



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

ENGELLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASİN GÜRLER

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

ENGELLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASİN GÜRLER

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA
2020

KABUL VE ONAY

Yasin GÜRLER tarafından hazırlanan "**Engelli Çalışanların Kariyer Engelleri**" başlıklı bu çalışma, **27.05.2020** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ -Başkan

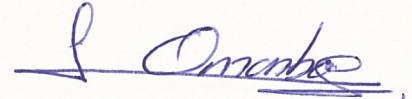


Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Berrin Arzu EREN- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

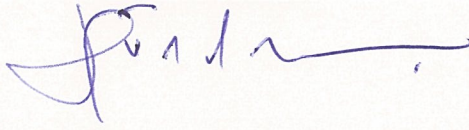
† Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.06/2020

Yasin GÜRLER



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
TEŞEKKÜR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	4
ENGELLİLİK KAVRAMI VE ENGELLİLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	4
1.1. ENGELLİLİK VE KAVRAMSAL ARKA PLAN	4
1.2. ENGELLİLİĞE YAKLAŞIM VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR	7
1.2.1. Ahlaki/Moral/Geleneksel Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım.....	7
1.2.2. Medikal/Tıbbi Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım	8
1.2.3. Sosyal Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım.....	9
1.2.4. İnsan Hakları Temelinde Engelliğe Yaklaşım	10
1.3. AYRIMCILIK VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR	12
1.3.1. Doğrudan Ayrımcılık	13
1.3.2. Dolaylı Ayrımcılık	14
1.3.3. Makul Uyumlaştırma Yapmama.....	14
1.3.4. Sosyal Dışlanma	15
1.3.4.1. İktisadi Dışlanma	16
1.3.4.2. Örgütsel Destekten Dışlanma.....	16
1.3.4.3. Yeterliliklerden Yoksun Kalma Neticesinde Dışlanma	17

1.3.5. Erişilebilirlik ve Ulaşılabilirlik	17
1.4. TUTUM VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR.....	19
1.4.1. Engellilere Yönelik Tutumları Değişirme	22
1.4.1.1. Bilgilendirme Yoluyla Tutum Değişirme	23
1.4.1.2. Etkileşimde Bulunarak Tutum Değişirme.....	23
1.4.1.3. Simülasyon/Canlandırma Yöntemiyle Tutum Değişirme.....	24
1.5. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ENGELLİ ÇALIŞANLAR.....	24
1.5.1. Engelli Hakları Sözleşmesi ve Engelli Çalışanlar	26
1.5.2. Engelli İstihdam Modelleri ve Engelli Çalışanlar.....	28
1.5.2.1. Kota Yöntemi ve Engelli İstihdamı	28
1.5.2.2. Korumalı İş Yerleri ve Engelli İstihdamı.....	29
1.5.2.3. Kişisel Çalışma Yöntemi ve Engelli İstihdamı	30
1.5.2.4. İşverenlerin Zorunluluk Olmadan Engelli İstihdamı	31
1.5.2.5. Evde Çalışma ve Evde Tele Çalışma Yöntemi ile Engelli İstihdamı	31
1.5.2.6. Kooperatif Çalışma Yöntemi ve Engelli İstihdamı.....	33
1.5.2.7. Destekli/Desteklenmiş İstihdam ve Engelli İstihdamı	33
1.5.2.8. Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ile Memur/İşçi İstihdamı.....	34
1.5.3. Çalışma Yaşamında Sayılarla Engelli Çalışanlar	35
1.5.3.1. İş Gücüne Katılımda Engelli Çalışanlar.....	36
1.5.3.2. İşçi Kadrosunda Engelli Çalışanlar.....	37
1.5.3.4. Memur Kadrosunda Engelli Çalışanlar	39
BÖLÜM 2.....	42
KARİYER VE KARİYER ENGELLERİ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ, KARİYERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YERİ VE ÖNEMİ, ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN KARİYER ENGELLERİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ	42
2.1. KARİYERLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	42

2.1.1 Meslek Kavramı.....	42
2.1.2. Çalışma Kavramı	44
2.1.3. İş Kavramı.....	44
2.1.4. Kariyer Kavramı	45
2.1.5. Kariyer Engelleri Kavramı.....	46
2.2. KARIYER YAKLAŞIMLARI ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR.....	47
2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	47
2.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	47
2.2.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	48
2.2.4. Örgütsel (Çift/İki Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	49
2.2.5. Kariyer Mozaiği ve Engelli Çalışanlar	50
2.2.6. Ağ Tipi veya Davranışsal Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	50
2.2.7. Protean/Değişken/Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	51
2.2.8. Esnek Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	52
2.2.9. Takım Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar.....	52
2.2.10. Global Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar	53
2.3. KARIYER YÖNETİMİ	54
2.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi	56
2.3.2. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	57
2.4. KARIYER PLANLAMA ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR.....	58
2.4.1. Kariyer Planlama Sürecinin Aşamaları.....	60
2.4.1.1. Öz Değerlendirme	60
2.4.1.2. Araştırma-Keşfetme	61
2.4.1.3. Deneyim	61
2.4.1.4. Karar Verme/Planları Hazırlama.....	62
2.5. KARIYER GELİŞTİRME ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR.....	65

2.5.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları.....	66
2.5.1.1. Keşfetme / Kendini Tanıma / İşe Hazırlık Aşaması.....	67
2.5.1.2. Kurma Aşaması / Yerleşme ve Kariyere Başlangıç.....	67
2.5.1.3. Kariyer Ortası Aşaması / Sürdürme.....	68
2.5.1.4. Kariyer Sonu Aşaması / Geri Çekilme.....	69
2.5.2. Kariyer Geliştirme Araçları.....	69
2.5.2.1. Kariyer Merkezi.....	69
2.5.2.2. Mentorluk.....	70
2.5.2.3. Kariyer Koçluğu (Özel Rehberlik).....	71
2.5.2.4. Kariyer Rehberliği.....	71
2.5.2.5. Kariyer Planlama Atölye Çalışmaları.....	73
2.5.2.6. Engelli Yaşam Koçluğu.....	73
2.5.2.7. Destekli İstihdam Uzmanlığı/İş Koçluğu.....	74
2.6. KARIYER ENGELLERİ KAVRAMININ KURAMSAL ARKA PLANI ...	77
2.6.1. Sosyal Öğrenme/Sosyal Bilişsel Kuram/Öz Yetkinlik Kuramı.....	79
2.6.2. Kariyer Öz Yetkinlik Kuramı/Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı.....	80
2.7. KARIYER ENGELLERİ' NİN KARIYER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	83
2.7.1. Çift Kariyerli Eşler.....	84
2.7.2. Ay Işığı Sorunu.....	85
2.7.3. Cam Tavan.....	85
2.7.4. Çift Kariyerlilik.....	87
2.7.5. Kariyer Şoku.....	87
2.7.6. Kariyer Platosu.....	88
2.7.7. Yetenek Demodeliği.....	89
2.7.8. Gözden Düşme.....	90
2.7.9. İşten Çıkartılma.....	90

2.7.10. Engellenme	91
BÖLÜM 3.....	92
ENGELLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ.....	92
3.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	92
3.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	92
3.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	93
3.4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....	93
3.5. KARIYER ENGELLERİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ.....	93
3.6. ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÇALIŞMALARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ.....	99
3.7. ENGELLİ ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN KARIYER ENGELLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ.....	111
3.7.1. Stres ve Örgütsel Stres' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi	111
3.7.2. Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi	115
3.7.2.1. Tükenmişliğin Bileşenleri	115
3.7.2.1.1. Tükenme	115
3.7.2.1.2. Sinizm ve Örgütsel Sinizm.....	116
3.7.2.1.3. Azalmış Bireysel Başarı/Yetersizlik.....	116
3.7.2.2. Tükenmişliğin Öncülleri, Etkileri ve Sonuçları	116
3.7.3. Motivasyon' un Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi.....	121
3.7.3.1. İş Tatmini	122
3.7.3.2. Eşitlik ve Eşitsizlik.....	124
3.7.4. Mobbing' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi.....	126
3.7.5. İş' te Var Olamama' nın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi	128

3.7.6. Hale/Halo Etkisi' nin Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi.....	129
3.7.7. Proaktif Olmanın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi	130
3.7.8. Evrensel Tasarım' ın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi.....	131
TARTIŞMA	133
SONUÇ.....	149
KAYNAKÇA	153
Ek 1. Türkiye' de Engelli Çalışanlara Yönelik Tez/Doktora Çalışmaları	174
Ek 2. Türkiye' de Kariyer Engellerine Yönelik Tez/Doktora Çalışmaları.....	175
Ek 2' nin Devamı.....	176
ÖZGEÇMİŞ.....	177

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Engelliğe Yaklaşım Paradigması	11
Tablo 2. Tele Çalışmanın Engelliler Açısından Avantaj ve Dezavantajları	33
Tablo 3. Politika Bazında İşveren ve Engelli Bireylerin Algıları	35
Tablo 4. Engelli ve Genel Nüfusun İş Gücüne Katılım Oranı	36
Tablo 5. Engelli ve Genel Nüfusun Cinsiyete Göre İş Gücüne Katılım Oranı	37
Tablo 6. Engelli Çalıştırmakla Yükümlü 50+ İş Yeri Sayısı	38
Tablo 7. Kamu Kurumlarında ve Özel Sektörde Engelli Kotasından İşe Yerleştirilen İşçilerin Yıllara Göre Dağılımı	39
Tablo 8. Kamu Kurumlarında Engelli Kotasında İstihdam Edilen Memurların Yıllara Göre Dağılımı.....	40
Tablo 9. Engelli Memurların Engel Oranları ve Cinsiyete Göre Dağılımı	41
Tablo 10. Engelliler İçin İdeal Meslekler ve Meslekler İçin Gerekli Eğitim Seviyesi ...	43
Tablo 11. Kariyer Kavramının Farklı Disiplinlerce Ele Alınması.....	46
Tablo 12. Geleneksel ve Yeni Kariyer Anlayışları	54
Tablo 13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	55
Tablo 14. Bireysel ve Örgütsel Açıda Kariyer Planlaması	60
Tablo 15. Engelliler İçin Kariyer Rehberliği Önerileri	72
Tablo 16. Çalışan Kariyer Geliştirme Planı	76
Tablo 17. Kariyer Engelleri Türleri ve Örnekleri	84
Tablo 18. Strese Yol Açan Başlıca Faktörler ve Stresin Örgütsel Sonuçları.....	113
Tablo 19. Tükenmişliğin Belirtileri	119
Tablo 20. Engelli Kişilerin Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Waterloo Üniversitesi Kariyer Planlama Modeli.....	64
Şekil 2. Tükenmişliğin Öncülleri, Bileşenleri ve Sonuçları.....	118
Şekil 3. Negatif Faktörler, Eksik Hissetme ve Sonuçları.....	120



KISALTMALAR

AÇSHB	: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
ASPB	: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
BM	: Birleşmiş Milletler
EÇYÖT	: Engelli Çalışmasına Yönelik Tutum Ölçeği
FeTeMM	: Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik
İK	: İnsan Kaynakları
KAREÖ	: Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği
KEÖ	: Kariyer Engelleri Ölçeği
KEÖ-R	: Kariyer Engelleri Ölçeği-Revize
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri
WHO	: World Health Organization/Dünya Sağlık Örgütü

TEŞEKKÜR

Canım Annem Emine GÜRLER' e...

Canım Babam Yaşar GÜRLER' e...

Çok değerli eşim Dilek GÜNAYDIN GÜRLER' e...

İkiz kızlarımız Duru GÜRLER ve Rüya GÜRLER' e...

Ağabeyim Ömer Faruk GÜRLER ve ikizim Yasemin GÜRLER USLU' ya...

Dostum Mustafa YILMAZ' a...

Emeği geçen Tuncer ALP' e...

Verdiği destek için Bilnur FİDAN YILDIRIM' a...

Değerli Danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU' ya...

Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum...

ÖZET

GÜRLER, Yasin, Engelli Çalışanların Kariyer Engelleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Engelli kişiler toplumsal yaşam içerisinde varlığını korumak ve üretken kişiler olabilmek adına iş gücü piyasasına katılmak zorundadır. Engelli kişiler, çalışma yaşamına katıldıktan sonra birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı engeller kariyerlerini olumsuz etkilemektedir. Engelli çalışanların kariyerlerini engelleyen faktörlerin belirlenmesi onların kariyerlerine olumlu katkı sağlama yolunda atılacak önemli adımlardan bir tanesidir.

Çalışmanın amacı, literatür taraması yöntemi aracılığıyla engelli çalışanların kariyerlerini engelleyen faktörleri belirlemeye çalışmaktır. Bu faktörlerin belirlenmesi kariyer yönetimi açısından değerlendirildiğinde hem engelli çalışanlara hem de örgütlere yol gösterici olacaktır. Bu faktörlerin belirlenmesi sonrasında engelli çalışanlar, kariyerlerini engelleyen unsurların farkında olacak ve bireysel kariyer planlama süreçlerini daha sağlıklı bir şekilde yönetebilecektir. Bu faktörlerin belirlenmesi sonrasında örgütler ise, engelli çalışanların kariyerlerini geliştirmede izleyecekleri yöntemleri ve kariyer geliştirme araçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecektir.

Bu çalışmada literatür taraması aracılığıyla elde edilen bilgiler sonucunda, engelli çalışanların çalışma yaşamında bireysel, toplumsal, çevresel, örgütsel, psikolojik, tutumsal, yasal ve ekonomik olarak birçok faktörden etkilendiği belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler ve bu faktörlere ait içerikler engelli çalışanların karşısına kariyer engeli olarak çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Engelli, Kariyer, Kariyer Engelleri

ABSTRACT

GÜRLER, Yasin, Career Barriers of Disabled Employees, Master Thesis, Ankara, 2020.

The people with disabilities must participate in the labor market in order to remain productive and remain in social life. People with disabilities face some barriers after participating in working life. The barriers faced by disabled employees in working life affect their careers negatively. Identifying the factors that hinder the careers of disabled employees is one of the important steps to be taken to contribute positively to their careers.

The aim of the study is to try to identify the factors that hinder the careers of disabled employees through the literature review method. When these factors are evaluated in terms of career management, it will guide both disabled employees and organizations. After determining these factors, disabled employees will be aware of the factors that hinder their careers and will be able to manage their individual career planning processes in a healthier manner. After determining these factors, organizations will be able to use the methods and career development tools more effectively and efficiently for disabled employees.

In this study, as a result of the information obtained through the literature review, it has been determined that employees with disabilities are affected by many factors individually, socially, environmentally, organizationally, psychologically, attitudinally, legally and economically. These factors and the contents of these factors appear as a career barrier for employees with disabilities.

Keywords: Disabled, Career, Career Barriers

GİRİŞ

Tarihsel süreç açısından baktığımızda engellilik olgusu oldukça önemli değişimlerden geçmiştir. 18. yüzyıl öncesinde engelli kişiler hiçbir şekilde bilimin konusu haline gelememiştir. Bu durum eş zamanlı olarak engelli kişilerin çalışma yaşamında var olmasına da engel oluşturmuştur. 18. yüzyılın sonlarında endüstri devrimi sonrasında buhar gücünün de etkisiyle birlikte sanayileşmede oldukça hızlı bir değişim yaşanmaya başlanmıştır. Büyük fabrikalar açılmış ve üretimde artış hız kazanmıştır. Çalışma saatlerindeki fazlalık, yapılacak işlerin yoğun emek gerektirmesi ve fiziksel dayanıklılığı içermesi engelli kişileri bu dönemde de çalışma yaşamından uzak tutmuştur. Çalışma yaşamından uzak kalan engelli kişiler toplumsal düzeyde birtakım sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Çalışma yaşamına katılamayan engelli kişiler toplumda üretken olamadıkları için tüketen kişiler olarak yaşamlarını devam ettirmiştir. Bu durum engelli kişilerin düzenli bir gelire sahip olamamasında etkili olmuştur. Herhangi bir gelirden yoksun olmak engelli kişiler açısından yoksulluğu da beraberinde getirmiştir. Yoksulluk ile mücadele etmek zorunda kalan engelli kişiler aynı zamanda aile, eğitim ve sağlık gibi birçok sistem içerisinde ayrımcılığa da maruz kalmıştır. Ayrımcılık aynı zamanda toplumla bütünleşme konusunda engelli kişileri olumsuz etkilemiştir. Engelli kişiler ayrımcılık sonrasında toplumdan izole olmak zorunda kalmıştır. Bu durum beraberinde sosyal dışlanmayı da tetiklemiştir.

20. yüzyıla gelindiğinde dünyayı etkisi altına alan savaşlar engelli nüfusun artmasında daha da etkili olmuştur. Savaşların etkisiyle engelli nüfus, dezavantajlı gruplar içerisinde büyük bir azınlık haline gelmiştir. Savaşların devam etmesi ve genç nüfusun aktif olarak çalışma yaşamından uzak olması engelli çalışanları zorunlu olarak çalışma yaşamına itmiştir. İçerisinde bulunduğumuz yüzyılda toplumsal ve teknolojik gelişmeler çok hızlıca değişim göstermiş ve özellikle çalışma yaşamına ait süreçlerde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişimler insanların çalışma yaşamında daha nitelikli ve donanımlı hale gelmesini gerektirmiştir. Çalışma yaşamındaki bu değişiklikler rekabetçi bir anlayışı da beraberinde getirmiştir. Bu rekabetçi anlayış örgütlerde yüksek verimliliği ve kâr elde etmeyi zorunlu kılmıştır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde rekabetçi anlayış, çalışanların iş gücü piyasasında tutunabilmesi için kariyerlerini geliştirmeye yönelik daha çok çaba sarf etmesine neden olmuştur. Her örgüt ve çalışan iş gücü piyasasındaki bu rekabetten farklı düzeylerde

etkilenebilmektedir. Dezavantajlı gruplar arasında yer alan engelli çalışanlar bu rekabet ortamından daha çok etkilenebilecek nitelikte özelliklere sahip çalışanlardır.

