koşullarının Düzeltilmesi ve Ergonomi ile ilgili **Tablo-3'te** sorulan **Kurumumuz  z rl  bir çalışanın çalışabilmesi için gerekli çalışma ortamına sahiptir.** Sorusuna  z rl /engelli çalışan katılımcıların, % 20'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 33,3'  çoğunlukla Katılıyorum, 46,7'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan  z rl /engelli katılımcıların çoğu işyerindeki fiziksel ortamın çalışmak için uygun olduğunu belirtmişlerdir.

## **Oryantasyon ve İşe Uyum**

Oryantasyon ve işe uyumla ilgili **Tablo-3'te** sorulan **İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.** Sorusuna  rneklem grubundaki  z rl /engelli olan katılımcıların % 86,7'si Hiç Katılmıyorum, yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu oryantasyon eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir.

Danışmanlık veya destek ile ilgili **Tablo-3'te** sorulan **Endişelerimiz ve ihtiyaçlarımızda destek ve danışmanlık alırız.** sorusuna örneklem grubundaki, engelli/  z rl  katılımcıların % 46,7'si Hiç Katılmıyorum, % 20'si Biraz Katılıyorum, % 13,3'  Orta Düzeyde

Katılıyorum, % 13,3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 6,70'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Katılımcılar, kurumda yaşadıkları sorun ve sıkıntılarla ilgili profesyonel anlamda destek ya da danışmanlık almadıklarını belirtmişlerdir.

## **Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim ve geliştirmeye ilgili **Tablo-3'te** sorulan **İşe yeni başlayan çalışanlara ve özürlü çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.** Sorusuna Özürlü/engelli çalışan katılımcılar, % 46,7'si Hiç katılmıyorum, % 6,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 33,3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 13,3'ü Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan katılımcılar işe yeni başlayan çalışanların (özürlü/engelli olan ve özürlü/engelli olmayan çalışanlar) işbaşı yaptıklarında, işi işbaşında uygulamalı olarak öğrendiklerini ifade etmişlerdir. İşverenlerin özürülleri işe alması ve birlikte çalışılmasına yönelik tutumları üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu konudaki araştırmalara bakıldığında işverenlerin özürülleri işe alması ve birlikte çalışmalarına yönelik tutumlarında engelin türü, derecesi, işverenlerin özürlü bireylerle olan etkileşimleri, özürlü işçilerle olan iş deneyimleri, işyerindeki çalışan sayısı, işverenin sahibinin cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi değişkenlerin etkili olduğu görülmektedir. Yapılacak olan uygulamalı eğitimlerin, özürllünün özür derecesine göre olması ve uyum eğitimlerinde özürlü danışmanının olması da öğrenme sürecini kolaylaştıracaktır.

**Tablo-3'te** sorulan **Mesleğime uygun bir meslek eğitimine katılmak isterim.** Sorusuna ise özürlü/engelli çalışan katılımcıların, % 6,7'si Hiç katılmıyorum, % 20'si Çoğunlukla Katılıyorum, 73,3'ü Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Katılımcılar işleriyle ilgili olarak mesleki eğitim eksikleri olduğunu ve düzenlenecek bir mesleki eğitim programına da katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Mesleki eğitim özürlü/engelli çalışanların eğitsel ihtiyaçlarına, özürlü/engelli çalışanların özür durumuna göre eğitim plânlaması yapılmalı, eğitim dokümanları ona göre hazırlanmalı, eğitim sonrası ölçümler ve işbaşı gözlemler yapılmalıdır.

## **Ücret ve İş Değerleme**

Ücret Yönetimi ve İş Değerleme ile ilgili **Tablo-3'te** sorulan **Kurumumuzda ücret, çalışan yeteneği ve rekabet edebilirliğine dayanır.** Sorusuna Özürlü/engelli katılımcıların, % 73,4'ü

Hiç Katılmıyorum, % 13,3'ü Biraz Katılıyorum, % 13,3'ü Orta Düzeyde Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Görüldüğü gibi, ankete katılan özürlü/engelli katılımcıların büyük çoğunluğu ücret ve maaşlarının kendilerini tatmin etmediğini piyasaya kıyaslanacak derecede ücret ve maaş alamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun en büyük sebebinin özürlü/engelli personelin kariyer beklentilerinin karşılanamaması olarak yorumlanabilir. Kariyer beklentisi olmayan ya da düşük olan personel insan kaynaklarının diğer yaklaşımlarını da aynı şekilde algılayacaktır. İşverenler özürlü/engelli personele yaklaşımlarının değişmesi bu algıyı değiştirecektir.

**Tablo-3'te sorulan Tüm çalışanlar için ücret doğrudan kişinin performansına bağlıdır.** Sorusuna ise Özürlü/engelli katılımcıların, % 80'ni Hiç Katılmıyorum, % 13,3'ü Biraz Katılıyorum, % 6,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Tabloda görüldüğü gibi, özürlü/engelli olan personel, ücretin kişinin performansına bağlı olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Kişinin kariyer durumuna ve pozisyonuna göre belirlenen ücret, işgörenin performansına göre farklılık gösterir. Performans kişinin aldığı ücreti doğrudan belirlemez.

Başka bir soru olan **Tablo-3'te sorulan Kurumumuzda maaş ve diğer haklarımız piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.** Sorusuna ise Özürlü/engelli katılımcıların, % 40'ı Orta Düzeyde Katılıyorum, % 40'ı Çoğunlukla Katılıyorum, % 20'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Firma yönetiminde başarılı olabilmek için çözümlenmesi gereken önemli bir sorun şirket personeli arasında adil ve dengeli bir ücret dağılımıdır. Bir esasa dayanmayan ve tamamen şahsi görüşlere göre yapılan ücretlendirme haliyle bazı dengesizliklere sebep olmaktadır. Bu personel arasında huzursuzluk yaratmaktadır. İşte bu dengesizliği önlemenin bilimsel ve objektif yolu iş değerlemesi metodudur. Burada anlaşılması gereken husus iş değerlemesinin, işin mutlak değerini değil işler arasındaki karşılaştırmalı değerlendirmeyi tayin eden bir metot olduğudur.

### **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirmeyle ilgili **Tablo-3'te sorulan Özürlü çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir** sorusuna özürlü/engelli olan katılımcılar, % 6,7'si Hiç Katılmıyorum, % 53,3'ü Biraz Katılıyorum, % 20'si Çoğunlukla Katılıyorum, % 6,7'si Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Sonuçlardan katılımcıların performans değerlendirmenin ölçümünün objektif şeklinde değerlendirmediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo-3'te sorulan Özürlü çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.** Sorusuna ise özürlü/engelli olan katılımcılar, % 33.3'ü Hiç Katılmıyorum, % 20'si Biraz Katılıyorum, % 26.7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 13.3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 6.7'si Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan özürlü/engelli katılımcıların bir kısmı performans sistemine hiç güvenmezken, bir kısmı performans değerlendirme sistemine orta düzeyde güvendiklerini belirtmişlerdir. Özürlü/engelli çalışanlara baktığımızda performans değerlendirme sistemine hiç güvenmediklerini görmekteyiz. Sonuçlar bize işletmelerin performans değerlendirme sistemiyle ilgili olarak yeterince açık olmadıklarını ya da performans sonuçlarının açık bir şekilde çalışanla paylaşılmadığını göstermektedir. Bu konuda performans değerlendirme sisteminin toplam kalite anlayışı içinde standartlaştırılarak yapılması, performansı ölçülecek olan çalışanın bunun nasıl yapılacağını bilmesi, sonuçların çalışanın zayıf yönlerini saptayarak bunları geliştirici yönde olması şeklinde olmalıdır. Böylece çalışanın performans sistemine olan güveni artacaktır.

**Tablo-3'te sorulan Özürlü çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır. Sorusuna ise,** % 46,7'si Hiç Katılmıyorum, % 33,3'ü Biraz Katılıyorum, % 6.7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 13.3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Sonuçlarda da görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık almadıklarını belirtmişlerdir. Geri bildirim yapılan hataların tekrarlanmasını önleyeceği gibi, kontrol mekanizması görevini de görmektedir. Danışmanlık konusunda da işletmelerin çoğu özürlü/engelli çalışanlara danışmanlık sağlamamaktadır. Bu işletmeler için maliyet oluşturacağı görüşündedirler. İşletmeler ve kurumlar özürlü/engelli çalışanların çalışmalarıyla ilgili performans raporları hazırlamalı, yanlış yaptıkları işlerde kendilerine yardımcı olacak bir özürlü danışmanı ya da deneyimli yardımcı çalışanları istihdam etmeleri gerekir. Bu sayede özürlü/engelli çalışanlar iş ortamına kolaylıkla uyum sağlayabilir ve çalışmalarında üst düzey performans sergileyeceklerdir. Bilgi ve becerisini kullanan çalışanlar bunları iş çıktıları (proje, rapor, ürün gibi) üzerinde gördükleri zaman mutlu çalışan olacaklardır.

## **Kariyer Yönetimi**

Kariyer ve kariyer yönetimiyle ilgili **Tablo-3'te sorulan Özürlü çalışanların kariyer yolları açıktır.** Sorusuna Özürlü/engelli çalışan katılımcıların, % 60'ı Hiç Katılmıyorum, % 6,7'si

Biraz Katılıyorum, % 13,3'ü Orta Düzeyde Katılıyorum, % 20'si Çoğunlukla Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Görüldüğü gibi, ankete katılan katılımcılar, özürlü/engelli çalışanlar için çalıştıkları kurumun kariyer yollarının açık olmadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanların kurumdan kariyer olarak beklentilerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bunun sonucunda çalıştıkları işletme ya da kurumdan beklentisi düşük olan çalışanın performansı buna bağlı olarak düşecek, kurum kültürünü benimsemeyecek ve aidiyet duygusu azalacaktır. İşletmelerin, çalışanlarının kariyer beklentisinin neler olduğunu bilmeli, çalışanı işletmenin bir parçası olması için onları motive etmeli, kararlara katılımını sağlamalıdır.

**Tablo-3'te sorulan Kurumumuz, özürlü çalışanların kariyer ve gelişimini plânlar.**

Sorusuna ise özürlü/engelli çalışan katılımcıların, % 46,6'sı Hiç Katılmıyorum, % 40'ı Biraz Katılıyorum, % 6,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 6,7'si Çoğunlukla Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Özürlü/engelli çalışanlar, kurumlarının kendilerine yönelik kariyer ve gelişimlerini plânlamadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda işletmelere yeterince güvenmedikleri ya da işletmelerin özürlü çalışanlara bu konuda yeterince açık olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Kariyer geliştirme programları sonucunda önemli pozisyonlar için içeriden yapılan atamalar; çalışanların performanslarını artırarak, onları motive edecek ve işletmeye duydukları güven de onların başarıya ulaşması için çaba göstermelerini sağlayacaktır. İlerleme olanaklarını gören çalışanlar, hedefleri doğrultusunda kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmek için zaman ve enerji harcayacaklardır. Kendi hedefleri belirli olduğu ve yükselebilecekleri kademeleri bildikleri için işletmeye bağlılıkları ve verimlilikleri de artacaktır. (Palmer ve Winters, 1993: 88-89).

**Tablo-3'te sorulan Mesleğimle ilgili ilerleme ve gelişme şansım olduğunu düşünüyorum.**

Sorusuna Özürlü/engelli katılımcıların, % 13,3'ü Hiç Katılmıyorum, % 20'si Biraz Katılıyorum, % 46,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 13,3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 6,7'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan katılımcıların bir kısmı mesleklerinde ilerleme şansı olduklarını düşünürken, bir kısmı ilerleme şanslarının olmadığını düşünmektedirler. Verilen yanıtlar kurumun, çalışanlara karşı yeterince açık olmadığını, ilerleme ve gelişim adımları varsa bunların neler olduğunu çalışanlarına açıklamadığını göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken çalışanın nitelikleri, çalışma ortamı, çalışma şekli ve kariyer olanakları plânlanmalı ve işgörenle bu bilgiler paylaşılmalıdır. Kendinden ne istendiğini bilen, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanan çalışan mutlu çalışan ve performansı yüksek çalışan olacaktır.

Sorumluluk ve terfi ile ilgili olarak **Tablo-3'te** sorulan **Müdürlükteki özürlü çalışanların kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.** Sorusuna örneklem gurundaki katılımcıların, % 26,6'sı Hiç Katılmıyorum, % 40'ı Biraz Katılıyorum, % 6,7'si Orta Düzeyde Katılıyorum, % 6,7'si Çoğunlukla Katılıyorum, % 20'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların yarıya yakını (% 40) kariyer beklentilerinin üst yöneticiler tarafından bilinmediğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, çalıştıkları kurumda astlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını bilmelidirler. Bununla ilgili olarak kurumsal iletişim (yatay ve dikey) kurmalılardır. Beklentilerinin neler olduğunu bilen çalışanın performansı yükselerek, çalışma arkadaşlarıyla ilgili iletişimi daha çok artacaktır.

## **Motivasyon**

Motivasyonla ilgili olarak **Tablo-3'te** sorulan **Yöneticim işimi yapma konusunda beni destekler ve beni motive eder.** Sorusuna Özürlü/engelli çalışan katılımcıların, % 33,3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 66,7'si Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Anket sonuçlarına verilen yanıtlar özürlü/engelli personelin büyük kısmının çalıştıkları yöneticilerin işi yapma konusunda kendilerini desteklediğini ve motive ettiğini belirtmişlerdir. Bu da motivasyonun çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ve belirli zamanlarda yapılan motivasyonun önemli olduğunu vurgulamaktadır.

**Tablo-3'te** sorulan **Üstlerimden takdir görüyorum.** Sorusuna ise özürlü/engelli katılımcıların, % 60'ı Çoğunlukla Katılıyorum", % 40'ı Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu sonuç bize kurumdaki özürlü/ engelli çalışanların üstleriyle iyi ilişkiler geliştirdiklerini ve çalışmalarından dolayı takdir gördüklerini göstermektedir.

Motivasyonla ilgili **Tablo-3'te** sorulan **Özürlü çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.** Sorusuna Özürlü/engelli çalışan katılımcıların, % 20'si Hiç Katılmıyorum, % 20'si Biraz Katılıyorum, % 40'ı Orta Düzeyde Katılıyorum, % 13,3'ü Çoğunlukla Katılıyorum, % 6,7'si Tamamen Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan özürlü/engelli katılımcıların bir kısmı iyileştirme için kendilerinden fikir alındığını belirtirken, bir kısım özürlü/engelli çalışan kendilerinden hiç fikir alınmadığı belirtmişlerdir. Söz konusu soruyla ilgili olarak engelli çalışanların kararlara



katılımı, ergonomik olarak çalışma ortamlarının ve işi yapış şekillerine vurgu yapılmak istenmiştir. Karar oluşumunda ve karar alımında da çalışanların fikirlerinin alınması işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsal kültürün yerleşmesi ve aidiyet duysunun yerleşmesi için bu önemlidir.

### **İletişim ve Geribildirim**

İletişim ve Geribildirim ile ilgili **Tablo-3'te** sorulan **İş ortamında rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.** Sorusuna örneklem gurubundaki katılımcılar Özürlü/engelli çalışan katılımcıların, 86,7'si Çoğunlukla Katılıyorum, % 13,3'ü Tamamen Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir. Özürlü/engelli personelin büyük bir kısmı çalışanlarla rahatlıkla iletişim kurduklarını söylediklerini belirtmişlerdir. Şirket içinde iyi kurulmuş iletişim ağı, çalışanlar arasındaki bağlantıyı güçlendirir. Ayrıca iletişim, yöneticinin görevleri daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur; çalışanların da seslerini duyurabilmelerine olanak verir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Özürliülerin çalışma yaşamlarında yaşadıkları sorunlar eğitim, ulaşım, fiziksel çevre, sağlık, sosyal güvenlik gibi alanlarda yaşanan fırsat eşitsizliklerinden kaynaklanmaktadır. İstihdam öncesi eğitim, mesleki eğitim ve özel eğitim programları ile yeterince korunamayan özürliüler vasıfsız olmaları nedeniyle ya istihdam edilememekte ya da düşük ücretli, basit, uzmanlık gerektirmeyen işlerde istihdam edilmektedirler.

