

ENGELLİ DOSTU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖZEL İŞ ANALİZİ

Yunus Köleoğlu¹ - Ali Seyyar²

¹ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7014-5588

²ORCID ID: orcid.org/0000-0001-8103-0954

Öz

Türkiye’de istihdam edilen engelli işgücü, çalışma yaşamında önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunların başında işyerindeki fiziki engeller, önyargılar, vasıfsız işlerde düşük ücretlerle çalışmak ve mesleki kariyerden yoksun olmak gelmektedir. Bu sorunların varlığının bir nedeni, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) konseptlerinin engelli işgücünü sistemine yeterince entegre etmemesidir. Bu bağlamda bu makalenin amacı, Seyyar ve Aydemir’in bir personel stratejisi olarak uygulanan Çeşitlilik Yönetimi (Diversity Management)’nden ilham alarak geliştirdikleri “Engelli Dostu İKY” konseptinin engelli işgücü için uyarlanmış iş analizinin yapısını tanıtmaktır. “Engelli Dostu İKY”nin önemi, işletmelerdeki heterojen işgücü potansiyelinin bütün çalışanların ve işletmenin ortak yararına dönüştürme gücüne sahip olmasıdır. Bu bağlamda makalemizin birinci bölümünde Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının analizi yapılmakta ve daha sonra fonksiyonları, amaçları ve gerekliliği ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde ise Engelli Dostu İş Analizi ve buna bağlı üç fonksiyonel unsur ele alınmaktadır. Bunlar sırasıyla Engelli Dostu Özel İş Tanımı, Özel İş Gereklileri ve Engelli İşgücüne Uygun İş Dizaynı’dır. İşyerinde Engelli Dostu Özel İş Dizaynı’nın hayata geçirebilmesine yönelik olarak birkaç yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. Bunlardan Engelli Dostu Özel İş Rotasyonu, Zihinsel Engelliler İçin Özel İş Basitleştirme, Engelli İşgücü İçin Uygun Özel İş Genişletme ve İş Zenginleştirme, Engelli Personelin Dâhil Olduğu Özerk Çalışma Grupları, Engelli Dostu Özel Esnek Çalışma ve Engelli Dostu Özel İş Paylaşımı ayrıntılı olarak tanıtılmakta ve değerlendirilmektedir. Sonuç olarak bu şekilde engelli dostu İKY anlayışını geliştirmiş olan işletmelerde çalışan engelli işgücü, bir ekibin eşit üyesi olarak işyerine tam uyum sağlayabilmekte, yüksek motivasyon ve performans ile çalıştığı işyerine rekabet avantajı sağlamak tadır.

Anahtar Kelimeler: Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi, Özel İş Analizi, Özel İş Tanımı, Özel İş Gereklileri, Özel İş Dizaynı.

Atf için:

Köleoğlu, Y. ve Seyyar, A. (2021). Engelli dostu insan kaynakları yönetimi açısından özel iş analizi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(28), 456-479.

¹ Dr. Bağımsız Araştırmacı, Sakarya, Türkiye

E-posta: yunuskoleoglu@gmail.com

² Prof. Dr. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi’nden emekli öğretim üyesi Sakarya/Türkiye

E-posta: aa.seyyar@gmail.com

SPECIAL WORKPLACE ANALYSIS IN CONNECTION WITH HANDICAPPED FRIENDLY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

The disabled workers employed in Turkey face significant problems in working life. Firstly, there are physical barriers, prejudices, working in unskilled low-paid jobs and deprivation of a professional career. One reason for these problems is that Human Resource Management (HRM) concepts do not sufficiently integrate disabled workers into their system. The aim of this paper is to present the structure of the adapted workplace analysis for disabled workers of the concept of "Disabled Friendly HRM" developed by Seyyar and Aydemir, inspired by Diversity Management as a HR strategy. The meaning of Disabled Friendly HRM is that it has the power to transform the heterogeneous workforce potential in companies for the common benefit of all employees and the company. In order to achieve this success, it is necessary to adapt the functionalities of workplace analysis, which are methodically valid in traditional HRM, to the needs of disabled workers. In this context in the first chapter of our article the analysis of the concept of handicapped friendly human resources management is made and after that their functions, aims and necessity are presented. In the second chapter Handicapped Friendly Human Job Analysis and in connection with that three functional factors are handled. These are Handicapped Friendly Special Job Description, Special Job Specifications and Job Design for Handicapped Labor. In order to apply the Job Design for Handicapped Labor we need several methods. Of them Handicapped Friendly Special Work Rotation, Special Business Simplification for Mentally Handicapped Persons, Special Job Enlargement and Enrichment for Handicapped Staff, Autonomous Working Groups in which Handicapped Persons are included, Handicapped Friendly Special Flexible Work and Handicapped Friendly Special Job Sharing are detailed introduced and evaluated. Ultimately, in companies that have developed a disability-friendly approach to HRM, disabled employees are able to fully adapt to the workplace as an equal member of the team and create a competitive advantage for the workplace with high motivation and performance.

Keywords: *Handicapped Friendly Human Resources Management, Special Workplace Analysis, Special Job Definition, Special Job Specification, Special Job Design.*

Giriş

Çalışmak, tüm insanlarda olduğu gibi engelli bireyler için de sosyal ilişkileri geliştirmek ve kendilerini maddi anlamda tatmin etmek açısından önemli bir psiko-sosyal ihtiyaçtır. Çalışan engellilerin şahsî doyumu, işlerinden dolayı mutlu olmaları gibi faktörler, insan-aile ve insan-toplum ilişkilerini düzenlemekte ve sosyal bir varlık olarak insanın toplumla uyumunu sağlamaktadır. Çalışabilir durumda olan engellilerin emek piyasasına katılabilmeleri ve işletmelerde etkin görevler alabilmeleri, toplumsal kaynaşmaları açısından önemlidir. Çalışma olanağına kavuşan bir engelli, kendini toplumun eşit bir ferdi olarak görecektir ve ekonomik olarak özgür olduğunu yaşayarak hissedecektir.

Ne var ki emek piyasasına girebilmek, engelli işgücü için çoğu zaman o kadar kolay olmamaktadır. Çalışma hayatına girebilen engelliler ise birçok güçlüğü karşılamakta ve buna bağlı olarak iş hayatı süresince değişik önyargılarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu durum meslekî eğitim ve (ya) rehabilitasyon hizmetlerinden yararlanmış olan vasıflı engelli bireyler için de bazen geçerli olmaktadır.

Önyargıların başında engellilerin diğer bireylere göre daha düşük verimlilikle çalıştıkları ve dolayısıyla işyerine önemli bir katkı sağlayamayacakları düşüncesi gelmektedir. Bu düşünceyi besleyen en büyük unsur, engelli işgücünün meslekî eğitim yönünden yetersiz olduğu yönündeki görüşleridir. Bunun ötesinde işverenlerin önemli bir kesimi, çalışmak isteyen engellileri ağırlıklı olarak acıma duygusu ile istihdam etmekte ve onların kabiliyetlerini görmezlikten gelerek, mesleki kariyerde ve terfi olanaklarında geri planda kalmalarına sebep olmaktadır (Baybora, 2006, ss. 232-233. Bilgin, 2000, ss. 7-8).

Hakikaten istihdam ile ilgili sorunların başında özellikle Türkiye şartları açısından ele alacak olursak engelli işgücünün, meslekî yönden yetersiz olması ve buna bağlı olarak iş bulmakta zorlanması gelmektedir. Bu şartlar altında ancak statüsü ve vasıf düzeyi düşük işlere alınan engellilerin önemli bir kesimi, hak ettikleri ücreti dahi alamamaktadır. Genellikle bu ücret, asgari ücret düzeyinin üzerine çıkmadığı gibi bazen de kayıt dışı sektörde sık sık görüldüğü gibi bunun altında bile seyredabilmektedir (Durmaz, 2017, s. 258).

Bu şartlar altında yine de verimli çalışan engelli işgücünün işyerinde kademeye alması veya kariyer yapması bile çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bir araştırmaya göre çalışan engelli bireylerin kendilerine karşı olumsuz tutum sergileyenlerin başında işverenler gelmektedir. İşverenlerin engelli işgücünü sadece yasal bir mecburiyet olarak istihdam etmek istemesi, engelli kontenjanında çalıştırılsa bile engelli işgücünden engelli olmayanların ortaya koyduğu performansı beklemesi, terfi olanağının sınırlı olması ve engelli

bireylerin işgücü devir hızının yüksek olması, çalışan engelli bireylerin dile getirdikleri başlıca sorunlardır (Kanyılmaz Polat, 2020, ss. 883-880).

Çalışma hayatında yaşanan bu sorunlar, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sisteminde bir insan kaynağı olarak engelli işgücünün yer almadığını göstermektedir. Dolayısıyla engelli personelin işe uyumu için gerekli olan özel iş analizi, iş tanımı, iş koçluğu, danışmanlık ve rehberlik hizmetleri gibi sistem unsurlarının bu doğrultuda geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda engelli işgücü için aktif istihdam politikalarının üretilmesi, meslek ve istihdam alanlarında engelli işgücü için fırsat eşitliğinin sağlanması ne kadar elzem ise işletmelerde engelli dostu İKY sisteminin oluşturulması ve bu çizgide engelli dostu iş analizi ve iş tanımının geliştirilmesi de o derece gereklidir.