Yaşamak anayasal bir hak olup engelli kişilerin insan onuruna yakışır bir şekilde yaşamaya hakkı vardır. İnsanlar yaşamları boyunca birtakım rolleri yerine getirmektedir. Ailede çocuk, eş, anne, baba; okulda öğrenci, öğretmen, idareci; çalışma yaşamında, çalışan, yönetici, işveren, emekli; toplumda vatandaş, arkadaş vb. rolleri yerine getiren insan kendini her anlamda özel hissetmek ister. Yaşamları boyunca bütün rolleri kapsamında diğerlerine göre daha çok engellerle karşılaşan engelli kişiler kendilerini özel hissetmek için daha çok çaba harcamak zorundadır. Bu özel hissetme çabası aslında kendini gerçekleştirme yolculuğu olarak da düşünülebilir. Her insan gibi engelli kişiler de kendini gerçekleştirme yolculuğunda kariyerlerine önem vermek zorundadır. Kariyer sadece çalışma yaşamından ibaret olmayıp yaşamımızın her evresinde bize eşlik etmektedir. Bu nedenle kariyerimizi etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Aile, eğitim, sağlık, çalışma yaşamı vb. birçok unsur kariyerimizi doğrudan etkileyebilmektedir. Yaş evreleri açısından değerlendirildiğinde kariyeri etkileyen en önemli dönemlerden bir tanesi çalışma yaşantımızdır. Çalışma sadece gelir elde etmek değildir. Çalışma aynı zamanda üretken olmaya ve toplum içerisinde var olmaya da katkı sağlamaktadır. Engelli kişiler çalışma yaşamına girerek görünür olma noktasında önemli bir adım atmıştır. Engelli kişilerin çalışma yaşamına katılması yeni sorun alanlarını da beraberinde getirmiştir. Engelli çalışanlar düşük gelirli işlerde çalışma, terfi alamama, iş yerinde ayrımcılığa ve psikolojik tacize uğrama, düşük pozisyonlu işlerde çalıştırılma, yönetim kademelerinde yer alamama, olumsuz işveren tutumları, çevreye ait fiziksel koşulların yetersizliği nedeniyle iş yerine ulaşım sağlayamama, iş yerinin fiziksel koşulları nedeniyle esnek ve özgür bir şekilde hareket alanı bulamama gibi birçok yeni sorunla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Bu sorun alanları engelli kişilerin iş gücü piyasasında tutunabilmelerini de güç hale getirmiştir. Engelli çalışanların işyerinde karşılaştığı sorunlar aynı zamanda engelli çalışanların kariyerlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle engelli çalışanların çalışma yaşamlarında karşılaşılabilecek kariyer sorunlarını veya engellerini belirlemek onların kariyer gelişimlerine çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde; engellilik ve engelliliğin kavramsal arka planı, engelliliğe yaklaşım modelleri, ayrımcılığın engelli çalışanlar üzerindeki etkileri,

tutumların engelli çalışanlar üzerindeki etkileri, engellilerin istihdam edilme yöntemleri, ülkemizde sayılarla çalışma yaşamında engelliler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde; kariyer, kariyer engelleri ve kariyerle ilişkili kavramlar, kariyer yaklaşımları, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümde; çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı, kariyer engellerine ve engelli çalışanların sorunlarına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalara ek olarak literatür taraması sonrasında elde edilen bilgilere dayanılarak açıklanan bazı kavramlar üzerinde durulmaktadır. Açıklanan bu kavramlar, engelli çalışanların kariyerlerine engel oluşturmaları açısından oldukça önemlidir. Bu kavramların açıklanmasının nedeni daha önce engelli çalışanların kariyer engellilerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalara rastlanılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü bölümün sonunda ise literatür taraması sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda engelli çalışanların kariyer engellerini etkileyen faktörler ve bu faktörlere ait içerikler tartışılmıştır.

BÖLÜM 1

ENGELLİLİK KAVRAMI VE ENGELLİLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ENGELLİLİK VE KAVRAMSAL ARKA PLAN

Dünya Engellilik Raporu ön sözünde yer alan ve Profesör Stephen W. Hawking'e ait olan cümle; “*Engellilik başarının önünde bir engel olmak zorunda değildir. Neredeyse tüm yetişkin yaşamım boyunca motor nöron hastalığım oldu. Yine de astrofizikte önemli bir kariyer yapmamı ve mutlu aile hayatım olmasını engellemedi.*” şeklindedir (WHO, 2011).

Engellilik olgusu, insanlığın yüzleşmek zorunda kaldığı ve buna bağlı olarak farklı boyutlarla ele alınmak zorunda olan bir konudur. Toplumsal, kültürel ve bilimsel gelişmeler engelliliğe yönelik bakış açısını doğrudan ve sürekli olarak etkilemiş ve değiştirebilmiştir. Engelli kişiler tarihin tüm zamanlarında var olmakla birlikte engelliliğin tanımı, tarihin her döneminde farklı anlamlar içermektedir (İnce, 2014). Engellilik, farklı kaynaklarda farklı ifadeler veya kavramlar üzerinden aktarılmaya çalışılsa da birbirine benzer özellikler taşımaktadır. Bahsi geçen ifadeler veya kavramlar daha çok “*bozukluk*”, “*özürlü*”, “*sakat*” ve “*engelli*” üzerinedir (Öztürk, 2011). Türkçe’ de engellilik ile ilgili karşılaştığımız ifadeler veya kavramlar arası farklılık hatta karmaşıklık birçok dil açısından da karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelinde birçok dilde engelli kavramı yerine sakat, özürlü vb. ifadeler kullanılmaktadır. “*İngilizce’ de handicapped, defective, disabled, disability, with obstachles, informe, malformed gibi kavramlar kullanılırken, Almanca’ da verkrüppelt, arbeitsunfahig, faul, körperbehindert, rüppel, mangel, Fransızca’ da handicap/e, infirme, bot/e, impotent/e, hors de combat*” gibi sözcükler kullanılmaktadır. (Şişman, 2012). Günlük yaşantımızda ve resmi evrak içerisinde engelli kişilere yönelik kullanılan dil, aynı zamanda toplumun engelli kişilere yönelik algısı hakkında önemli fikirler vermektedir. Engellilik hakkında devlet kayıtlarında kullanılan resmi ifadeler ve kavramlar, engellilik hakkında yasal düzeyde oluşturulan sosyal politikaların ne türden değişiklikler gösterdiğini de gözler önüne sermektedir. Toplumların zaman içerisinde kendi bünyesinde yaşamlarını idame ettirmeye çalışan engelli kişiler hakkında kullandıkları ifadeleri değiştirmeye başladıkları gözlenmektedir. Örneğin kişinin mevcut durumundan kaynaklı o kişiyi tarif

etmek amacıyla daha önceden kullanılan kör, sağır vb. ifadeler zamanla özürlü terimi ile kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum birçok farklı yabancı dilde de mevcuttur. Mesela Türkçe’ de kullanılan “özürlü” ifadesi, uzun yıllar sonunda İngilizce’ de de benzer anlama gelen “*handicapped*” ifadesine dönüşmüştür. İngilizce’ de özürlü yerine kullanılan ifade; “2000’li yıllarda önce engelli anlamına gelen ‘*the disabled*’ terimine, daha sonra da ‘*engeli olan kişi*’ anlamına gelen ‘*people with disabilities*’ terimine dönüşmüştür.” Bu ifadenin de engelli kişilere yönelik olumsuz bir anlam içerdiği ve engelli kişileri rencide ettiği düşünülerek, daha farklı yeteneklere sahip kişi anlamında kullanılan “*the differently abled people*” terimi güncel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Dilimizde engelli kişileri tanımlamak için kullanılan ifadeler güncellenmeye başlanmış olsa da yeterince gelişmiş olduğu söylenemez. Önceleri “*sakat, kör-ama, sağır, dilsiz-lal, topak, çolak*” vb. olumsuz anlamlar içeren ifadeler, zamanla “özürlü” terimine, sonrasında ise “*engelli*” kavramına evrilmiştir (Çaha, 2016).

Engelliliği tanımlamak kolay bir iş değildir ve hiçbir tanımın tümünden engelliliği kapsayamayacağı açıktır (Gröschl, 2007). Dünya Sağlık Örgütü tarafından özürlülük (impairment) fonksiyonel bir hasar, sakatlık (disability) normal aktivitelerde kısıtlılık, engellilik (handicap) ise sosyal açıdan dezavantajlı konumda olma olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası literatürde özürlü ifadesi yerine kullanılan kelimeler dilimize “*engelli*” olarak çevrilmektedir. Bu çeviriler bir şekilde anlam kaybına neden olmaktadır (Orhan, 2013). Dilimizde çeviri sonrasında yaşanan bu anlam kayması nedeni ile özürlü ve engelli terimlerinin aynı anlamda kullanılması sorun teşkil etmektedir. Özürlü; “*doğuştan veya sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle normal yaşamın gereklerine uymama durumunda olup; bağımsız hareket edebilmesi için yapılarda ve açık alanlarda özel fiziki düzenlemelere gereksinim duyan kişi*” olarak tanımlanabilir. Engellilik ise toplumsal faktörlerin etkisiyle yani kişilerin mevcut durumdan kaynaklı çevresi arasındaki bir ilişki sonucu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yaşam içerisinde çevreye ait fiziksel, kültürel veya sosyal kısıtlılıklar engelliğe yol açabilmektedir. Engelli kişiler yaşamları içerisinde birçok role sahiptir ve bu rollerini yerine getirme sürecinde özür türüne göre farklı düzeylerde zorluklarla karşılaşabilmektedir. Kişinin mevcut durumundan kaynaklı toplumsal yaşama katılma

veya rollerini yerine getirmesinde herhangi bir engel oluşturmeyen özürlü, olumsuz toplumsal tutumlar veya çevreye ait yetersizlik fiziksel düzenlemeler nedeniyle bu durumdan etkilenen kişiler için engel haline gelmektedir. Özürlü ifadesi “özürlülüğü” dışlayan ve sabitleyen bir anlam içermekte iken, aksine engellilik insanların algılarında ve düşüncelerinde yumuşama meydana getirebilecek bir kavramdır. Bu nedenle bu türden tanımlamalara ait kavramların kullanımı engellilik konusunda yapılacak çalışma ve girişimleri de doğrudan etkileyecektir. Ayrıca kavramların bilinçli bir şekilde kullanımı engelli kişilerin özgürlük arayışlarına da katkı sağlayabilecektir (Çaha, 2016). Engelliliği belirleyen olgu, engelli kişilerin bazı işlevleri yerine getirememesi veya fiziksel bir sınırlılık ile karşı karşıya kalmasından ziyade bunları destekleyecek mekanizmalardan yoksun kalma durumu ile açıklanabilir (Karataş, 2002). Bu nedenle engellilik değişken bir konudur ve bir tür algı sorunudur (Çaha, 2016).

Ülkemizde resmi kaynaklardaki tutarsızlık engellilikle ilgili kavramsal çeşitliliğe neden olmuştur. Söz konusu kaynaklar sırasıyla sakat, özürlü ve engelli kavramlarını kullanmışlardır. Engelli kavramı ise “2006 yılında Birleşmiş Milletler (BM) tarafından kabul edilen *Convention on The Rights of Person With Disabilities sözleşmesinin Türk resmi kaynaklarına çevrilişi sırasında literatürümüze*” kazandırılmıştır (Gönülaçan, 2016). Hukuki zeminde bakıldığında ise; ülkemiz mevzuatlarında doksan altı ayrı yasal düzenlemede yer alan özürlü, sakat ve çürük gibi ifadeler anlam bütünlüğünü koruması ve ortak bir dil oluşturulabilmesi amacıyla engelli kavramıyla yer değiştirilmiştir. Buna karşın Anayasa’nın sosyal güvenlik hakları ile ilgili 61. maddesinde yer alan “sakat” ifadesi ve Cumhurbaşkanının görev ve yetkileriyle ilgili 104. maddesinde yer alan “sakatlık” ibaresi henüz değişmemiştir. Bu duruma ek olarak sivil toplum örgütlerinin isimlerinde de ortak bir kavram bulunmamakla birlikte örgütler sakat, kör, sağır, dilsiz gibi aşağılayıcı ifadeleri veya engelli kavramını kullanarak faaliyet gösterebilmektedirler (Aytaç, ve diğerleri, 2017).

Modern felsefi anlayışa göre dil, düşüncelerin iletilmesinde aracı bir rol oynamaktadır (Çoşkun, 2014). Dil toplumsal algının nasıl şekillendiğini ifade eden bir göstergedir. Engellilik; “*İşlevsel bozukluklar, faaliyet sınırlılıkları ve katılım kısıtlılıkları için şemsiye bir kavram olarak kabul edilmektedir.*” (Metin, 2017). Ülkemizde engelliğe dair kullanılan hasta, sakat, kör, sağır vb. aşağılayıcı ifadeler kavramsal olarak literatürün çok gerisinde kalmaktadır. Ayrıca olumsuz içeriğe sahip bu

ifadeler engelliği kişiselleştirmekte yani bireye özgü kılmakta ve engelli kişiyi etiketlemektedir (Bilsin & Başbakkal, 2014). Çürük, sakat, özürlü vb. negatif algı oluşturan ve engelli bireyleri rencide eden kelimelerin kaldırılarak yerine “engelli” kelimesinin kullanılması engellileri dışlayacak, ötekileştirecek ve onları toplumdan uzaklaştıracak kavramların kullanılmasının önüne geçilmesi açısından önemlidir (Kocabaş, 2018). Kavramsal açıdan bakıldığında farklı ifade ediliş şekillerinin olması ve dil konusunda toplumsal mutabakatın sağlanamaması engelli bireylerin önündeki önemli engellerden birisi olarak gözlenmektedir.

Bu çalışmada engelli kavramı literatürde yer alan diğer kavramlara oranla daha baskın olarak kullanılacak olup alıntılarda yer alan özür, özürlü ve sakat vb. ifadelerin (geçmişte yapılmış çalışmaların ana başlıkları dışında) bu bölümden sonra kullanılmamasına özen gösterilecektir.

1.2. ENGELLİLİĞE YAKLAŞIM VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Tarihsel sürece baktığımızda engelliğe bakış açısının değiştiğini görmekteyiz. Çalışmamızda bu modellerden ahlaki, medikal, sosyal modelleri ve hak temelli yaklaşım ele alınacaktır. Engelliğe bakış açısının değişimlerini incelemek, tarihsel süreçte engelliğe yönelik tutumlarda ve engelli kişilerin çalışma yaşamına katılmalarında nasıl bir değişim yaşandığını fark etmemize olanak sağlayacaktır.

1.2.1. Ahlaki/Moral/Geleneksel Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım

Engelli kişilerin mevcut durumlarını anlatmak için kullanılan olumsuz ve aşağılayıcı ifadeler engelli kişileri normalin dışında tutan, daha açık bir ifadeyle anormal olarak algılayıp kodlayan zihinsel ya da düşünsel bir alt yapının ürünüdür. Engelli kişileri normal veya anormal olarak sınıflandırarak açıklamaya çalışmak oldukça eski geleneklere dayanmaktadır. Engellilik olgusunu ve engelli kişileri aşağılayıcı veya damgalayıcı bir anlayışla açıklamaya çalışan bu geleneğin kökleri oldukça uzun bir tarihsel döneme dayanmaktadır. Engellik olgusu ilk olarak “*moral model*” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modele göre engelli kişiler günahkar veya kötü ruhlu oldukları için ilahi bir güç tarafından cezalandırılacaklardır. Bu model toplumun ahlak ve dini değerlerinden beslenmekte ve orta çağın sonralarına kadar güçlü bir şekilde etkisini hissettirmektedir. Zamanla etkisini yitirmiş olsa da günümüzde dahi bu anlayışın izlerine rastlamak olanaklıdır (Oran, 2011). Engelliliği açıklamaya çalışan ve

aynı zamanda bu anlamda ilk model olan ahlaki modele göre; engelli kişilerin dünyaya engelli olarak gelme sebebi, kendilerinin veya ailelerinin işledikleri günahlardan kaynaklıdır (Aykara & Çelik, 2011). Engelli kişilerin şanssız olmasının sebebi ilahi bir duruma açıklanmakta veya engelli olmak böyle bir geleneğe ait düşünce ile şekillenmiştir. Bu nedenle engelli kişiler bazen cezalandırılabilirler bazen de ilahi bir yolla seçilmiş olduklarından iyi davranılması gereken kişiler olarak düşünülmektedirler. Ahlaki modele göre engellilik kader ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Bu yaklaşım nedeniyle engellilik bilimsel bir alanın konusu olarak değerlendirilmeye uygun değildir (Okur & Erdugan, 2018). Geleneksel model yaklaşımının temelinde engelli kişilerin çalışma yaşamında yer almadıkları gözlenmektedir.

1.2.2. Medikal/Tıbbi Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım

Tıbbi model, kişiyi toplumsal kurallara uygun davranmayan ve uyumsuz bir varlık olarak açıklamaktadır. Tıbbi modele göre insanlar esnek ve değişebilen varlıklardır. Toplum ise katıdır ve değiştirilemezdir. Tıbbi modele engelliğe medikal bir müdahale ile yaklaşır. Ayrıca engellilik olgusunun sosyal yönü üzerinde durmamaktadır. Tıbbi modele göre engelli kişilerin sınırlılıkları vardır. Bu modelde, insanların güçlü yanlarına odaklanılmamakta yalnızca “*eksiklik, yetersizlik ya da patoloji*” üzerinde durulmaktadır. Bu bakış açısıyla engellinin kendisini değiştirmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle engelli çevreye ve onun engelli olmasına neden olan faktörlerin değişimi göz ardı edilmektedir. Bu modelde engelli kişi aynı zamanda aciz olarak da algılanmaktadır. Böylelikle engelli kişiler toplumsal yaşam içerisinde “*önyargı, aşağılanma ve dışlanmaya*” maruz kalmaktadır. Bu duruma ek olarak engelli kişilerin yeteneklerinin sınırlı olduğu varsayılmaktadır. Aşırı koruyucu ve kollayıcı tutumların odağında yer almaktadırlar. Bu nedenle engelli kişiler toplum içerisinde dezavantajlı bir grup veya azınlık olarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Ergüden, 2008). Tıbbi modele göre engellilik bir hastalıktır. “*Hastalık bir mazerettir ve hasta insan toplumsal yükümlülüklerden muaf bir şekilde*” yaşamı devam ettirirler. Tıbbi model bakış açısıyla engelli kişiler toplumsal normlara uyamazlar. Ayrıca engelli kişiler toplumsal gerçekliklerin farkında değildir ve bu gerçeklikleri anlayamazlar. Bu nedenle engelli kişiler hastadır ve tedavi veya rehabilite edilmelidir. Tıbbi model bakış açısıyla engelli kişiler toplumsal yaşamda zayıf ilişkiler kurabilmiş ve ötekileştirilmiştir. Bu modele göre engellilik olgusu mekanik bir şekilde irdelendiğinden engelli kişilere

yönelik uygulanacak politikalar da insani özelliklerin gerisinde kalarak oluşturulmuştur (Erten & Aktel, 2016). Tıbbi model yaklaşımında da geleneksel model yaklaşımına benzer bir şekilde engelli kişilerin çalışma yaşamında yer alamadığı gözlenmektedir.