İşletmeler, İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının her aşamasından özürliülere yönelik bir pozitif ayrımcılık uygulamalı, özürliü/engelli çalışanlara yönelik düzenlemeler yapmaları, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde ve kanunlarının da doğrultusunda özürliü/engelli bireyin bilgi ve becerisini kullanabileceği ve topluma kazandıracacağı bir çalışma ortamı tesis etmeleri gerekir. Bu çalışma ortamı için işletmelerin ve de kurumların özürliü/engelli çalışanlara yönelik *Özürliü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları (Politikaları, Prosedürleri, Fonksiyonları vb.)* oluşturmaları ve de plânlamalarını bu doğrultuda yapmaları gerekmektedir.

Özürliü/engelli çalışana çalışma ortamının tesisinin temelinde başarılı bir oryantasyon eğitimi vardır. Bu eğitim süreci sonunda işe; özürliü işgörenin güvenleri tesis edilmelidir. Çalışma yerleri ve diğer çalışanların kimler olduğu öğretilmelidir. Özürliü çalışan göreve başladığında işyeri yöneticilerinden biri ya da deneyimli bir çalışan ona uyulması gereken işyeri, sağlık vb. kurallarını anlatmalıdır. İşyerindeki ilgili kişilerin varsa fotoğraflarını gösterebilir ve onların ne iş yaptığını anlatabilir. Böylece özürliü çalışan kiminle karşılaşırsa onları rahatça tanıyabilir ve daha rahat iletişim kurabilir.

Daha rahat bir iletişim ortamı, işletme içinde iyi kurulmuş iletişim ağı ile sağlanmalıdır.. Bu iletişim ağı, çalışanlar arasındaki bağı güçlendirir. Özürliü/engelli çalışanlarla kurulacak iletişim, işgörenin işini iyi yapmasına ve de seslerini duyurabilmelerine olanak verir. Kurumda bulunan farklı engel türüne sahip özürliü çalışanlar içinse farklı bir şekilde iletişime geçmek gerekir. Bu nedenle personelin farklı engel türüne sahip özürliü çalışanlarla nasıl iletişim halinde olmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. Personel bilgi sahibi değilse profesyonel bir kurumdan yardım alınmalıdır. Uzun vadede işletme içinde özürliü/engelli personele yardımcı olacak bir *Uzman Özürliü Danışmanı* istihdam edilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının yanında, özürlü çalışana yöneticilik alanında da pozitif ayrımcılık yapılarak fırsat verilmelidir. Almış oldukları mesleki, kişisel gelişim ve hizmetiçi eğitimler dikkate alınmalı, başarıları ve beceri durumları özlük dosyalarına işlenerek üst pozisyonlara diğer çalışanlar gibi terfi ettirilmelidir. Performans durum raporları, Faaliyet durum raporları, gibi ölçülebilir sonuçlar da terfi için dikkate alınmalıdır. Ayrıca, yasal düzenlemelerle bu desteklenmeli, herhangi bir olumsuz durumda özürlü çalışan gerekli yasadan faydalanarak hakkını araması sağlanmalıdır.

Özürlü/engelli çalışanlara yönelik, işin ve işyerinin özelliklerine uygun olmayışı, işyerinde kullanmaları gerekli araç-gereçlerin özürhüleri gereksinimlerine cevap vermeyişi, gerek iş arkadaşları, gerek amirleri tarafından olumsuz tutumlar oluşmaktadır. Bu olumsuz tutumları engellemek için, işletme içinde farklı özür gruplarına yönelik çeşitli düzenlemelerin yapılması gerekir. Özürlü bir çalışanın ortopedik, görme ya da öğrenme zorluğu çeken bir çalışanın kurum içinde nasıl gezeceği ya da işini nasıl kolay bir şekilde yapacağı ve kendini güvende hissedebileceğinin düşünülmesi gerekir. Bunun için iyi plânlanmış ve haritalanmış bir işyerinin özürhüleri açısından daha kolay olduğu akılda tutulmalıdır. Asansör gibi büyük fiziki ve yapısal değişiklikler de yapılmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte özürlü/engelli çalışana yönelik imkânlarda artmaktadır. Özellikle fiziksel özürhüleri için üretilen sesli kitap, Braille alfabesine göre basılan kitaplar ve özel bilgisayar programları bu teknolojik aygıtlardan bazılarıdır. İşyerlerinde özürhüleri/engelli çalışanların rahatlıkla kullanabileceği teknolojik donanımlar olmalıdır. İyi iş koşullarının olması şikâyetlerin azalmasına ve iş verimliliğinin artmasına da neden olur.

Genel olarak baktığımızda, çalışan, üretime katılan ve emeğın bir parçası olan özürhüleriye yönelik sorunların ortadan kaldırılabilmesi için; toplumda özürhüleri bilinci oluşturulmalıdır. Özürhüleriye yönelik önyargılı davranışlarının ortadan kaldırılmasına yönelik bilgilendirme çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Bilgilendirmeler uzman danışmanlar eşliğinde yapılmalı, yazılı ve görsel materyaller hazırlanmalı, her yönden özürhüleri çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin neler olacağı hesaplanmalıdır. Ayrıca özürhüleri çalışanlara eğitimler verilmeli ve de verilen eğitimin kalitesi yükseltilmelidir. İşletmeler, özürhüleri/engelli çalışan çalıştırsın ya da çalıştırmassın bu çalışanlara yönelik İnsan Kaynakları Yönetim yaklaşımı anlayışları

oluşturmaları ve bunu üretimin her alanında uygulamaları gerekmektedir. Bunu yaparken de plânlı, çağın gereklerine uygun, insan odaklı ve onun ihtiyaçlarını düşünerek yapılmalıdır.

İşletmeler (özel kuruluşlar ve kamu kurumları), çalıştırdıkları özürlü işgörenlerin ihtiyaçları ve işletme içinde yapılabilecek düzenlemeler (ergonomik, fiziksel vb) konusunda bilgilendirilmelidirler. Bu konuda insan kaynakları politikaları oluşturmalıdırlar. Bu politikalar özürlü/engelli olan Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında olmalıdır. Yeni yaklaşımlar, prosedürler, çalışma biçimleri, kurumsal iletişim şekilleri, çalışma ortamları, performans raporları, kariyer plânları ve insan kaynakları politikaları gibi insan kaynakları yönetim yaklaşımlarını içermelidir.

İşletmelerin, özürlü çalışanların, hakları konusunda bilgi sahibi olmaları ve bilinçli bir hale gelmeleri için çeşitli programlar (iletişim toplantıları, seminerler, paneller, eğitim programları vb) oluşturulmalıdır. Özürlü olan, olmayan işgörenlerin hakları konusunda ve çalışanlar erken emeklilik, gelir vergisi, ücret vb. gibi (İş kanunu ve diğer mevzuatlar, yasalar hakkında) çeşitli konularda bilgilendirilmelidir.

İşletmeler, özürlü çalışanlara göre düzenleme (ergonomik ve fiziksel) yapma konusunda teşvik edilmelidir. İşyeri düzenlemelerine devletin mali katkısı ya da bu düzenlemeleri olan işyerlerini belirli bir logo ile tescillemek gibi teşvikler uygulanabilir.

İşletme içinde yer alan tüm fiziksel çevrenin özürllülere erişebilirliğı sağlanmalıdır. Ulaşım, fiziksel çevre, bilgi ve iletişim sistemleri gibi verilen tüm hizmetlerin tasarlanmasında özürllülere uygunluğunun gözetilmesi sağlanmalıdır. İşletme içinde aynı zamanda özürllü/engelli işgörenler için dolaşım haritası, uyarı işaretleri, bilgilendirme renkleri, belirleyiciler (kabartmalar, semboller vb), rampalar, özürllü asansörleri gibi kolaylaştırıcı etkenler ve tasarımlar olması gerekmektedir. İşin ve işte kullanılan alet ve ekipmanların özürllülere göre uyarlanması konusunda kurumsal çalışmalar yapılmalıdır. Alet ve ekipmanların özürllü işgörenlerin kullanacağı bir şekilde (Ör: Görme özürllü çalışan için sesli bilgisayar, kabartma yazılı klavye gibi) tasarlanması sağlanmalıdır.

Çalışan özürllülerin tıbbi tedavi ve kontrolleri için izin almalarında kolaylık gösterilmesini sağlayıcı düzenlemeler yapılmalıdır. İnsan kaynakları birimlerinin bunun için gerekli prosedürleri oluşturmaları, personellerini bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Her özürllü çalışanın özrüne yönelik ayarlama ve düzenlemenin yapılması sağlanmalıdır.

Çalışma yaşamında başarılı olan özürllüleri kamuoyuna tanıtıcı kampanyalar, faaliyetler ve yarışmalar, film gösterileri düzenlenerek özürllü çalışanın motivasyonu sağlanmalıdır. Aynı zamanda özürllü çalışanların bir kariyer haritası çıkarılmalıdır. Bunu işletme içinde özürllü/engelli çalışanlara verilecek başarılı bir oryantasyon programı sonunda yapılması sağlanmalıdır. Bu sayede özürllü çalışanları beklentileri karşılanır, kuruma karşı aidiyet duyguları güçlenir ve de performansları artması sağlanır.

Özürllü kadın çalışanların için de, çalışma yaşamlarına yönelik ek önlemlerin alınması, kreş, ulaşım gibi sosyal haklardan öncelikli veya indirimli\ücretsiz olarak faydalanmaları sağlanmalıdır.

Genel olarak bakıldığında özürllü çalışanların, toplumsal yapı içerisinde varolabilmesi, diğer sağlıklı insanlar gibi yaşamlarını devam ettirebilmeleri gerekmektedir. Bunun içinde, eğitim, sağlık, rehabilitasyon hizmetleri, iş ve mesleki eğitim, ulaşım olanakları, fiziksel uygunluk, danışmanlık hizmetlerinin tam olarak verilmesi gerekmektedir. Toplumda kendilerine güvenen özürllü bireyleri görebilmemiz için onlara sağlanacak olan hizmetlerin tam ve güvenilir olması gerekmektedir.

Hizmetlerin tam ve güvenilir olması ve özürllü/engelli çalışanlardan verim alınabilmesi için, yukarıda belirtilen önerilerin işletmelerin İnsan Kaynakları birimleri başta olmak üzere diğer tüm birimlerin uygulaması ve özürllü dostu insan kaynakları yönetimi oluşum sürecine katkı vermesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akteke, M. (2004). Özel Sektör İşletmelerinde Özürlü İşçi İstihdamı. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Aldemir, C., A. Ataol ve G. Budak. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetim*. İzmir: Fakülteler Yayınevi, 4. Baskı.
- Artar, Y ve Ç. Karabacakoğlu. (2003). Özürlülerin Toplumsal Gelişimine Yönelik Proje. (Elektronik Versiyon) *Milli Prodüktive Merkezi Yayınları Dergisi*. Yayın No:570,10-16, Ankara. (11.12.2011).
- Aytaç, S. (2000). Özürlü Rehabilitasyonunun Artan Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi (Elektronik Versiyon) Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 9-18, Nisan-Haziran, İzmir. (11.12.2011).
- Aytemiz S. O., T. Bolat. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, (Elektronik Versiyon) *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı: 23, Cilt:6, 35-45, Ocak. (03.12.2011).
- Baran, H. S. (2009). Büro Hizmetlerinde Çalışan Engellilerin İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Ankara Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, SBE.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi, Birinci Baskı, Ekim.
- Baycan, M. *İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği*.  
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62>. (11.12.2011).
- Bilgin, K.U. (2007). Özürlülerin Çalışma Hayatındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri. (Elektronik Versiyon) *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:9, Ankara, 1-17. (03.12.2011).
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım, Eylül.
- Boduroğlu, Ş. (2006). Engelsiz Fiziksel Çevreler İçin Yeni Bir Tasarım Anlayışı: Evrensel Tasarı. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*, Cilt: III, Sayı: 1, 25-29. Ağustos, Ankara. (03.12.2011).

- Boyraz, Ş. (2010). Çalışma Hayatında Engelliler. (Elektronik Versiyon) *Toprak İşveren Dergisi*. Sayı:87, 10-14. (11.12.2011).
- Cılga, İ. (2001). Özürlülerin Yaşam Kalitesi. (Elektronik Versiyon) *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 8-16, Mayıs. (29.12.2011).
- Çelik, N. (2003). *İş Hukuku Dersleri*. Yayın No:1405. İstanbul: Hukuk Dizisi: 596, 16. Basım, Ekim.
- Fırat, S., Mahmut H., Recai C., Umut Sanem Ç., Serdar O., Adnan B., Marga Z., Svetlana A., Aija-Laura Z., Ralitzia P. (2009). *Uzaktan Eğitim Ders Notları*. Engelliler ve İstihdam. 212-221. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Ergün, M. (2006). İşverenlerin Özürlülere Yönelik Tutumları Ve Öğrenme Güçlüğü Olan Bireylere Yaklaşımları. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*. Cilt:III, Sayı:1, 7-13, Ağustos. (06.10.2011).
- Ekmekçi, Ö. (2005). Özürlü Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamında Yaşanan Sorunlar ve İtiraz Usulündeki Değişiklikleri. (Elektronik Versiyon) *Çimento İşveren Dergisi*. Cilt:19, Sayı:5, Eylül, 44- 47, İstanbul. (06.10.2011).
- Erkan, N. (1996). Ergonomi, Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği. (Elektronik Versiyon) *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları Dergisi*. No: 373, 13-18, Ankara. (06.10.2011).
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ocak.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 5.Baskı.
- Gündoğan, N. (2003). İşe Yerleştirme Sistemi İçinde Özel İstihdam Bürolarının Yeri ve Önemi. (Elektronik Versiyon) *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:2, Sayı:1, 549-550, Eskişehir. (11.12.2011).
- Hasırcıoğlu, A. (2006). İşverenlerin Özürlü İstihdamına Yaklaşımı (Sakarya Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE, Eylül.
- Hazar, O., G. Aynur. (2008). Fiziksel Özürü Bulunan Kadınların Konut Mutfaklarında Karşılaştıkları Sorunlar. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*. Cilt:5, Sayı:1, 13-18, Ankara. (11.12.2011).
- <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-oryantasyon-egitimi.html> (06.10.2011).
- <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-performans-yonetimi.html>

(06.10.2011).