1. Engelli Dostu İKY'nin Doğuşu ve Çerçevesi

İKY'nin gelişme evrelerini sırasıyla; sanayi devrimi, çalışma psikolojisi alanındaki gelişmeler, İnsan Kaynakları (İK) işlevlerinin gelişmesi ve çalışanların davranışlarına dair bilimsel çalışmalar şeklinde dört ana başlıkta ele almaktadır (Bingöl, 1997, ss.10-14). Bu gelişmeler sayesinde işletmelerde, klâsik personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani İKY'ye geçiş gerçekleşmiştir. Böylelikle geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı İKY yaklaşımında yönetimin ve işletmenin merkezinde insan faktörü önem kazanmıştır. İKY'nin oluşumu ile birlikte işgücünü daha çok bir üretim faktörü olarak ele almış olan personel yönetiminin insanileştirilmesi hız kazanmıştır. Engellilik, cinsiyet, etnik mensubiyet gibi farklı kategori ve yapılar da olan İşgücünü insanileştirme süreci ile birlikte "Çeşitlilik Yönetimi" (Diversity Management) kapsamında "Engelli Dostu İKY" kavramı da ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde "Engelli Dostu İKY" kavramına açıklık kazandırıldıktan sonra bunun gerekliliğine, fonksiyonlarına ve amaçlarına dair bilgi sunulacaktır.

1.1. Çeşitlilik Yönetimi ve Engelli Dostu İKY'nin Kavramsal Çerçevesi

1980'lerden sonra yaşanan hızlı teknolojik değişim sürecinde iç ve dış rekabette başarılı olabilmek için0 insana daha fazla değer verilmeye başlanmıştır. Dünyada bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ve insan faktörünün bir maliyet unsurundan öte verimliliği sağlayan en önemli faktör olduğunun anlaşılması, İKY gibi özel bir sistemin gerekliliğini ortaya koymuştur (Uğur, 2003, s.33).

Ne var ki sağlam işgücü için kurgulanan geleneksel İKY, fiziksel veya zihinsel yönden engeli olan bireyleri kapsamına almadığı için engelli işgücünün iş sürecinde yeterince üretken olmadığını var saymıştır. İnsan kaynaklarında çeşitlilik yönetimi ise engelli çalışanların becerilerini ve

potansiyellerini ön plana çıkarmasına ve iş süreçlerini optimize etmesine yardımcı olmaktadır. Çeşitlilik yönetimi sayesinde işler, engelli bireylerin becerilerine göre uyarlanmakta ve buna bağlı olarak performans artışı da sağlanmaktadır. Bu anlamda çeşitlilik yönetimi, farklı insan profillerini bilinçli olarak değerlendirmek amacıyla engelli işgücü dâhil işyerindeki tüm çalışanların performans gösterebileceği yapısal ve sosyal koşullar oluşturmaya yönelik stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (ÖNORM S 2501: 2008, s.5).

Çeşitlilik yönetiminin temel amacı, engelli çalışanların bireysel becerilerini ve işyerlerinden gelen talep ve beklentileri ilk önce doğru bir şekilde belirlemektir. Doğru "eşleşme" yani optimal uyum ve etkileşimin sağlanmasına yönelik işyerinde gerekli düzenlemeler yapılmakta ve engelli çalışanlara belirli becerileri yerine getirebilmeleri için çeşitli eğitimler (örneğin iş başında eğitim) verilmektedir. ABD ve Almanya gibi bazı ülkelerde engellilere uygun çeşitlilik yönetiminin uygulanabilmesi için engelliler kanunu çerçevesinde işletmelere destek verilmektedir. Çünkü bireysel engellilik türlerinin yanında engellilik dereceleri de engelli işgücünün sürdürülebilir istihdamını zorlaştırmaktadır. İnsan kaynaklarına esnek bir bakış kazandıran engelli dostu çeşitlilik yönetimi konsepti, bu zorlukları minimize etme gayesini gütmektedir. Bu şekilde engelli işgücünün bireysel/fiziksel/zihinsel kısıtlamalarını gidermek mümkün olmasa da iş süreçlerini değiştirmek veya işyerinde ergonomi uygulamaları, araç-gereç temini gibi düzenlemeler yaparak çalışan engellilerin performansları artırılabilir (Haider, 2011, ss.149-150).

ABD patentli bir personel stratejisi olan çeşitlilik yönetimi, personelin çeşitlilik bilincini artırmanın ötesine de geçmektedir. Çeşitlilik yönetiminden tüm çalışanların mümkün olan en yüksek potansiyelinden yararlanmak için organizasyon çapında sürekli olarak işleyen bir süreç geliştirilmelidir. Bu süreç, hem işletmenin tüm organizasyonel yapısının iyileşmesine, hem de engelli işgücünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çeşitlilik yönetimi ile engelli işgücü gibi dezavantajlı bireylerin kendilerini iyi hissettiği bir çalışma ortamı ve atmosferi yaratılmak istenmektedir (Hermon, 1996, ss.427-428).

Buradan da anlaşılacağı üzere çeşitlilik yönetimi, çalışanların farklı yapılarını işletme yararına kullanmayı amaçlayan İKY'nin bir alt dalıdır. Çalışanların çeşitliliği, engellilik, etnik aidiyet veya cinsiyet ve yaş gibi dış özelliklerle açıklanmaktadır ancak aynı zamanda örneğin dini aidiyet veya cinsel yönelim gibi öznel olarak algılanan farklılıklar yoluyla da ifade edilmektedir. Başta ABD'de olmak üzere 1960'larda işletme odaklı çeşitlilik yönetiminin temel görevi, işe alım sırasında engellilik gibi çalışanların özel niteliklerine bağlı ayrımcılığı önlemek ve fırsat eşitliği oluşturmak iken 1980'lerden sonra giderek artan bir şekilde bireysel farklılıkları işletmelerin stratejik yararına değerlendirmektir (Krell vd, 2007, ss.9-10).

Seyyar ve Aydemir (2016, ss.53-54), İKY anlayışındaki bu gelişmelerden yola çıkarak, çeşitlilik yönetimini engellilik bağlamında ele almış ve bu çerçevede “Engelli Dostu İKY” kavramını geliştirmiştir. Seyyar ve Aydemir’e göre engelli dostu İKY, işletme hedeflerine ulaşmak için engelli çalışanların çeşitli becerilerinin ve özelliklerinin kullanıldığı personel yönetiminin veya insan kaynaklarının bir alt alanıdır. Engelli Dostu İKY’nin amacı, engelli işgücü bağlamında bireysel çeşitliliğin değişik yönlerini belirlemek ve farklı bireysel yeteneklerden, yetkinliklerden ve özelliklerden işletme lehine olabilecek bir şekilde yararlanmaktır. Seyyar ve Aydemir’e göre İKY, bir işletmede çalışan bütün işgücünü kapsamaktadır/kapsamalıdır. Dolayısıyla engelli işgörenler de İKY’nin muhatapları olmaktadır. Bu bağlamda engelli dostu İKY, engelli işgörenleri de dikkate alan, engelli olmayan personelde bir farkındalık oluşturmayı hedefleyen, engelli işgörenin işletme içinde psiko-sosyal tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve kendisinden yüksek performans sergilemesi için engelli işgörene insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yardımcı olan bir yönetim sistemidir (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.54).

Engelli dostu İKY uygulamalarına geçebilmek için işletmelerin ilk önce engellilerin varlığını ve onlara karşı sorumluluklarını fark etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda farkındalığı oluşturmak adına kendilerine aşağıdaki soruların yöneltmesi gerekmektedir (Seyyar, 2009, ss.10-15):

- Engelli kişilerin istihdamı konusunu kapsayan kanunlar ve yönetmelikler biliniyor mu?
- Engelli kişilerin bir işe başvurması konusunda kendilerini cesaretlendirmek adına engelli işgücü lehine işletmede hangi eylemler yapılıyor veya destekler sağlanıyor?
- Engelli çalışanların hizmet içi eğitimi ve(ya) kariyeri, en az diğer çalışanlara tanınan fırsat ve haklar kadar işletmede geçerli midir?
- Engelli çalışanlara kendileriyle ilgili karar, tedbir ve politikalar konusunda ne düşündükleri soruluyor mu? İşyerinde engelli dostu yönetim işliyor mu?
- Engelli çalışanların gerçek potansiyellerinin ortaya çıkartılmasına yönelik tedbirler alınıyor mu?
- İşyerinde kilit konumda olan kişiler ve bölümler (İnsan Kaynakları, AR-GE vb), engellilik, engelli işgücü ve bununla ilgili sorunlar hakkında yeterli bilgiye sahip mi?
- İşletmede engelli işgücü dâhil olmak üzere her çalışan için uygun ergonomi, tasarım ve çalışma prensipleri iyi biliniyor ve uygulanıyor mu?
- İşletmede engelli işgücü dâhil olmak üzere ürünlere ve hizmetlere herkes eşit ve(ya) âdil bir biçimde erişebiliyor mu?