1.2.3. Sosyal Model Temelinde Engelliğe Yaklaşım

Sosyal model yaklaşımı, engelli kişilerin toplumdan sosyal olarak dışlanma sebebini tıbbi modelin tam tersi bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Bu modele göre, engelli kişilerin işlevsel bozukluklarından ziyade toplumun engelli kişilere biçtiği roller onları engelli kılmaktadır. Bu yaklaşım engellilik anlayışını tamamen farklı bir çerçeveye oturtmaktadır (Metin, 2017). Sosyal modele göre engellilik toplumsal olarak inşa edilmiş bir olgudur. Sosyal modelde bakış açısı, engelli kişileri bireysel olarak özgürleştirme ve onların toplum içerisinde eşitlikçi bir yaklaşımla varlıklarını sürdürmesi üzerinedir (Okur & Erdugan, 2018). *“Sosyal modelin temel iddiası engelliliğin bireyler arası fiziksel, zihinsel vb. farklılıkların bir yansıması olmaktan çok toplumdaki ayrımcılığın, önyargının ve dışlamanın bir ürünü olduğudur.”* Sosyal model engelli kişilerin, engelli olmayan kişilerin kendileri adına oluşturduğu bir toplumsal düzende sindirildiğini öne sürmektedir. Sosyal modelin iddiası engelli kişilerin çevresel ve toplumsal tutumlarla engelli kılındığı üzerinedir. Eğer toplumsal yönde tutum değişikliği yapılırsa engelli kişilerin sorunları hafifleyebilecektir (Arıkan Ç. , 2002). Toplumsal tutumların değişimi ile engelli kişilerin önlerinde engelleyici bir şekilde yer alan toplumsal ve çevresel engeller kaldırılabilir. Bu anlamda istihdam hizmetlerine erişimin artırılması, çalışma ortamlarının engelli kişilerin gereksinimlerine uygun bir şekilde düzenlenmesi, sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, engelli kişilere yönelik olumsuz algı ve ayrımcılık içeren tutumların değiştirilmesine yönelik atılacak adımlar önem arz etmektedir (Metin, 2017). Sosyal model bağlamında engelli kişiler çalışma yaşamında varlıklarını göstermeye başlamışlardır.

Sosyal model yaklaşımının varlığı ile sadece engelliliğin tanımlanması üzerinde özgürleştirici etki olmamıştır. Bu yaklaşım ile engelli bireylerin deneyimleri hakkında da çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Sosyal model çerçevesinde; *“engel durumuna odaklanmadan öte engelleştirici bariyerler ya da sosyal engellenmeler odağında araştırmalar yapılarak engelliliğe dair bütün vurgular değişime”* uğramıştır (Burcu, 2015). Bu bakış açısıyla yapılacak çalışmalar, engelli kişinin engelinden kaynaklı yapamadıklarına odaklanmak yerine engeli kişilerin var olan durumdan ne kadar

etkilendiği üzerine olacaktır. Bu nedenle sosyal model yaklaşımı bağlamında yapılacak çalışmalar, engelli kişilerin önündeki engellerin farkındalığı noktasında önemlidir.

1.2.4. İnsan Hakları Temelinde Engelliğe Yaklaşım

İnsan hakları kavramı, üstün ahlaki talepler biçiminde tanımlanmaktadır. İnsan hakları, her bir insanın değerini korumayı, insanların insan onuruna yakışır bir şekilde yaşamlarını sürdürmesini, bir kişinin yalnızca insan olmasından dolayı sahip olduğu hakları ifade etmektedir. İnsan hakları yalnızca anayasada yer alan veya diğer yazılı haklarla ifade edilen hakları bünyesinde barındırmamaktadır. Bu manada insan hakları “*mevcut haklarla*” değil, “*olması gereken haklarla*” ilgilenmektedir. İnsan hakları evrensel bir nitelikte olup herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün insanlara tanınması gereken hakları ifade etmektedir (Özgökçeler & Alper, 2010). İnsan hakları hem devlet eliyle korunması gereken hakları hem de insanların kişiliğinin geliştirilmesini ifade eden bir kavramdır. Devletler insan haklarına müdahale etme konusunda titiz olmalı ve bazı hakların kullanılmasına ortam hazırlayarak pozitif ayrımcılık yapmalıdır. İnsan hakları anayasal güvence altına alınarak devletlerin yükümlülüğü altına girmelidir (Kalaycı & Çiçek, 2013). Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme ilk olarak BM Genel Kurulu kararıyla 2006 tarihinde kabul edilmiş ve 2008 yılında yürürlüğe girmiştir (Yenidünya, Güler, Çoktu, Bolat, & Erel, 2016).

BM tarafından Engelli Hakları Sözleşmesi’ nin kabul edilmesiyle engelli kişilere yönelik uluslararası politikalara dair değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu sözleşme ile engelli kişiler insan hakları politikaları bağlamında sosyal yaşamda var olabilmeleri adına tüm kamusal alanlarda hesaba katılmaya başlamışlardır (Yentürk & Yılmaz, 2017). Böylelikle yaşam içerisinde rutin faaliyetlerini dahi gerektirdiği ölçülerde yerine getiremeyen engelli kişiler, iktisadi, sosyal, kültürel vb. faaliyetlerden daha sağlıklı bir şekilde faydalanmaya başlamışlardır. Bu durum sosyal devlet anlayışının gereği olup engelli kişilerin en doğal hakkıdır (Öztabak, 2018).

Engelliliği açıklamaya çalışan yaklaşımlar tarihsel açıdan engelliğe bakış açısının nasıl değişim gösterdiğini gözler önüne sermektedir. Bu durum engelliğe ilişkin yeni ve eski paradigmalarda arasındaki farklılıkları da tasvir etmektedir. Engelliğe getirilecek tanımların, engelliğe dair geliştirilecek stratejilerin, engellilikle ilgili çalışma yöntemlerinin, engelliliğe müdahale şekillerinin, engelli ve diğer kişilerin arasında beliren rollerin, engellilik ve topluma dair ilişkiler ekseninde gelişen tartışmaların yer

aldığı modeller iki farklı paradigmanın varlığına işaret etmektedir (Burcu, 2015). Eski ve yeni paradigmlar karşılaştırmalı bir şekilde Tablo 1’ de verilmektedir.

Tablo 1. Engelliğe Yaklaşım Paradigması

	Eski Paradigma	Yeni Paradigma
Engellilik Tanımı	Birey engelinden dolayı noksandır ve sınırlılık içindedir.	Noksanlığı olan birey yaşam aktivitelerini devam ettirebilmek için düzenlemeye gereksinim duyar.
Engelliliğin Stratejisi	Bireyi sabitle, noksanlığı düzelt	Engelleri kaldır, konaklamaya ve evrensel tasarıma giriş yarat, refah ve sağlık yarat
Engelliliğin Metodu	Tıbbi, mesleki ve rehabilitasyon hizmetlerinin sağlanması	Desteğin sağlanması (Örneğin; yardımcı teknoloji, kişisel yardımcı servisleri, mesleki koçluk
Kaynak Müdahalesi	Profesyoneller, klinikçiler ve rehabilitasyon hizmeti sağlayıcıları	Arkadaşlar, ana hizmet sağlayıcıları, tüketici bilgi servisleri
Verilen İsimler	Bozukluğun ciddiyeti üzerine dayalı faydalar için elverişlilik	Medeni bir hak olarak görülen düzenlemeler için elverişlilik
Engelli Bireyin Rolü	Müdahalenin objesi, hasta, faydalanan, araştırma öznesi	Tüketici veya müşteri, yetkin arkadaş, araştırma katılımcısı, karar alıcı
Engellilik Alanı	Tıbbi bir "problem"	Erişilemeyi, barınmayı ve adaleti içeren sosyo-çevresel unsur

Kaynak: Esra Burcu, Engellilik Sosyolojisi, Ankara, Anı Yayıncılık, 2015, s.38.

Yeni paradigma yaklaşımı ile engellilerin ayrımcılık, önyargı ve sosyal dışlanmaya hayatın her alanında daha az maruz kalabileceği savunulabilir. Engelli kişilerin medikal modelden hak temelli yaklaşıma doğru giden yolda çalışma yaşamında kazanımlar elde ettiği gözlenmektedir. Avrupa Komisyonu Komisyon Çalışma Dokümanı (2019) Türkiye Raporu’ na göre; ülkemiz engellilerin haklarına yönelik eğitim hizmetlerinde kapsayıcılığı teşvik etmekte ve bu doğrultuda çalışmalarına devam etmektedir. Buna rağmen eğitimde kapsayıcılığı uygulayabilmek adına nitelikli bir eğitim kadrosunun bulunmamasının büyük bir engel teşkil ettiği aynı raporda bildirilmektedir. Ayrıca engelli kişiler arasında erken çocukluk dönemlerinde eğitime katılım oranında ciddi bir düşüklüğe dikkat çekilmektedir. Rapor engelli kişilerin istihdam edilebilirliğinin artırılması amacıyla, düşük maliyetli iş terapilerinin ve mesleki rehabilitasyon hizmetlerine daha çok önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Raporda yer alan olumsuzluklardan bir tanesi de engellilerin sosyal yaşam içerisinde bağımsız bir şekilde yaşamlarını idame ettirebilmesi için ihtiyaç olarak hissettikleri sosyal veya kişisel desteğe erişimlerinin sınırlılığıdır. Ülkemizin de taraf olduğu engelliğe ilişkin kanunlarda eğitim ve istihdama dair ortaya çıkabilecek

ayrımcılığa karşı yaptırımlar tanımlarda belirtilmemiştir. Engelli kişiler iş gücü piyasasında büyük bir cinsiyet eşitsizliği ile karşılaşmakta ve kendilerine yer bulmakta zorluklar yaşamaktadır. Raporda sonuç olarak ayrımcılığa karşı yasaların sağlıklı bir şekilde uygulanmamasının, iş yerlerindeki fiziki özelliklerin yetersiz oluşunun ve iş terapisi hizmetlerinin maliyetinin düşük olmayışının engelli kişilerin Türk ekonomisine ve toplumsal yaşama katılımını düşürdüğü ve bu olumsuzlukların sorun teşkil ettiği belirtilmektedir.

Tarihsel süreçte engelliliğe yaklaşımların farklılaştığı gözlenmektedir. Engellileri normal olmaktan öte anormal olarak algılayıp kodlayan bir düşünsel süreçten, engellilerin eğitim, sağlık, istihdam vb. olanaklara erişebilmelerini önemseyen hak temelli bir yaklaşıma geçiş gözlenmektedir. Bu yaklaşımın varlığı engellilerin önündeki engellerin kalkması yolunda pozitif bir bakış açısının olduğu izlenimini vermektedir. İnsan hakları bağlamında engelliliğe bakışın tarihsel süreç içerisinde gelişme göstermesine rağmen ayrımcılık, sosyal dışlanma, eğitim, sağlık ve istihdama katılma süreçlerindeki uygulamalardaki ciddi eksiklikler ve sınırlılıklar engelli bireylerin önündeki engellerdir.

1.3. AYRIMCILIK VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Ayrımcılık kişilere aşağılayıcı özellikler yükleme anlamına gelmektedir. ayrımcılık aynı zamanda bir gruba veya grubun üyelerine karşı da uygulanabilmektedir. Ayrımcılık önyargılarla beslenmekte olup olumsuzluk içeren tutum ve davranışların tümünü kapsayabilmektedir. Buna ek olarak *“hoşlanmama, hor görme, kaçınma ve nefret etmeye kadar uzanan olumsuz duyguları içeren tutumlar”* da ayrımcılıkla açıklanabilir. Ayrımcılığın hedef olduğu kişiler kişisel özelliklerinden ziyade ait oldukları grubun özelliklerinden kaynaklı bu hedefte yer almaktadırlar (Göregenli, 2012).

Engelli kişilerin ayrımcılığa maruz kalmaları onların özerkliğini ve saygınlığını zedeleyebilecektir (Kutunis & Ulu, 2016). Engelli kişiler eğitim, sağlık, yoksulluk ve istihdam gibi sosyal ve ekonomik gelişmelerden daha negatif bir düzeyde etkilenebilmektedir. Bu nedenle ekonomik etkinlik verileri engelli kişilerin diğerlerinin daha gerisinde olduğunu göstermektedir. Engelli kişiler iş arama süreçlerine ek olarak ücret ve hizmet sunumunda da ayrımcılıkla karşılaşabilmektedir. Engelli kişiler

“kariyerlerinde de ayrımcılığa maruz kalan bir grup olarak” karşımıza çıkmaktadır (Öztabak, 2018). Ülkemizde plansız ve çarpık kentleşmelerin sonucunda ortaya çıkan sağlıksız fiziki yapılardan (bina, yol, ulaşım vb.) dolayı engelli çalışanlar, çalışma yaşamlarında ve haklarını kullanmakta güçlükler yaşamaktadır. Bu duruma ek olarak yasalarda yer alan kotalara rağmen engelli kişilerin örgütler tarafından tercih edilmemesi de engelli kişilere yönelik yapılan bir ayrımcılıktır (Kutunis & Ulu, 2016). Fark gözetme, yeğleme, kısıtlama ve dışlama şeklinde eylemler ile etkisini ortaya koyan ayrımcılık hem insan haklarını kısıtlar hem de temel özgürlükleri eşitsizliğe sürer. Bu kısıtlılık ve eşitsizlik haklardan ve özgürlüklerden yoksun bırakmayı da beraberinde getirmektedir. Engelliler bakımından fırsat eşitliği söz konusu olduğunda, olumlu eylem ve olumlu ayrımcılık gibi çeşitli kavramlara başvurulmaktadır. Engelli kişiler mevcut durumlarından dolayı özel ihtiyaçlara sahip kişilerdir. Engelli kişilerin bu farklılıktan kaynaklı özel ihtiyaçlarının karşılanması pozitif ayrımcılık ile açıklanmaktadır. Engelli kişilere uygulanacak pozitif ayrımcılık, diğer kişilerin haklarını kullanmada bir ayrıma gidilmeden hak kullanımını ifade etmektedir (Çağlar, 2012). Engelli kişilere yönelik ayrımcılıkla mücadelenin en etkili yolları, engelli kişileri iş gücü piyasasına dahil ederek çalışma yaşamının bir parçası haline getirmek ve üretken kişiler olarak toplumda varlığını sürdürmesini sağlamaktır (Kutunis & Ulu, 2016). Cinsiyet açısından değerlendirildiğine engelli kadın çalışanlar ve ağır engeli olanlar çalışma yaşamında ön yargılardan daha çok etkilenebilmektedir. Herhangi bir açık iş pozisyonu kişinin mevcut engelinden etkilenmeyecek düzeyde olsa bile, engelli kişileri işe alırken sağlık raporları istenmesi ülkemizde ön yargı ve ayrımcılığın halen devam ettiğine işaret etmektedir (Mamatoğlu, 2015). Engelli kişiler ayrımcılıktan kaynaklı toplumsal yaşama uyum sağlamakta oldukça zorlanmaktadır. Bu duruma ek olarak özellikle işgücü piyasalarında dezavantajlı olan engelli kişiler ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrımcılığa maruz kalan engelliler genellikle içe kapanmaktadırlar. Sosyal hayattan uzaklaşarak içe kapanan engelli kişiler için iş sahibi olmak oldukça zordur. Çoğunlukla ayrımcılıkla ilgili negatif tavır engellilerin istihdamının önündeki engellerdir (Yaşar, Önsal, & Saripek, 2019).

1.3.1. Doğrudan Ayrımcılık

Doğrudan ayrımcılık ayrımcılığın tipik görünümüne atıfta bulunmaktadır. Bir kişi etnik kökeninden, cinsiyetinden, inancından vb. niteliklerinden kaynaklı farklı ve

olumsuz bir tutum veya davranışa maruz kalırsa bu durum doğrudan ayrımcılıkla açıklanabilmektedir (Gül, 2012). Bir kişinin engelli olduğu için işe alınmaması veya engelli olduğu için terfi ettirilmemesi doğrudan ayrımcılıktır.

1.3.2. Dolaylı Ayrımcılık

Dolaylı ayrımcılık ve doğrudan ayrımcılık birbirine yakın özellikler içerebilmektedir. Engelli kişilere yönelik yapılan düzenlemeler ve yaklaşımlar yapılacak uygulamalarda olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin iş ilanlarında seyahat engeli olmadığına dair verilen ölçüt çoğu iş başvurularında uygulanabilmektedir. Bu durumda engelli kişiler dolaylı ayrımcılığa uğramaktadır (Gül, 2012). Bu türden ilanlar da kullanılan ölçütler engelli kişilerin engel durumlarından kaynaklı bu işe başvurularını da engelleyecek niteliktedir.

1.3.3. Makul Uyumlaştırma Yapmama

Engelli çalışanların ayrımcılığa maruz kalmasından dolayı bazı ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir. Bu ihtiyaçların gözetilerek sınırlılıklar dahilinde belirli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Tekerlekli araç kullanan ve bankada çalışan bir kişi işine tekerlekli araç erişimi olan toplu taşıma aracıyla gidebilmektedir. Tekerlekli araç kullanımına uygun toplu taşıma araçlarının belirli bir saatte gelmesinden dolayı tekerlekli aracı kullanan kişi işine diğer çalışanlarla aynı saatte başlayamayabilir. Bu durumda işveren banka bu sorunu yaşayan engelli çalışana işe geliş saatleri ile ilgili pozitif bir ayrımcılıkta bulunmuyorsa makul uyumlaştırma yapmamış sayılabilmektedir. Bu durum makul uyumlaştırmama yapmamaya yönelik bir ayrımcılık olarak değerlendirilebilir (Gül, 2012). “1990 yılında çıkarılan Engelli Amerikalılar Yasası” ile nitelikli bireylerin aleyhine istihdam ayrımcılığı yasaklanmıştır. Buna ek olarak, başvurular, işe alma, işten çıkarma, maaş, ilerleme, eğitim veya diğer şartlar veya istihdam ayrıcalıkları bakımından, 15 veya daha fazla çalışan bulunduran işverenlerin, nitelikli engelliler aleyhine ayrımcılık yapması yasaklanmıştır. Ayrıca işverenlerin işletmelerde “gereksiz külfet” yaratmadığı sürece, fiziksel veya zihinsel kısıtlamalar için “makul işyeri düzenlemeleri” yapmaları gerektiği belirtilmektedir. Makul düzenleme, işin yeniden tasarlanması, çalışma programlarının değiştirilmesi, ekipman ya da diğer cihazların değiştirilmesi veya alınması, kapı açıklıklarını genişletmeyi veya telekomünikasyon işlemlerine izin vermeyi içerebilir. Ekran okuma programları gibi mevcut teknolojiler görme engelli olup çalışma çağındaki kişiler için başarılı bir çalışma

ortamı sağlayabilir. Engelli dostu web sitelerinin düzenlenmesi, engelli çalışanların ve diğerlerinin bağlantı kurmasına yardımcı olabilir (Dessler, 2019).