- <http://www.sosyalsiyaset.net>(06.10.2011).
- <http://www.ozida.gov.tr> (06.10.2011).
- <http://www.tdk.com> (06.10.2011).
- <http://www.genelbilge.com/motivasyon-yontemleri.html/>(06.10.2011).
- <http://http://tdkterim.gov.tr/bts/> (06.10.2011).
- <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>. (06.10.2011).
- <http://www.eakademi.org/makaleler/fusan-1> (06.10.2011).
- <http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html#32> (06.10.2011).
- <http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/> (06.10.2011).
- <http://engelli.bakirkoy.bel.tr/default.aspx?pid=13487&nid=1266> (06.10.2011).
- <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1853> (06.10.2011).
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6320> (06.10.2011).
- <http://www.memurlar.net/haber/41384/> (06.10.2011).
- <http://www.ozida.gov.tr/arastirma/oztemelgosterge.htm> (06.10.2011).
- <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/zihinselengelliler.htm> (06.10.2011).
- [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr) (06.10.2011).
- <http://www.toprakisveren.org.tr/2010-87-sukruboyrazz.pdf>. (06.10.2011).
- <http://engelliler.gen.tr/f53/dunya-saglik-orgutunce-yapilan-engelli-tanimi-1898/> (06.10.2011).
- *İŞKUR. İŞKUR Ağustos 2010 İstatistik Bülteni* (<http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statikistatistikindex>) (06.10.2011).
- *İnsan Kaynakları Yönetimi (2006). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları. Yayın No:1561, Temmuz, Eskişehir.*
- *Kaşıkçı, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Yükümlülüğü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.*



- Kayacı, E. (2007). *Özürllüler İçin Verimli Bir İstihdam Politikasının Oluşturulması. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi.* Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Kılıç, S. (2011). *Özürllülük Bir İnsan Hakları Konusudur. (Elektronik Versiyon) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi.* Sayı:11, 1-3, Temmuz. (04/11/2012).
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Plânlaması.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 1326.
- Kuzgun, İ. (2009). *Türkiye’de Özürllülerin Ücret Karşılığı İstihdamını Belirleyen Değişkenler ve Öneriler. (Elektronik Versiyon) Yaşar Üniversitesi Dergisi.* Sayı:15, 5-9. (04/11/2012).
- Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.
- Meşhur, F. A. (2004), *Engellilerin Çalışma Yaşamına Katılma Gereği ve Uygulanan İstihdam Politikalarının Değerlendirilmesi. (Elektronik Versiyon) Özveri Dergisi.* Cilt:1, Sayı:2. (04/11/2012).
- Ordu, S. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri- Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi,* Ankara: Gazi Üniversitesi, SBE.
- *Özürllüler İdaresi (2006). 2005-2010 Özürllülerin İstihdamı Eylem Plâni,* Ankara.
- *Özürllülerin İstihdamı ve Örnek Bir Uygulama.* <http://www.messegitim.com.tr/ti/584/0/OZURLULERIN-ISTIHDAMI-VE-ORNEK-BIR-UYGULAMA>. (04/11/2012).
- *Özürllülerin Çalışma Yaşamına Katılımı ve İşverenler.* <http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=42> (02/10/2012).
- *Özürllüler İdaresi Başkanlığı (2007). Stratejik Plân 2008-2012.* Ankara: Özürllüler İdaresi Başkanlığı.
- Palmer, M. ve K.T. Winters (1993). *İnsan Kaynakları.* C. Çetin (çev.) İstanbul: Rota Yayınları (Orijinal Baskı Tarihi 1993).
- Pelit, E., Y. Keleş, M. Çakır. (2009). *Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Elektronik Versiyon) Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Yönetim ve Ekonomi.* Cilt:16, Sayı:2, 20-23, Manisa. (04/11/2012).

- Raymond, A. N. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Çev: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1.Baskı. *Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. (2008). “Özürlü Tanımı”. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Seyyar, A. (2008). Sosyal Siyaset Ekseninde Yerel Özürlüler Politikası (Özürlü Dostu Yerel Sosyal Politikalar). (Elektronik Versiyon) *Yerel Siyaset Dergisi*. 14-17, Sayı:27. (04/11/2012).
- Seyyar, A. (2000). Uluslar Arası Boyutuyla Özürlü Kota Sistemi, (Elektronik Versiyon) *Kamu İş Dergisi*. Sayı:1, Cilt:6, 1-13, Ekim. (04/11/2012).
- Seyyar, A. (2009). Özürlü Dostu Aktif İstihdam Politikaları. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*. C:6, Sayı:1, 10-15, Aralık. (04/11/2012).
- Seyyar, A. (2001). *Sosyal Siyaset Açısından Özürlülüğe Karşı Mücadele*. İstanbul: Türdav Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Seyyar, A. (2006). *Özürlülere Adanmış Sosyal Politika Yazıları*. Sakarya: Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Yayını. (04/11/2012).
- Şimşek, N. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Projelerinin Etik Boyutu. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE, Eylül.
- Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman, M.A. Özer (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 4.Basım, Ekim.
- Tokoğlu, M. E., B. Aydın, M. Polat, S. Burmaoğlu (2011). Bedensel Engelliler İle Bedensel Engelli Olmayanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Kamuda Bir Araştırma. (Elektronik Versiyon) *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:23, 2-9, Ocak-Şubat-Mart. (04/11/2012).
- Toplu, A. (2009). Sosyal Dışlanma Perspektifinde Türkiye’de Özürlü İstihdamı. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, SBE.
- Tülen, M. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE. Mayıs.
- *Türkiye İstatistik Kurumu, T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı* (2002). Türkiye Özürlüler Araştırması, Ankara. <http://www.ozida.gov.tr/arastirma/oztemelgosterge.htm>.
- *Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı*. Türkiye Özürlüler Araştırması 2002. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6320>.

- *Türkiye İstatistik Kurumu. TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması (2010) Haziran Dönemi Sonuçları (Mayıs, Haziran, Temmuz 2010) TÜİK Haber Bülteni, Sayı 160, Tarih 15 Eylül 2010.*  
(<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6320>)
- Uşan, M. F. (2003). Mesleki Eğitim ve İstihdam, Devlet Personel Rejimi ve İş Mevzuatı. (Elektronik Versiyon) *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*. Mayıs, Sayı:15, 46-49. (04.11.2011)
- Uşan, F. (2004). Kamu ve Özel Sektör Açısından Özürlü İşçi İstihdamı. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*. C:1, Sayı:2, 5-11, Aralık. (04.11.2011)
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 1.Baskı
- Yalçın, S. (1999). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları. 6. Baskı.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. *Yüksek Lisans Projesi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE. Ağustos.
- Yıldız, S. (2010). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yoluyla Özürlüler İçin Geleceğe Bir Kapı Açmak. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:11, 613-619.
- Yılmaz, Z. (2004). Çalışan Özürlülerin İş yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunları Etkileyen Etmenler. (Elektronik Versiyon) *Öz-Veri Dergisi*. Cilt: 1, Sayı 2, 7-12, Aralık. (04.11.2011)
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### EK-1: Özürlü/Engelli Olmayan Personel İçin Anket



Sakarya Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı

## Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi ANKETİ (Özürlü/Engelli Olmayan Personel İçin)

2012



**Sayın Katılımcı,**

Bu araştırma, Prof. Dr. Ali SEYYAR danışmanlığında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Erkan AYDEMİR tarafından yürütülen “*Özürlü Dostu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları*”nı saptamaya yönelik yüksek lisans tez araştırmasıdır. Kamu kurumlarında yürütülen insan kaynakları yaklaşımlarının, özürlü çalışanları hangi boyutlarda ve ne tür katkılarla etkilediği (olumlu ve olumsuz) araştırılmaktadır. Tez için pilot çalışma teşkil etmesi amacıyla hazırlanmış olan bu anket formu Küçükçekmece Belediyesi bünyesindeki 23 müdürlükte uygulanacaktır. Sizden ricamız, soruları müdürlüğünüzdeki uygulamalar çerçevesinde cevaplamanızdır. Lütfen cevaplarımızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve ifadeleri dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ali SEYYAR

Erkan AYDEMİR

1. Cinsiyetiniz ?  Kadın  Erkek

2. Yaşınız ? (.....)

3. Medeni Durumunuz ?  Evli  Bekâr

4. Evli iseniz eşinizin çalışma durumu?  Çalışıyor  Çalışmıyor

5. Eğitim durumunuz?

- İlkokul mezunuyum
- Ortaokul mezunuyum
- Lise mezunuyum
- Üniversite mezunuyum
- Yüksek lisans veya doktora yaptım.

6. Şu anda ne iş yapıyorsunuz?

- Memurum (657 Sayılı kanuna tabi)
- İşçiyim
- Sözleşmeli
- Diğer.....

7. Ünvanınız/Göreviniz? .....

8. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz ? .....Yıl .....Ay

9. İşyerinizde kendi mesleğinizi mi yapıyor musunuz?  Evet  Hayır

10. Özürlü çalışanlarla birlikte çalışıyor musunuz?  Evet  Hayır

11. Kaç özürlü çalışanla birlikte çalışıyorsunuz? .....

12. Özürlü çalışanlarla ilgili eğitim almak sizce gerekli midir?  Evet  Hayır

13. Özürlü çalışanlarla ilgili eğitim aldınız mı? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Eğitim almadım
- Sertika düzeyi
- Lisans eğitimi
- Yüksek lisans eğitimi
- Hizmet içi eğitim
- Diğer (Belirtiniz).....

14. Kurumunuzda özürlü çalışanlarla ilgili ne tür eğitim olanakları bulunmaktadır?

(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Bilgim yok
- Hizmet içi eğitim
- Sertifika programları (Üniversite veya bağımsız bir kuruluş)
- İş üstünde/sürecinde eğitim
- Diğer (belirtiniz).....

Lütfen soruları dikkatle okuyup müdürlüğünüzdeki özörlölere yönelik İnsan Kaynakları uygulamalarının yeterliliğine dair, her soru için 1 (kesinlikle doğru değil) ile 5 (kesinlikle doğru) arasında değişen skalayı seçiniz. Her bir ifade için **hangi oranda katıldığınızı** lütfen uygun kutucuğu “X” ile işaretleyerek belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum (1)	Biraz Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Müdürlüğümüzdeki özörlü çalışanların pozisyonları, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.					
2	İşe yeni başlayan çalışanlara ve özörlü çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.					
3	Özörlü çalışanlara yönelik mesleki eğitimler verilir.					
4	Kurumum tarafından işe başlamadan önce oryantasyon eğitimi aldım.					
5	İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.					
6	Kurumumuz, çalışanların kariyer ve gelişimini plânlar.					
7	Özörlü çalışanların kariyer yolları açıktır.					
8	Mesleğimle ilgili ilerleme ve gelişme şansım olduğunu düşünüyorum.					
9	Müdürlükteki özörlü çalışanların kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.					
10	Çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.					
11	Özörlü çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır.					
12	Özörlü çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.					
13	Özörlü çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.					
14	Yöneticilerimiz özörlü çalışanlara karşı adil ve anlayışlıdır.					
15	Kurumumuzda maaş ve diğer haklarımız piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.					
16	Kurumumda işini iyi yapan kimseler terfi edilmek için daha yüksek şansa sahipler.					
17	Tüm çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amaçları açıktır.					
18	Çalıştığım kurumun fiziki şartları özörlü çalışanlar açısından uygundur.					
19	Kurumumuz ergonomik olarak özörlü bir çalışanın çalışabilmesi için gerekli çalışma ortamına sahiptir.					
20	Özörlü çalışanlar, işlerinde mesleki bilgi ve becerilerini kullanırlar.					
21	Özörlü çalışanlardan verim alabileceğimizi düşünürüz.					
22	İş ortamında özörlü çalışanlarla iletişim kurabiliyorum.					
23	Özörlü çalışanlarla birlikte çalışmayı kabullenirim.					
24	Özörlü çalışanların görevleriyle ilgili karşılaştığı sorunların giderilmesinde yardımcı olurum.					
25	Birlikte çalıştığım insanların yetersizlikleri yüzünden daha fazla çalıştığımı düşünüyorum.					

## **EK-2: Özürlü/Engelli Personel İçin Anket**



**Sakarya Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı**

# **Özürlü Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi ANKETİ**

**(Özürlü/Engelli Personel İçin)**

**2012**





**Sayın Katılımcı,**

Bu araştırma, Prof. Dr. Ali SEYYAR danışmanlığında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Erkan AYDEMİR tarafından yürütülen “*Özürlü Dostu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları*”nı saptamaya yönelik yüksek lisans tez araştırmasıdır. Kamu kurumlarında yürütülen insan kaynakları yaklaşımlarının, özürlü çalışanları hangi boyutlarda ve ne tür katkılarla etkilediği (olumlu ve olumsuz) araştırılmaktadır. Tez için pilot çalışma teşkil etmesi amacıyla hazırlanmış olan bu anket formu Küçükçekmece Belediyesi bünyesindeki 23 müdürlükte uygulanacaktır. Sizden ricamız, soruları müdürlüğünüzdeki uygulamalar çerçevesinde cevaplamanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve ifadeleri dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ali SEYYAR

Erkan AYDEMİR

1. Cinsiyetiniz ?  Kadın  Erkek

2. Yaşınız ? (.....)

3. Medeni Durumunuz ?  Evli  Bekâr

4. Evli iseniz eşinizin çalışma durumu?  Çalışıyor  Çalışmıyor

5. Eğitim durumunuz?

- Bir okul bitirmedim
- İlkokul mezunuyum
- Ortaokul mezunuyum
- Lise mezunuyum
- Üniversite mezunuyum
- Yüksek lisans veya doktora yaptım.

6. Şu anda ne iş yapıyorsunuz?

- Memurum (657 Sayılı kanuna tabi)
- İşçiyim
- Sözleşmeli
- Diğer.....

7. Ünvanınız/Göreviniz? .....

8. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz ? .....Yıl .....Ay

9. Şu an çalıştığınız kurumda hangi şartlarda istihdam edildiniz?

- Bu kuruma müracaat ettiğimde engellydim
- Bu kurumda çalışırken engelli hale geldim
- Başka kurumda çalışırken engelli hale geldim

10. Özür Grubunuz nedir?

- ( ) Nörolojik Hastalıklar
- ( ) Ruh Hastalıkları
- ( ) Göz Hastalıkları
- ( ) İşitme-Konuşma Hastalıkları
- ( ) İç Hastalıkları
- ( ) Ortopedik ve Travmatolojik Hastalıklar
- ( ) Deri Hastalıkları
- ( ) Göğüs ve Damar Hastalıkları
- ( ) Onkolojik Hastalıklar
- ( ) Yanık Hastalıkları
- ( ) Damar Hastalıkları
- ( ) Batını (Karın Bölgesi) İlgilendiren Hastalıklar
- ( ) Sindirim Sistemi Hastalıkları
- ( ) Hematolojik Hastalıklar
- ( ) Ürolojik Hastalıklar
- ( ) Diğer Hastalıklar

11. Özürlülük dereceniz % kaçtır. % (.....)

(Sağlık Bakanlığı tarafından verilmiş engellilik derecenizi anlatan oran)

- % 40-50
- % 51-60
- % 61-70
- % 71-80
- % 80 ve üzeri

**12. Çalışma nedeniniz nedir? (Sizin için en önemli şıkkı işaretleyiniz)**

- Çalışırken kendimi mutlu ve huzurlu hissediyorum
- Diğer insanlarla birlikte olmak istiyorum
- Ekonomik olarak kendi kazancımı elde etmek istiyorum
- Diğer.....

**13. İşyerinizde kendi mesleğinizi yapıyor musunuz?**

- Evet
- Hayır

**14. Engelli olmanız nedeniyle iş arkadaşlarınızın size karşı tutumu:**

- Aşırı koruyucular
- Yeterince yardımcı ve destek oluyorlar
- Küçümsüyorlar ve ezmeye çalışıyorlar
- Diğerlerine davrandıklarından farklı davranmıyorlar
- Diğer.....

**15. İşyerinizde hareketinizi kısıtlayan engeller nelerdir?**

- Eşyaların yerleştirilme düzeni
- Merdivenler ve kapı eşikleri
- Lavabo ve tuvaletler
- Herhangi bir engel yok
- Diğer.....