Yukarıda işletmelere yöneltilen sorular, içerdiği konular açısından engelli işgücünün İKY fonksiyonları içinde yer alıp almadığı ile ilgilidir. Konunun daha iyi anlaşılması için İKY fonksiyonlarını engelli işgücü açısından

incelemek gerekmektedir. Bir işletmede engelli olmayan personele sunulan hak ve olanaklar, engelli çalışanlar için de erişebilir olması halinde her iki işgücü için de fırsat eşitliği sağlanmış olacaktır. İşte bundan dolayı bir işletmede engelli dostu İKY uygulamalarına ve politikalarına ihtiyaç vardır. Ayrıca işletmelerde engelli işgücünün diğer personele sunulan hak ve olanaklardan yararlanmalarının önünü kesen her türlü tutum, davranış, tedbir ve uygulama da bilfiil ayrımcılıktır. Bu durumda sözü edilen ayrımcılık, İKY fonksiyonlarının çeşitli boyutlarında karşımıza çıkabilmektedir. Bu ayrımcılık; bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel ölçülerde ekonomik, sosyal ve psikolojik yönleriyle olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Aytemiz ve Bolat, 2005, ss.35-45).

1.2. Engelli Dostu İKY'nin Fonksiyonları ve Amaçları

İKY fonksiyonları, genelde bir personelin işletmeye alınmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisindeki uygulamalardır. Yukarıda sözü geçen engelli işgücüne yönelik ayrımcılık riskini ortadan kaldırmak ve kendilerine pozitif ayrımcılık uygulamak amacıyla iş durumu ve faaliyet türüne göre engelli işgücü istihdam eden işletmeler, engelli dostu İKY politikaları geliştirmek zorundadır. Özellikle engelli işgücünden yüksek performans elde edilmesi ve verimli çalışmaları isteniyorsa İKY fonksiyonlarının da engelli dostu hâle getirilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Bu doğrultuda klâsik İKY fonksiyonlarında yer alan bütün unsurlar, engelli işgücüne uygun hâle getirilmelidir. Bir başka ifadeyle klâsik İKY kitaplarında ve uygulamalarında yer alan yedi İKY fonksiyonu, bundan böyle engelli dostu bir yaklaşımla çeşitlendirilerek/zenginleştirilerek, engelli işgücü lehine yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de ilk kez Seyyar ve Aydemir, engelli dostu İKY'nin fonksiyonlarını şu şekilde belirlemiştir (2016, s.72):

- Engelli Dostu İş Analizi ve İş Tanımı.
- Engelli Dostu İnsan Kaynakları Plânlaması.
- Engelli Dostu İşe Alım ve Yerleştirme.
- Engelli Dostu İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme.
- Engelli Dostu İş Değerleme ve Ücret Yönetimi.
- Engelli Dostu Performans Değerleme.
- Engelli Dostu Kariyer Yönetimi.

Bütün bu fonksiyonlara sahip olan Engelli Dostu İKY'nin genel amaçları şu şekilde belirlenmiştir (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.73):

- İşletmede çalışan engelli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını elde etmek ve artırmak.
- Engelli işgörenlerin işletmenin vizyon, misyon, değer ve amaçları doğrultusunda hareket etmelerini temin etmek.

- İşletmede engelli dostu kurum kültürü oluşturmak ve bu doğrultuda engelli olan ile olmayan personel arasında sağlıklı bir iletişim ağı geliştirerek, karşılıklı güvene dayanan bir iş ortamı sağlamak.
- Engelli işgörenlerin üstlendikleri görevlerini yatay/dikey bir açıklımla değiştirebilecekleri rotasyon/kariyer gibi esnek bir organizasyon yapısı ve çalışma sistemi oluşturmak.
- Engelli işgörenlerin de özerk bir yapı anlayışı doğrultusunda yararlanabilecekleri bir yönetim biçimi uygulamak.
- Engelli işgörenlerin örgütsel etkinliği artırmalarını veya güçlendirmelerini sağlayan engelli işgücü odaklı özel eğitim ve geliştirme programları hazırlamak ve uygulamak.
- Engelli işgörenlerin işletme içinde serbest ve rahat hareket edebilmelerini sağlamak amacıyla engelli dostu ergonomik tasarımları hayata geçirmek.

Fine ise engelli dostu İKY yerine içeriği hemen aynı olan engelli temelli çeşitlilik yönetimi kavramını kullanmıştır. Fine, bu yönetim anlayışının fonksiyonel amaçlarını bir işletmenin organizasyonel yapısından hareketle şu şekilde ortaya koymuştur (1995, s.36):

- Hâkim işletme kültürünü çok kültürlü bir organizasyona dönüştürmek.
- Çalışan her kesimin işletmede aynı fırsatlara sahip olmasını sağlamak
- Çalışanlar arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin sağlıklı etkileşimin, etkin diyalogun ve saygının yaygınlaşmasını teşvik etmek.
- Tüm farklı seslerin hedef belirlemede görüş beyan etmelerini ve karar alma süreç ve mekanizmalarına aktif olarak katılmalarını sağlamak.

Özellikle ABD’de, çeşitlilik yönetiminin uygulanması için genellikle işletme içinde Almanya’daki işyeri konseylerine benzer bir anlayış çerçevesinde bir “Çeşitlilik Ekibi” oluşturulmaktadır. “Çeşitlilik Ekibi”nin üyeleri, genelde engelli bireylerin de içinde bulunduğu çeşitli çalışan grupların temsilcilerinden oluşmaktadır. Amacı, çeşitli piyasalara karşı rekabeti daha etkin bir hale getirebilmek ve değişik nitelik ve potansiyel taşıyan engelli işgücünü işletmeye kazandırmak için yol ve yöntemler geliştirmektir (Hermon, 1996, s.427).

1.3. Engelli Dostu İKY’nin Gerekliliği

İşverenlerin önemli bir kesimi işgücü niteliği taşıdığı halde engelliler hakkında halen bazı önyargılar beslemektedir. Örneğin işverenler ve işletme yöneticileri, engellilerin iş performansından emin olamadıkları için onları iş alma konusunda riske girmekten çekinmekte ve engelli çalışanların şirket içi uyumu yani diğer personelle bazı problemler yaşayabilecekleri yönünde kaygılar taşımaktadır. Özellikle hizmet ve turizm sektöründe müşteri önünde

çalışmak zorunda olan engelliler, dış görünüşleri açısından dezavantajlı duruma düşebilmektedir. Görsel olarak mükemmeliyeti yakalamaya çalışan bu gibi sektörlerde engellilerin müşteri önünde bulunmaları, işverenler tarafından tercih edilmeyen bir sorundur. Bundan dolayıdır ki engelli işgücü, sık sık iş değiştirmek zorunda kalmaktadır. İş değiştiren engelli işgücünün iş değiştirmeyen diğer işgücünden daha fazla olması, çalışma hayatındaki engelli işgücü çalıştırmayla alakalı olumsuzluklar ile açıklanabilmektedir (Ergüden, 2008, ss.73-83. <http://www.engelsizkariyer.com/YaziYazdir.aspx?id=118>, Erişim: 23.03.2021).

Diğer taraftan engelli işgücünün uygun bir pozisyona getirildiğinde bile kendisinin yeterince verimli olamayacağı düşüncesi, birçok işverenin zihninde varlığını korumaktadır. Engelli işgücü istihdam etmek isteyen birçok işveren, değişik engellilik türlerini bilmediği için engellilik kategorileri ve engelli işgücüne uygun olabilecek istihdam konusunda yeterince fikir sahibi olmamaktadır. İşverenlerin bu hususta aydınlatılması ve eğitime tâbi tutulması, engelli işgücünün istihdam ilişkileri içerisinde daha uygun bir ortamda yer almalarını sağlayacaktır (Toplu, 2009, s.112. Seyyar ve Aydemir, 2016, s.46).

Engelli işgücünün işe yerleştirildikten sonra yaşadığı sorunlar; eğitim, ulaşım, fiziksel çevre, sağlık, sosyal güvenlik gibi alanlarda yaşanan fırsat eşitsizliklerinden kaynaklanmaktadır. İstihdam öncesi eğitim, meslekî eğitim ve özel eğitim programları ile yeterince korunamayan engelli işgücü, vasıfsız olması nedeniyle ya istihdam edilememekte ya da düşük ücretli, az vasıf gerektiren basit işlerde çalıştırılmaktadır. Ağır derecede engelli veya birden fazla engeli olan işgücü ise emek piyasasına hemen hemen hiç girememektedir. Buna bağlı olarak özellikle cihaz ve yardımcı araç-gereç kullanan engelliler, çalışma hayatında çok az yer almaktadır. Engelli işgücü, her alanda olduğu gibi işyerinde de fırsat eşitliğinden yoksun olmaktan kaynaklı kariyer sorunları yaşamaktadır. İşin ve işyerinin özelliklerine uygun olmayışı, işyerinde kullanmak mecburiyetinde oldukları araç-gereçlerin kendilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermemesi, gerek iş arkadaşları gerek amirleri tarafından uğradıkları olumsuz tutumlar, engelli personelin işyerlerinde karşılaştığı bazı ayrımcılık örneklerindedir (Tokoğlu vd., 2011, ss.2-9).