1.3.4. Sosyal Dışlanma

İlk olarak 1960' lı yıllarda Fransa' da kullanılan sosyal dışlanma kavramı, 1970'li yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz ve gerileme ile önem kazanmaya başlamıştır. Fransız bakan Rene Lenoir 1974 yılına gelindiğinde, ülkesinde yaşayan vatandaşların onda birinin toplumdan dışlandığını belirtmiştir. Dışlanmış grupları ise; *“zihinsel ve fiziksel engelliler, suçlular, bakıma muhtaç yaşlı hastalar, intihara eğilimli insanlar ve diğer sosyal uyumsuzluk içindeki insanlar olarak”* betimlemiştir (Çakır, 2002). Sosyal dışlanma kavramı 1980'li yıllardan sonra Avrupa başta olmak üzere uluslararası birçok topluluk ve kurumun ortak dili olmaya başlamıştır. Sosyal dışlanma, erişimde kısıtlılığı ifade etmektedir. Bu kısıtlıklar ise ekonomik kaynaklara ulaşamama, insani gelişime ve haklara erişememe gibi engellere işaret etmektedir (Doğan İ. , 2015). Genel nüfus içerisinde sosyal yaşama katılımında engelli kişiler daha çok zorlanmaktadır. Bu duruma etki eden şey engelli kişilerin sosyal olarak dışlanmaya maruz kalmasıdır. Engelli kişiler sosyal dışlanma ve ayrımcılıkla karşılaşma sonrasında mesleki eğitim alamama, düzenli bir iş ve gelir sahibi olamama gibi sorunlarla yüzleşmek durumunda kalmaktadır (Mamatoğlu, 2015).

Engelli kişiler engelli olmalarından kaynaklı eğitim, sağlık, kültürel ve toplumsal faaliyetler, en temel ihtiyaçların karşılanmasına dair hizmetler, sosyal ilişkiler, istihdam vb. birçok alanda sosyal dışlanma yaşamaktadır. Engelli kişilerin sosyal dışlanmaya maruz kalmasına yönelik alınacak en önemli önlemlerden bir tanesi sosyal içerme yani toplumla bütünleşme politikalarının uygulanmasıdır. Sosyal dışlanmaya maruz kalan kişi ya da grupların önünde yer alan engellere dair faktörlerin belirlenip ortadan kaldırılması ve bu kişilerin yaşam standartlarının kabul edilebilir bir noktaya getirilmesi sosyal içermenin en önemli amacıdır. Sosyal dışlanmaya maruz kalan kişiler sosyal içerme politikaları doğrultusunda toplumla bütünleşme sağlayabilecek düzeye gelebilme fırsatı yakalayacaklardır. Sosyal içerme; *“Tutum ve davranışta değişim ve ortak bir kimlikte buluşmadır.”* (Genç & Çat, 2013). Ekonomik geliri genel nüfusun çok altında olan engelli kişiler, toplumsal yaşama katılımında eşitsizlik yaşamayabilmektedir. Sosyal içermeye amaç bu eşitsizlikleri kurumsal düzenlemeler aracılığıyla çözebilmektir (Buğra, 2007). Engelliler, tüm toplumlarda

ayrımcılık ve dışlanma ortak deneyimini yaşar. Görmezden gelme, önyargı ve beklenti azlığından köken almış olan olumsuz tutum engelli insanların marjinalleşmesine ve dışlanmasına neden olmaktadır. Ayrımcılık ve sosyal dışlanma, bütün toplumların ekonomik ve sosyal gelişimini etkileyen “*sessiz bir kriz*” olarak karşımıza çıkmaktadır (Güler, 2005). Engelli kişiler eğitim ve istihdam olanaklarından sistematik bir şekilde dışlanabilmektedir. Böylece engelli kişiler “*yoksullar arasında en yoksul*” grup olarak karşımıza çıkabilmektedir (Şişman, 2011). Engelli kişilere yönelik ön yargıların, dışlayıcı ve reddedici şekilde ortaya çıkan olumsuz tutumların varlığını yok saymak imkansızdır (Sezer, 2012).

1.3.4.1. İktisadi Dışlanma

İktisadi dışlanma sosyal dışlanmanın bir türüdür. Kişinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde gelir getirecek bir iş bulamamasından veya genel nüfus içerisinde ortalama daha düşük bir gelire sahip olmasından dolayı ortaya çıkabilecek sorunların varlığı iktisadi dışlanma ile açıklanabilir. İktisadi dışlanma ile ayrımcılığa maruz kalan engelli kişi bu duruma ek olarak içinde yaşadığı toplum tarafından da sosyal olarak dışlanabilecektir. İktisadi ve sosyal olarak dışlanan engelli kişi bu durumu içselleştirerek kendisini yalnızlaştırabilecektir (Küçükali, 2014).

1.3.4.2. Örgütsel Destekten Dışlanma

Örgütsel dışlama, örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlar arasındaki olumsuz tutum ve davranışlarla şekillenebilmektedir. Örgütsel dışlama negatiflik içerdiğinden örgütsel yaşam içerisinde bu durum kesinlikle göz ardı edilmemelidir. Örgütsel dışlanma örgütsel soyutlanma veya iş ortamından soyutlanma olarak da ifade edilebilmektedir. Örgütsel dışlanmada en önemli unsur göz ardı edilmedir. Çalışan kişi göz ardı edildiğini algılamaya başladığında psikolojik sözleşmenin de ihlal edildiğini algılayacaktır. Örgütsel olarak dışlanmaya maruz kalan kişilerin çalışma yaşamına dair sosyal adalet algısında ve aidiyet hissinde zayıflama, özgürlüğünde kısıtlanma ve öz saygısında azalma ortaya çıkabilir (Halis & Demirel, 2016). Engelli çalışanlar, örgüt içerisinde sosyal olarak desteklenmeme sonrasında ortaya çıkabilecek sosyal ve psikolojik sorunlar nedeniyle kariyerlerinde engeller yaşayabilir.

1.3.4.3. Yeterliliklerden Yoksun Kalma Neticesinde Dışlanma

Sosyal dışlanmanın diğer bir unsuru ise yeterliliklerden yoksun kalma ile ilgilidir. Engelli kişilerin doğuştan gelen özelliklerini tam olarak kullanamayacak olması yeterlilikten yoksun kalmanın birinci kısmını ifade etmektedir. Engelli kişilerin toplumun genel normlara aykırılık teşkil ettiği algısı ve bu nedenle sosyal dışlanma riski ile karşı karşıya kalması ise yeterlilikten yoksun kalmanın ikinci kısmını oluşturmaktadır (Küçükali, 2014). Engellilerin sosyal dışlanma yaşadığı alanların başında iş yaşamı gelir. Engelliler iş yaşamında karşılaştığı zorluklar nedeniyle yoksullukla mücadele etmektedir. Engelli olma insanda büyük karmaşa ve bunalım yaratır (Daşlı, 2019). Engelliler sosyal çevreleri dışında bulunan insanlarla tanışmak için sınırlı fırsatlara sahiptir. İş yaşamı sosyal iletişim kurmak adına engellilere ve engellilerin sosyal çevresinde olmayanlara fırsatlar sağlar. Bir işe sahip olmama, sosyal izolasyonu güçlendirir ve bu durum beraberinde dışlanmayı getirebilir (Heron & Murray, 2003). Çalışma insanlar için bir doyum kaynağıdır. Çalışma yalnızca gelir elde etme anlamına gelmez. Çalışma sosyalleşmeyi, üretkenliği ve faydalı olmaya dair inancı beraberinde getirmektedir. Bu getirilerden yoksun kalmak toplumdaki dışlanmayı veya dışlanmış hissetmeyi de beraberinde getirecektir (Çakır, 2002). Engellilik insan hayatının aldığı pek çok formdan birisidir. Engellilik bu şekilde kabul edilmeli ve engelliler hiçbir şekilde toplumdaki dışlanmamalıdır (Topcuoğlu, 2014).

1.3.5. Erişilebilirlik ve Ulaşılabilirlik

Engelli kişiler, rutin yaşantılarını başka insanlara bağımlı olmadan sürdürebilmeli ve sosyal imkanlardan diğer tüm insanlarla eşit oranda faydalanabilmelidir. Bu durumu sağlayabilmenin temel koşulu, fiziksel çevrenin erişim sorunlarının ortadan kaldırılmasıdır. Erişilebilirlik toplumsal, siyasal, kültürel ve ekonomik yaşamda var olabilmenin yanı sıra en temel insan hakları arasında yer alır (Türkmen, 2018). Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Yönetmeliği (2013) erişilebilirlik kavramını; *“binaların, açık alanların, ulaşım ve bilgilendirme hizmetleri ile bilgi ve iletişim teknolojisinin engelliler tarafından güvenli ve bağımsız olarak ulaşılabilir ve kullanılabilir olması”* şeklinde açıklamaktadır.

Erişilebilirlik insan olmanın getirdiği hakların kullanımını ifade etmektedir. Erişilebilirlik eğitime, sosyal, fiziksel, kültürel ve iktisadi çevreye ulaşabilmeyi, bu çevrelerde uygulanan hizmetlerden istifade etmeyi ve bu hizmetlere katkıda bulunmayı

kapsamaktadır. Engelli kişiler çevresel faktörlere bağılı olarak ulaşım araçlarının yetersiz veya elverişsiz oluşundan dolayı çalışma yaşamına katılmaktan vazgeçebilmektedir. Engelli kişiler erişilebilirliğe dair fırsatları kullanabildiği takdirde hem haklarını sağlıklı bir şekilde kullanabilecek hem de toplumsal yaşama daha güçlü bir şekilde katılım sağlayacaktır (Çağlar, 2012). Birçok faktöre bağılı olarak kısıtlanma yaşayan engelli kişilerin önünde var olan engeller kaldırılmazsa toplum engelli kişileri zihinlerinde kısıtlı kişiler olarak algılamaya devam edecektir. Bireyselleşmek ve toplumsal yaşama katılabilmek birbirinden farklı kavramlar gibi görünse de birbiri ile iç içedir. Engelli kişilerin önünde engel olarak varlığını koruyan erişilebilirlik, çok geniş bir yelpazede engelli kişileri kısıtlayacak özelliğe sahiptir (Tiyek, Eryiğit, & Baş, 2016). İş yerlerinin fiziki koşullarının iyileştirilmemesi çevresel erişilebilirlik kriterlerinin sağlanamaması ile ilişkilidir. Bu durum engelli kişilerin istihdam ortamından uzaklaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Çavuş & Tekin, 2015).

Çevre kişiye uyarlanırsa, engellilik değişebilir ve ortadan kalkabilir (Gröschl, 2007). Engelli insanlar istihdama katılımda fiziksel erişimi zorlaştıran çevresel engellerle karşılaşır. Fiziksel erişimi zorlaştıran çevresel engeller, iş görüşmelerine, fiili çalışma ortamına ve diğer çalışanlarla sosyal etkinliklere katılmanın önünde engeller de oluşturabilir. Finansmana erişim eksikliği, bir iş kurmak isteyen herkes için büyük bir engeldir. Engelli bir kişi, özellikle de engelli bir kadın için teminat eksikliği göz önüne alındığında finansmana erişmek genellikle daha da zordur. Potansiyel kredi verenlerin çoğu, engelli insanları krediler için yüksek risk olarak algılayabilir. Böylece kredi piyasaları engelli kişilerin yatırım için fon elde etmesini engelleyebilir (WHO, 2011). Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde engelli kişilerin iş gücü piyasasına katılımında henüz istenilen noktaya gelinememiştir. Engelli kişilere yönelik uygulanan kota ve zorunlu çalıştırılma vb. istihdam modellerine ait politikalar arzu edilen düzeyde başarı ile sonuçlanamamıştır. Engelli kişilerin istihdama erişiminin artırılması için var olan politikalar yerine özendirici ve kolaylaştırıcı unsurların engelli istihdamına yönelik politika araçlarına eklenmesi gerekmektedir. Bu duruma ek olarak; *“Engellilerin istihdamını zorlaştıran en önemli sorunlardan biri olan ulaşım ve fiziki mekan sorununun ortadan kaldırılması için kamu mercilerince gerekli önlemler alınmalıdır.”* (İren, 2018).

Ulaşılabilirlik sayesinde engelli kişiler evlerinden dışarı çıkabilecektir. Böylece daha çok sosyalleşebilecek olan engelli kişiler toplumsal, siyasal ve ekonomik yaşamda varlıklarını koruyabilecek noktaya ulaşabilecektir (Kesgin, 2014). Bir kişinin herhangi bir meslek alanına dair yüzleştiği engeller veya fırsatlar hakkındaki düşünceleri ulaşılabilirlik algısını etkilemektedir. Bu kişiselleşen algılar kesinleşen yargılara dönüşebilmektedir. Bu yargılarla kesinleşen ulaşılabilirlik algısı kariyer kararı verme konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Kalafat, 2019). Literatüre bakıldığında erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik kavramı, algısal/düşünsel olmaktan ziyade fiziksel bir hareketlilik (seyahat, ulaşım vb.) olarak karşımıza çıkar. Bu bakış açısı engellilerin erişilebilirliğini veya ulaşılabilirliğini sadece fiziksel koşullara dair ihtiyaçların karşılanması gerekliliğine taşıyabilir. Algılanan erişilebilirlik ya da ulaşılabilirlik, engelli kişinin zihninde bir engel oluşturuyorsa bu durum tüm engellilerin karşısına engel olarak çıkabilir.

BM' nin Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşmesi (2009), toplumsal yaşam içerisinde yer alan herkesin tüm hak ve özgürlüklerden tam ve eşit şekilde yararlanmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Sözleşme ile engelli kişilerin ayrımcılığa uğramama, çalışma, eğitim, sağlık, siyasal ve toplumsal yaşama katılım, yeterli yaşam standardı ve sosyal koruma gibi hakları güvence altına alınmıştır.

1.4. TUTUM VE ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Tutum, davranış bilimlerinin anahtar kavramlarından biridir. *“Tutum insanın çevresinde yer alan herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade etmektedir.”* (İnceoğlu, 2010). Davranışların gözlenmesi yoluyla kişilerin tutumları belirlenebilir. Kişinin tutumu aynı zamanda kişiliğin de bir parçasıdır. Tutumlar olumlu veya olumsuz bir şekilde duygularımızı ve davranışlarımızı etkilemektedir (Akardere, 2005). Tutumlar yaşantılarımızdan elde ettiğimiz deneyimlerle organize olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda insanlar çevresi içerisinde ilişkide olduğu nesne ve olaylara tepki verebilmektedir. Tutumlar bu tepkiler üzerinde yönlendirici ve dinamik bir etki yaratmaktadır (Hogg & Vaughan, 2011). Tutumlar kişilerin nasıl davranışlar sergileyeceği üzerinde etkili olmakta fakat davranışı açık bir şekilde ortaya koymamaktadır (Sears, Freedman, & Carlsmith, 2003). Tutumlar herhangi bir durum, nesne, kişi veya gruba karşı duyulan yakınlık, uzaklık hatta iticilik şeklinde seyredebilir (Akardere, 2005). Tutumlar belirli veya uzun süreli bir dönemi

kapsayabileceği gibi kişilerin davranışlarına tutarlılık veya bütünlük katabilir. Tutumların bilenebilir olması duygu, düşünce ve davranışları önceden tahmin edebilmeye olanak sağlar. Böylece olumsuz tutumların getireceği sonuçlara dair önlemler alınabilir (Özdemir Z. , 2018). Tutumlar doğuştan var olmazlar; ancak öğrenme yoluyla kazanılabilir. Tutumların oluşmasına etki eden faktörler anne, baba, sosyal çevre, medya ve kişisel yaşantılar olarak gösterilebilir. Tutumlar çoğunlukla insanların nesnelere ve düşüncelere değer biçmesidir (Balcı, 2016). İnsanların tutum ve davranışlarından çoğu gerçeğin değil önyargının eseridir (Tutar, 2016). Sosyal modele göre engellilik daha çok toplumsal bakış açısıyla şekillenmekte ve engellilik ön yargılar ile şekillenebilmektedir. Ön yargılar nedeniyle toplum engelli kişilere ilişkin olumlu tutumlar sergileyemeyebilir. Olumsuz tutumlar sonucunda engelli kişiler sosyal eşitsizliğe maruz kalabilir ve insan hakları konusunda zarar görebilir. Olumsuz tutumlar bir süre sonra bu tutumlara maruz kalan engelli kişiler tarafından içselleştirilebilir. Böylelikle engelli kişiler bu içselleştirmenin hedefinde olan kişiler olarak toplumda yaşamlarını idame ettirmektedir. Bu durum bir süre sonra bireysel ve toplumsal düzeyde sorunlar doğurabilir. Tutumlar bir yönü ile insanların sosyal çevrelerine uyumunu kolaylaştırma özelliğine sahiptir. Tutumlar ayrıca insanların davranışlarını yönlendiren “gizli bir güce” sahiptir (Sezer, 2012).