Lütfen soruları dikkatle okuyup müdürlüğünüzdeki İnsan Kaynakları uygulamalarının yeterliliğine dair, her soru için 1 (kesinlikle doğru değil) ile 5 (kesinlikle doğru) arasında değişen skalayı seçiniz. Her bir ifade için **hangi oranda katıldığınızı** lütfen uygun kutucuğu “X” ile işaretleyerek belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum (1)	Biraz Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Müdürlüğümüzde özürlü çalışanların pozisyonları, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.					
2	İşe yeni başlayan özürlü çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.					
3	Mesleğime uygun bir meslek eğitimine katılmak isterim.					
4	Kurumum tarafından işe başlamadan önce oryantasyon eğitimi aldım.					
5	İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.					
6	Kurumumuz, özürlü çalışanların kariyer ve gelişimini plânlar.					
7	Özürlü çalışanların kariyer yolları açıktır.					
8	Mesleğimle ilgili ilerleme ve gelişme şansım olduğunu düşünüyorum.					
9	Kurumdaki özürlü çalışanın kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.					
10	Özürlü çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.					
11	Özürlü çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır.					
12	Özürlü çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.					
13	Özürlü çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.					
14	Yöneticilerim bana karşı adil ve anlayışlıdır.					
15	Kurumumuzda maaş ve diğer haklarımız piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.					
16	Kurumumuzda ücret, çalışan yeteneği ve rekabet edebilirliğine dayanır.					
17	Tüm çalışanlar için ücret doğrudan kişinin performansına bağlıdır.					
18	Tüm çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amaçları açıktır.					
19	Çalıştığım kurumun fiziki şartlarından memnunum.					

20	Kurumumuz özürlü bir çalışanın çalışabilmesi için gerekli çalışma ortamına sahiptir.					
21	Çalışmış olduğum iş özür durumuma uygun.					
22	Endişelerimiz ve ihtiyaçlarımızda destek ve danışmanlık alıyorum.					
23	İş ortamında rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.					
24	Üstlerimden takdir görüyorum.					
25	Yöneticim işini yapma konusunda beni destek olur ve beni motive eder.					

## EK-3: Anket İzin Onay Yazısı

T.C.  
KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü



Sayı : M.34.3.KÜÇ.0.71.02- 774.01.01. 288 - 454330  
Konu: Anket Uygulama

30/3/2012

### BAŞKANLIK MAKAMINA

İlgi: Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğünün 28/03/2012 tarih 807/494390 sayılı yazısı.

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğünde Bilgisayar işletmeni kadrosunda görev yapan 524 sicil nolu Erkan AYDEMİR'in Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırladığı anketin başkanlığımıza bağlı müdürlüklerde çalışan özürü ve özürü olmayan( memur, sözleşmeli memur, firma elemanı ve stajyer)personele, Erkan AYDEMİR rehberliğinde uygulanması için ilgi sayılı yazı ile olur verilmesi istenmiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde adı geçenin konu ile ilgili anket çalışması yapabilmesi hususunu ve evrakın gereği için Kültür ve Sosyal İşleri Müdürlüğüne havalesini olurlarınıza arz ederim.

Nurcan ALAN  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü

O L U R

30/3/2012

Av.Vasfi ALKAŞI  
Başkan Yardımcısı

Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-imza ile imzalanmıştır.

Kartaltepe Mah.Süvari Cad. No:16 K.Çekmece/ İSTANBUL Ayrıntılı bilgi için İrtibat: A.CAN MEMUR  
Tel:0 212 411 07 73 E-posta: insankaynaklari@kucukcekmece.bel.tr  
Web: [www.kucukcekmece.bel.tr](http://www.kucukcekmece.bel.tr)

## EK-4: Az Görenlerin Çalıştırılabilecekleri İşler

İşin Türk Meslekler Sözlüğündeki Kodu İşin Türk Meslekler Sözlüğündeki Unvanı

- 1 - 51.20 Müellif (yazar)
- 1 - 59.40 Metin yazarı
- 1 - 61.20 Heykeltraş
- 1 - 71.20 Bestekar (kompozitör)
- 1 - 71.40 Enstrümanacı (müzik)
- 1 - 71.45 Ses sanatkarı
- 1 - 80.60 Masör (spor)
- 1 - 91.20 Kütüphaneci
- 3 - 21.40 Daktilograf
- 3 - 80.20 Telefon santral operatörü
- 3 - 93.10 Büro memuru (genel)
- 3 - 94.20 Otel resepsiyoncusu
- 4 - 52.20 Sokak satıcısı (işportacı)
- 4 - 52.40 Gazete satıcısı
- 6 - 21.05 Çiftlik işçisi (genel)
- 6 - 24.10 Hayvan yetiştirme işçisi (genel)
- 6 - 25.30 Sağım işçisi (elle)
- 6 - 29.30 İpek böcekçiliği işçisi
- 7 - 29.35 Zımpara taşı tezgahı işçisi
- 7 - 54.31 İpekli dokuma tezgahı işçisi (el tezgahı)
- 7 - 54.35 Kilim dokuyucu (el tezgahı - düz desen)
- 7 - 54.36 Halı dokuyucu (el tezgahı - düz halı)
- 7 - 54.76 Halı onarıcı (elle - düz halı)
- 7 - 55.25 Çorap örme makinesi işçisi (otomatik tezgah)
- 7 - 55.50 Örgücü (elle)
- 7 - 59.40 Ağ - file örücüsü (elle)
- 7 - 61.54 Deri ütüleme işçisi
- 7 - 61.90 Diğer debbağlar ve deri işçileri
- 7 - 74.51 Tuzlayıcı ve fümecici (et)
- 7 - 74.65 Yıkama ve ayıklama işçisi (konserve imali-elle)
- 7 - 77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7 - 78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7 - 82.20 Puro imal işçisi (elle)
- 7 - 99.30 Şemsiye işçisi
- 8 - 02.90 Diğer kesiciler,sayacılar,dikişçiler ve ilgili işçiler
- 8 - 03.60 Deri eşya montajcısı
- 8 - 11.40 Mobilya monte işçisi
- 8 - 11.50 Sandalye monte işçisi (ağaç)
- 8 - 19.55 Ağaç mobilya cilacısı
- 8 - 19.60 Pipo ve ağızlık imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 35.40 Kesici aletler bileycisi
- 8 - 39.30 Çilingir
- 8 - 49.78 Metal mamuller montaj işçisi
- 8 - 51.80 Elektrik montörü (büro makineleri)
- 8 - 52.10 Elektronik montörü (genel)
- 8 - 53.50 Bobinaj işçisi (elle)
- 8 - 91.64 Cam kenarı perdelayıcısı
- 8 - 92.30 Çömlek ve porselen şekillendirme işçisi
- 8 - 92.68 Çömlek ve porselen taşlama işçisi (elle)
- 8 - 92.78 Perdahlama makinesi operatörü (inşaat elemanları)
- 8 - 92.80 Çömlek ve porselen montaj işçisi
- 9 - 10.20 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (elle)
- 9 - 10.70 Kağıt torba ve zarf imal işçisi (makineyle)
- 9 - 21.20 Mürettip (elle)
- 9 - 26.20 Ciltçi (elle)

- 9 - 41.80 Müzik aletleri akortçusu
- 9 - 41.90 Diğer müzik aletleri imalat işçileri ve akortçuları
- 9 - 42.20 Sepet imal işçisi
- 9 - 42.30 Fırça imal işçisi (elle)
- 9 - 42.40 Süpürge imal işçisi
- 9 - 42.50 Hasır mobilya işçisi
- 9 - 49.40 Oyuncak bebek imal işçisi
- 9 - 49.47 Düğme imal işçisi
- 9 - 71.50 Ambalajcı (elle)



## **EK-5: Görmezlerin Çalıştırılabilecekleri İşler**

- 1 - 71.20 Bestekar (kompozitör)
- 1 - 71.40 Enstrümanacı (müzik)
- 1 - 71.45 Ses sanatkarı
- 1 - 80.60 Masör (spor)
- 3 - 80.20 Telefon santral operatörü
- 3 - 93.10 Büro memuru (genel)
- 4 - 52.40 Gazete satıcısı
- 7 - 54.35 Kilim dokuyucu (el tezgahı-düz desen)
- 7 - 55.50 Örgücü (elle)
- 7 - 59.40 Ağ-file örücü (elle)
- 7 - 77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7 - 78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7 - 99.30 Şemsiye işçisi
- 8 - 03.60 Deri eşya montajcısı
- 8 - 11.50 Sandalye monte işçisi (ağaç)
- 8 - 19.55 Ağaç mobilya cilacısı
- 8 - 19.60 Pipo ve ağızlık imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 39.30 Çilingir
- 8 - 49.78 Metal mamuller montaj işçisi
- 8 - 53.50 Bobinaj işçisi (elle)
- 8 - 91.64 Cam kenarı perdahlayıcısı
- 8 - 92.80 Çömlek ve porselen montaj işçisi
- 9 - 10.20 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (elle)
- 9 - 10.70 Kağıt torba ve zarf imal işçisi (makineyle)
- 9 - 26.20 Ciltci (elle)
- 9 - 41.80 Müzik aletleri akortcusu
- 9 - 41.90 Diğer müzik aletleri imalat işçileri ve akortçuları
- 9 - 42.20 Sepet imal işçisi
- 9 - 42.30 Fırça imal işçisi (elle)
- 9 - 42.40 Süpürge imal işçisi
- 9 - 42.50 Hasır mobilya işçisi
- 9 - 49.40 Oyuncak bebek imal işçisi
- 9 - 49.47 Düğme imal işçisi
- 9 - 71.50 Ambalajcı (elle)

## EK-6: Sağır Ve Dilsizlerin Çalıştırılabilecekleri İşler

- 7 - 54.35 Kilim dokuyucu (el tezgahı)
- 7 - 54.36 Halı dokuyucu (el tezgahı)
- 7 - 54.75 Kumaş onarıcı
- 7 - 54.76 Halı onarıcı (elle)
- 7 - 55.20 Örgü makinesi işçisi (otomatik tezgah)
- 7 - 55.22 Tarak işçisi
- 7 - 55.25 Çorap örme makinesi işçisi (otomatik tezgah)
- 7 - 55.27 Çorap tarak makinesi işçisi (otomatik tezgah)
- 7 - 55.40 Örgü makinesi işçisi (el tezgahı)
- 7 - 55.60 Tüylendirme makinesi işçisi (otomatik tezgah)
- 7 - 55.70 Örgü kontrolörü
- 7 - 55.75 Çorap kontrolörü
- 7 - 55.80 Çorap onarıcı
- 7 - 56.15 Mensucat beyazlatıcı
- 7 - 56.20 Boyacı (örgü yünü)
- 7 - 56.21 Boyama kazan işçisi
- 7 - 56.22 Kumaş boyama kazanı işçisi
- 7 - 56.23 Asit buharı makinesi işçisi
- 7 - 56.24 Buhar makinesi işçisi
- 7 - 56.25 Kumaş boyacısı
- 7 - 56.26 Kumaş boyama makinesi işçisi
- 7 - 56.27 Bez boyacısı
- 7 - 56.30 Boyacı (giyecek)
- 7 - 56.35 İplik ve örgü yünü yıkama işçisi
- 7 - 56.36 Mensucat yıkama işçisi
- 7 - 56.37 İplik ve örgü yünü kurutucu (makinede)
- 7 - 56.38 İplik ve örgü yünü kurutucu (fırında)
- 7 - 56.39 Kumaş kurutucu
- 7 - 56.40 İpek temizleyici
- 7 - 56.45 Yün karzonizörcü
- 7 - 56.50 Mensucat çektirici
- 7 - 56.51 Apresi
- 7 - 56.55 Mensucat pekleyici
- 7 - 56.60 Empermeablize işçisi
- 7 - 56.61 Merserize iplik makinesi işçisi
- 7 - 56.62 Merserize kumaş makinesi işçisi
- 7 - 56.65 İpek ağırlaştırıcı
- 7 - 56.67 Ağ germe makinesi işçisi
- 7 - 56.68 Haşılçı
- 7 - 56.70 Mensucat kalandır makinesi işçisi
- 7 - 56.71 Mensucat yakma makinesi işçisi (kumaş)
- 7 - 56.74 Mensucat tüylendirme makinesi işçisi
- 7 - 56.75 Fırça makinesi işçisi
- 7 - 56.76 Dik fırça işçisi
- 7 - 56.78 Makas makinesi işçisi
- 7 - 56.80 Kord kadife parafinleme işçisi
- 7 - 56.82 Kord kadife polisaj işçisi
- 7 - 56.85 Dakatir makinesi işçisi
- 7 - 59.20 Kordon ve şerit işçisi (elle)
- 7 - 59.25 Kordon ve şerit işçisi (makine ile)
- 7 - 59.27 Kaytan işçisi (makine ile)
- 7 - 59.30 Kroşe-sürfileci (elle)
- 7 - 59.35 Kroşe-sürfile makinesi operatörü
- 7 - 59.40 Ağ-file örücüsü (elle)
- 7 - 59.45 Kürk elyafı karıştırma makinesi operatörü
- 7 - 59.50 Kalıpçı (kürk keçe başlık)
- 7 - 59.60 Kalıpçı (yün keçe başlık)

- 7 - 59.65 Pamuk kesme makinesi işçisi
- 7 - 59.70 Votka makinesi işçisi
- 7 - 59.75 Ondüle makinesi işçisi
- 7 - 61.20 Post ve deri ayırıcısı
- 7 - 61.25 Deri işçisi
- 7 - 61.30 Deri temizleme işçisi (elle)
- 7 - 61.35 Deri temizleme işçisi (makine ile)
- 7 - 61.40 Deri yarma işçisi
- 7 - 61.45 Debbağ
- 7 - 61.48 Mahlül hazırlama işçisi
- 7 - 61.50 Deri ıslah işçisi
- 7 - 61.52 Deri germe makinesi işçisi
- 7 - 61.54 Deri ütüleme işçisi
- 7 - 61.55 Deri boyama ve cilalama işçisi
- 7 - 61.60 Deri kurutma makinesi işçisi
- 7 - 62.20 Post ayırma işçisi
- 7 - 62.30 Post temizleme işçisi
- 7 - 62.40 Post ayıklama ve traşlama işçisi
- 7 - 62.45 Post yumuşatma işçisi
- 7 - 62.50 Post boyama işçisi (elle)
- 7 - 62.60 Post germe işçisi
- 7 - 71.20 Değirmen işçisi (hububat)
- 7 - 71.30 Değirmen işçisi (pirinç)
- 7 - 71.40 Değirmen işçisi (baharat)
- 7 - 71.50 Değirmen işçisi (yağlı tohum)
- 7 - 71.60 Değirmen işçisi (mısır)
- 7 - 72.30 Difüzör operatörü (şeker pancarı)
- 7 - 72.40 Karbonizasyon işçisi (şeker tasfiyesi)
- 7 - 72.50 Kristalizasyon makinesi operatörü (şeker tasfiyesi)
- 7 - 72.60 Şeker tasfiye makinesi operatörü (devamlı işleyen)
- 7 - 72.70 Pres işçisi (küp ve kesme şeker)
- 7 - 73.10 Kasap (genel)
- 7 - 73.20 Mezbaşa kesim işçisi
- 7 - 73.30 Et kesici
- 7 - 73.40 Sosis, sucuk ve salam imal işçisi
- 7 - 74.10 Pişirici-konserveci (genel)
- 7 - 74.11 Pişirici-konserveci (et)
- 7 - 74.13 Pişirici-konserveci (meyve-sebze)
- 7 - 74.15 Pişirici-konserveci (balık)
- 7 - 74.18 Pişirici-konserveci (hazır çorba)
- 7 - 74.20 Sterilize pişirme operatörü (konserve imali)
- 7 - 74.25 Salça ve iştah açıcı maddeler hazırlama işçisi
- 7 - 74.30 Gıda maddeleri dondurucusu
- 7 - 74.40 Kurutucu (gıda maddeleri)
- 7 - 74.51 Tuzlayıcı ve fümecici (et)
- 7 - 74.61 Tuzlayıcı ve fümecici (balık)
- 7 - 74.65 Yıkama ve ayıklama işçisi (konserve imali-elle)
- 7 - 74.70 Ayıklama işçisi (konserve imali-makineyle)
- 7 - 75.10 Süthane (mandıra) işçisi (genel)
- 7 - 75.20 Pastörizör (süthane-mandıra)
- 7 - 75.25 Sterilizer (süthane-mandıra)
- 7 - 75.27 Kültürücü (süthane-mandıra)
- 7 - 75.30 Tereyağı imal işçisi
- 7 - 75.40 Peynir imal işçisi
- 7 - 75.50 Dondurma imal işçisi
- 7 - 75.60 Yoğurt imal işçisi
- 7 - 75.70 Süt tozu imal işçisi
- 7 - 76.10 Fırıncı (genel)
- 7 - 76.20 Hamurkar (ekmek-makineyle)
- 7 - 76.23 Pasacı (ekmek)