Engelli işgücü, işe gidiş ve işten çıkıp eve dönüşlerinde kendisine göre tasarlanmamış hizmet ve yapılar nedeniyle fiziksel anlamda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. İş ve çalışma şartları, genelde engelli işgücü için uygun olmadığı gibi işverenler, işyerinde gerekli ergonomik düzenlemeleri yapmakta direnmekte, yapılanlar ise çoğu kez yetersiz kalmaktadır (Kayacı, 2007, s.80).

İşyerinde istihdam edilen engelli işgücünün özellikleri, yetenekleri dikkate alınmadığından ve iş başında geliştirme eğitimi verilmediğinden kendisinden gerekli verim alınamamaktadır. Engelli istihdam kotaları, işverenler tarafından "Statüsü Düşük Kadrolar" olarak algılandığından eğitimli bir engelli işgücünün eğitime uygun bir iş bulması, neredeyse olanaksız

olmaktadır. Nitelikli engelli işgücü dahi kendisine uygun bir iş yerine genellikle vasıfsız ve düşük başka bir işte çalıştırılmaktadır. Engelli işgücü, işe alınmada, işyerindeki çalışmada, ücret ve yükselmeye, işverenlerin ve iş arkadaşlarının ayrımcı tutum ve davranışlarına maruz kalabilmektedir. İşyerinde genellikle tek tip sağlam bir işgücü istenmekte, bunun dışında engelli bir işgücü istihdam edildiğinde kendisine nasıl davranılacağı genelde bilinmemektedir. Diğer taraftan işyerindeki işten çıkarmalarda ilk önce engelli personel işten çıkarılmaktadır (Boyras, 2010, ss.10-12).

Böyle olunca engelli işgücünün işyerinde fırsat eşitliği çerçevesinde kariyerini geliştirmesi de nerdeyse imkânsız hale gelmektedir. Engelli işgücü, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, işverenlerden, işveren temsilcilerine ve iş arkadaşlarına varıncaya kadar birçok kişi tarafından dışlanmakta, bu kimi yerde taciz, kötü muamele, mobbing ve ayrımcılık gibi uygulamalarla kendisini göstermektedir. Engelli bireylere çalışma hayatında açık veya gizli bir şekilde uygulanan ayrımcılık, onların emek piyasasına girmelerini ve istihdam edildikten sonra da işe uyumunu zorlaştırmaktadır (Boyras, 2010, ss.12-14).

Nitekim Tekirdağ'da istihdam edilen engelli işgücü ile Kayacı (2007, s.81) tarafından yapılan bir ampirik çalışmada ankete cevap verenlerin yaklaşık olarak % 26'sının daha önce çalıştığı bir işyerinde sorun yaşadığını beyan etmiştir. Bu kategoriye giren engelli personeller, yaşadıkları başlıca sorunu engelli personel olarak işe alınmalarına rağmen kendilerine uygun bir iş analizi ve iş tanımı yapılmadan ancak sağlam işçinin yapabileceği işlerin kendilerine verildiğini ifade etmişlerdir. 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, ayrımcılık ve dışlanma gibi sorunlar yaşadıklarını da belirtmişlerdir (Kayacı, 2007, s. 81).

2. Engelli Dostu İş Analizi ve Fonksiyonel Unsurları

Makalenin bu bölümünde Seyyar ve Aydemir'in geliştirdiği engelli dostu İKY kapsamında engelli personelin temel ihtiyaçlarını ciddi anlamda karşılayacak olan iş analizinin kavramsal dünyasına ve işlevsel unsurlarına ağırlık verilecektir.

2.1. Engelli Dostu İş Analizinin Kavramsal Boyutu ve Çerçevesi

İşletmede, birbirleriyle ilgili olan işlerin ve faaliyetlerin bütün hususiyet ve detaylarını belirlemeye yönelik çalışmalar, iş analizi olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, belli bir işletmede veya organizasyonda yapılacak her bir işin niteliği ve fonksiyonları için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı fizikî çevre ve çalışma şartları, işi yapan veya yapacak kişilerin sahip olması gereken bedenî/zihnî özellikleri ile ilgili sistematik olarak bilgi toplanması,

toplanan verilerin incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunların yazıya döküldüğü bir süreçtir. İş analizi çalışmaları sonucunda işletme, işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları, işin gerekleri, işin ne zaman, nerede, nasıl ve neden yapıldığı veya yapılacağı ile ilgili bilgilere sahip olmaktadır (Özgen vd., 2002, s.35. Akoğlan Kozak, 2001, s.6).

Engelli dostu bir yaklaşımla (özel) iş analizi ise belirli bir işte çalışmak isteyen engelli kişinin, neyi nasıl yapacağı, neden öyle yapacağı ve bu işte ne kadar becerikli olması gerektiği konusunda belirli standartların belirlendiği bir mekanizmadır. Bir başka deyişle engelli dostu iş analizi, işlerin ihtiva ettiği vazife, mesuliyet ve çalışma şartlarının tespiti yanında işleri yapacak olan engelli personelde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesine yönelik özel bir çalışmadır. İşlerin doğru, etkin ve ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, işletmede engelli işgücü için düşünülen her işin ayrı ayrı niteliklerinin inceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma şartlarını ilmi yöntemlerle inceleyen, mülakat, anket gibi veri toplanarak yapılan bir işlemin adıdır engelli dostu iş analizi. Özel iş analizi, engelli işgücünün çalışacağı veya çalışması uygun görülen işin kapsamında yer alan görev ve sorumluluklarla ilgili veri/bilgi toplama fonksiyonudur (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.91).

Seyyar ve Aydemir (2016, s.92), engelli dostu iş analizi sürecini ikiye ayırmaktadır:

- 1) **Engelli İşgücü İçin İş Odaklı Süreçler:** Burada engelli işgücü tarafından yapılacak olan bir işin gerektirdiği aktiviteleri, 400-500 göreve bölebilecek şekilde listeler oluşturulmaktadır. Bu işlem, engelli dostu görev analizi veya iş yükü analizi (Handicapped Friendly Workload Analysis) olarak adlandırılmaktadır. Engelli işgücü için özel görev analizi, engelli işgücü ihtiyacını belirlemede kullanılan bir analiz yöntemidir. Buna göre bu analizde, işletmenin, plânlanan hedef ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için engelli bir işgücünün arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji de dikkate alınarak kaç engelli personele ihtiyaç duyulacağı belirlenmektedir.
- 2) **Engelli Çalışanlar İçin Süreçler:** Engelli çalışanlar için prosedürler, çalışanın o işi yapması için gerekli olan bireysel özelliklerinin ve yeteneklerinin listesidir (İş Gerekleri). Çoğu zaman hem iş odaklı hem de engelli çalışan odaklı prosedürler, engelli dostu iş analizinin kriterlerini oluşturabilmek açısından aynı anda kullanılabilir. Engelli işgücü için iş odaklı prosedürler, gerçekleştirilen vazifeler doğrultusunda iş başarısını ölçerken engelli çalışan odaklı prosedürler, engellinin bireysel özellikleri doğrultusunda iş başarısını ölçmektedir.

Engelli dostu iş analizinin ihtiyaç duyduğu verilerin ve bilgilerin kapsamı, genelde işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığına dair bilgilerden, kullanılan vasıtalar, çalışma yöntemi, şartları ve alanları ile ilgili bilgilerden ve

engelli personel ile ilgili bireysel bilgilerden oluşmaktadır. Engelli işgücüne ait bireysel bilgiler hakkında malumat sahibi olmadan, engelliye uygun görülen işe uygun olup olmadığı belirlenememektedir. Onun için engelli adayın işe alım sürecinde fiziksel ve zihinsel kapasitesi ve yeteneği ile ilgili bilgilerin elde edilmesi zaruridir (Seyyar ve Selek, 2007, s.180).