Engelli istihdam oranlarına baktığımızda ülkemizde ve dünya genelinde engelli kişilerin istihdam edilme oranları epey düşüktür (Mamatoğlu, 2015). İstihdam edilme konusunda engelli kişilere yönelik olumsuz tutum ve davranışlar engelli kişilerin önünde birer engel olma niteliği taşımaktadır (Ergüden, 2008). Örgütlerde özellikle işverenlerin engelli kişileri işe kabul etmesi hukuki bir zorunluluğa dayanabilmektedir (Arslan & Altıntaş, 2012). İşverenler ayrıca engelli çalışanların diğer çalışanlara göre daha az verimli olduğunu varsaymaktadır. Engelli kişilerin istihdam edilme sürecinde karşılarına çıkan bu türden yanlış inançlar, çalışma yaşamında engelli çalışanların önünde engel teşkil eden bazı yasal uygulamalar engelli kişilerin istihdamının önündeki engeldir (WHO, 2011). Engellilik hakkında bilgilenmeme ve bu neticede ortaya çıkan ön yargılar engelli kişilerin iş gücü piyasasına kabulünü engelleyen başlıca nedenler arasında yer almaktadır. Engelli kişilerin istihdama katılma sürecinde karşılaştığı diğer büyük engel ise engelli kişiler ve işveren arasında bağ kurabilecek özel bir yapının bulunmayışıdır (Arslan & Altıntaş, 2012). İşverenler engelli kişileri genel olarak iş

yerine uyumsuz, verimsiz ve yetkinliği olmayan kişiler olarak değerlendirdiği için engelli kişilerin istihdamına sıcak bakmamaktadır (Mamatoğlu, 2015). İşverenler engel düzeyleri ve dereceleri çalışma yaşamında sorun oluşturmayacak engelli kişileri istihdam etmek istemektedir. Bu tutuma engelli çalışanların verimi düşürecek olması fikri yol açar. Ayrıca engelli çalışanların diğer çalışanlarla aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal edebileceği düşüncesi de bu tutuma yol açabilecektir. Ayrıca işverenler engelli çalışanların iş kazalarına neden olabileceği endişesine kapılabilir (Ergüden, 2008). Bu tutum yüksek derecede engele sahip olan kişilerin istihdam edilmesinde sorunlar ortaya çıkarabilecektir. Engelli kişilere yönelik olumsuz tutumlar istihdam öncesinde ve sonrasında varlığını korumaktadır. Eğitim fırsatlarından yeterince yararlanamamak engelli kişilerin önünde istihdam öncesi karşılaşılan bir engeldir. Engelli kişiler istihdam edildikten sonra ise işverenler veya diğer çalışanlar aracılığıyla olumsuz tutumlara ve ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. İş gücü piyasasına girmeleri sonrasında engelli çalışanlar örgüt içerisinde yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun işlerde çalıştırılmamaktadır. Ayrıca oryantasyona ve iş rotasyonuna tabi tutulmamaktadır. *“Engelli kişiler örgüt içerisinde daha çok vasıfsız ve düşük statüli işlerde istihdam edilebilmektedir.”* Engelli kişiler birçok yeteneğe, başarıya veya yetkinliğe sahip olabilecek yapıya sahip olmalarına rağmen olumsuz tutumlar ve ön yargılar nedeniyle işi gücü piyasasında yer alamamaktadır (Şahin & Cengiz, 2017). Ek maliyet kaygısı, engelli kişilerin istihdama katılma konusunda önlerinde engeldir. İşverenler bu kaygıyla engelli kişilerin istihdam edilmesine yönelik olumsuz tutum sergileyebilmektedir. Ayrıca engelli kişiler özel durumlarından dolayı iş yerinde fiziki bazı değişikliklere ihtiyaç duyabilirler. Fiziki düzenlemelere ait sorumluluklar da ek maliyet getireceğinden işverenler engelli kişilerin istihdamına ilişkin olumsuz tutum geliştirebilmektedir. İşverenler kota zorunluluğundan dolayı bünyelerinde bulunan engelli kişileri işten çıkarmakta zorluklar yaşar. Engelli çalışanlar verimsiz olsalar dahi kota zorunluluğu nedeniyle işverenler tarafından işten çıkarılamaz. İşverenler bu nedenle engelli kişilerin istihdam edilmesi konusunda olumlu tutum sergilemek istemeyebilir (Gönülaçan, 2016). Engellilere yönelik geliştirilen olumsuz tutumlar engelli kişilerin çalışma yaşamına katılma, düzenli bir gelir elde etme ve mesleki eğitim fırsatlarından yararlanmalarını kısıtlamaktadır. Ayrıca işverenler ve yöneticiler engelli çalışanlara duyarsız kalabilmektedir. Böylece engelli çalışanlar örgüt içerisinde haksız

muameleye ve ayrımcılığa maruz kalabilmektedir (Mamatoğlu & Tasa, 2018). Engelliliğe yönelik olumsuz tutumlar engelli kişilere olumsuz muamele ile sonuçlanır. İşverenlerin engellilerin istihdamına yönelik olumsuz tutumları bu muamelenin bir sonucu olabilir. Olumsuz tutum ve davranışların tüm engelliler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Düşük benlik saygısı ve daha az katılım bu etkilenmeler arasında yer almaktadır (WHO, 2011).

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSHB) Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni (2020) verileri incelendiğinde; 31 Aralık 2019 tarihi itibari ile ülkemiz nüfusu 83 milyon 154 bin 997 kişiden oluşmaktadır. Engelli kişilerin ülkemizde il bazında dağılımını tahmini olarak açıklayan araştırma 2011 yılında yapılan Nüfus ve Konut Araştırma' sıdır. Araştırma sonuçlarına göre 3 ve daha yukarı yaş üstü olup en az bir engele sahip olan kişi sayısı 4 milyon 786 bindir. Bu oran genel nüfus içerisinde %6,9' a eşittir. 20 ve 64 yaş arasında ise 1 milyon 581 bin 468 engelli kişi bulunmaktadır (Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020). 15-64 yaş arası nüfusun, çalışabilir nüfus oranı içinde olduğunu varsaydığımızda, engelli kişiler refah sisteminden pay almak adına ekonomik olarak varlığını ortaya koymak zorundadır. Bu nedenle engelli kişilere yönelik olumsuz tutumların olumlu tutumlar ile yer değiştirmesi adına yasal, ekonomik ve toplumsal biçimlerde yeni düşünce veya araçların geliştirilmesi gerekmektedir.

1.4.1. Engellilere Yönelik Tutumları Değiştirme

Zaman içinde çeşitli durum, olay ve nesnelere ilişkin tutumlar değişebilmektedir. Tutum değişikliği yaklaşımı ile engelli kişilere yönelik tutumları değiştirmek adına bazı teknik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bilgilendirme, kişisel ilişki kurma ve simülasyon bu teknikler arasında yer almaktadır (Özyürek, 2010). Etkili engellilik farkındalığı eğitim programları üç aşamalıdır. Bunlar maruziyet (anlayışı ve kabulü teşvik eden çalışmalar), deneyim (simülasyon ve yansıma sağlayan çabalar) ve sahiplik (saygı ve eşit muamele için kişisel sorumluluğu hedefleyen çabalar) olarak karşımıza çıkmaktadır (Lieberman & Wilson, 2009). Engellilere yönelik olumsuz tutumları değiştirmek için toplumun bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Genellikle duyarlılık/farkındalık eğitimleri olarak da anılan bu tür eğitimlerde hedef, katılımcıların kendilerinden farklı insanlarla ilgili olarak, farkındalıklarının ve onlara karşı ne hissettikleri ile ilgili içgörülerinin artırılmasıdır. Engelli kişilere yönelik tutum

değişimi programlarında temel olarak; engellilerin hakları, ön yargılı ve ayrımcı yaklaşımlar yerine eşitlikçi ve olumlu yaklaşımlar ele alınmalıdır (Tasa & Mamatoğlu, 2018).

1.4.1.1. Bilgilendirme Yoluyla Tutum Değişirme

Engellilere yönelik hatalı ya da yetersiz bilgiye sahip olmaları nedeniyle onlarla nasıl ilişkiye gireceğini bilemeyen kişiler, kaçınma, korkma, aşırı koruma ya da kontrol etmeye çalışma gibi davranışlara yönelmektedir (Tasa & Mamatoğlu, 2018). Tutumlar öğrenme deneyimleri sonrasında kazanıldıkları için değişim gösterebilmektedir. Eğitim ve bilgilendirme sayesinde engelli kişilere yönelik olumsuz tutumları olumluya çevirmek olanaklıdır (Akbuğa & Gürsel, 2007). İnsanların toplumsal yaşam içerisinde engelliliğe dair yapılan bilgilendirici eğitimler alması sayesinde engelli kişilere yönünde olumlu tutumlar sergilendiği gözlenmiştir. Engelli kişilerin hayat tarzları, engelli olmalarından dolayı kullandıkları araçlar, nasıl bir iletişim tekniği kullandıkları, nelere ilgi duydukları ve engelli olmayan kişiler ile benzerlikleri gibi konularda bilgilendirilmek, engelli olmayan kişilerin engelli kişilere yönelik algısını ve kalıp yargılarını değiştirecektir. Böylece her iki taraf arasındaki gerilim azalacaktır. Bilgi artarsa olumsuz tutumlarda yumuşama olabilecektir (Er, 2011).

1.4.1.2. Etkileşimde Bulunarak Tutum Değişirme

Tutumların değişime dirençli boyutu olan duygu boyutu, hakkında olumsuz tutumlara sahip olunan grup ya da grup üyelerinin olumlu etkileşimlerde bulunmasıyla değişebilmektedir. Etkileşim tekniği, aktif katılımı gerektirdiği için pasif katılımdan çok daha uzun süren tutum ve davranış değişikliği üretmektedir (Tasa & Mamatoğlu, 2018). İyi plânlanmış ortamlarda engelli olan ve olmayan kişilerin aracısız bir şekilde ilişki kurmaları sağlandığı takdirde tutumlarda olumlu yönde bir değişiklik sağlanabilecektir. Engelli kişilerle geçirilen zamanın süresi arttıkça, paylaşımlar artacak ve engelli kişilerdeki olumlu yönler fark edilecektir. Diğer kişiler kendilerindeki olumsuzlukları sorgulayarak olumlu tutum geliştirmeye başlayacaktır. Tutumların inanç boyutunu değiştirmek için, kalıp yargılar geliştiren kişilerin gerçeğe dayalı yeni bilgilerle bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. İnanç boyutunda yer alan tutumlar makul ölçülerde değişiklik gösterebilmektedir (Er, 2011).

1.4.1.3. Simülasyon/Canlandırma Yöntemiyle Tutum Değişirme

Simülasyon çalışmaları, engelli kişilere yönelik olumsuz tutumları değiştirme uygulanabilen bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Engelli olmayan kişilerin herhangi bir engelli kişinin özelliklerine sahip olduğunu varsayarak bu engel durumunu bir süreliğine canlandırmaya çalışması sonrasında empati geliştirmesi simülasyon tekniğine örnek olarak verilebilir (Er, 2011). Simülasyon teknikleri sayesinde engelli olmayan kişilere deneyimleme imkanı sağlanmaktadır. Böylece engelli olmayan kişiler empati ve içgörü geliştirebilecektir. Bu yaklaşımda diğer bir hedef ise engelli olmaya dair bir durum ortaya koyarak bu durumun sonuçlarını tartışmaktır (Tasa & Mamatoğlu, 2018). Simülasyon tekniğine getirilecek eleştirici etkisinin kısa sürmesine yönelik olabilir. Engelli olmayan kişiler engelli kişilere karşı empati yerine sempati geliştirebilir. Ayrıca bu teknik dikkatli bir şekilde uygulanmazsa engelli olmayan kişilerce özellikle çocuklar tarafından oyun olarak algılanabilir (Er, 2011).

Engelli kişilere yönelik hem güçlü ve zayıf hem de olumlu ve olumsuz tutumların varlığı dikkat çekmektedir. Toplumsal yaşamda yer etmek isteyen engelli kişiler dezavantajlı konumdadır. Engelli kişiler aynı zamanda azınlık olarak da görülmektedir. Azınlık statüsünde yer almalarından dolayı engelli kişilerin çoğunluğa uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu beklentinin varlığı engelli kişilerin aynı zamanda sıra dışı olarak algılanmasına da neden olmaktadır. Çünkü bu beklenti gerçekliğe aykırı bir duruma işaret etmektedir. Engelli kişilerin topluma uyum sağlamalarından daha çok toplumlara bütünleşmeye ihtiyaçları vardır. Bu bütünleşmenin sağlanabilmesi engelli kişilere yönelik olumsuz tutumlarda değişikliği gidilmesi ile mümkündür. Bu nedenle var olan veya algılanan olumsuz tutumlar engelli kişilerin önünde toplumla bütünleşme konusunda önemli bir engeldir (Mamatoğlu & Tasa, 2018).

1.5. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Dünya nüfusuna baktığımızda 650 milyon kişi engelli olarak yaşıyor ve bunların yaklaşık 470 milyonu çalışma yaşındadır. Engelsiz meslektaşlarına kıyasla engelli kişilerin istihdam oranı daha düşük, işsiz kalma veya yarı zamanlı çalışma olasılığı daha yüksektir. Yasal baskılara, kurumsal veya sosyal sorumluluk programlarına rağmen engelli kişiler engelsiz meslektaşlarından daha az kariyer başarısı ile karşılaşır ve becerilerini yeterli düzeyde kullanamaz (Kulkarni & Gopakumar, 2014). Çalışma, becerilerin kullanımı ve kontrolü için, fırsatlarla, dışardan kaynaklanan amaçlarla,

çeşitlilikle, çevresel saydamlıkla, parayla, fiziksel güvenlikle, kişilerarası temasla ve saygıdeğer bir sosyal konumla ruh sağlığını iyi yönde etkiler (Soygür, 2014). Çalışma insanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin ötesinde, topluma dair aidiyet hissetmesinin ve kendini gerçekleştirmesinin ana kaynaklarından biridir. Bu bağlamda engelli kişilerin de bir işe sahip olmaları hayati bir önem taşımaktadır. Her insan meslek edinme veya istihdam edilmeye yönelik sorunlar yaşayabilmektedir. Engelli kişiler genel nüfus içerisinde bu anlamda daha büyük engellerle karşılaşabilmektedir (Arslan & Altıntaş, 2012).

Engelli kişiler sanayi devrimi sırasında üretim alanında onlardan beklenen maksimum verimliliği karşılayamadıkları için iş gücü piyasasındaki varlığını yitirmeye başlamışlardır. Sanayi devrimiyle beraber üretimdeki artış hızlanmış ve beden gücü önemli hale gelmeye başlamıştır. Engelli çalışanlar bu artış hızına ayak uyduramadıkları ve ihtiyaç duyulan fiziksel talebi karşılayamadıkları için iş gücü piyasasının dışında kalmıştır. Yoğun iş temposu ve büyük fabrikalarda çalışmak beraberinde iş kazalarının da artmasına sebep olmuştur. İş kazaları nedeniyle de engelli kişilerin sayısında artış meydana gelmiştir. Tarihsel süreç açısından bakıldığında Birinci ve İkinci Dünya Savaşları da engelli kişilerin artışında diğer bir etken olarak gözlenmektedir. Bu savaşlar sonrasında ortaya çıkan artış nedeniyle engellilik kavramı üzerinde yapılan tartışmalar artmaya başlamıştır. Genç iş gücü savaşa gönderildiği sırada üretimin devam edebilmesi amacıyla engelli kişiler fabrikalarda çalıştırılmaya başlanmıştır. Bu süreçte engelli kişilerin iş gücü piyasasında yapabilecekleri işlere dair tecrübe kazanılmıştır. Bu tecrübelerin sonucunda ise engelli kişilere yönelik mesleki teknik eğitim ve rehabilitasyon hizmetleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Kara, 2016). Her insan kendi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ister. Fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra sosyal ve kültürel ihtiyaçlarımızın karşılanması da önemlidir. Çalışmak ve düzenli şekilde gelir elde etmek, bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için önemli bir araçtır. Engelli kişiler de bu ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda hak sahibi kişilerdir. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde engelli kişilerin iş gücü piyasasına girmeleri hem sosyal hem ekonomik bir zorunluktur. Engelli kişiler çalışma yaşamına katılarak düzenli bir gelir edebilir. Bu sayede engelli kişiler özel durumlarından kaynaklı ortaya çıkan tedavi masraflarını ve bakmakla yükümlü oldukları aile üyelerinin ihtiyaçlarını bağımsız bir şekilde karşılayabilme potansiyeline erişebilecektir.

“Toplumların genel refahının yükselmesi ancak yüksek bir istihdam seviyesinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır.” (Köksal, 2010). Engelli kişilere insan onuruna yakışır bir şekilde yaşama imkanı sağlayarak, toplumla bütünleştirmenin ve bağımsız bir kişi olarak yaşayabilmelerini sağlamanın en akılcı yolu engelli kişileri istihdam etmektir (Şişman, 2011).

Engelli kişiler genel nüfusa oranla azımsanmayacak bir orana sahiptir. Bu nüfusun hiç üretmeden tüketen olması nüfus ve kaynak dengesini olumsuz bir şekilde etkileyebilecektir. Bu durum ekonomik olarak engelli kişilerin istihdamının önemi ortaya çıkarmaktadır. Engelli kişilerin üretime katılması kaynakların en iyi şekilde kullanılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Kaynaklar sınırlı ihtiyaçlar sınırsızdır. Bu düşünceden hareketle engelli kişilerin hem mevcut durumları hem de bilgi, beceri, ilgi ve yetkinlikleri dikkate alınarak üretime katılmaları gerekmektedir. Bu sayede engelli kişiler tüketen kişiler olmaktan çıkıp üreten kişiler konumuna geçebilecektir. Engelli kişiler tüketen konumunda olmaya devam ettikçe veya bu duruma itildikçe, sosyal çevresi ve devlet nezdinde bakıma muhtaç kişiler olarak algılanacaktır. Bunun neticesinde ise engelli kişilere yönelik acıma duygusu gelişecektir. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde yöneticiler ya da işverenler genellikle engelli kişileri hukuki bir zorunluluk olmadıkça istihdam etmek istememektedir. Çünkü engelli kişiler deneyimsiz, mesleki eğitim ve kariyer açısından da örgüt içerisinde var olan işlere uygun olmayan kişilerdir. Bu nedenle engelli kişilerin tüm işsiz kişiler arasında istihdam edilmeleri daha düşük bir ihtimaldir (Meşhur, 2011). Uzun süreli işsizlik; engelli gençlerin düzenli iş bulma şansının azalmasına, kırgınlık, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi duyguların güçlenmesine, yaşamak için çıkarlarını elde etme ya da fayda sağlamanın daha büyük bir gereksinim haline almasına, kariyer ve meslek edinmede finansal psikolojik baskının artmasına neden olmaktadır (Burcu, 2015).

1.5.1. Engelli Hakları Sözleşmesi ve Engelli Çalışanlar

BM’ nin 2008 yılında onayladığı Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme, ülkemizde Bakanlar Kurulu kararıyla (2009) yılında kabul edilmiştir. Ülkemiz sözleşmeye taraf olarak engelli kişiler açısından eğitim, sağlık ve çalışma hakkı gibi karşılanması gereken birçok yükümlülük altına girmiştir. Bu sözleşmenin 27. maddesi ile engelli kişilerin çalışma ve istihdama dair yükümlülükleri güvence altına alınmıştır.