- 7 - 76.26 Pişirici (ekmek)
- 7 - 76.30 Pastacı
- 7 - 76.35 Hamurkar (bisküvi-makineyle)
- 7 - 76.36 Hamur açma makinesi işçisi (bisküvi)
- 7 - 76.37 Şekillendirme makinesi işçisi (bisküvi)
- 7 - 76.38 Pişirici (bisküvi)
- 7 - 76.40 Makarna imal işçisi
- 7 - 76.50 Çikolata imal işçisi
- 7 - 76.60 Şekerleme imal işçisi
- 7 - 76.70 Çiklet imal işçisi
- 7 - 77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7 - 77.30 Harmancı (kahve)
- 7 - 77.40 Harmancı (çay-makineyle)
- 7 - 77.45 Harmancı (çay-elle)
- 7 - 77.50 Kavurucu (kahve)
- 7 - 77.60 Kavurucu (kakao)
- 7 - 78.20 Filizleme işçisi (malt)
- 7 - 78.25 Fırınlama işçisi (malt)
- 7 - 78.30 Pişirici (malt)
- 7 - 78.35 Fermantasyon işçisi
- 7 - 78.40 Mayacı
- 7 - 78.50 Şarap imal işçisi
- 7 - 78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7 - 78.70 Sirke imal işçisi
- 7 - 78.80 Meyve presi operatörü
- 7 - 79.20 Pres operatörü (yağ)
- 7 - 79.25 Rafine makinesi operatörü (katı ve sıvı yağlar)
- 7 - 79.30 Hidrojenleme operatörü (katı ve sıvı yağlar)
- 7 - 79.40 Balık temizleme ve satış işçisi
- 7 - 79.45 Tahin imal işçisi
- 7 - 79.50 Meyan balı imal işçisi
- 7 - 81.20 Tütün ayırma işçisi
- 7 - 81.30 Tütün harman işçisi
- 7 - 81.40 Tütün ıslah işçisi
- 7 - 81.50 Tütün soyma işçisi (elle)
- 7 - 81.60 Tütün soyma işçisi (makineyle)
- 7 - 81.70 Tütün kıyma makinesi operatörlüğü
- 7 - 82.20 Puro imal işçisi (elle)
- 7 - 82.30 Puro imal işçisi (makineyle)
- 7 - 82.40 Puro kurutma fırını işçisi
- 7 - 82.50 Puro pudralama makinesi operatörü
- 7 - 83.20 Sigara imal işçisi (makineyle)
- 7 - 83.30 Filtreli sigara imal işçisi (makineyle)
- 7 - 89.20 Enfiye imal işçisi
- 7 - 89.30 Pipo tütünü hazırlama işçisi (elle)
- 7 - 89.40 Pipo tütünü presleme işçisi (elle)
- 7 - 89.50 Pipo tütünü kıyma makinesi operatörü
- 7 - 91.30 Erkek terzisi (hazır elbise)
- 7 - 92.20 Kürk terzisi
- 7 - 92.30 Kürk modelcisi
- 7 - 92.40 Kürk değerlendirici ve denkleştirici
- 7 - 92.50 Kürk biçici
- 7 - 92.60 Kürk gerdirici
- 7 - 93.20 Kadın şapkası imalat işçisi
- 7 - 93.30 Şapka kalıp makinası operatörlüğü
- 7 - 93.40 Şapkacı
- 7 - 94.20 Patron hazırlayıcı (giyecek)
- 7 - 94.30 Patron hazırlayıcı (şapka ve kep)
- 7 - 94.33 Kalıpcı (konfeksiyon)
- 7 - 94.40 Patron işaretleyici (giyecek)

- 7 - 94.50 Konfeksiyon biçici
- 7 - 94.55 Bant verev makinası işçisi
- 7 - 94.60 Biçici (deri giyecek)
- 7 - 94.70 Eldiven biçici (deri hariç)
- 7 - 94.80 Eldiven biçici (deri)
- 7 - 94.85 Döşeme biçici
- 7 - 94.87 Kesim işçisi
- 7 - 95.10 El ve makine dikişçisi (genel)
- 7 - 95.20 Elbise ve dikişçisi (deri ve kürk hariç)
- 7 - 95.30 Deri giyim dikişçisi
- 7 - 95.40 Kürk dikişçisi
- 7 - 95.50 Dikiş makinesi operatörü
- 7 - 95.60 El nakışçısı
- 7 - 95.70 Makine nakışçısı
- 7 - 95.75 Torba ve çuval dikme makine işçisi
- 7 - 95.80 Kağıt torba dikme makinesi işçisi
- 7 - 96.20 Mobilya döşemecisi
- 7 - 96.30 Taşıt döşemecisi
- 7 - 96.40 Yatak imalat işçisi
- 7 - 99.20 Yelken, çadır ve tente işçisi
- 7 - 99.30 Şemsiye işçisi
- 7 - 99.40 Konfeksiyon kontrolörü
- 8 - 01.10 Ayakkabı imalat işçisi (genel)
- 8 - 01.20 Ortopedik ayakkabı imalat işçisi
- 8 - 01.30 Ayakkabı tamircisi
- 8 - 02.15 Istampacı (ayakkabı)
- 8 - 02.20 Kesici (makine ile)
- 8 - 02.22 Astar kesme makinesi işçisi (ayakkabı)
- 8 - 02.25 Kesici (elle)
- 8 - 02.30 Saya hazırlayıcı
- 8 - 02.35 Taban presçisi
- 8 - 02.40 Taban geçirici
- 8 - 02.45 Saya monte ustası
- 8 - 02.50 Saya dikici (makine ile)
- 8 - 02.55 Bot, çizme ve ayakkabı perdahçısı
- 8 - 02.60 Tamirci (ayakkabı)
- 8 - 02.70 Kontrolör (ayakkabı)
- 8 - 03.10 Deri eşya imalat işçisi (genel)
- 8 - 03.20 Koşum saracı
- 8 - 03.25 Eyer saracı
- 8 - 03.30 Deri kesici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç)
- 8 - 03.40 Deri dikici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç-elle)
- 8 - 03.50 Deri dikici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç-makine ile)
- 8 - 11.20 Mobilya işçisi
- 8 - 11.30 Perdah işçisi (elle-mobilya)
- 8 - 11.40 Mobilya monte işçisi
- 8 - 11.50 Sandalye monte işçisi (ağaç)
- 8 - 12.05 Ağaç işleyen tezgah ayarçısı (genel)
- 8 - 12.10 Ağaç işleyen tezgah ayarçısı-operatörü (genel)
- 8 - 12.20 Bıçkıcı (ince ağaç işleri)
- 8 - 12.30 Tornacı (ağaç)
- 8 - 12.32 Freze tezgahı ayarçısı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.34 Dik freze tezgahı operatörü (ağaç)
- 8 - 12.36 Zincirli freze tezgahı ayarçısı operatörü (ağaç)
- 8 - 12.40 Torna tezgahı ayarçısı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.45 Yuvarlak iş çekme makinesi ayarçısı operatörü (ağaç)
- 8 - 12.47 Konik yapma makinası ayarçısı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.50 Döner bıçaklı planya tezgahı ayarçısı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.55 Kanal açma makinesi işçisi (ağaç)
- 8 - 12.57 Kesme makinesi ayarçısı-operatörü (ağaç)

- 8 - 12.60 Döner bıçaklı yuva açma tezgahı ayaracı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.70 Planya tezgahı ayaracı- operatörü (ağaç)
- 8 - 12.75 Matkap tezgahı ayaracı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.77 Rayba makinesi ayaracı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.80 Milli oyma makinesi ayaracı-operatörü (ağaç)
- 8 - 12.82 Tesviye işçisi (ağaç)
- 8 - 12.85 Zımpara makinesi ayaracı operatörü
- 8 - 19.15 Markör(ağaç)
- 8 - 19.20 Karoser imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.25 Araba imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.26 Tekerlek imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.27 Bükücü (ağaç)
- 8 - 19.29 Bükücü (makine ile-kontrplak-ağaç)
- 8 - 19.30 Fıçı imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.32 Depolama tankı imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.34 Buharlı pres makinesi işçisi (ağaç kaplama)
- 8 - 19.35 Modelci (ağaç)
- 8 - 19.40 Maket işçisi (ağaç)
- 8 - 19.45 Oyma işçisi (ağaç)
- 8 - 19.47 Tutkal sürme makinesi ayaracı - operatörü (ağaç)
- 8 - 19.50 Kaplama işçisi (ağaç)
- 8 - 19.55 Ağaç mobilya cilacısı
- 8 - 19.57 Mobilya cilacısı (püskürtme ile ahşap)
- 8 - 19.59 Lake makinesi ayaracı-operatörü (mobilya-ağaç)
- 8 - 19.60 Pipo ve ağızlık imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.65 Kakmacı (ağaç)
- 8 - 19.70 Spor malzemesi imalat işçisi (ağaç)
- 8 - 19.75 Perdahlama makinesi ayaracı-operatörü (ağaç)
- 8 - 20.15 Taş yontma işçisi
- 8 - 20.17 Taş bıçkıcısı
- 8 - 20.19 Taş planya operatörü
- 8 - 20.21 Taş taşlama işçisi
- 8 - 20.23 Taş perdah işçisi (makine ile)
- 8 - 20.25 Taş perdah işçisi (elle)
- 8 - 20.30 Taş ayırıcı
- 8 - 20.40 Taş işaretleme işçisi
- 8 - 20.50 Torna tezgahı operatörü (taş işletme)
- 8 - 20.55 Torna tezgahı operatörü (taş perdahlama)
- 8 - 20.60 Taş harf oyma işçisi (elle)
- 8 - 20.65 Matkap işçisi (taş)
- 8 - 20.70 Taş oyma işçisi (elle)
- 8 - 20.80 Yontma ve inşa işçisi (abide)
- 8 - 31.10 Demirci (genel)
- 8 - 31.20 Demirci (makine ile)
- 8 - 31.25 Soğuk demirci
- 8 - 31.30 Şahmerdan operatörü
- 8 - 31.40 Demir dövme presi operatörü
- 8 - 31.45 Yatay dikey pres tezgahı operatörü
- 8 - 31.50 Şişirme pres tezgahı işçisi
- 8 - 32.20 Takım ve kalıp yapıcı
- 8 - 32.30 Bağlantı parçası ve mastar yapıcı
- 8 - 32.40 Modelci (metal-dökümhane)
- 8 - 32.50 Metal markacı
- 8 - 33.05 Metal işleme tezgahı ayaracısı (genel)
- 8 - 33.10 Metal işleme tezgahları ayaracı-operatörleri (genel)
- 8 - 33.20 Torna tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.22 Revolver torna tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.24 Yatak torna tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.26 Val torna tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.27 Çok milli özel torna tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)

- 8 - 33.28 Hadde torna tezgahı ayaracı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.30 Freze tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.32 Üniversal freze tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.34 Hadde muylu freze tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.40 Planya tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.45 Vargel tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.50 Boring matkap tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.60 Matkap tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.62 Radial matkap tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.70 Rektifiye tezgahı ayaracı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.72 Miknatis tablalı rektifiye tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.74 Vals taşlama tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.80 Honlama tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.82 Pantoğraf tezgahı ayaracı-operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 33.85 Programlı metal işleme tezgahı ayaracı-operatörü
- 8 - 34.10 Metal işleme tezgahı operatörü (genel)
- 8 - 34.20 Torna tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.30 Freze tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.40 Planya tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.45 Vargel tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.50 Boring matkap tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.60 Matkap tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.65 Rektifiye tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.70 Honlama tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 34.75 Metal testere tezgahı operatörü
- 8 - 34.76 Metal şerit testere tezgahı operatörü
- 8 - 34.78 Dual testere tezgahı operatörü
- 8 - 34.80 Otomatik metal işleme,transfer tezgahı ayaracı operatörü
- 8 - 35.20 Açık ve polisaj tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 35.30 Takım bileyicisi (metal işleme tezgahları)
- 8 - 35.40 Kesici aletler bileyicisi
- 8 - 35.50 Testere tamircisi ve bileyicisi
- 8 - 35.60 Tekstil tarağı bileyicisi
- 8 - 35.62 Val bileyicisi (tekstil)
- 8 - 35.64 Rakle bileyicisi (tekstil)
- 8 - 39.20 Tüfekçi
- 8 - 39.30 Çilingir
- 8 - 39.35 Oto kilidi imal işçisi
- 8 - 39.40 Metal bükücü (tornada)
- 8 - 39.50 Metal şekillendirici (elle)
- 8 - 39.60 Metal pres operatörü
- 8 - 39.62 Pres tezgahı operatörü
- 8 - 39.64 Hidrolik pres tezgahı operatörü
- 8 - 39.65 Apkant hidrolik pres tezgahı operatörü
- 8 - 39.66 Eksantirik pres tezgahı operatörü
- 8 - 39.67 Bombe pres tezgahı operatörü
- 8 - 39.68 Zımba tezgahı operatörü (metal işçiliği)
- 8 - 39.70 Metal bükme tezgahı operatörü
- 8 - 39.72 Boru kesme makinesi işçisi
- 8 - 39.74 Boru konikleştirme makinesi işçisi
- 8 - 39.76 Boru kıvrırma makinesi işçisi
- 8 - 39.77 Saç röle makinesi işçisi
- 8 - 39.78 Flanj açma makinesi operatörü (metal levha)
- 8 - 39.79 Caka saç kıvrırma tezgahı işçisi
- 8 - 39.80 Motorlu metal kesme makası operatörü
- 8 - 39.82 Pnömatik çift taraflı kesme tezgahı operatörü
- 8 - 39.84 Hidrolik makas tezgahı operatörü (metal levha)
- 8 - 39.85 Daire makas tezgahı operatörü (metal levha)
- 8 - 39.86 Titreşimli saç kesme makası operatörü
- 8 - 39.87 Tel halat imal işçisi