Engelli dostu iş analizinin yapılabilmesi için spesifik yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yöntemler, işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan çaba ve yetenek, sorumluluk ve çalışma şartlarına yönelik bilgi toplamaya dayanan tekniklerdir. İş analizi yöntemleri, genelde dört basamaktan meydana gelmektedir (Gümüş, 2005, ss.33-40):

- 1) **İş Görüşmesi:** Bu yöntemle, engelli işgücü adaya işlerin içeriği hakkında sorular tevdi edilmekte ve daha sonra adaylarla bireysel, küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılmaktadır.
- 2) **Yapılandırılmış Ölçekler ve Envanterler:** Engelli dostu iş analizi ölçeğinde, engelli işgücüne uygun olarak o iş ile ilgili aktiviteler belirlenmektedir. O işte çalışan engelli, bu aktiviteleri ne kadar sıklıkla uyguladığını, bu aktivitelerin işi için ne kadar önemli olduğunu açıklayacaktır. Özellikle daha önce o işi yapan engellinin yanıtları doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.
- 3) **Direkt Gözlem Metodu:** Engelli işgörenler, işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenmektedir. Bazen bu gözlemler, videolar sayesinde kayda alınabilmektedir. Doğrudan gözlem metodu, engelli çalışanların hangi şartlar (gürültü, sıcak) altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından uygun bir teknik olmasına rağmen, davranışların sebebi hakkında işletmeye fazla bilgi sağlamaktadır.
- 4) **Çalışanların, Günlük İş Aktivitelerini Kaydetmeleri:** Engelli dostu iş analizini yapacak eleman, engelli çalışanın not tuttuğu bu günlükleri okuyarak, işin içeriği hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Bu yöntem, en az tercih edilen iş analizi yöntemidir, çünkü her engelli işgören günlük tutma ve yaptığı işleri anlatma hususlarında farklı yaklaşımlar sergileyebilmektedir.
- 5) **Engelli dostu iş analizi çalışmaları:** Tamamlandığında elde edilen veriler, genelde İKY fonksiyonları ile ilgili birçok işletme faaliyetine önemli bilgiler kazandırmaktadır. Bu bağlamda makalemizde engelli dostu iş analizinin üç fonksiyonel bölümü üzerinde durulacaktır. Bunlar sırasıyla Engelli Dostu İş Tanımı (Handicapped Friendly Job Description), Özel İş Gereklere (Special Job Specifications) ve Engelli İşgücüne Uygun İş Dizaynı (Job Design for Handicapped Labor) bölümleridir (Şendoğdu, 2014, s.8).

2.1.1. Engelli Dostu (Özel) İş Tanımı

İşletme, iş analizinden sonra ilk önce iş tanımı yapmalı ve daha sonra buna bağlı olarak iş gereklerini belirlemelidir. İş tanımı, en genel açımla yapılacak iş veya görevin içeriği ve kapsamının, işlemlerin, temel hususiyetlerin, sorumlulukların ve çalışma şartlarının sıralanarak açıklanması ve ayrıntılı olarak yazıya dökülmesidir. Dolayısıyla iş tanımı, özellikle iş analizinden elde edilen verilerle, meslek/iş standartları ve iş gereklerinin yanında işin içeriği ile ilgili olarak oluşturulan yazıya dökülmüş bütün bilgilerdir (Sabuncuoğlu ve Seçim, 1994, s.43).

Bu bağlamda engelli dostu iş tanımı veya özel iş tanımı da engelli işgücü için sürdürülen iş analizi çalışmaları sürecinde toplanan özel bilgilerin özetlenerek formüle edildiği yazılı bir belgedir. Bu belgede engelli işgücü adayı tarafından ifa edilmesi beklenen işin, nasıl yapılması gerektiğini tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve standart bir form şeklinde kaleme alınması faaliyetidir. Bir işletmede engelli çalışanlar tarafından yapılmakta olan işlerin birbirlerine nispetle o işletmede olan önem derecesinin sistematik bir yöntemle saptanması ile birlikte hem görev tanımı yapılabilen hem de hakkaniyet dairesinde bir ücret yapısı oluşturulmaktadır (Seyyar ve Selek, 2007, s.194).

Engelli dostu iş tanımları içinde yer alması gereken bilgilerin başında engelli işgücü için uygun olan işin tanıtılması ve özellikleri gelmektedir. Daha somut bir ifadeyle burada işin özeti yapılmakta, unvanı, adı, ait olduğu departmanı ve bağlı olduğu yönetim belirlenmektedir. Bununla birlikte pozisyonun görev ve sorumlulukları, herkesin anlayacağı şekilde detaylı olarak kaleme alınmaktadır. Dolayısıyla işin, yatay ve dikey ilişkileri çerçevesindeki belirlenmesi gereken görev ve sorumluluklar da burada önem arz etmektedir. Bundan dolayı engelli işgörenin iletişim halinde olduğu departmanların da belirlenmesi gerekmektedir. En önemlisi de engelli işgücü için özellikle doğabilecek tehlikeler, eksiksiz olarak iş tanımında belirtilmelidir.

Bir işletmenin engelli dostu iş tanımına sahip olması, birçok yönüyle hem işletmeye hem de çalışan engelli personele fayda sağlamaktadır. Örneğin engelli dostu iş tanımı, engelli çalışanların görevlerini, sorumluluklarını ve kendilerinden beklenenleri daha iyi anlamalarına ve “doğru işe, doğru kişinin” seçilmesine yardımcı olmaktadır. Engelli dostu iş tanımı, engelli çalışanın performansı, işi yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yapıp yapmadığı hakkında gerekli bilgileri sağlamaktadır. Yani engelli dostu iş tanımı, engelli işgücünden istenilen performans düzeyinin yanında standart performansına uygun olarak işlerin nasıl yapılması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Diğer taraftan engelli dostu iş tanımı, işe alma ve işten çıkartma kriteri olarak kullanılmaktadır. Özellikle hizmet akdinin feshi söz konusu olduğunda iş tanımının önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü engelli çalışanın yetersizliğinden kaynaklanan veya haklı sebebe dayanan fesih nedeninin ispat edilebilmesi

için iş tanımı önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır (Seyyar ve Selek, 2007, s.195).

2.1.2. Engelli Dostu (Özel) İş Gereklere

İş şartnamesi veya iş nitelikleri olarak da ifade edilen iş gereklere, genel anlamda herhangi bir işi, uygun biçimde yapabilmek için işgücünde bulunması gereken hususiyetlerdir. İş gereklere, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve genelde iş tanımlamasının yapılmasından sonra belirlenerek ortaya çıkmaktadır (Uğur, 2015, s.47).

Engelli dostu özel iş gereklere ise engelli dostu iş analizi ile belirlenen ve toplanan sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanan ve söz konusu işi en uygun şekilde ifa etmek için o işi üstlenecek engelli işgücünde bulunması zarurî olan temel vasıfları içeren bir belge veya rapordur. Bu yazılı belgede iş veya görevlerini yerine getirecek engelli işgörenlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve diğer özellikler açıkça belirtilmektedir. İş gereklere, özellikle engelli işgücü açığını karşılamak amacıyla personel temin ve seçiminde önemli bir bilgi kaynağıdır.

Engelli dostu iş gereklerede engelli işgücüne ait özelliklerin kapsamı, aşağıdaki kriterlere göre belirlenmekte ve yazıya dökülmektedir (<https://emreinanckarakas.wordpress.com>, Erişim: 18.08.2021. Seyyar ve Aydemir, 2016, s.99):

- Bireysel Özellikler: Engelli adayın yaşı, eğilimleri, tercihleri ve ilgi alanları (Örneğin: Yaş skalası; Cinsiyeti; Hobileri).
- Deneyim: Engelli işgücünün işe yönelik bilgi, beceri ve yetenekleri.
- Eğitim Düzeyi: Pozisyonda çalışacak olan engelli personelin en az ve en fazla sahip olması gereken eğitim seviyesi.
- Yabancı Dil: Yabancı dil bilgisi gerekli ise engelli adayın hangi yabancı dili ve hangi düzeyde bildiği.
- Fiziksel Özellikler: İş yaparken engelli çalışanda olması gereken fizikî özellikler.
- Psiko-Sosyal ve Zihinsel Özellikler: Engelli çalışanda olması gereken zihinsel, psiko-sosyal ve davranışsal özellikler. (Buna göre engelli işgücü adayı, empati kurabilmeli, iletişimi güçlü olmalı, strese dayanıklı olabilmeli, analitik düşünebilmelidir vb.).

2.1.3. Engelli İşgücüne Uygun (Özel) İş Dizaynı

İş dizaynı çalışmalarında iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş genişletme ve zenginleştirme, özerk çalışma grupları, kalite çemberleri ve(ya) zenginleştirilmiş sosyo-teknik iş sistemleri sıkça kullanılmaktadır (Özlük, 2002, ss.35-50). İşlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeye yönelik faaliyet süreci olarak özel iş dizaynı, işi ve(ya) vazifeyi ifa eden engelli personel üzerindeki etkisini göz

önüne alarak işin engelli işgücüne uygun sosyal ve yapısal görünümünü şekillendirme amacına yönelik yöntemlerdir. Bir başka deyişle engelli dostu iş dizaynı, genel anlamda çalışma yaşamında engelli haklarına, dar anlamda engelli işgücüne uygun olarak belirlenen iş/meslek ile ilgili tüm araştırma bulgularının, bir şekil ya da şema üzerinde birleştirildiği ve tamamlandığı faaliyetlerin bütünüdür (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.100).

Engelli işgücüne yönelik iş dizaynının yapılması ile birlikte engelli işgücünün verimliliğinin ve engelli dostu çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesine yönelik plân ve programlar da belirlenmiş olmaktadır. Engelli işgücüne yönelik iş dizaynı geliştiren ve uygulayan işletmelerde çalışan engelli personel, işinden daha memnun olmakta, sağlanan iş tatmini sayesinde engelli personel kendi ruh dünyasıyla daha barışık olabilmektedir.