Engelli kişilerin haklarını koruma altına alan sözleşme ile ülkemize ait sorumluluklar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Engellilere ve diğer çalışanlara, eşit koşullarda çalışma hakkı sağlamak.
- Engellilere erişilebilir iş piyasası sunmak.
- Engellilere ve diğer çalışanlara, eşit işlerde ücret eşitliği sağlamak.
- Engellilerin istihdam olanaklarını ve kariyer gelişimini desteklemek.
- Engellilerin serbestçe seçebileceği bir işte çalışmasına ortam hazırlamak.
- Kariyer gelişimi dahil istihdama ilişkin her hususta engellilerin ayrımcılığa uğramamasını sağlamak.
- Engellilere ve diğer çalışanlara, istihdama erişimde eşitlik sağlamak.
- Engellilere her alanda fırsat eşitliği sunmak.
- Kamuda ve özel sektörde engellilere yönelik istihdam alanı yaratmak.
- Engellilere yönelik sürdürülebilir bir iş piyasası oluşturmak.
- Engellileri köleliğe, zorla ve mecburi çalıştırmaya karşı korumak.

Engelli olmak, daha düşük bir statüde olmayı ve gelir elde ederek çalışmayı veya bir iş yerinde terfi alamamayı gerektirmez. Engelli kişiler örgüt içerisinde *“hizmetli, destek elemanı, santral görevlisi gibi pozisyonlarda”* işe alınmaktadır. Bu işlerden farklı olarak *“muhasabe, idari işler, teknisyen, tekniker gibi uzmanlık gerektiren işlerde”* de çalıştırılmaktadırlar. Örgütler ücret ile ilgili politikalarını yapılan iş yerine pozisyona göre belirlemektedir. Engelli kişiler çalışma ortamında engelli olmayan kişilerle eşit oranda işler yapabilecek niteliklere sahip olmasına rağmen düşük statülü pozisyonlarında uzmanlık gerektirmeyen alanlarda istihdam edilmelerinden dolayı yüksek gelir elde etme veya eşit ücret edinme haklarından yoksun kalabilmektedir. Bu durum insan hakları ve etik bağlamda değerlendirildiğinde engelli kişilerin karşısında eşitsizlik olarak çıkabilmektedir (Kaya H. , 2019).

1.5.2. Engelli İstihdam Modelleri ve Engelli Çalışanlar

Engellilerin istihdamı devletin yasal müdahaleleri ile gerçekleştirilmeye çalışılmakta olup gelişmekte olan ve gelişmiş olan ülkelerin bu doğrultuda kullandıkları yöntemler bulunmaktadır. Engellilerin çalışma yaşamına ne tür yöntemlerle katılım gösterdiğinin bilinmesi engelliğe İnsan Kaynakları Yönetimi açısından nasıl yaklaşım sergilendiğinin bilinmesi açısından önem arz etmektedir.

Anayasamızın 17. Maddesi; *“Herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”* demektir. Buna ek olarak 49. maddede; *“Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.”* hükmü yer almaktadır. Her iki madde birbirini tamamlamaktadır. Bu nedenle engelli kişilerin de çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmış bir hak olarak düzenlenmiştir (Şişman, 2011). Engelli kişilerin çalışma hakkının korunabilmesi sosyal devletin işlevsel olmasını da yakından ilgilendirmektedir. Engelli kişilerin engelli olmayan kişilere oranla iş gücü piyasasında daha güç bir şekilde yer alması işverenlerin veya yöneticilerin rızasına bırakılmadan yapılandırılırsa bu durum sosyal devletin işlevsel yanına işaret edebilir (Şen, 2018). Engelli kişilerin çalışma yaşamında var olabilmelerini sağlayabilmek amacıyla engelli kişilere yönelik özel istihdam modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller; kota sistemi, kişisel, evde ve kooperatif çalışma yöntemleri, korumalı iş yerleri, işverenlerin zorunluluk olmadan engelli istihdamı, sadece engelli kişilerin çalıştırıldığı seçilmiş işlerde istihdam olarak sıralanabilir (Öz & Orhan, 2013). Bu yöntemlerin yanı sıra farklı uygulamalar ülke politikalarına göre değişiklik gösterebilecektir.

1.5.2.1. Kota Yöntemi ve Engelli İstihdamı

Kota sistemi veya yöntemi, işverenlerin zorunlu bir şekilde bir iş yerinde belirli bir sayıda ya da oranda engelli çalıştırmasına verilen isimdir. Bu sistem, engelli kişilerin istihdam edilme sürecinde karşılaştığı zorlukları ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulmuştur. Kota sistemlerinin varlığı engellilerin istihdam edilmesinde sosyal devletin sorumluluk algısını da ortaya koymaktadır (Orhan, 2013). Ülkemizde engelli kişilere yönelik oluşturulan kota sistemi ilk kez 1967 yılında Deniz İş Kanunu’nda yapılan düzenleme ile uygulanmaya başlanmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında 2003 yılında kota sistemi ile ilgili tanımlama yeniden yapılmıştır. Kota sistemi İş Kanunu’nda; *“İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör iş yerlerinde yüzde üç engelli, kamu iş yerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski*

hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdür.” olarak yerini almıştır (Şişman, 2011). 4857 sayılı İş Kanunu, kota sistemi tanımını yapmasına rağmen engelliğe dair bir tanımlama getirmemiştir. Bu nedenle engelli kişilerin çalışabilecekleri işlerin neler olduğu, mesleki olarak işveren tarafından hangi koşullar altında işe alınması gerektiği 2009 yılında Resmi Gazete aracılığıyla yayına alınan Yurt İçinde İşe Yerleştirme Hizmetleri Hakkında Yönetmelik ile belirlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre engelli; *“Doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duysal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük gereksinimlerini karşılamada güçlükleri olan ve korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerden çalışma gücünün en az %40’undan yoksun olduğu sağlık kurulu raporu ile belgelenenler”* olarak tanımlanmıştır. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde özel sektörde ve kamuda engelli istidamı kota sistemi ile sağlanmıştır (Ölmezoğlu, 2015). Engelli kişilerin istihdamında kota sistemi etkin bir rol oynamaktadır. Bu sistem hem yararları hem de zararları açısından tartışmaya açıktır. Kota sisteminin zorunluluk içermesi işverenler tarafından ceza olarak algılanabilecektir. Bu algı ise işverenlerin engelli çalışanlara yönelik olumsuz tutumlar sergilemesine neden olabilir (Orhan, 2013).

1.5.2.2. Korumalı İş Yerleri ve Engelli İstihdamı

Engelli kişilerin engel durumları ve oranlarından kaynaklı bazı engelli kişilerin işgücü piyasalarına kazandırılmasında güçlükler yaşanmaktadır. Bu durumda olan engelli kişiler için istihdam yaratabilmek ve mesleki rehabilitasyon sağlayabilmek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler aracılığıyla devlet eliyle teknik donanım sağlanarak ve ekonomik yönden desteklenerek açılan ve engelli çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenen iş yerlerine korumalı iş yeri adı verilmektedir (Kayacı, 2007). Korumalı iş yerleri ile ilgili düzenlemeler içeren Korumalı İş Yerleri Hakkında Yönetmelik 2006 yılında Resmi Gazete’ de yayınlanmıştır. Korumalı iş yerleri devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla organize edilerek kurulabilir. Burada esas, sahip oldukları engel nedeniyle daha ağır engeli bulunan kişilerin mesleki rehabilitasyona ve çalışma yaşamına katılımını sağlamaktır. Korumalı iş yerleri bu bağlamda özel olarak oluşturulmaktadır (Makas, 2011). Korumalı iş yerleri istihdam ve rehabilitasyon sağlamanın yanında ağır engeli olup çalışabilecek nitelikte olan kişilerin toplumsal

yaşam içerisinde sosyal bütünleşmesini de sağlamaktadır. Korumalı iş yerleri engelli çalışanlara rekabet faktörü olmaksızın, korunaklı bir ortamda çalışma, yapılacak işi öğrenme fırsatı da tanımaktadır (Çavuş & Tekin, 2015). Bazı engelli kişilerin, işverenlerin kendilerini işe almasını engelleyen ve düzenli işlerde istihdam edilmesini zor hale getiren bir durumda oldukları varsayımı, korumalı iş yerlerinin oluşturulmasının altında yatan gerekçe olarak açıklanabilir. Korumalı iş yerinde çalışan engelliler çalışma hiyerarşisi açısından engelli olmayan diğer kişilerin emrinde çalışır (Arıkan S. , 2018). Korumalı iş yerleri, kota sisteminin dışında kalan (engel oranı %40 ve %80 olan) ağır engelli kişileri istihdam etme özelliği açısından üstün özelliklere sahiptir. Bu duruma ek olarak korumalı iş yerlerinde çalışanların tamamına yakınının engelli kişilerden oluşması bir avantaj olarak görülebilir. Bu durum uyum kavramı ile açıklanabilir. Engelli çalışanlar ile engelli olmayan çalışanlar bir arada bulunmadığı için uyum problemi de ortadan kalkmış olacaktır. İş yerinde uyum sorunu yaşamayacak engelli çalışanlar sadece kendi aralarında sosyalleşeceği için bu durum sosyal yaşam içerisinde sosyal yaşamla bütünleşememe konusunda engelli çalışanların karşısında bir engel oluşturabilir (Orhan, 2013). Engelli kişilerin çalışma yaşamında yer alabilmesi ve toplumla bütünleşebilmesi için açılmış olan Down Kafe'ler, korumalı iş yeri uygulamasına örnek olarak gösterilebilir.

1.5.2.3. Kişisel Çalışma Yöntemi ve Engelli İstihdamı

Engellilerin istihdamı konusunda ülkemizde en yaygın yöntemler kota/ceza ve korumalı iş yerleridir. Kişisel çalışma yöntemi engelli kişilerin kendi imkanları veya devlet teşvikleriyle kendine ait iş yerlerini kurmaları ve işletmeleri esasına dayanmaktadır. Kişisel çalışma yöntemi, esnek çalışma saatlerinden dolayı engelli kişiler açısından cazip olabilmektedir (Şen, 2018). Engelliler ve İstihdam: Uzaktan Eğitim Ders Notları (2009)' na göre; "*Kişisel çalışma yönteminde engelli kişilerin kendi işlerini kurup çalışmalarını hatta başkalarına istihdam oluşturmaları son derece sınırlı sayıdadır.*" denilmektedir. Kişisel çalışma yönteminin başarılı olabilmesi için bazı dinamiklere ihtiyaç vardır. Bu dinamikler engelli kişilere yönelik sağlanacak temel ve mesleki eğitim, engelli kişilerin ekonomik olarak kalkınabilmesi için finansman sağlama ile ilgili geliştirilecek politikalar olarak sıralanabilir.

1.5.2.4. İşverenlerin Zorunluluk Olmadan Engelli İstihdamı

Engelli kişiler kota sistemi ya da korumalı iş yerleri modelinin dışında bütünüyle isteğe bağlı bir şekilde istihdam edilebilmektedir. Bu yönetime, işverenlerin zorunluluk olmadan engelli istihdamı adı verilmektedir. Bu yöntemle engelli kişilerin istihdam edilmesi sonrasında iş yerlerinde fiziki bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulacaktır. Finansmana erişimdeki zorluklar nedeniyle işverenlerde ek maliyet kaygısı ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle işverenler engelli kişilerin istihdamına yönelik olumsuz tutum sergileyebilecek ve engelli kişilerin istihdamına sıcak bakamayabilecektir. 4857 İş Kanunu'nun 30. maddesi; *"...kontenjan fazlası engelli çalıştıran, yükümlü olmadıkları halde engelli çalıştıran işverenlerin bu şekilde çalıştırdıkları her bir engelli için prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin tamamı hazinece karşılanır."* şeklindedir. Yükümlü olunmadığı halde iş yerlerinde kontenjan fazlası engelli çalıştıran işverenlere engelli çalışanlar için prim teşviki sağlanabilmektedir. Bu konuda yasal teşviklerin olmasına rağmen işverenler *"isteğe bağlı engelli istihdamına yönelmemektedir."*(Şen, 2018).

1.5.2.5. Evde Çalışma ve Evde Tele Çalışma Yöntemi ile Engelli İstihdamı

Evde çalışma yöntemi ile atıl durumda olan engelli kişilerin iş gücü piyasasına katılım sağlanması amaçlanmaktadır. Zaman içerisinde teknolojik gelişmelerde artış sağlanmıştır. Bu gelişim bilişim teknolojilerinin gelişiminde de paralellik arz etmiştir. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler yoğun emek gerektiren işleri kolaylaştırmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı hizmet sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır. Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması aynı zamanda işleri uzaktan yapabilmeyi ve kontrol edebilmeyi de olanaklı hale getirmiştir. Böylece çalışanlara evde çalışma imkanı doğmuştur. Ev ortamında çalışan kişiler iş görme edimlerini iş yerinden ziyade evde ifa etmektedir. Evde çalışma yönteminde ücretlendirmede esas, zaman esasına bağlı olmaktan ziyade parça başı esasına dayanmaktadır. Bu modelde iş için gerekli ürünler işveren tarafından karşılanabilmektedir. Evde çalışma yöntemi aynı zamanda evde ücret karşılığı çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Ücret karşılığında evde istihdamı gerçekleştirilen engelli çalışanların yapacağı işler özel olarak evlerine getirilip götürülmektedir. Engelli çalışan tarafından evde yapılacak üretim sonrasında işveren aracılığıyla ürünlerin pazarlama faaliyetine başlanabilecektir (Berkün, 2013). Evde çalışma yöntemi engelli kişilere

muhasebe, aracılık, pazarlama ve danışmanlık gibi alanlarda faaliyet gösterme imkanı sağlayabilecektir. Bu yöntemde eğitim oldukça önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızına yetişebilmek amacıyla işverenlerce engelli çalışanlara mesleki eğitimler düzenlenmelidir (Şen, 2018). Evde çalışma yöntemine getirilecek eleştiri ise; engelli kişileri doğal çalışma koşullarından uzaklaştırması ve sosyal kazançlardan soyutlayabilecek olmasıdır (Berkün, 2013).

Evde çalışma yöntemlerinden bir tanesi de evde tele çalışma olarak görülebilmektedir. Tele çalışma, iş zamanlarında esneklik sağlayabilecek nitelikte olmasından dolayı engelli kişilere yeni iş fırsatları sunabilecektir. Tele çalışmada seyahat ile ilgili ihtiyaçlar önemsiz hale geldiği için engelli kişilerin çalışma koşullarında esneklik ve buna bağlı olarak iyilik hali ortaya çıkabilecektir. Beden gücüne ve fiziksel yeteneklere olan bağımlılık azaldığı için engelli kişilerin önünde daha geniş bir iş fırsatı doğabilecektir. Tele çalışma ile örgütsel stres kaynakları azalacağı için bu durum iş ile ilgili verimliliği de artırabilecektir. Ayrıca engelli çalışanlar yetersiz fiziki koşulların ortaya çıkardığı olumsuzluklarla daha az karşılaşmış olacaktır (Meşhur, 2011). Evde tele çalışma sisteminde çalışan kişi, işlerin tamamını evde gerçekleştirmektedir. Çalışan, işleri yaparken faks, telefon, elektronik posta vb. teknolojik araçlarla işvereni ile iletişime geçmektedir. Tele çalışma engelli çalışanların fiziksel hareketliliğe dair bağımlılığını ortadan kaldırdığı için istihdam açısından önemli bir açılamdır (Berkün, 2013). Örgütlerin finansal anlamda korkulara sahip olması ve denetim mekanizmasının işlevsizleşmesi nedeniyle işletmeler tele çalışma modelini ekonomik bağlamda bir tehdit olarak algılayabilmektedir. Bu durum tele çalışma modelinin zayıf yönüne işaret etmektedir (Meşhur, 2011). Tele çalışma modelinin örgüt açısından yararları çalışan devir hızının azalması, engelli kişilerin iş gücü piyasasına girmesini kolaylaştırması, çalışma ortamına dair imkanların optimum seviyeye çıkarılması, işe devamsızlıklarda azalma sağlanması, fazla çalışmaya dair ödemelerde azalma sağlanması, verimliliğin artırılması ve iş tatmini açısından doyum sağlanması olarak sıralanabilir. Örgüt açısından zararları ise yüz yüze iletişimde azalma ve koordinasyon ihtiyacında daha fazla artış yaşanması, işin bazı işlere uyumlu olması ve sistemin bazı çalışanlarca kötüye kullanılmasıdır. Evde tele çalışma aynı zamanda engelli çalışanların ulaşım masraflarını düşürerek tasarruf etmelerine katkı sağlayabilecektir (Doğan, Bozkurt, & Demir, 2015).

Tablo 2. Tele Çalışmanın Engelliler Açısından Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Çalışma yaşamında esneklik, özgürlük ve kişisel özerklik	Kurumsal Zorluklar
Bireysel çalışma olanağı	Takım çalışmasının zorlaşması
Masrafların azalması	
Çalışma yaşamında karşılaşılan problemlerin azalması	Statü kaybı korkusu ve terfi sorunları
Yolculuk zamanı ve maliyetlerin azalması	
Geliştirilmiş iş fırsatları	Psikolojik problemler
Aile ile daha fazla vakit geçirme olanağı	
İşte tatminin ve verimliliğin artması	İş yeri, meslektaşlar ve işverenle yüz yüze iletişimin azalması ile yaşanabilecek sosyal izolasyon tehlikesi
Yaşam kalitesinin artması	
Coğrafi bariyerlerin ortadan kalkması	Teknolojik kaynakların ve alt yapının yetersizliğinden kaynaklanabilecek sorunlar
Engellilere yönelik ortadan kalkması	
Yolculukların ortadan kalkması ile yaşanan stresin de azalması	İş ve ev yaşamı arasındaki dengenin kurulamaması neticesinde çıkabilecek potansiyel sorunlar
Evde daha rahat çalışma ortamına kavululması	Çalışma saatlerinin kesin olmamasından dolayı iş kolikliğe eğilimin artması

Kaynak: H. Filiz Alkan Meşhur, “Ortopedik Engellilerin İstihdamında Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlar Açısından Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF Dergisi, cilt 22, 2011, s.96.

1.5.2.6. Kooperatif Çalışma Yöntemi ve Engelli İstihdamı

Kooperatif çalışma yönteminde engelli kişiler ya kendi imkanları ya da devletin sağlayıcı olanaklar ile kooperatif örgütlenmesi kurabilmektedir. Engelli kişiler birbirinden farklı çalışma alanlarında kendilerine bir çalışma olanağı sağlamaktadır. Bu yöntemde iş birliği ön plana çıkmaktadır. Böylece engelli çalışanlar var olan potansiyellerini açığa çıkarabilmektedir. Engelli kişiler ayrıca ilgi alanları dahilinde istedikleri işi bağımsız kuruluşlar olarak yapabilecek noktaya gelebilecektir. “*Kolektif çalışmaların güç birliği oluşturma ve ortak karar verme mekanizmalarında olumlu katkısı bulunmaktadır. Engelli çalışanların bu tür alanlarda çabuk örgütlendiği gözlenmektedir.*” (Genç & Çat, 2013).