- 8 - 39.88 Çivi imal makinesi operatörü
- 8 - 41.05 Makine montajcısı (genel)
- 8 - 41.10 Metal mamuller alıştırıcı montÖrü (genel)
- 8 - 41.15 Alıştırıcı-montör (içten ateşlemeli motorlar-deniz ve uçak motorları hariç)
- 8 - 41.20 Alıştırıcı-montör (uçak motorları)
- 8 - 41.25 Alıştırıcı-montör (deniz motorları)
- 8 - 41.30 Alıştırıcı-montör (türbinler-uçak ve deniz türbinleri hariç)
- 8 - 41.35 Alıştırıcı-montör (metal işleyen tezgah takımları)
- 8 - 41.40 Alıştırıcı-montör (maden ocağı makineleri)
- 8 - 41.45 Alıştırıcı-montör (matbaa makineleri)
- 8 - 41.50 Alıştırıcı-montör (tekstil makineleri)
- 8 - 41.55 Alıştırıcı-montör (ağaç işleme makineleri)
- 8 - 41.60 Alıştırıcı-montör (ziraat makineleri)
- 8 - 41.65 Alıştırıcı-montör (hafriyat makineleri)
- 8 - 41.70 Alıştırıcı-montör (büro makineleri)
- 8 - 41.75 Makine kurma ve tesisat işçisi
- 8 - 41.80 Soğutma ve havalandırma tesisi kurucusu ve teknisyeni
- 8 - 41.86 Alıştırıcı-montör (pedallı araçlar)
- 8 - 41.87 Alıştırıcı-montör (dikiş makineleri)
- 8 - 41.88 Alıştırıcı-montör (maden ocakları basınçlı hava makineleri)
- 8 - 42.20 Saat imalat işçisi
- 8 - 42.25 Saat tamircisi
- 8 - 42.27 Zaman saatleri bakım ve tamir işçisi
- 8 - 42.30 Hassas ve dakik aletler imalat işçisi ve tamircisi
- 8 - 42.35 Optik aletler imalat işçisi ve tamircisi
- 8 - 42.37 Gözlükçü
- 8 - 42.40 Hassas ve dakik aletler alıştırıcı-montörü
- 8 - 42.45 Ortopedik malzeme imalat işçisi ve tamircisi
- 8 - 42.50 Diş, protez imalat işçisi ve tamircisi
- 8 - 42.55 Enstrümancı
- 8 - 42.60 Savaş tamir işçisi
- 8 - 42.65 Tartı aletleri bakım ve tamir işçisi
- 8 - 43.20 Tamirci-makinist (otomobil)
- 8 - 43.30 Tamirci-makinist (kamyon)
- 8 - 43.40 Tamirci-makinist (motosiklet ve motorla teçhiz edilmiş pedallı araçlar)
- 8 - 49.10 Tamirci-makinist (makine-genel)
- 8 - 49.15 Tamirci-makinist (pistonlu buhar makineleri)
- 8 - 49.17 Tamirci-makinist (buhar kazanları)
- 8 - 49.20 Tamirci-makinist (dizel motoru-motorlu araçlar hariç)
- 8 - 49.22 Tamirci-makinist (deniz motorları)
- 8 - 49.55 Tamirci-makinist (ziraat makineleri)
- 8 - 49.60 Tamirci-makinist (hafriyat ve inşaat makineleri)
- 8 - 49.65 Tamirci-makinist (büro makineleri)
- 8 - 49.70 Tamirci-makinist (fabrika bakımı)
- 8 - 49.75 Tamirci-makinist (pedallı araçlar)
- 8 - 49.78 Metal mamuller montaj işçisi
- 8 - 49.80 Yağlayıcı ve gresleyici (gemi makineleri hariç)
- 8 - 49.85 Makine kalite kontrolcusu ve deneyicisi
- 8 - 71.05 Sıhhi tesisat işçisi (genel)
- 8 - 71.10 Boru tesisatçısı (genel)
- 8 - 71.12 Ölçü aletleri boru tesisatçısı
- 8 - 71.20 Boru tesisatçısı (havagazı şebekesi)
- 8 - 71.45 Boru tesisatçısı (buhar)
- 8 - 71.55 Isıtma sistemi kontrol teknisyeni
- 8 - 72.10 Oksijen ve elektrik kaynakçısı (genel)
- 8 - 72.15 Oksijen kaynakçısı
- 8 - 72.20 Elektrik ark kaynakçısı (elle)
- 8 - 72.25 Elektrik ark kaynakçısı (makine ile)
- 8 - 72.26 Otomatik zincir kaynak makinesi işçisi
- 8 - 72.27 Otomatik seyyar toz altı kaynak makinesi işçisi



- 8 - 72.29 Elektronik toz altı kaynak makinesi işçisi
- 8 - 72.30 Termit macun kaynakçısı
- 8 - 72.32 Dikiş kaynak makinesi işçisi
- 8 - 72.35 Rezistans kaynakçısı
- 8 - 72.37 Punto kaynak makinesi işçisi
- 8 - 72.40 Kurşun tesisat işçisi
- 8 - 72.45 Pirinç kaynakçısı
- 8 - 72.47 Gümüş kaynakçısı (elle)
- 8 - 72.48 Gümüş kaynakçısı (makine ile)
- 8 - 72.49 Soğuk kaynak işçisi
- 8 - 72.50 Pürmüzcü (elle)
- 8 - 72.55 Pürmüzcü (makine ile)
- 8 - 72.56 Seyyar otomatik oksiasetlen kesme makinesi işçisi
- 8 - 72.60 Lehimci (elle)
- 8 - 72.65 Lehim bantı işçisi
- 8 - 73.10 Metal levha işçisi (genel)
- 8 - 73.20 Markör (metal levha)
- 8 - 73.30 Bakırcı
- 8 - 73.40 Tenekeci
- 8 - 73.45 Teneke kutu imal işçisi
- 8 - 73.50 Kazan yapıcısı
- 8 - 73.52 Makinatocu
- 8 - 73.53 Radyatör imalat işçisi (motorlu taşıtlar)
- 8 - 73.60 Metal levha işçisi (tezyinat)
- 8 - 73.70 Kaportacı (kara taşıtları)
- 8 - 74.20 Markör (metal inşaat)
- 8 - 74.30 İnşaat çeliği işçisi (atölye)
- 8 - 74.40 İnşaat çeliği montörü
- 8 - 74.50 Gemi montörü (metal)
- 8 - 74.55 Zırh işçisi (gemi)
- 8 - 74.57 Çelik levha bükücüsü
- 8 - 74.60 El perçincisi
- 8 - 74.65 Makine perçincisi (metal inşaat)
- 8 - 74.70 Pünomatik tabanca perçincisi
- 8 - 80.10 Mücevherci (genel)
- 8 - 80.20 Mücevherat tamircisi
- 8 - 80.30 Kıymetli taş traş ve perdah işçisi
- 8 - 80.40 Kıymetli taş takıcısı
- 8 - 80.50 Altın ve gümüş işlemeci
- 8 - 80.60 Kıymetli metal çekicisi
- 8 - 80.70 Kıymetli metal varak işçisi
- 8 - 80.80 Mücevherat oymacısı
- 8 - 80.85 Kenar yazma makinesi işçisi
- 8 - 91.20 Cam üfürücü
- 8 - 91.22 Sap takıcı (cam eşya)
- 8 - 91.24 Cam üfürücü (laboratuvar cihazları)
- 8 - 91.28 Cam üfleme makinesi operatörü
- 8 - 91.32 Mercek kalıpcısı
- 8 - 91.35 Cam presci (elle)
- 8 - 91.36 Cam pres makinesi operatörü
- 8 - 91.37 Bombeli-mikalı cam imal işçisi
- 8 - 91.38 Düz mikalı cam imal işçisi
- 8 - 91.39 Isıcam imal işçisi
- 8 - 91.40 Cam hadde makinesi operatörü
- 8 - 91.44 Levha cam merdane işçisi
- 8 - 91.46 Cam eşya taşlama makinesi operatörü
- 8 - 91.47 Emaye cam imal işçisi
- 8 - 91.48 Cam levha parlaticısı
- 8 - 91.49 Cam ve cam eşya rodajcısı
- 8 - 91.50 Yakmacı (cam eşya)

- 8 - 91.53 Cam eşya kesici (alevle)
- 8 - 91.54 Cam eşya kesici (makineyle)
- 8 - 91.55 Cam eşya kesici (elle)
- 8 - 91.56 Cam levha kesici (elle)
- 8 - 91.57 Cam boru ve tüp kesici (alevle)
- 8 - 91.58 Cam levha kesme ve koparma makinesi operatörü
- 8 - 91.64 Cam kenarı perdahlayıcısı
- 8 - 92.10 Çömlekçi (genel)
- 8 - 92.20 Çömlek ve porselen kalıpcısı
- 8 - 92.25 Çömlek ve porselen döner tablacısı
- 8 - 92.30 Çömlek ve porselen şekillendirme işçisi
- 8 - 92.32 Çömlek ve porselen tornacısı (elle)
- 8 - 92.34 Çömlek ve porselen tornacısı (makineyle)
- 8 - 92.35 Çömlek ve porselen kil şerbeti dökücüsü (elle)
- 8 - 92.40 Tuğla ve kiremit kalıpcısı (elle)
- 8 - 92.42 İnşaat elemanları kalıpcısı (elle)
- 8 - 92.43 İnşaat elemanları kalıpcısı (makineyle)
- 8 - 92.45 Çömlek ve porselen presçisi (elle)
- 8 - 92.46 Tuğla ve kiremit presçisi (elle)
- 8 - 92.48 Tuğla ve kiremit presçisi (makineyle)
- 8 - 92.50 Çömlek ve porselen presçisi (kalıpla)
- 8 - 92.52 Mozaik presçisi (kalıpla)
- 8 - 92.55 Kil çekme presi operatörü
- 8 - 92.60 Zımpara diski ve değirmen taşı kalıpcısı
- 8 - 92.65 Kesme makinesi operatörü (tuğla, kiremit ve benzeri inşaat malzemeleri)
- 8 - 92.68 Çömlek ve porselen taşlama işçisi (elle)
- 8 - 92.70 Çömlek ve porselen taşlama işçisi (makineyle)
- 8 - 92.75 Çömlek ve porselen perdahlama işçisi
- 8 - 92.78 Perdahlama makinesi operatörü (inşaat elemanları)
- 8 - 92.80 Çömlek ve porselen montaj işçisi
- 8 - 93.20 Fırın işçisi (cam imali)
- 8 - 93.30 Fırın işçisi (cam tavlama)
- 8 - 93.40 Cam tavgıcısı
- 8 - 93.50 Fırın işçisi (çömlek ve porselen)
- 8 - 93.60 Fırın işçisi (tuğla, kiremit ve benzeri inşaat elemanları)
- 8 - 93.70 Fırın işçisi (mozaik)
- 8 - 94.20 Gravürcü (cam)
- 8 - 94.30 Cam oymacı
- 8 - 94.40 Kum püskürtücü (cam)
- 8 - 95.20 Cam süsleyicisi (elle)
- 8 - 95.30 Seramik süsleyicisi (elle)
- 8 - 95.40 Seramik dekoratörü
- 8 - 95.50 Seramik süsleyici (püskürtmeyle)
- 8 - 95.60 Seramik boyacısı (daldırmayla)
- 8 - 95.70 Ayna sırcısı
- 8 - 99.20 Karıştırıcı (cam imali)
- 8 - 99.30 Kil çamuru hazırlayıcısı
- 8 - 99.33 Kaya ve kil öğütme işçisi
- 8 - 99.35 Öğütme ve çamur makinesi operatörü (inşaat elemanları)
- 8 - 99.40 Kil şerbeti hazırlayıcısı
- 8 - 99.45 Kil hamur makinesi operatörü
- 8 - 99.47 Kil hamuru vakum makinesi işçisi
- 8 - 99.50 Sır işçisi
- 8 - 99.60 Karıştırıcı (aşındırıcı maddeler)
- 8 - 99.65 Karıştırıcı (inşaat elemanları)
- 8 - 99.70 Cam elyaf imal işçisi
- 8 - 99.72 Fıtil imal işçisi (cam elyafı)
- 8 - 99.74 Cam keçe imal işçisi
- 8 - 99.75 Bütümlü örtü makinesi operatörü
- 8 - 99.78 Kesme makinesi işçisi (cam elyafı)

- 8 - 99.80 Cam elyaf kalıplama işçisi
- 9 - 01.20 Kauçuk yoğurucu
- 9 - 01.23 Otoklav kazanı operatörü (kauçuk)
- 9 - 01.25 Kauçuk kalandır makinesi operatörü
- 9 - 01.30 Kauçuk çekme makinesi operatörü
- 9 - 01.35 Kauçuk kalıp presi operatörü
- 9 - 01.40 Kauçuk mamuller montaj işçisi
- 9 - 01.45 Plastik yoğurucu
- 9 - 01.47 Plastik öğütme makinesi operatörü
- 9 - 01.50 Plastik kalıp makine operatörü (enjeksiyonla)
- 9 - 01.55 Plastik kalıp makinesi operatörü (presle)
- 9 - 01.60 Plastik çekme makinesi operatörü
- 9 - 01.65 Plastik levha imal işçisi
- 9 - 01.70 Plastik mamuller montaj işçisi
- 9 - 01.75 Plastik kalandır makinesi operatörü
- 9 - 01.80 Plastik mamuller imal işçisi
- 9 - 02.15 Yoğurucu (lastik)
- 9 - 02.17 Lastik kalandır makinesi operatörü
- 9 - 02.20 Dış lastik hazırlama işçisi
- 9 - 02.30 Dış lastik kalıpcısı
- 9 - 02.35 Vulkanizasyon işçisi (sıcak işlem)
- 9 - 02.40 Dış lastik tamircisi
- 9 - 02.45 İç lastik hazırlama işçisi
- 9 - 02.50 İç lastik kalıplama işçisi
- 9 - 02.55 İç lastik tamircisi (motorlu taşıtlar)
- 9 - 10.20 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (elle)
- 9 - 10.30 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (makineyle)
- 9 - 10.40 Karton astarlama makinesi operatörü
- 9 - 10.50 Karton ve mukavva kutu kesme ve katlama presi operatörü
- 9 - 10.53 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (makineyle - telle)
- 9 - 10.60 Karton pres operatörü
- 9 - 10.70 Kağıt torba ve zarf imal işçisi (makineyle)
- 9 - 10.80 Selefön torba imal işçisi (makineyle)
- 9 - 21.10 Matbaa işçisi (genel)
- 9 - 21.20 Mürettip (elle)
- 9 - 21.30 Linotip operatörü
- 9 - 21.35 Monotip operatörü
- 9 - 21.40 Harf döküm makinesi operatörü
- 9 - 21.43 Monotip harf döküm makinesi operatörü
- 9 - 21.45 Sayfa tertipçisi
- 9 - 21.50 Forma tertipçisi
- 9 - 21.55 Fototip tertip makinesi operatörü
- 9 - 21.60 Fototip sayfa tertipçisi
- 9 - 22.20 Silindirik tertipli baskıcı
- 9 - 22.25 Düz tablalı baskıcı
- 9 - 22.30 Rotatif baskıcı
- 9 - 22.40 Ofset baskıcı
- 9 - 22.50 Direkt litografik baskıcı
- 9 - 22.60 Rotogravür baskıcı
- 9 - 22.70 Duvar kağıdı baskıcısı
- 9 - 23.20 Sterotip klişeci
- 9 - 23.30 Elektrotip klişeci
- 9 - 24.15 Gravürcü (litograf taşı)
- 9 - 24.20 Gravürcü (metal baskı plakları ve ruloları - elle)
- 9 - 24.25 Gravürcü (metal kalıp-elle)
- 9 - 24.30 Gravürcü (ağac, kauçuk ve linolyum-elle)
- 9 - 24.40 Gravürcü (metal baskı ruloları-makineyle)
- 9 - 24.45 Gravür pantograf operatörü
- 9 - 24.50 Kopyacı (direkt litografi işçiliği)
- 9 - 24.60 Klişeci (metal gravürcülük)