Bu doğrultuda engelli dostu iş dizaynının amacı, engelli işgücünün tatminini artırmanın ötesinde engelli dostu örgütsel etkinlikleri pekiştirmek, engelli çalışanları da dâhil eden iş sağlığı ve güvenliğini tesis etmek, engelli işgücü devrini azaltmak, işyerinde yabancılaşma duygusunu ortadan kaldırmak, iş stresini azaltmak, iş devamsızlığını önlemek ve çalışma atmosferini iyileştirmek suretiyle işyerinde çalışma barışını temin etmektir. İşyerinde engelli dostu iş dizaynının hayata geçirebilmesine yönelik olarak birçok yöntem bulunmaktadır. Her biri detaylı bir şekilde izah edilecek olan bu yöntemler, sırasıyla şunlardır (Özlük, 2002, ss.40-49):

- 1) Engelli Dostu (Özel) İş Rotasyonu;
- 2) Zihinsel Engelliler İçin (Özel) İş Basitleştirme;
- 3) Engelli İşgücü İçin Uygun (Özel) İş Genişletme ve İş Zenginleştirme;
- 4) Engelli Personelin Dâhil Olduğu Özerk Çalışma Grupları;
- 5) Engelli Dostu (Özel) Esnek Çalışma;
- 6) Engelli Dostu (Özel) İş Paylaşımı.

2.1.3.1. Engelli Dostu (Özel) İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörenin o anda yaptığı iş ile ilgili bir faaliyetten gerektiğinde diğer bir bölüme ait olan bir faaliyete geçmesidir. İş rotasyonunun; monotonluğu ortadan kaldırmak, işe bir anlam vermek, iş motivasyonu artırmak, bireysel ve örgütsel verimliliği ve potansiyeli artırmak ve çalışırken psiko-sosyal tatmin sağlamak gibi birçok amacı bulunmaktadır (Tuğral vd. 2000, s.70-71).

Engelli personelin, işletmenin farklı fonksiyonel alanları arasındaki işlerde veya bir fonksiyonel alanın içindeki işlerde görevlendirilmesine yönelik bir uygulama olan engelli dostu özel iş rotasyonu vasıtasıyla engelli işgörenin, belirli bir süre için de olsa işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanınmasını, teknik ve idarî becerilerini geliştirmesini sağlamaktadır.

Özel iş rotasyonuna tâbi tutulabilen bir engelli personel, çok yönlü çalışma becerisini gösterebileceği için işletme içinde kariyer fırsatlarını daha

kolay elde edebilmektedir. Engelli dostu iş rotasyonunun amacı da zaten engelli çalışanı başka işlere yönlendirme olanağını ve kariyer fırsatı vermek suretiyle onun teknik ve idarî bilgi ve becerilerini artırmaktır (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.101).

2.1.3.2. Zihinsel Engelliler İçin (Özel) İş Basitleştirme

Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına dayanan iş basitleştirme, zaman ve hareket etütleri ve insan-makine etkileşimini esas alarak verimliliği artırma amacına yönelik bir çalışma biçimidir. Bunu gerçekleştirmek için tam bir iş bölümü, katı bir hiyerarşi ve işgücünün standartlaştırılması gibi araçlar kullanılmaktadır. İnsan faktörüne ve onuruna pek önem vermeyen bu yaklaşımın amacı, işi en küçük parçalara ayırarak, yapılan işlerde gereksiz ve fazladan yapılan işleri asıl işlerden ayıklanmasını sağlayarak vasıfsız işgücü kullanmak ve bu suretle maliyetleri düşürmektir (Tuğral vd. 2000, s.69. Aytürk, 2001, s.88).

İşin yalnızca birkaç işlevden oluşan en küçük parçalara ayrılması, birçok çalışan için tercih nedeni olmamaktadır. Çünkü bu gibi işler, her ne kadar az bilgi, tecrübe ve uzmanlık gerektiriyorsa da neticede monoton ve sıkıntı vericidir. Ancak iş, basitleş(tiril)miş olduğundan bu işi ifa etmek isteyenler, uzun süre bir eğitime de ihtiyaç duymayacaklardır. Dolayısıyla bu gibi basit işler, zahmetsiz olarak yerine getirilebilecek türden oldukları için özellikle zihinsel engelliler için çok uygundur. Bu gibi işleri yapan zihinsel engelliler, aynı işi sürekli olarak tekrarlayacakları için verimlilikleri de yüksek olacaktır. Öbür taraftan bu gibi kolay ve fakat monoton işler, zihinsel engelliler açısından stres meydana getirmemektedir (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.102).

2.1.3.3. Engelli İşgücü İçin Uygun (Özel) İş Genişletme ve Zenginleştirme

“İş genişletme ve iş zenginleştirme; rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacıyla işlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevlere yüklenerek yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır” (Canvar Kahveci, t.y. , s.7).

İş genişletmesi, iş basitleştirmenin tam tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesi iken iş zenginleştirme, personele kendi işi ile ilgili olarak plânlama, örgütleme, denetleme yapabilme konusunda yetki ve sorumluluk verilmesi ve yapılan işe yeni bazı görevler eklenmesidir (Tuğral vd., 2000, s.71).

Engelli dostu iş dizaynı tekniklerinden olan iş genişletme, istihdam edilen engelli personele yaptığı iş ile ilgili yeni görevlerin verilmesidir. İş genişletmede yatay veya dikey olarak yeniden biçimlendirilen işle ilgili sorumluluk

bilgi ve beceri gibi hususiyetler genelde değişmemekte sadece görev sayısı artmaktadır. Bir başka deyişle işin tanımını açısından geçerli olan nitel özellikler genelde değişmemekle beraber nicel yönden bir artış ortaya çıkmaktadır. Ancak bazen de engelli çalışanın sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek icra etmesine de olanak verilmektedir. Bu durumda engelli çalışanın yeni sorumluluklarla birlikte yeni vasıflar üstlenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak yapılan işler, hem sayı hem de çeşitlilik açısından artırılmaktadır. Diğer sağlam personelde olduğu gibi bedensel engelliler için tek tip iş ve aşırı iş bölümü, iş memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Psikososyal olumsuzlukları azaltmak amacıyla, ortopedik engelli personele, tek ve küçük bir iş yaptırmak yerine, dikey ve yatay çalışma alanlarında, birbirine benzer veya birbirinin tamamlayan yeni birçok iş yapmasına olanak verilmelidir. Diğer taraftan engelli personele uygun iş zenginleştirme ise engelli çalışanların bireysel gelişimini sağlayan, onlara daha çok sorumluluk veren bir anlayış çerçevesinde engelli işçilere tanınan yeni haklardır. Engelli dostu iş dizaynı tekniklerinden olan iş zenginleştirme, işin plânlanmasında, karar alma ve yürütme merhalelerinde görevli olan engelli personele daha çok söz hakkı ve yetki vermektedir. Engelli dostu işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ve bilincine binaen iş dizaynı çalışmaları çerçevesinde engelli çalışanlara, belirli sınırlar dâhilinde kendi çalışma tempolarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini belirleme ve kullanacakları araç-gereçleri seçme hakkı tanınmaktadır (Seyyar ve Aydemir, 2016, s.102. Canvar Kahveci, t.y. , s.7).

2.1.3.4. Engelli Personelin İçinde Yer Aldığı Özerk Çalışma Grupları

İş dizaynı tekniklerinden biri olan özerk çalışma grupları, belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelen, genelde 20 kişiyi geçmeyen küçük gruplardır. Grup üyelerine, yöntemlerden, çalışma sürelerinden çalışma şartlarına varıncaya kadar belli ölçüde serbestlik hakkı verilmektedir. İşlerin plânlama ve icrasına yönelik kararlarda değişen oranlarda sorumluluğu olan çalışanlar, işi yaparken çeşitli iş rolleri üstlenmektedir (Kutunis, 2018, ss.62-64).

Bu çalışma gruplarına engelli personelin dâhil edilmesi ile işletme içi demokrasi yani yönetim anlayışı daha da güçlü hale getirilmektedir. Engelli personelin özerk gruplarda yer almasıyla birlikte engelli dostu karar alma mekanizmaları oluşturulabilmekte ve dolayısıyla engelli işgücünün lehine olabilecek en optimal kararlar alınabilmektedir. Engelli personelin dâhil olduğu özerk çalışma gruplarının etkinliği konusunda Seyyar ve Aydemir (2016, s.104) aşağıdaki önerilerin altını çizmektedir:

- Grup, işletme hedefleri doğrultusunda kendi alt/özel hedeflerini belirleyebilmelidir.
- Grup, çalışma saatleri ve biçimi ile ilgili özerk karar alma olanağına sahip olmalıdır.

- Grup, üretim yöntemleri ile ilgili kararlar alabilmelidir.
- Grup içi iş bölümü, üyeler arasında belirlenmelidir.
- Grup lideri, üyeler tarafından seçilmelidir.
- Grup dışı ilişki ağları ve boyutları, üyeler tarafından saptanmalıdır.