1.5.2.7. Destekli/Desteklenmiş İstihdam ve Engelli İstihdamı

“*Desteklenmiş istihdam insan onuruna yaraşır şekilde istihdam edilme ve topluma katılma imkanından mahrum olan engellilere yardım etmemenin bir yöntemi olarak dünya çapında benimsenen bir trenddir.*” (Tiyek, 2019). Destekli istihdam sayesinde, engelli çalışanlar ilgi alanlarına, yeteneklerine ve yetkinliklerine uygunluk gösteren işlere sahip olabilecektir. Buna bağlı olarak da ihtiyaç duydukları becerilerini

geliştirme fırsatı yakalayabilecektir. Bu istihdam programında engelli kişilere iş koçları aracılığıyla destek verilerek engelli kişilerin iş yaşamına dair süreklilik katacak destek hizmetlerinin alınması sağlanır (Koç, 2018). Destekli istihdam engelli kişilerin eşit iş karşılığında eşit ücret alabileceği, toplumla bütünleşebileceği ve açık piyasada yapılan işleri ifade etmektedir. Destekli istihdamda amaç, engellilerin üretken kişiler statüsüne sahip olmasına yardımcı olmaktır. Bu amaç doğrultusunda engelli kişiler hem fiziksel hem de sosyal açıdan topluma katılabilecektir. Destekli istihdam, *“Eğit ve yerleştir yaklaşımdan ziyade yerleştir ve eğit yaklaşımını vurgular.”* (Arıkan S. , 2018). Desteklenmiş istihdamda ilk aşama kişiyi işe yerleştirmedir. Mesleki bilgiye sahip bir iş koçu engelli bireyin kapasitesi, yeteneği ve ilgi alanına uyacak bir iş fırsatı yakalar. İş koçu, eş zamanlı olarak işverenleri engelli bireyleri bu işe yerleştirmeye yönelik ikna eder. İkinci aşamada ise eğitim ve diğer destek hizmetleri ön plandadır. Bu süreç işe yerleşmeyle birlikte başlayacak olup işveren ve engelli çalışan açısından bütünlükçü bir yaklaşımla devam edecektir. Engelli çalışan işyerine oryantasyon sağlaması halinde, iş koçu gerekmedikçe işyerine gelmeyecektir (Tiyek, 2019). İş koçları engelli kişilerin karşılaştığı engellerden haberdar olmalıdır. Ayrıca engellilerin karşılaşıacağı engelleri aşabilmeleri için uygulanabilir çözümler bulmalıdır. İş koçlarının çabalarının ana odağı potansiyel işverenler olmalıdır (Heron & Murray, 2003). Ücretli iş (eşit işe eşit ücret), açık işgücü piyasası (rekabetçi ve düzenli çalışma alanları) ve sürekli destek (işe yerleştirme öncesi ve sonrası) destekli istihdamın temelinde yatan en önemli unsurlardır. Destekli istihdam yalnızca bir kişiyi belirli bir işte istihdam etme anlamına gelmemektedir. Destekli istihdam, engelli kişilerin ilgi alanları, yetenekleri, kariyer ve yaşam hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Bu nedenle destekli istihdam, örgütlerin sürece dahil edilmesi ve destekli istihdam uzmanlarının veya iş koçlarının eğitilmiş olması durumunda etkili bir çözümdür (Arıkan S. , 2018).

1.5.2.8. Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ile Memur/İşçi İstihdamı

Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik (2014) tarihi itibarıyla ülkemiz mevzuatında yerini almıştır. Adı geçen yönetmelikte amaç; *“merkezi olarak yapılacak engelli personel seçme sınavına, kuraya, yerleştirme işlemlerine, engelli memur istihdamının takip ve denetimine, istatistikî bilgilerin temini ve engelli memur istihdamı ile ilgili diğer hususlara ilişkin esas ve usulleri”* belirlemektir. Bu yönetmelikle sadece engelli kişiler,

eğitim ve engel düzeylerine göre merkezi sınava tabi tutularak bir puan elde eder. Sonrasında ise kura yöntemi ile devlete ait kurumlarda memur veya işi statüsünde istihdam edilir. Bu istihdam modeli, ülkemizde yaşayan engelli bireyler açısından değerlendirildiğinde, engelli kişilere yönelik korumacı bir yaklaşım sergilendiği izlenimini uyandırmaktadır. Engelli kişilerin farklılıklarından kaynaklı olarak pozitif bir ayrımcılıkla istihdam edilmeleri sosyal devletin bir gereği gibi düşünülebilir. Devlet eliyle doğrudan uygulanan bu istihdam modeli, engelli kişilerin ekonomik yaşama katılım sağlamasında ve toplumla bütünleŐmesinde, engelli kişiler adına açılacak kapıların anahtarı niteliğinde düşünülebilir.

Tablo 3. Politika Bazında İŞveren ve Engelli Bireylerin Algıları

Destekli İŐtihadam	Kota	Teşvikler	Korumalı İŞ Yerleri
İŞveren engelli bireyi iş yerindeki diğer çalışanlarla eşit Şekilde değerlendirir. Bu sebeple işveren, engelli bireyi tıpkı engelli olmayan diğer iŐçileri gibi kollar ve kaybetmek istemez.	İŞveren yasal zorunluklar çerçevesinde istihdam etmesi gereken bir işi olarak engelli bireyi değerlendirir.	İŞveren engelli bireyi çalıŐtırmayı iktisadi bir seçenek olarak değerlendirir ve söz konusu iktisadilik devam ettiği sürece engelli bireyi istihdam etmeye devam eder.	İŞveren engelli bireyi işi olarak değerlendirmeyip, onu daha çok stajyer veya kullanıcı Şeklinde değerlendirmektedir.
Engelli birey, kendisini o iş yerine ait hisseder ve bir Şeyler ürettiğinin, yararlı olduğunun farkındadır. Bu sebeple iş tatmini, bir hayli yüksektir.	Engelli birey kendisini yasal zorunluklar kapsamında istihdam edildiğini bilmekte ve bu nedenle kendisini ispatlamasına gerek olmadığını düşünmektedir.	Engelli birey kendisinin yasalar tarafından korunduğunu bilmektedir. Bu sebeple var olan düzenli teŐviklere kendisini muhtaç hissetmemektedir.	Engelli birey, korumalı iş yerlerinde genellikle katma değerli yüksek bir Şeyler retemediğinden iş tatmini çok azalır. Ayrıca ücretlerin çok dŐtik olması korumalı iş yerlerinin bir diğer olumsuz yanıdır.

Kaynak: Mert cal, “Ulusal ve Uluslararası Politikalar erevesinde Engellilerin İŐtihadamını Artırmaya Yönelik Politikalar” Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İŞ Kurumu Genel Müdürlüğü, 2014, s.157.

Yukarıda bahsedilen istihdam modellerinin engellilerin çalışma yaşamına katılımını ve kariyer hedeflerini güçlendirmek amacıyla önerilen, uygulanan ya da geliştirilen yöntemler olduğu gözlenmektedir. Bu yöntemler, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından değerlendirildiğinde kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirmeye dair yapılanmalar olarak değerlendirilebilir.

1.5.3. Çalışma Yaşamında Sayılarla Engelli alıŐanlar

B.M., engellilerin haklarını korumak amacıyla Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin kriterlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu sözleşmenin 27. maddesi ile engelli kişilerin çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar gözetilerek engelli kişilerin

çalışma hakkına dair ayrıntılı bir düzenleme ortaya konulmuştur. Bu sözleşme uluslararası bir öneme sahiptir ve sözleşmeye taraf olan devletler engelli kişilerin engelli olmayan kişilerle eşit koşullarda haklara sahip olduğunu kabul etmektedir. Engelli kişiler kendilerine sunulan eşit koşullarda çalışma hakkı ile özgürce seçilen bir meslekle çalışma yaşamlarını idame ettirme fırsatı yakalayabilecektir. Ayrıca engelli çalışanlar erişilebilir bir iş gücü piyasasına da kavuşabilecektir.

1.5.3.1. İş Gücüne Katılımda Engelli Çalışanlar

İş gücüne katılma oranı, “aktif nüfusun kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusa oranı olarak” tanımlanmaktadır. Aktif iş gücüne katılma oranının artması, çalışma çağındaki kişilerin istihdama dahil olma isteğinin de aktif bir düzeyde seyrettiği anlamına gelmektedir. Bir ülkenin insan kaynağının etkin kullanılıp kullanılmadığı o ülkedeki iş gücüne katılma oranının yüksekliğine bakılarak anlaşılabilir (Yenilmez & Kılıç, 2018). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2011 yılında Nüfus ve Konut Araştırması verilerini açıklamıştır. AÇSHB bu veriler ışığında Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni (2020)’ni hazırlamıştır. TÜİK verilerine dayanılarak 2020 yılı Ocak ayında oluşturulan raporda yer alan veriler; 15 yaş ve yukarı yaş grubunda en az bir engelli olan nüfusun iş gücüne katılma oranını, kadınlarda %12,5, erkeklerde ise %35,4 olarak açıklamaktadır. Bu oran toplamda ise %22,1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Veriler Tablo 4’ te gösterilmektedir.

Tablo 4. Engelli ve Genel Nüfusun İş Gücüne Katılım Oranı

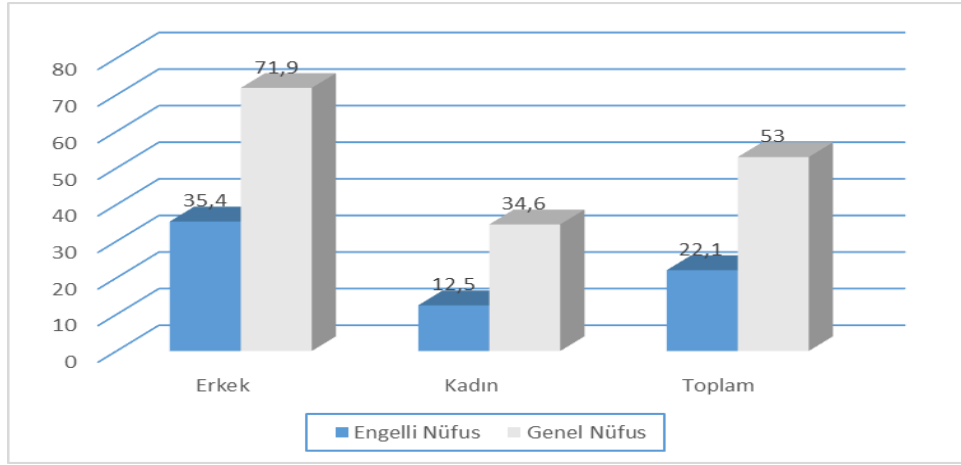
İşgücüne Katılım Oranı %	Erkek	Kadın	Toplam
Engelli Nüfus	35,4	12,5	22,1
Genel Nüfus	71,9	34,6	53

Kaynak: Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020, s.20.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni (2020) verilerine göre; cinsiyet faktörü genel nüfus açısından değerlendirildiğinde, iş gücüne katılım oranı kadınlarda %34,6, erkeklerde %71,9, toplamda ise %53 olarak gözlenmektedir. Veriler Tablo 5’ te gösterilmektedir.

Tablo 5. Engelli ve Genel Nüfusun Cinsiyete Göre İş Gücüne Katılım Oranı



Kaynak: Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020, s.20.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

Toplumsal yaşamda kadın ve erkeklere biçilmiş rollerin, kadın ve erkekler için farklı olması sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyete dayalı roller kadınları ev içi alanlara, erkekleri ise dış yaşama yönlendiren rolleri içermektedir. Bir toplumda kadın olmak kadınlık ve annelik, erkek olmak ise erkeklik ve babalık terimleri ile özdeşleşmiş olabilir. Bu toplumsal cinsiyetçi bakışta erkekler aynı zamanda aileyi geçindirme gibi bir role de sahiptir (Burcu, 2015). Bu bakış açısı genel nüfus içerisinde kadın çalışanları, engelli nüfus içerisinde ise engelli kadın çalışanları iş gücü piyasasından uzaklaştıracaktır. Bu durum ise engelli kadın çalışanların kariyerlerine olumsuz bir yön verecek niteliktedir.

1.5.3.2. İşçi Kadrosunda Engelli Çalışanlar

4857 sayılı İş Kanunu (2002)' nun 30. maddesi, işverenlerin elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör iş yerlerinde %3, kamu iş yerlerinde ise %4 oranında engelli işçi çalıştırılmasını zorunlu kılmaktadır. AÇSHB, Türkiye İş Kurumu'ndan aldığı verilerle Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni' ni hazırlamıştır. Bu bültende yer alan veriler Tablo 6' da yer almaktadır.

Tablo 6. Engelli Çalıştırmakla Yükümlü 50+ İş Yeri Sayısı

Yıllar	Kamu	Özel
2019 (Kasım)	1.308	18.031
2018	1.352	17.826
2017	782	19.957
2016	806	18.332
2005	844	17.144
2014	809	17.773
2013	890	17.596
2012	979	16.980
2011	1.004	15.118
2010	1.084	14.511
2009	1.096	12.847
2008	1.126	13.268
2007	1.613	17.864
2006	1.507	13.593
2005	1.567	11.517
2004	1.674	10.145
2003	1.593	8.427
2002	1.609	8.121

Kaynak: Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020, s.21.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

2002 yılı verileri incelendiğinde engelli kişileri çalıştırmakla yükümlü iş yeri sayısı kamuda 1.609, özel sektörde ise 8 bin 121 kişi olarak görülmektedir. Bu oranlar 2019 yılı Kasım ayına gelindiğinde kamuda 1.308, özel sektörde ise 18 bin 031 olarak belirlenmiştir. Bu veriler ışığında, engellilerin istihdamı sürecinde özel sektöre kamuya oranla daha fazla sorumluluk düştüğü söylenebilir. Özel sektörde işverenlerin engelli bireylere yönelik tutumu, engelli çalışanların istihdam sürecine katılımında belirleyici rol oynamaktadır. Engelli işçi çalıştırılması konusunda özel sektörün kamuya oranla daha fazla yük alması, işverenlerin hem yasal zorunluklara uyduğunu hem de engelli çalışanlara karşı olumlu bir tutum sergilediğini göstermektedir. İşverenlerin olumlu yönde tutum sergilemesi sonucunda istihdama katılan engelli çalışanların kariyerleri de bu durumdan doğrudan etkilenecektir. Engellilere yönelik zorunlu istihdam politikalarının varlığından kaynaklı veya bu politikalardan bağımsız bir şekilde, işveren tutumlarının olumsuz olması halinde engelli kişilerin veya engelli çalışanların kariyerleri olumsuz etkilenebilecektir. Bu nedenle olumsuz işveren tutumları engelli çalışanların önünde bir kariyer engeli oluşturabilir.

Tablo 7. Kamu Kurumlarında ve Özel Sektörde Engelli Kotasından İŖe YerleŖtirilen İŖçilerin Yıllara Göre Dağılımlı

Yıllar	İŖe YerleŖtirme		
	Kamu	zel	Toplam
2019 (Ocak-Aralık)	917	13.798	14.715
2018	722	14.208	14.930
2017	192	11.959	12.151
2016	236	14.795	15.031
2015	258	20.197	20.455
2014	232	26.118	26.350
2013	287	34.189	34.476
2012	398	35.133	35.531
2011	455	37.894	38.349
2010	295	31.962	32.257
2009	545	25.860	26.405
2008	427	21.540	21.967
2007	573	17.291	17.864
2006	1.202	22.579	23.781
2005	1.728	21.589	23.317
2004	1.320	15.855	17.175
2003	464	12.017	12.481
2002	657	10.226	10.883

Kaynak: Engelli ve YaŖlı İŖtatistik Bülteni, 2020, s.26.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

Kamu kurumlarında ve özel sektörde engelli kotasından iŖe yerleŖtirilen iŖçilerin yıllara göre dağılımlı Tablo 7’ de verilmektedir. Bu veriler incelendiğinde, 2019 yılı Ocak ve Aralık döneminde kamuda 917, özel sektörde ise 13 bin 798 olmak üzere toplam 14 bin 715 engelli kiŖi iŖe yerleŖtirilmiŖtir.

1.5.3.4. Memur Kadrosunda Engelli alıŖanlar

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ nun 53. maddesine göre; kamu kurum ve kuruluŖları bu kanun kapsamında alıŖtırdıkları personele ait kadrolarda %3 oranında engelli alıŖtırmak zorundadır.

Tablo 8. Kamu Kurumlarında Engelli Kotasında İstihdam Edilen Memurların Yıllara Göre Dağılımı

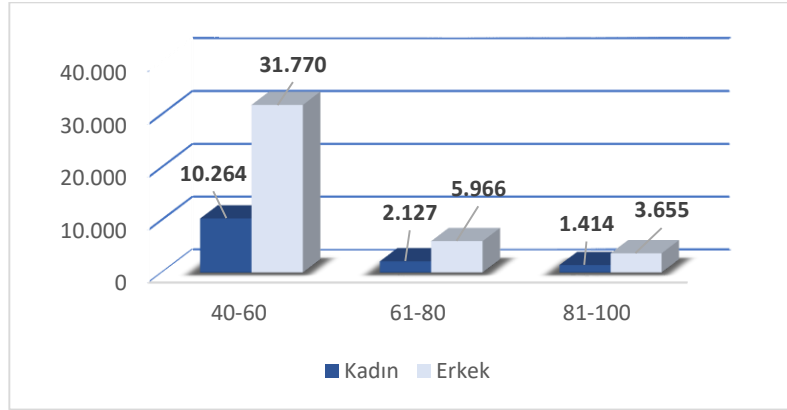
Yıllar	Engelli Memur Sayısı
2019	55.196
2018	51.814
2017	49.873
2016	48.134
2015	40.655
2014	34.078
2013	32.787
2012	27.314
2011	20.829
2010	18.787
2009	10.357
2008	9.966
2007	9.193
2006	8.915
2005	8.717
2004	8.717
2003	6.727
2002	5.777

Kaynak: Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020, s.28.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

Tablo 8’ de yer alan veriler incelendiğinde 2002 yılında memur olarak istihdam edilen engelli kişi sayısı 5 bin 777 iken, bu sayı 2019 yılı Kasım ayı itibariyle 55 bin 196 kişiye ulaşmıştır. Engelli kişilerin 2002-2019 yılları arasında istihdama katılım oranı yaklaşık 9,5 kat artış kaydetmiştir. Yıllar içerisindeki bu artış engelli kişilerin istihdam süreçlerine katılım konusunda desteklendiğini hissettirmektedir. Nicel olarak karşımıza çıkan bu artış nitel olarak derinlemesine araştırılmalıdır. Engelli kişilerin çalışma yaşamında ve kariyerlerinde karşılaştığı olumlu veya olumsuz durumların tespiti toplumsal bütünleşme ve uzlaşmaya da katkı sağlayabilir. Aynı zamanda bu yaklaşımla yapılacak çalışmalar engelli kişilerin ve çalışanların önünde var olan ya da algılanan engellerin kaldırılmasına da fayda sağlayacaktır.