- 9 - 25.10 Fotogravürücü (genel)
- 9 - 25.20 Fotoğrafçı (fotogravür)
- 9 - 25.30 Rötüşçü (fotogravür)
- 9 - 25.40 Kopyacı (fotomekanik)
- 9 - 25.50 Klişeci (fotogravür)
- 9 - 25.60 Klişe rötüşçüsü
- 9 - 26.20 Ciltçi (elle)
- 9 - 26.30 Ciltci (makine ile)
- 9 - 26.40 Süsleyici (elle)
- 9 - 26.50 Cilt tezyinatçısı (makineyle)
- 9 - 27.20 Developman işçisi (renkli fotoğraf)
- 9 - 27.30 Developman işçisi (siyah beyaz fotoğraf)
- 9 - 27.40 Tab işçisi (fotoğraf)
- 9 - 27.50 Agrandisman işçisi (fotoğraf)
- 9 - 29.20 Şablon kesicisi (ipek ekran baskısı)
- 9 - 29.30 İpek ekran baskıcısı
- 9 - 29.40 Blok motif baskıcısı
- 9 - 29.50 Baskıcı (mensucat)
- 9 - 29.55 Baskıcı (suni deri)
- 9 - 29.60 Baskıcı (kontrplak)
- 9 - 29.65 Baskıcı (plastik)
- 9 - 29.70 Baskıcı (cam-elle)
- 9 - 29.75 Baskıcı (cam-makineyle)
- 9 - 31.20 Boyacı (bina)
- 9 - 31.30 Boyacı (çelik inşaat ve gemi)
- 9 - 31.40 Badanacı (bina)
- 9 - 39.20 Boyacı (fırça ile-inşaat hariç)
- 9 - 39.21 Lak sürücü (fırça ile)
- 9 - 39.30 Boyacı (püskürtme ile-inşaat hariç)
- 9 - 39.31 Lak sürme makinesi işçisi (metal levha)
- 9 - 39.32 Hassas lak sürme makinesi işçisi (baskı silindirleri)
- 9-39.40 Boyacı (daldırma ile)
- 9-39.50 Tabelacı
- 9-39.52 Plaka perde makinesi ayaracı operatörü (elyafı plaka imalı)
- 9-39.60 Oto boyacısı
- 9-42.20 Sepet imal işçisi
- 9-42.30 Fırça imal işçisi
- 9-42.40 Süpürge imal işçisi
- 9-42.50 Hasır mobilya işçisi
- 9-43.20 Dökme beton imal işçisi
- 9-43.30 Asbestli çimento imal işçisi
- 9-43.40 Mozaik imal işçisi (inşaat)
- 9-43.50 Bez ve kağıt astarlı zımpara imal işçisi
- 9-49.40 Oyuncak bebek imal işçisi
- 9-49.45 Fermuar imal işçisi
- 9-49.47 Düğme imal işçisi
- 9-49.50 Kauçuk damga imal işçisi
- 9-49.53 Lastik ayakkabı imal işçisi
- 9-49.55 Kibrit imal işçisi
- 9-49.60 Mum imal işçisi
- 9-49.65 Kurşun kalem imal işçisi
- 9-49.75 Pil imal işçisi
- 9-49.82 Balata imal işçisi
- 9-49.85 Ampul imal işçisi
- 9-51.20 Tuğla örücü (inşaat)
- 9-51.25 Tuğla örücü (baca inşaatı)
- 9-51.30 Tuğla örücü (ateş tuğlası)
- 9-51.40 Taş duvarcı (inşaat)
- 9-51.45 Mermer döşeyici
- 9-51.50 Karo fayans döşeyici

9-51.55 Mozaik kesici ve döşeyici  
9-51.60 Kaldırım işçisi  
9-51.65 Derz işçisi  
9-51.70 Moloz döşeyici  
9-52.10 Betonarmeci (genel)  
9-52.20 Beton kalıpcısı  
9-52.30 İnşaat beton demiri işçisi  
9-52.40 Şap işçisi  
9-52.50 Mozaik (terrazo) işçisi  
9-52.60 Beton direk ve travers demiri işçisi  
9-52.70 Beton direk kalıp açma işçisi  
9-53.20 Arduvaz ve kiremit çatı işçisi  
9-53.30 Sentetik madde çatı işçisi  
9-53.40 Asfalt çatı işçisi  
9-53.50 Metal çatı işçisi  
9-53.60 Ot yığmalı çatı işçisi  
9-54.10 Marangoz (genel)  
9-54.15 İnşaat marangozu  
9-54.20 İnşaat doğramacısı  
9-54.70 Atölye marangozu  
9-54.72 Marangoz (makine ağaç aksamı)  
9-54.75 Parke döşeme işçisi  
9-55.10 Sıvacı (genel)  
9-55.20 Sıvacı (tezyinat)  
9-55.30 Sıvacı (çimento,alçı)  
9-55.40 Sıvacı (elyafli malzeme)  
9-55.45 Tirizci (bağdadi işçisi)  
9-56.20 Bina tecritçisi (elle)  
9-56.30 Bina tecritçisi (makine ile)  
9-56.40 Akustik tecritçisi  
9-56.50 Kazan ve boru tecritçisi  
9-56.52 Kalorifer kazanı tecritçisi  
9-56.54 Sarma makinesi işçisi (boru tecriti)  
9-56.56 Bez kesme makinesi işçisi (boru tecriti)  
9-56.58 Bez kumlama makinesi işçisi (boru tecriti)  
9-56.60 Soğutma ve havalandırma teçhizatı tecritçisi  
9-57.20 Camcı (bina)  
9-57.30 Camcı (çatı aydınlık camekanı)  
9-57.40 Camcı (vitrin cam levhaları)  
9-57.50 Camcı (kurşun çerçevesi ve renkli dekoratif camlar)  
9-57.60 Oto camcısı  
9-59.10 İnşaat kalfası (genel)  
9-59.20 Bina bakımcısı  
9-59.25 Duvar kağıdı kaplayıcısı  
9-59.30 Baca işçisi  
9-59.40 İskele kurucusu  
9-59.50 Boru döşeyici  
9-59.65 Zemin kaplamacısı (mastik karışımı)  
9-59.70 Zemin kaplamacısı (tezyinat karoları)  
9-59.75 Bina dış yüzey temizleyicisi  
9-71.20 Tahmil-tahliye işçisi (gemi)  
9-71.30 Taşıt yükleme işçisi (demiryolu ve karayolu araçları)  
9-71.35 Uçak yükleme işçisi  
9-71.40 Tanker yükleme işçisi (gemi)  
9-71.45 Depo hamalı  
9-71.50 Ambalajcı (elle)  
9-71.55 Ambalajcı (makine ile)  
9-71.60 Etiketçi (makine ile)  
9-71.70 Balya pres operatörü  
9-71.75 Kap yıkama makinesi operatörü

9-71.80 Kap doldurma makinesi operatörü  
9-71.85 Kapaklama ve mühürleme makinesi operatörü  
5-40.50 Oda hizmetçisi  
5-52.30 Cam temizleyici  
5-52.40 Baca temizleyici  
5-60.10 Çamaşırıcı (genel)  
5-60.20 Çamaşır makinesi operatörü  
5-60.30 Kuru temizleme makinesi operatörü  
5-60.40 Kuru temizleyici (elle)  
5-60.50 Lekeci (kuru temizleme)  
5-60.60 Ütücü (makine ile)  
5-60.70 Ütücü (elle)  
5-70.50 Manikürcü ve pedikürcü  
5-70.70 Tellak  
6-21.05 Çiftlik işçisi (genel)  
6-21.10 Yardımcı çiftlik işçisi (genel)  
6-22.10 Tarla ürünü çiftlik işçisi (genel)  
6-22.20 Çiftlik işçisi (sebze)  
6-22.30 Çiftlik işçisi (buğday)  
6-22.40 Çiftlik işçisi (pamuk)  
6-22.50 Çiftlik işçisi (pirinç)  
6-22.55 Çiftlik işçisi (susam)  
6-23.20 Meyve bahçesi işçisi  
6-23.30 Üzüm bağı işçisi  
6-23.40 Çay yetiştirme işçisi  
6-23.50 Çay toplama işçisi  
6-24.10 Hayvan yetiştirme işçisi (genel)  
6-24.20 Hayvan yetiştirme işçisi (sığır)  
6-24.25 Hara işçisi  
6-24.30 Hayvan yetiştirme işçisi (koyun)  
6-24.35 Hayvan yetiştirme işçisi (keçi)  
6-24.40 Hayvan yetiştirme işçisi (domuz)  
6-24.50 Hayvan yetiştirme işçisi (kürklü hayvanlar)  
6-24.60 Sperm alma işçisi  
6-24.70 Kırkıcı  
6-25.10 Süthane işçisi (genel)  
6-25.20 Sağım işçisi (makine ile)  
6-25.30 Sağım işçisi (elle)  
6-27.20 Sebze yetiştirme işçisi  
6-27.30 Fidanlık işçisi  
6-27.40 Bahçıvan  
6-29.20 Arıcılık işçisi  
6-29.30 İpek böcekçiliği işçisi  
6-29.40 Ağaç çentikçisi (kauçuk hariç)  
6-29.50 Sulama işçisi  
6-29.60 Toprak-zemin tesfiye işçisi  
6-41.20 Açık deniz balıkçısı  
6-41.30 İç sular ve kıyı balıkçısı  
6-49.20 Balık üreticisi  
3-21.40 Daktilograf  
3-70.20 Posta ayırım memuru

## **EK-7: Tek El Veya Tek Kol Özürlü Olanların Çalıştırılabilecekleri İşler**

- 5-40.25 Hizmetli (kamu kuruluşları)
- 7-51.11 Elyaf eksperisi
- 7-54.71 Halı kontrolörü
- 7-54.72 Halat kontrolörü
- 7-55.70 Örgü kontrolörü
- 7-55.75 Çorap kontrolörü
- 7-77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7-78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7-99.40 Konfeksiyon kontrolörü
- 8-02.70 Kontrolör (ayakkabı)
- 9-49.80 Kalite kontrolcu
- 3-31.70 Gişe memuru (PTT)
- 3-39.20 Büro memuru (maliyet hesabı)
- 3-39.30 Büro memuru (ücret hesaplama)
- 3-39.40 Büro memuru (maliye)
- 3-59.62 Ebis kontrolörü
- 3-59.66 Klerens ve istatistik memuru
- 3-59.67 Pasaport ve lisans takip memuru
- 3-59.69 Kayıp eşya memuru
- 3-59.70 Uçuş hareket memuru
- 3-59.71 Uçak tahsis memuru
- 3-59.72 Ekip tahsis memuru
- 3-91.20 Büro memuru (sevk ve tesellüm)
- 3-91.30 Büro memuru (stok kayıt)
- 3-91.40 Büro memuru (depolama)
- 3-92.20 Malzeme planlama memuru
- 3-92.30 Üretim planlama memuru
- 3-93.10 Büro memuru (genel)
- 3-93.20 Büro memuru (haberleşme)
- 3-93.30 Büro memuru (personel)
- 3-93.40 Büro memuru (hukuk)
- 3-93.50 Sigorta memuru
- 3-93.60 İstihbarat memuru
- 3-94.10 Resepsiyoncu (genel)
- 3-94.20 Otel resepsiyoncusu
- 3-94.40 Seyahat acentesi memuru
- 3-95.20 Kütüphane memuru
- 3-95.30 Dosyalama memuru
- 3-99.40 Musahhih
- 4-22.20 Mubayaacı
- 4-31.20 Satıcı (teknik mamuller)
- 4-32.20 Ticari temsilci
- 4-32.30 Fabrikatör mümessili
- 4-41.40 Hisse senedi ve tahvil satıcısı
- 4-41.50 Sigorta eksperisi
- 4-42.20 Hizmet komisyoncusu (ilan hariç)
- 4-42.30 İlan ve reklam satıcısı
- 4-51.20 Satıcı (toptan ticaret)
- 4-51.30 Satıcı (perakende ticaret)
- 4-51.50 Satış reklamcısı (demonstratör)
- 4-52.30 Sipariş alıcı
- 4-52.40 Gazete satıcısı

## **EK-8: Tek Ayağı Özürlü Olanların Çalıştırılabilecekleri İşler**

- 7-46.15 şurup ilaç imal işçisi
- 7-46.20 Damla ilaç imal işçisi
- 7-46.25 Süspansiyon ilaç imal işçisi
- 7-46.30 Ampul solüsyon ilaç hazırlama işçisi
- 7-46.40 Toz ilaç imal işçisi
- 7-46.45 Tablet ilaç imal işçisi
- 7-46.55 Draje ilaç imal işçisi
- 7-46.60 Kapsül ilaç imal işçisi
- 7-46.65 Makyaj malzemesi imal işçisi (kimyasal)
- 7-46.70 Kolonya imal işçisi
- 7-54.35 Kilim dokuyucu (el tezgahı)
- 7-54.36 Halı dokuyucu (el tezgahı)
- 7-54.75 Kumaş onarıcı
- 7-54.76 Halı onarıcı (elle)
- 7-55.22 Tarak İşçisi
- 7-55.50 Örgücü (elle)
- 7-55.75 Çorap kontrolörü
- 7-55.80 Çorap onarıcı
- 7-59.20 Kordon ve şerit işçisi (elle)
- 7-59.25 Kordon ve şerit işçisi (makine ile)
- 7-59.27 Kaytan işçisi (makine ile)
- 7-59.30 Kroşe-sürfileci (elle)
- 7-59.35 Kroşe-sürfile makinesi operatörü
- 7-59.40 Ağ file örücüsü (elle)
- 7-59.45 Kürk elyafı karıştırma makinesi operatörü
- 7-59.50 Kalıpcı (kürk keçe başlık)
- 7-59.60 Kalıpcı (yün keçe başlık)
- 7-59.65 Pamuk kesme makinesi işçisi
- 7-59.70 Vatka makinesi işçisi
- 7-59.75 Ondüle makinesi işçisi
- 7-61.20 Post ve deri ayırıcısı
- 7-61.25 Deri işçisi
- 7-62.20 Post ayırma işçisi
- 7-77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7-78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7-81.20 Tütün ayırma işçisi
- 7-81.30 Tütün harman işçisi
- 7-81.40 Tütün ıslah işçisi
- 7-81.50 Tütün soyma işçisi (elle)
- 7-82.20 Puro imal işçisi (elle)
- 7-83.20 Sigara imal işçisi (makineyle)
- 7-83.30 Filtreli sigara imal işçisi (makineyle)
- 7-89.20 Enfiye imal işçisi
- 7-89.30 Pipo tütünü hazırlama işçisi (elle)
- 7-91.20 Erkek terzisi (ısmarlama elbise)
- 7-91.30 Erkek terzisi (hazır elbise)
- 7-91.40 Kadın terzisi
- 7-92.20 Kürk terzisi
- 7-92.30 Kürk modelcisi
- 7-92.40 Kürk değerlendirici ve denkleştirici
- 7-93.20 Kadın şapkası imalat işçisi
- 7-93.30 şapka kalıp makinesi operatörü
- 7-93.40 şapkacı
- 7-94.20 Patron hazırlayıcı (giyecek)
- 7-94.30 Patron hazırlayıcı (şapka ve kep)
- 7-94.40 Patron işaretleyici (giyecek)
- 7-94.55 Bant verev makinesi işçisi
- 7-94.60 Biçici (deri giyecek)