İşletmelerde özerk çalışma gruplarının oluşturulmasındaki hedefler, iş zenginleştirme-genişletme hedefleri ile hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte engelli dostu özerk çalışma grupları, engelli olsun veya olmasın işletme içinde çalışanlar arasında demokratik katılımı ve bilinci artırmakta, istişare kültürünü zenginleştirmekte, sosyal sorumluluk anlayışı doğrultusunda kolektif çalışma ruhu ile birlikte ekip performansını gerçekleştirebilmektedir. İşyerlerinde özerk çalışma gruplarında engelli temsilcilerinin de bulunması, çalışma hayatında dezavantajlı olan kişilerin seslerini daha çabuk duyurmalarına imkan sağlayacaktır. Engelli olmayan işgücünün yanında engellilerin de işyerinde alınacak kararlara katılımı, hem yönetişimi güçlendirecek hem de engelli olanlarla olmayanlar arasındaki yakınlaşmayı sağlayacaktır. Böyle bir demokratik katılım sayesinde engelli işgücü, sıkıntılarını ve ihtiyaçlarını işverenlere daha rahat iletme olanağına sahip olacağı için karar organlarını kendi lehine etkileme hakkını elde etmiş olacaktır. Bu durumda engelli işgücü, işyerinde kendisinin de önemli bir rolü olduğu sonucuna varacak ve daha verimli çalışacaktır (Toplu, 2009, s.116).

2.1.3.5. Engelli Personelin İçinde Yer Aldığı Kalite Çemberi

Bir Japon yönetim biçimi olan kalite çemberi, işyerinde değişik bölümlerde çalışan birkaç gönüllü personelden oluşan bir iş grubudur. Kalite çemberi, aynı birimde ve(ya) alanda çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan, işleri ile ilgili problemleri araştıran, belirleyen, çözüm arayan, çözen, dağılmadan yeni bir konu seçen, çalışmalarını raporlayan, kalite kontrol faaliyetlerini gerçekleştiren, gönüllülük esasına dayalı en az 5 en fazla 10 kişiden oluşan bir çalışma grubudur (Başer, 2000, s.39. Dinç, 2000, s.68. Efil, 1997, s.4).

Kalite çemberlerinde engelli personelin de bulunması ile işletmeler, engelli dostu işletmecilik ve İKY anlayışını ileri boyutlara taşıyabilecek bir yapıya sahip olmaktadır. Engelli dostu kalite çemberleri, engelli personelin çalışma sorunlarıyla daha yakından ilgilenebilmekte ve işletme içi engelli sorunlarına daha makul çözümler üretebilmektedir. Bu doğrultuda Seyyar ve Aydemir (2016, s.105) engelli dostu kalite çemberlerinin görev ve amaçlarını şu şekilde belirlemektedir:

1) **Kalite Çemberlerini Engelli Dostu Hâle Getirmek:** Engelli olan ve olmayan üyeler arasında işbirliğinin temel şartlarını oluşturmak, birlikte düşünmek, birlikte karar alma süreçlerini iyileştirmek ve ekip çalışmasını teşvik etmek. Bütün üyelerin engellilik bilincinin ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesini sağlamak.

2) **Engelli İşgücü Lehine Çalışmalar Yapmak:** Engelli işgücünün işe olan ilgisini ve işyerine olan bağlılığını artırmak. Engelli işgücünün gizli yeteneklerini ortaya çıkartmak ve değerlendirmek. Engelli işgücünün bulunduğu çalışma ortamını iyileştirmek. Engelli personelin hatalarını azaltarak verimliliği artırmak. İş sağlığı ve güvenliği konusunda engelli işgücünün daha duyarlı olmasını sağlamak.

2.1.3.6. Engelli Dostu (Özel) Esnek Çalışma

Esnek veya alternatif çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse mekân kullanımı açısından iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri veya işverenin müsahahası çerçevesinde çalışan personele yönelik değişik şekilde düzenlenebilen standart dışı (atipik) çalışma olanaklarıdır. Alternatif çalışma programları, klâsik çalışma düzeninin yapısını değiştirip gerek bireysel gerekse örgütsel etkinliği artırdığı için iş dizaynı tekniklerinden kabul edilmektedir (Maxwell vd., 2006, ss.137-140. Eryiğit, 2000, ss.9-11).

Bir işletmede personele esnek çalışma saatleri uygulamakta ise bundan ilkesel olarak engelli personel de yararlanabilmelidir. Buna göre engelli çalışanlar, bir iş gününü ne zaman başlatıp, ne zaman sona erdireceklerini belli sınırlar içinde kendileri seçebilmelidir. Engelli çalışanın, normal çalışma zamanının belirli kısımlarında (kaygan zamanlarda), belirli bir zaman bütçesi dâhilinde kullanımını özgürce yapabileceği bir esnek çalışma modeli, bazı engelli dostu işletmelerde uygulanmaktadır. İşletmeler, bu doğrultuda engelli personel ile esnek çalışma sözleşmeleri de yapmaktadır. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine ve alternatif çalışma programlarının uygulanmasına olanak tanıyan iş sözleşmelerden en çok engelli işgücü istifade etmektedir.

Özellikle ağır derecede engelli işgücünün toplum ve çalışma hayatından tamamen kopmaması için kendisine yarı zamanlı çalışma (kısmî süreli çalışma/part-time working) olanağı tanınmalıdır. Bilindiği gibi yarı zamanlı çalışma, normal haftalık çalışma süresinin önemli ölçüde altında olan, çalışan kimsenin kendi istek ve tercihi ile yani gönüllü olarak işbaşında yapılan sürekli ve düzenli bir iştir. Pratik uygulama olarak kısmî çalışmaya "kısmî vardiya çalışma" ve(ya) "yarım gün çalışma" (part-time) biçiminde rastlanmaktadır (Eryiğit, 2000, s.12).

Engelli işgücü için uygun olan işlerin muhtevasını değiştirmeden, esnek çalışma olanakları ile işin yeniden yapılandırılması da mümkün olabilmektedir. Bedensel engellilerin çevresel ulaşım sorunları göz önünde bulundurulduğunda örneğin aynı işin işyerinde değil de ev ortamında yapılması mümkün ise engelli personelin rızası doğrultusunda uzaktan çalışma, tele-çalışma, çağrı üzerine çalışma, esnek iş senesi gibi değişik çalışma süresi esnekliği bağlamında olanaklar, bir alternatif olarak uygulanmalıdır (Eryiğit, 200, s.13).

Bilişim teknolojileri, işyerlerine kadar gitmekte zorlanan engelli işgücü için evlerinde yapabilecekleri pek çok iş olanağı sunmaktadır. Bu sayede özellikle eğitim ve bilgi düzeyi yüksek bir engelli işgücü, evinden çıkmadan stressiz bir ortamda muhasebe kaydı tutabilmekte, internet üzerinden aracılık işlemi, pazarlama, avukatlık ve danışmanlık gibi pek çok faaliyet yapabilmektedir (Seyyar, 2015, s.302).

Seyyar ve Aydemir (2016, s.107), engelli işgücünün evden çıkmadan bir işveren adına çalışabilecekleri uzaktan çalışma modelleri kapsamında üç çalışma biçimi önermektedir:

1. **Evde Çalışma:** Belirli bir sözleşme ve taahhüde dayanarak çalışan engellinin evinde bir mal veya hizmeti üretmesidir. Evinde çalışan engelli işgücü, evdeki yükümlülüklerini yerine getirebilecek bir şekilde, iş temposunu ve yoğunluğunu tamamen kendisi ayarlayabilmektedir.
2. **Tele-Çalışma:** Mekân bağımsızlığını hemen hemen ortadan kaldıran tele-çalışma, bilgisayar aracılığı ile bir işin, işverenin bulunduğu işyerinin dışında bir yerde (evde, başka bir merkezde) gerçekleştirilmesini ve yapılan işin sonucunun iletişim teknolojileri (telefon, fax, internet) aracılığı ile işverene iletilmesini sağlayan bir çalışma biçimidir.
3. **Çağrı Üzerine Çalışma:** Çalışma ilişkilerinin, işverenin çağrı yapması şartına bağlı olan bir çalışma türüdür. Bu çalışma biçimi, özellikle çalışma hayatına ara sıra katılmak isteyen engellilerin yanında, talep dalgalanmalarına göre üretim yapmak zorunda olan işverenler için uygun bir vasıttır.

2.1.3.7. Engelli Dostu (Özel) İş Paylaşımı

İş paylaşımı (job sharing), normal çalışma süreli bir işin, genellikle aynı kalifikasyona sahip iki veya daha fazla kişi tarafından ifa edilmesine olanak tanıyan ortak bir çalışma modelidir (<https://www.gov.mb.ca/csc/pdf/jobshare.pdf>, Erişim: 15.08.2021).

Engelli dostu özel iş paylaşımında ise aynı ortamda tam zamanlı olarak aynı işi yapan iki engelli personel veya engelli ve engelli olmayan iki personel, iş saatlerini ve sorumluluklarını kendi aralarında paylaşmaktadır. İş paylaşan engelli kişiler, bilgi ve becerileriyle birbirlerini tamamlamak ve aralarında iş ve zaman bölüşümü gerçekleştirebilmek amacıyla iş bölüşümü yapmaktadır. Yarı zamanlı çalışma programları kapsamında değerlendirilen iş paylaşımında, iki engelli işgücü, tam zamanlı işin sorumluluğunu düzenli olarak paylaşmaktadır (Seyyar ve Aydemir, 2016, ss.107-108).

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler, öncelikli olarak en yüksek seviyede kazanç ve kâr elde etmek için faaliyet göstermektedir. İşgörenler ise emeklerini öne koyarak, işverenlerin bu amaçlarına ulaşmalarında bilfiil yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda işverenler, işe alım sürecinde genelde performansı yüksek personel adaylarını tercih etmektedir. Ancak sosyal duyarlı işverenler ve kurumsal sosyal sorumluluk kültürüne sahip olan işletmeler, engelli dostu İKY sisteminin geliştirilmesine yönelik yatkın oldukları da bir gerçektir.

Dolayısıyla bir insan kaynağı olarak değerlendirilmesi gereken özellikle işgücü niteliği taşıyan engelli bireylerin, İKY sistemine entegre edilmeleri durumunda hem meslekî nitelikleri artacak, hem de istihdam edilmeleri kolaylaşacaktır. Ayrıca engelli dostu İKY geliştirilmesine bağlı olarak bütün fonksiyonlarıyla birlikte etkin bir iş analizi çalışması yapıldığında işe alınan engelli personel, olumlu işyeri atmosferinden etkilenerek, yüksek motivasyon ve performans gösterebilecektir. Bu optimal açılım ve olumlu gelişme ise hem engelli işgücünün işyerinden, hem de işverenin personelinden beklediği ideal bir durumdur. Binaenaleyh çalışma hayatının insanileştirilmesi açısından engelli dostu iş analizi, İKY'nin ayrılmaz bir stratejik unsuru olmalıdır.

Engelli işgücünden yüksek verim alınabilmesi için, aşağıda belirtilen maddelerin işletmelerin İK birimleri tarafından uygulanması ve buna binaen engelli dostu İKY'nin oluşturulması önerilmektedir:

- Geliştirilecek engelli dostu iş analizi doğrultusunda engelli işgücü adaylarına bilgi, kapasite ve becerilerine uygun çalışma imkânları sunulmalıdır.
- Başlangıç olarak engelli çalışanlar için işe alıştırma planları geliştirilmesi ve kendilerine oryantasyon hizmetleri verilmelidir.
- Kurum kültürünü korumak adına tanımlanmış işletme değerleri, ilk günden itibaren engelli çalışanlara aktarılmalı, çalıştaylar ve sunulan eğitimlerle güven ortamı ve sürdürülebilir bir çalışma atmosferi oluşturulmalıdır.
- İş kazalarını önlemek amacıyla engelli dostu iş sağlığı ve güvenliği sistemi tesis edilmeli ve bu bağlamda motivasyonu sürekli hale getiren özel sağlık yönetimi geliştirilmelidir.
- Engelli dostu uygun çalışma şartlarının yanında tatmin edici iş ortamları sağlanmalı ve fiziksel çevre dâhil ergonomik düzenlemeler yapılmalıdır.
- Demokratik katılımcılığın bir mikro yansıması olarak engelli işgücü, işletme içinde bütün danışma ve karar alma mekanizmalarında eşit bir üye olarak yer almalıdır. Çeşitli bilgi ve becerileri barındıran karma ekipler, böylece zorluklara daha esnek tepki verebilir

- Mesleki kariyer ve terfilerin hakkaniyet ölçüsünde ve fırsat eşitliği ekseninde işlerlik kazanabilmesi için, engelli dostu bilgi ve eğitim sistemi oluşturulmalıdır.
- Engelli işgücüne uygun uyarlanmış esnek çalışma modelleri geliştirilmelidir. Bu şekilde birçok yeteneğin bireysel koşullar altında şirket için verimli bir şekilde çalışması sağlanabilmektedir.

Ezcümle; Bilinçli farkındalık sayesinde birçok farklı deneyimlere sahip olan engelli bireylerin, işletmeler için muazzam bir potansiyel ve zenginlik sunabileceğini görmek gerekmektedir. Önemli olan engelli dostu İKY uygulamalarıyla bu potansiyeli ve çeşitliliği işletme yararına değerlendirebilmektir. Elbette farklı hayat hikâyeleri olan engelli olan ve olmayan bireylerin buluştuğu her yerde bazı uyumsuzluklar ve çatışmalar olabilmektedir. Ancak engelli dostu İKY'nin özü ve amacı, çalışanlar ve işletmeler için mümkün olan en büyük ortak faydayı elde etmek için, çeşitliliği karşılıklı saygı ve hoşgörü çerçevesinde teşvik etmektir.

Kaynaklar

- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama işletmelerinde iş analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325.
- Aytemiz S. O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli işgören ayrımcılığı: uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(23), 35-45.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde iş basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 79-112, <https://docplayer.biz.tr/379400-Orgutlerde-is-basitlestirm-e-ve-is-verimini-yukseltme.html>, Erişim: 05.07.2021.
- Barış Özlük, B. (2002). *Yeni yönetim yaklaşımlarında iş dizaynı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başer, E. (2000). *Kalite, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baybora, D. (2006). Çalışma hayatında özürülere karşı ayrımcılık, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt: 0, Sayı: 51, 229- 269.
- Bilgin, K. U. (2000). Özürülülerin çalışma hayatındaki sorunları ve çözüm önerileri, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Temmuz, Cilt: 5, Sayı: 4, 21- 38.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım.
- Boyras, Ş. (2010). Çalışma hayatında engelliler. *Toprak İşveren Dergisi*, 87, 10-14.
- Canvar Kahveci, T. (t.y.). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. e-MY Programı, Sakarya Üniversitesi. 3. Hafta. <https://silo.tips/download/insan-kaynaklari-yonetim-ders-notlari>, Erişim: 02.07.2021.

- Dinç, E. (2000). *Kalite çemberleri ve Brisa örneği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Durmaz; Ş. (2017), Engellilik ve işgücü piyasası, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 15, 249- 276.
- Efil, İ. (1997). *Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri*. 4. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Ergüden, A.D. (2008). Sosyal dışlanma açısından bedensel engelli bireylerin yaşantılarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek üretim, esnek organizasyon, esnek çalışma. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 5(4). <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, Erişim Tarihi: 21.07.2021.
- Fine, M. (1995). *Building Successful Multicultural Organizations. Challenges and Opportunities*. Westport, Connecticut/London: Quorum Books.
- Gümüş, B. (2005). *İş analizinin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir, <http://libra.anadolu.edu.tr/tezler/2005/338701.pdf>, Erişim: 08.06.2021.
- Haider, M. (2011). Risiko Behinderung? In: Pauser, Norbert; Wondrak, Manfred (Hrsg.), *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas Verlag, 143-159.
- Hermon, M. (1996). Building a Shared Understanding and Commitment to Managing Diversity. In: *The Journal of Business Communication*, 33 (4. D), 427-442.
- <http://www.engelsizkariyer.com/YaziYazdir.aspx?id=118>; Erişim: 23.03.2021.
- <https://emreinanckarakas.wordpress.com/2015/09/21/is-tanimi-ve-is-gerekleri-hazirlama-sureci-2/>, Erişim: 18.08.2021.
- <https://www.gov.mb.ca/csc/pdf/jobshare.pdf>, Erişim: 15.08.201.
- Kanyılmaz Polat, E. (2020). Engelli bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlara yönelik nitel bir araştırma: Çanakkale örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:19, Sayı:39, 869-897.
- Kayacı, E. (2007). *Özrürlüler için verimli bir istihdam politikasının oluşturulması* (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi). Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. ve Vinz, D. (2007). Einleitung-Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. ve Vinz, D. (Hrsg.) *Diversity Studies-Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Kutunis, P. (2018). *Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. ve Macvicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138-161.

- ÖNORM S 2501 (2008). Diversity-Management-Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente, (Hrsg.) ON Österreichisches Normungsinstitut.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Hikmet Seçim H. (1994). *Personel ve insan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 831.
- Seyyar, A. (2009). Özürlü dostu aktif istihdam politikaları. *Öz-Veri Dergisi*, 6(1), 10-15.
- Seyyar, A. (2015). Dünyada ve Türkiye’de engelli dostu sosyal politikalar. İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Seyyar, A. ve Aydemir, E. (2016). Engelli dostu insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Şendoğdu, A. A. (2014). Bankalarda insan kaynakları yönetimi. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tokoğlu, M. E., Aydın B., Polat M. ve Burmaoğlu S. (2011). Bedensel engelliler ile bedensel engelli olmayanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini: Kamuda Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 2-9.
- Toplu, A. (2009). Sosyal dışlanma perspektifinde Türkiye’de özürlü istihdamı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Tuğray, K., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O. Dündar, G. ve Reha Uluhan, R. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, 2. Basım. İstanbul: Dönence Basımevi.
- Türkiye’de Engelliler İçin Farkındalığı ve Kurumsal İstihdam Fırsatlarını Artırma Projesi (2011). Engelli Bireylerin Etkin İstihdamı İçin İşverenler Rehberi. http://employdisable.eu/UserFiles/file/Elektronik_Isverenler_Rehberi_TR3.pdf, Erişim: 01.07.2021.
- Uğur, A. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.