7-94.70 Eldiven biçici (deri hariç)  
7-94.80 Eldiven biçici (deri)  
7-94.85 Döşeme biçici  
7-95.10 El ve makine dikişçisi (genel)  
7-95.20 Elbise dikişçisi (deri ve kürk hariç)  
7-95.30 Deri giyim dikişçisi  
7-95.40 Kürk dikişçisi  
7-95.60 El nakışçısı  
7-96.20 Mobilya döşemecisi  
7-96.30 Taşıt döşemecisi  
7-99.20 Yelken, çadır ve tente işçisi  
7-99.30 Şemsiye işçisi  
7-99.40 Konfeksiyon kontrolü  
8-01.10 Ayakkabı imalat işçisi (genel)  
8-01.20 Ortopedik ayakkabı imalat işçisi  
8-01.30 Ayakkabı tamircisi  
8-02.25 Kesici (elle)  
8-02.30 Saya hazırlayıcı  
8-02.35 Taban presçisi  
8-02.40 Taban geçirici  
8-02.45 Saya monte ustası  
8-02.50 Saya dikici (makine ile)  
8-02.55 Bot, çizme ve ayakkabı perdahçısı  
8-02.60 Tamirci (ayakkabı)  
8-02.70 Kontrolör (ayakkabı)  
8-03.10 Deri eşya imalat işçisi (genel)  
8-03.20 Koşum saracı  
8-03.25 Eğer saracı  
8-03.30 Deri kesici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç)  
8-03.40 Deri dikici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç-elle)  
8-03.50 Deri dikici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç-makine ile)  
8-03.60 Deri eşya montajçısı  
8-19.15 Markör(ağaç)  
8-19.55 Ağaç mobilya cilacısı  
8-19.57 Mobilya cilacısı (püskürtme ile-ahşap)  
8-19.60 Pipo ve ağızlık imalat işçisi (ağaç)  
8-19.65 Kakmacı (ağaç)  
8-20.30 Taş ayırıcı  
8-20.40 Taş işaretleme işçisi  
8-20.60 Taş harf oyma işçisi (elle)  
8-20.70 Taş oyma işçisi (elle)  
8-39.20 Tüfekçi  
8-39.30 Çilingir  
8-39.35 Oto kilidi imal işçisi  
8-41.70 Alıştırıcı-montör (büro makineleri)  
8-42.20 Saat imalat işçisi  
8-42.25 Saat tamircisi  
8-42.37 Gözlükçü  
8-42.50 Dış, protez imalat işçisi ve tamircisi  
8-49.65 Tamirci-makinist (büro makineleri)  
8-54.20 Radyo ve televizyon tamircisi  
8-55.70 Elektrik tamircisi  
8-72.60 Lehimci (elle)  
8-72.65 Lehim bantı işçisi  
8-73.20 Markör (metal levha)  
8-73.30 Bakırcı  
8-73.45 Teneke kutu imal işçisi  
8-73.60 Metal levha işçisi (tezyinat)  
8-74.20 Markör (metal inşaat)  
8-74.65 Makine perçincisi (metal inşaat)

8-80.10 Mücevherci (genel)  
8-80.20 Mücevherat tamircisi  
8-80.30 Kıymetli taş traş ve perdah işçisi  
8-80.40 Kıymetli taş takıcısı  
8-80.50 Altın ve gümüş işlemecisi  
8-80.60 Kıymetli metal çekicisi  
8-80.70 Kıymetli metal varak işçisi  
8-80.80 Mücevherat oymacısı  
8-80.85 Kenar yazma makinesi işçisi  
8-91.20 Cam üfürücü  
8-91.22 Sap takıcı (cam eşya)  
8-91.24 Cam üfürücü (laboratuvar cihazları)  
8-91.32 Mercek kalıpcısı  
8-91.35 Cam presçisi (elle)  
8-91.50 Yakmacı (cam eşya)  
8-91.55 Cam eşya kesici (elle)  
8-91.64 Cam kenarı perdahlayıcı  
8-92.10 Çömlekçi (genel)  
8-92.32 Çömlek ve porselen tornacısı (elle)  
8-92.35 Çömlek ve porselen kil şerbeti dökücüsü (elle)  
8-92.40 Tuğla ve kiremit kalıpcısı (elle)  
8-92.45 Çömlek ve porselen presçisi (elle)  
8-92.46 Tuğla ve kiremit presçisi (elle)  
8-92.68 Çömlek ve porselen taşlama işçisi (elle)  
8-92.70 Çömlek ve porselen taşlama işçisi (makineyle)  
8-92.75 Çömlek ve porselen perdahlama işçisi  
8-92.80 Çömlek ve porselen montaj işçisi  
8-94.20 Gravürcü (cam)  
8-94.30 Cam oymacı  
8-94.40 Kum püskürtücü (cam)  
8-95.20 Cam süsleyicisi (elle)  
8-95.30 Seramik süsleyicisi (elle)  
8-95.40 Seramik dekoratörü  
8-95.50 Seramik süsleyici (püskürtmeyle)  
8-95.60 Seramik boyacısı (daldırmayla)  
8-95.70 Ayna sırcısı  
8-99.20 Karıştırıcı (cam imali)  
9-10.20 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (elle)  
9-10.30 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (makineyle)  
9-21.10 Matbaa işçisi (genel)  
9-21.20 Mürettip (elle)  
9-21.30 Linotip operatörü  
9-21.35 Monotip operatörü  
9-21.40 Harf döküm makinesi operatörü  
9-21.43 Monotip harf döküm makinesi operatörü  
9-21.45 Sayfa tertipçisi  
9-21.50 Forma tertipçisi  
9-21.55 Fototip tertip makinesi operatörü  
9-22.20 Silindirik tertipli baskıcı  
9-22.25 Düz tablalı baskıcı  
9-24.15 Gravürcü (litograf taşı)  
9-24.20 Gravürcü (metal baskı plakaları ve ruloları-elle)  
9-24.25 Gravürcü (metal kalıp-elle)  
9-24.30 Gravürcü (ağaç, kauçuk ve linolyum - elle)  
9-24.40 Gravürcü (metal baskı ruloları - makineyle)  
9-24.45 Gravür pantograf operatörü  
9-24.50 Kopyacı (direkt litografi işçiliği)  
9-25.30 Rötüşçu (fotogravür)  
9-25.60 Klişe rötüşçüsü  
9-26.20 Ciltçi (elle)

9-26.30 Ciltçi (makine ile)  
9-26.40 Süsleyici (elle)  
9-26.50 Cilt tezyinatçısı (makine ile)  
9-27.20 Developman işçisi (renkli fotoğraf)  
9-27.30 Developman işçisi (siyah beyaz fotoğraf)  
9-27.40 Tab işçisi (fotoğraf)  
9-27.50 Agrandisman işçisi (fotoğraf)  
9-29.20 Şablon kesicisi (ipek ekran baskısı)  
9-29.30 İpek ekran baskıcısı  
9-29.40 Blok motif baskıcısı  
9-29.70 Baskıcı (cam-elle)  
9-41.20 Yaylı sazlar imal işçisi  
9-41.30 Nefesli sazlar imal işçisi (ağaç)  
9-42.20 Sepet imal işçisi  
9-42.30 Fırça imal işçisi (elle)  
9-42.40 Süpürge imal işçisi  
9-42.50 Hasır mobilya işçisi  
9-49.40 Oyuncak bebek imal işçisi  
9-49.45 Fermuar imal işçisi  
9-49.47 Düğme imal işçisi  
9-49.50 Kauçuk damga imal işçisi  
9-49.53 Lastik ayakkabı imal işçisi  
9-49.55 Kibrit imal işçisi  
9-49.60 Mum imal işçisi  
9-71.50 Ambalajcı (elle)  
9-71.55 Ambalajcı (makine ile)  
9-71.60 Etiketçi (makineyle)  
9-71.75 Kap yıkama makinesi operatörü  
9-71.80 Kap doldurma makinesi operatörü  
9-71.85 Kapaklama ve mühürleme makinesi operatörü  
5-40.25 Hizmetli (kamu kuruluşları)  
5-40.50 Oda hizmetçisi  
5-60.10 Çamaşırıcı (genel)  
5-60.20 Çamaşır makinesi operatörü  
5-60.30 Kuru temizleme makinesi operatörü  
5-60.40 Kuru temizleyici (elle)  
5-60.50 Lekeci (kuru temizleme)  
5-60.70 Ütücü (elle)  
5-70.50 Manikürcü ve pedikürcü  
6-23.50 Çay toplama işçisi  
6-24.70 Kırkıcı  
6-25.30 Sağım işçisi (elle)  
3-21.30 Zabıt katibi  
3-21.40 Daktilograf  
3-31.70 Gişe memuru (PTT)  
3-39.20 Büro memuru (maliyet hesabı)  
3-39.30 Büro memuru (ücret hesaplama)  
3-39.40 Büro memuru (maliye)  
3-59.62 Ebis kontrolörü  
3-59.66 Klerens ve istatistik memuru  
3-59.67 Pasaport ve lisans takip memuru  
3-59.69 Kayıp eşya memuru  
3-59.70 Uçuş hareket memuru  
3-59.71 Uçak tahsis memuru  
3-59.72 Ekip tahsis memuru  
3-59.73 Uçuş bilgi memuru  
3-59.74 Dispeçer  
3-59.77 Ais memuru  
3-70.20 Posta ayırım memuru  
3-80.20 Telefon santral operatörü

3-80.30 Telsiz-telefon operatörü  
3-80.40 Telgrafçı  
3-80.70 Teleks operatörü  
3-91.20 Büro memuru (sevk ve tesellüm)  
3-91.30 Büro memuru (stok kayıt)  
3-91.40 Büro memuru (depolama)  
3-92.20 Malzeme planlama memuru  
3-92.30 Üretim planlama memuru  
3-93.10 Büro memuru (genel)  
3-93.20 Büro memuru (haberleşme)  
3-93.30 Büro memuru (personel)  
3-93.40 Büro memuru (hukuk)  
3-93.50 Sigorta memuru  
3-93.60 İstihbarat memuru  
3-94.10 Resepsiyoncu (genel)  
3-94.20 Otel resepsiyoncusu  
3-94.40 Seyahat acentesi memuru  
3-95.20 Kütüphane memuru  
3-95.30 Dosyalama memuru  
3-99.40 Müsahhah  
3-99.50 Büro makinesi operatörü (reprodüksiyon)  
4-22.20 Mubayaacı  
4-31.20 Satıcı (teknik mamuller)  
4-32.20 Ticari reprezentör  
4-32.30 Fabrikatör mümessili  
4-41.40 Hisse senedi ve tahvil satıcısı  
4-41.50 Sigorta eksperisi  
4-42.20 Hizmet komisyoncusu (ilan hariç)  
4-42.30 İlan ve reklam satıcısı  
4-51.20 Satıcı (toptan ticaret)  
4-51.30 Satıcı (perakende ticaret)  
4-51.50 Satış reklamcısı (demonstratör)  
4-52.30 Sipariş alıcı  
4-52.40 Gazete satıcısı  
1-41.50 İmam-hatip  
1-41.60 Vaiz  
1-41.75 Müezzin-kayyım  
1-51.20 Müellif (yazar)  
1-59.40 Metin yazarı  
1-61.20 Heykeltıraş  
1-71.20 Bestekar (kompozitor)  
1-71.40 Enstrümanacı (müzik)  
1-71.45 Ses sanatkarı  
1-80.60 Masör(spor)  
1-91.20 Kütüphaneci

## EK-9: İki Ayağı Özürlü Olanların Çalıştırılabilecekleri İşler

- 7-54.35 Kilim dokuyucu (el tezgahı)
- 7-54.36 Halı dokuyucu (el tezgahı)
- 7-54.76 Halı onarıcı (elle)
- 7-55.50 Örgücü (elle)
- 7-55.75 Çorap kontrolörü
- 7-55.80 Çorap onarıcı
- 7-59.20 Kordon ve şerit işçisi (elle)
- 7-59.30 Kroşe-sürfileci (elle)
- 7-59.40 Ağ-file örücüsü (elle)
- 7-77.20 Tad bakıcı (kahve ve çay)
- 7-78.60 Tad bakıcı (içki)
- 7-82.20 Puro imal işçisi (elle)
- 7-93.20 Kadın şapkası imalat işçisi
- 7-93.40 Şapkacı
- 7-95.20 Elbise dikişçisi (deri ve kürk hariç)
- 7-95.30 Deri giyim dikişçisi
- 7-95.40 Kürk dikişçisi
- 7-95.60 El nakışçısı
- 7-99.40 Konfeksiyon kontrolörü
- 8-01.30 Ayakkabı tamircisi
- 8-02.15 İstampacı (ayakkabı)
- 8-02.25 Kesici (elle)
- 8-02.30 Saya hazırlayıcı
- 8-02.55 Bot, çizme ve ayakkabı perdahçısı
- 8-02.60 Tamirci (ayakkabı)
- 8-02.70 Kontrolör (ayakkabı)
- 8-03.40 Deri dikici (ayakkabı, eldiven ve giyecek hariç-elle)
- 8-03.60 Deri eşya montajcısı
- 8-42.20 Saat imalat işçisi
- 8-42.25 Saat tamircisi
- 8-80.20 Mücevherat tamircisi
- 8-80.40 Kıymetli taş takıcısı
- 8-95.20 Cam süsleyicisi (elle)
- 8-95.30 Seramik süsleyicisi (elle)
- 8-95.40 Seramik dekoratörü
- 9-10.20 Karton ve mukavva kutu imal işçisi (elle)
- 9-24.20 Gravürcü (metal baskı plakaları ve ruloları-elle)
- 9-24.25 Gravürcü (metal kalıp-elle)
- 9-24.30 Gravürcü (ağaç, kauçuk ve linolyum-elle)
- 9-26.40 Süsleyici (elle)
- 9-42.20 Sepet imal işçisi
- 9-42.30 Fırça imal işçisi (elle)
- 9-42.40 Süpürge imal işçisi
- 9-49.40 Oyuncak bebek imal işçisi
- 1-41.50 İmam-hatip
- 1-41.60 Vaiz
- 1-41.75 Müezzin-kayyım
- 1-51.20 Müellif (yazar)
- 1-59.40 Metin yazarı
- 1-61.20 Heykeltraş
- 1-71.20 Bestekar (kompozitör)
- 1-71.40 Enstrumancı (müzik)
- 1-71.45 Ses sanatkarı
- 1-80.60 Masör (spor)
- 1-91.20 Kütüphaneci

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Eleşkirt'te doğdu. 1988 yılında Albay İbrahim Karaoğlanoğlu İlköğretim Okulu'ndan, 1991 yılında İzmit Namık Kemal Ortaokulu'ndan, 1994 yılında da aynı okulun lise kısmından mezun oldu.

2001 yılında Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Eğitim İletişimi ve Plânlaması Lisans programını iyi derece ile bitirdi.

2002-2003 yılları arasında Ankara'da kısa dönem askerlik görevini tamamladı. Askerlik görevini tamamladıktan sonra 2003-2011 yılları arasında özel kuruluşlarda Eğitim Uzmanı, Eğitim Sorumlusu, Eğitim Proje Uzmanı, Eğitim Koordinatörü olarak çalıştı.

2011 yılında İstanbul ili, Küçükçekmece İlçesi, Küçükçekmece Belediyesi'nde memur olarak göreve başladı. Halen bu görevine devam etmektedir.

Evli olup, İngilizce, İspanyolca, Japonca bilmektedir. Kişisel ilgi alanı olarak; İnsan Kaynakları, eğitim teknolojileri, yabancı dil ve bilişim teknolojileri ile ilgilenmektedir.