Tablo 9. Engelli Memurların Engel Oranları ve Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni, 2020, s.28.

<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>

Tablo 9 verilerine göre; engelli bireyler arasında engelli oranı %40-60 olanların kamuda memur olarak istihdamı 42 bin 304 kişidir. Bu oran, engel oranı %60-80 ile %81-100 arasında olanların (13 bin 162 kişi) toplamından daha yüksektir. Engel oranı %40-60 olanların istihdama katılım oranının diğerlerine oranla daha yüksek olması, bu engel düzeyinde yer alan engelli bireylerin istihdam edilebilirliğinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

İstihdama katılma, engelli kişilerin önündeki engelleri kaldırmada oldukça önemli bir rol oynar (Kesgin, 2014). Engelli kişiler arasında kadınların kamuda memur olarak istihdama katılım oranı (Tablo 9), her bir engellilik düzeyinde, erkeklere oranla daha düşüktür. Bu durum Tablo 5’ te (engelli ve genel nüfusun cinsiyete göre işgücüne katılım oranı) karşımıza çıkan veriler ile örtüşmektedir. Genel nüfus ve engelli nüfusu içinde kadınların erkeklere oranla işgücüne katılımının düşük oluşu ile engelli kadınlar ve erkekler arasındaki kamuda memur olma oranlarının düşük oluşu, toplumsal cinsiyet rollerine bakış açısının güçlü bir şekilde var olduğunu hissettirmektedir. Engelli kişiler arasında engelli kadınların engelli erkeklere oranla daha az istihdam edilmesi kariyer bağlamında değerlendirildiğinde, engelli kadınların kariyerlerinin engelli erkeklere oranla daha çok etkilenebileceğini düşündürmektedir. Bu durum engelli kadınların toplum içerisinde üretken ve bağımsız kişiler olmalarına da engel olacaktır.

BÖLÜM 2

KARİYER VE KARİYER ENGELLERİ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ, KARİYERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YERİ VE ÖNEMİ, ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN KARİYER ENGELLERİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

2.1. KARİYERLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR

“Günümüz modern yönetim anlayışı içerisinde insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği en önemli konulardan birisi çalışanların kariyerleri ve kariyerleri ile ilgili sorunlarıdır.” (Gürer, Solmaztürk, & Tın, 2014). Kariyere ilişkin kavramların açıklanması kariyerin tanımlanması noktasında kolaylık sağlayacaktır.

2.1.1 Meslek Kavramı

Meslek, sosyal bütünleşme mekanizması sunan, kişilerin topluma katılımını sağlayan ve onları toplum içinde tutan bir stratejidir (Savickas, 2005). Mesleğe ait unsurlar; uzun ve yüksek dereceli bir öğrenim görme, kendine özgü yasal ve ahlaksal kuralları içermesi, bir kişinin geçimini sağlama şeklinde sıralanabilir (Karadağ, 2002). Meslek sistematik bilgi ve etkinlikleri içeren bir bütünü ifade etmektedir. Bu bütünlüğün kuralları toplum tarafından belirlenmiştir. Meslek insanlara yararlı bir hizmet veya ürün sağlamayı ve kişinin hayatını kazanmasına olanak sağlar.

Bu bağlamda doktor, hemşire, öğretmen veya sosyal hizmet uzmanı olmak bir meslek olarak kabul edilirken yankesicilik veya dolandırıcılık bir mesleği ifade etmez. Bir uğraşı; *“bireyin ve toplum yararını gözetme, toplumun zorunlu ihtiyaçlarını karşılama, sistemli bir eğitimle kazanılmış olma, yasal olarak kabul edilme ve etik değerlere sahip olma”* kriterlerini karşılıyorsa meslek olarak kabul görebilir (Öztemel, 2019). Bir mesleğe sahip olmak, yaşamın ekonomik olarak sürdürülebilmesi ve yaşam içerisinde karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelebilmek adına oldukça önemlidir (Acar & Özdaşlı, 2017). Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standardı (2017)’ na göre meslek; *“Belirli bir eğitim veya öğrenme süreciyle kazanılan bilgi, beceri ve yetkinliklere dayalı olarak, ekonomik bir fayda sağlamak ve topluma yararlı bir ürün ve/veya hizmet sunmak amacıyla icra edilen kapsamı ve sınırları belli olan faaliyetler bütünüdür.”*

Demir ve Eliöz (2016), Engelli Bireylerin Eğitim ve İstihdamı İçin Bir Model Önerisi konulu çalışmasında; engellilere uygun meslekleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacılar, engelli kişilerin kariyerleri ile ilişkilendirilmiş uluslararası internet sitelerinin analiz edilmesi sonrasında bu meslekleri belirlediklerini ifade etmektedir. Araştırmacılara göre bu meslekler, engelli kişilerin hangi alanlarda eğitime yönlendirilmesi gerektiği konusunda belirlenmiş olup engelli kişilerin yaşamlarında önemli bir etki yaratabilecek özelliktedir. Çalışma sonrasında belirlenen meslekler Tablo 10’ da gösterilmektedir.

Tablo 10. Engelliler İçin İdeal Meslekler ve Meslekler İçin Gerekli Eğitim Seviyesi

	Meslek	Gerekli Eğitim Seviyesi
1.	Muhasebeci	Ön Lisans, Lisans
2.	Finans Uzmanı	Lisans, Yüksek Lisans
3.	Yönetici Danışmanlığı	Lisans, Yüksek Lisans
4.	Pazar Araştırma Uzmanı	Ön Lisans, Lisans
5.	İlaç Pazarlama	Ön Lisans
6.	Doktor Asistanlığı	Ön Lisans
7.	Yazılım Mühendisliği	Lisans
8.	Meslek Danışmanlığı/Rehberlik	Lisans, Yüksek Lisans
9.	Pazarlamacılık	Ön Lisans
10.	Öğretmenlik	Lisans
11.	Eczacı Teknisyenliği	Ön Lisans
12.	Yazarlık	Lise, Ön Lisans, Lisans
13.	Bilgisayar Sistem Analistliği	Ön Lisans, Lisans
14.	Grafik Tasarımcılığı	Ön Lisans, Lisans
15.	Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterliği	Ön Lisans
16.	Hukuki Kariyerler	Ön Lisans, Lisans
17.	Telekom Ekipman Uzmanlığı	Ön Lisans
18.	Yönetim Analistliği	Lisans
19.	Erişim Kolaylığı Danışmanlığı	Ön Lisans, Lisans
20.	Engelli Yaşam Koçluğu	Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans
21.	Girişimcilik	Lise, Ön Lisans, Lisans
22.	Bilgisayar Destek Uzmanlığı	Ön Lisans, Lisans
23.	İstatistik	Lisans
24.	Hasta Danışmanlığı	Lise, Ön Lisans
25.	Hastane Yönetimi ve Organizasyonu	Ön Lisans
26.	İK Yöneticiliği	Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans
27.	İK Yönetimi Meslek Elemanlığı	Ön Lisans
28.	Tıbbi Laboratuvar Teknisyenliği	Ön Lisans
29.	Çevirmenlik/Tercümanlık	Ön Lisans, Lisans

Kaynak: Ahmet Zeki Demir ve Murat Eliöz, Engelli Bireylerin Eğitim ve İstihdamı İçin Bir Model Önerisi. Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2016, Cilt 4, Sayı 33, s.80.

Engelli kişilere yönelik mesleklerin belirlenmesinde engelli kişilerin fiziksel anlamda yaşadıkları dezavantajlar dikkate alınmıştır. Buna paralel olarak çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunluğu da önemsenmiştir. Mesleklerin belirlenmesinde masa başında yapılacak işler ile evden çalışma olanağı bulunan meslekler tercih edilmiştir. Bu mesleklerin belirlenmesindeki amaç engelli kişilerin

uzmanlaşabilecekleri bir alana yönelmesini sağlamaktır. Bu mesleki liste özellikle görme, işitme ve fiziksel engeli bulunan kişilere daha uygunluk sağlamaktadır (Demir & Eliöz, 2016).

Kocabaş (2018), “*Türkiye’ de Engelli Memur İstihdamı*” isimli çalışmasında Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Başkanlığı’ nca yayınlanan engelli memur alım kılavuzlarında yer alan kadro unvanlarının dağılımlarını incelemiştir. Bu inceleme sonrasında engelli memurların kadro unvanları arasında, “*mühendis, mimar, şehir plancısı, arkeolog, biyolog, çocuk gelişimi uzmanı, fizikçi, fizyoterapist, grafiker, hastabakıcı, istatistikçi, avukat, matematikçi, imam ve hatip, müezzin kayyım, Kur’ an kursu öğreticisi, sosyolog, sosyal çalışmacı, psikolog, teknisyen, tekniker, kütüphaneci, laborant, hemşire, mütercim, hizmetli, şoför, kaloriferci, bilgisayar işletmeni, zabıt katibi, diyetisyen, müze araştırmacısı, programcı, çözümleyici, redaktör, santral memuru, sekreter*” gibi çok farklı unvanların bulunduğunu ifade etmiştir (Kocabaş, 2018).

2.1.2. Çalışma Kavramı

Çalışma, gönüllü ya da herhangi bir ücret karşılığında gerçekleşen, yaşantımızı idame ettiren, çevreyi değiştirme konusunda bize yardımcı olan, toplumsal yaşam içerisinde üretken olmak için çaba göstermemizi sağlayan, insanın kendisi veya diğerleri için değerli bir şey üretmesine olanak veren faaliyetlerin bütünüdür (Öztemel, 2019). Çalışma türleri ücretli, gönüllü ve sosyal amaçlı çalışma olarak sıralanabilir (Işık, 2013).

2.1.3. İş Kavramı

Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standardı (2017)’ na göre iş; “*Kişinin iş gücü piyasasında bir meslekle bağlantılı veya bağlantısız olarak belirli bir ekonomik fayda karşılığında belirli bir dönem içinde icra ettiği faaliyettir.*” Doktorluk bir meslek olup ameliyat etmek bir iştir. Öğretmenlik bir meslektir, sınav yapmak veya ders anlatmak bir iştir (Öztemel, 2019). İş ve çalışma arasında farklılık olmasına rağmen iş ile çalışma birbiri ile ilişkilendirilmiş bir görünümde dir. Çalışma sürecinde, zihinsel ve fiziksel faaliyetler sonucunda bir üretim amaçlanır. İş ise üretim sürecinde ortaya konan faaliyetlerin ücret karşılığında yapılmasıdır (Işık, 2013).

2.1.4. Kariyer Kavramı

Kariyer; *“Bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi yani kişinin yaşam boyunca oynadığı rollerin birleşimidir.”* (Super D. E., 1980). Kariyer sadece bir meslek değil, bir kişinin meşgul olduğu konular dizisidir. Kariyer kişinin eğitimi ile başlar. Çalışma ve kişinin yaşamının bağlantılı olduğu diğer şeylerle devam eder (Super & Super, 1994). Kişinin mesleği ve yaşantısındaki diğer bütün rolleri birbiriyle etkileşim halindedir. Kişi bu etkileşim sonucunda genel bir gelişim ve değişim yaşamaktadır. Bu gelişim ve değişim özellikle iş ve mesleki rollerde duraklama, gerileme ve ilerleme sürecini kapsamaktadır. Bu süreç kişinin kariyeridir (Öztemel, 2019). Kariyeri genel anlamda değerlendirdiğimize yaşam boyu süren iş ve uğraş olarak tanımlayabiliriz. Kariyeri daha özel bir anlamda değerlendirecek olursak; *“genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar süren bir uğraş”* tanımı karşımıza çıkmaktadır (Aktaş, Cesur, Cesur, Özkan, & Soysal, 2015). Kariyer bireylerin örgüt ve toplumla ilişkisinden doğmaktadır. Kariyerin ilintili olduğu disiplin ve alt disiplinler; örgütsel psikoloji, iş ekonomisi, yönetim ve örgüt çalışmaları, danışma psikolojisi ve sosyolojisi şeklinde sıralanabilir. *“Bu yüzden kariyer açısından tam bir teorik yapı söz konusu değildir.”* Kariyer, kişinin iş ile ilgili aktivitelerinin, yaşama ait değerlerinin, çalışmaya ilişkin tutumlarının ve yaşama ait rollerinin birbirine eşlik etmesine dair bir süreçtir (Bernardin, 2002). Kariyer çalışanlar ve örgütler açısından önem taşıyan bir kavramdır. Kariyer; bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine, ilgi alanlarını ve değer biçtiği öğeleri belirlemesine, çalışma yaşamında var olan iş fırsatlarına dair bilgi edinmesine, hedef belirlemek için eylem planı hazırlamasına katkı sağlar. Kariyerin çalışanlar dışında örgütlere de faydası bulunmaktadır. Örgütler gelecekte ihtiyaç duyacakları nitelikli çalışanları bir sistem dahilinde geliştirerek sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturabilecektir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Farklı açılardan tanımlanan kariyerde belirgin vurgu *“başarı derecesini”* çağrıştırmasıdır. Kariyerle ilgili yanlış anlamaları önleyebilmek adına aşağıda yer alan hususları göz önünde bulundurmak önemlidir (Soysal, 2014). Kariyer;

- Yalnızca yüksek statülü ve hızlı ilerleme olanağı sunan işlerle uğraşmak değildir.
- Hem yatay ilerlemeyi hem de dikey ilerlemeyi kapsar.
- Kişi ve örgüt arasındaki bütünlüğü ifade eder (Soysal, 2014).

Kariyer disiplinler arası bir çalışma konusudur (Çakmak, 2011). Kariyere ilişkin konuları farklı açılardan ele alan disiplinler aşağıda yer alan Tablo 11’ de açıklanmaktadır.

Tablo 11. Kariyer Kavramının Farklı Disiplinlerce Ele Alınması

Psikoloji	Meslek olarak kariyer; kişisel meslek seçimlerine rehberlik eder. Örgütlere de açık olan iş pozisyonlarını doldurmalarını sağlamada yardım eder.
	Kişinin kendini gerçekleştirme olarak kariyer; kişinin kariyerini geliştirmesi için fırsatlar sunmasına odaklanır. Bu kişisel gelişim örgüt ve toplum açısından da fayda sağlar.
	Kişinin yaşamının bir unsuru olarak kariyer; kişilerin kariyerlerinde yaşamları boyunca meydana gelen geçişlerin tahmin edilebilir olduğunu savunur.
Sosyal Psikoloji	Dışsal rol mesajlarına cevaben kariyer; mesleki koşulların psikolojik etkilerini inceler.
Sosyoloji	Genel olarak; nesiller arası hareketlilik, toplumsal yaşamda meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin toplumsal kökenleri ve demografik özellikleri ile ilgilenir.
	Toplumsal rollerin gerçekleştirilmesi olarak kariyer; kişinin sosyal düzenine vurgu yapar.
	Toplumsal hareketlilik olarak kariyer; kişinin unvanını, toplumsal pozisyonu açısından bir işaret olarak ele alır.
Antropoloji	Statü yolculuğu olarak kariyer; sosyoloji bakış açısı ile örtüşür ancak sosyolojiden farklı olarak tören ve geleneklerin kişilerin çalışma yaşamını nasıl etkilediği ile ilgilenir.
Ekonomi	Piyasa güçlerine cevaben kariyer; istihdam fırsatlarının kısa dönemde dağıtılmasını vurgular ve uzun dönemde insan sermayesinin biriktirilmesi ile ilgilenir. Kariyerin, iş ve refahın dağıtılmasının bir çıktısı olup olmadığını araştırır.
Tarih	Sonuçlarla ilişkisi açısından kariyer; önemli kişiler ve olaylar arasındaki karşılıklı ilişkilerin birbirleri üzerindeki etkilerini inceler.
Coğrafya	Coğrafi koşullara cevaben kariyer; hammadde ve doğal kaynaklara ulaşılması, nüfusun ticarete hazır olup olmaması gibi değişkenlerin çalışma yaşamını nasıl etkilediğini araştırır.

Kaynak: Kadriye Övgü Çakmak, Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, s.5.

2.1.5. Kariyer Engelleri Kavramı

Kariyer amaçlarını etkileyen bütün faktörler, kariyer engelleridir (Crites, 1969). Kariyer engelleri, kariyer gelişimini zorlaştıran dış koşullar veya iç durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu engeller gerçekleşmiş yani var olan veya gelecekte ortaya çıkabileceği düşünülen yani algılanan engellerdir. Algılanan engeller; sosyal/kişilerarası, tutumsal ve etkileşimsel faktörler olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Swanson, Daniels, & Tokar, 1996). Kariyer engelleri kavramı bu tez çalışmasının temel konusunu oluşturmaktadır ve çalışma içerisinde daha genel boyutları ile açıklanacaktır.

2.2. KARIYER YAKLAŞIMLARI ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Kariyer yaklaşımları geleneksel ve yeni kariyer yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Unvan, pozisyon, ücret, terfi, güç gibi kavramlar geleneksel kariyer yaklaşımında çalışanların temel beklenti ve motivasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni anlayışta ise psikolojik tatmin, gelişme, bağımsızlık ve otonomi önem kazanmıştır (Gürbüz, 2019). Klasik kariyer yaklaşımından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişte örgüt içinde dikey eksenli geçiş yerine yatay eksenli yükselmeye geçiş olanakları ortaya çıkmıştır. Çalışanların kariyerinde birden fazla örgüt algısının varlığı yeni kariyer anlayışı ile oluşmuştur. Bu algı, çalışanların iş yerine olan bağlılığı azaltmada etkili olmuştur (Uygur & Algül, 2018).

2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bu yaklaşımda kişi, herhangi bir örgütte çalışmaya başlar ve emekli olana kadar bu örgütte kariyerine devam eder. Çalışanlar yüksek performans sergilediklerinde aynı örgütte çalışmaya devam edebilmektedir. Bu yaklaşımda pozisyonlar arası geçiş terfilerle olmaktadır. Bu hareketlilik aynı zamanda kariyerde yükselmeyi vurgulamaktadır (Gürbüz, 2019). Engelli çalışanlar çalışma yaşamında bazı olumsuz tutumlarla karşılaşmaktadır. Bu olumsuz tutumlar örgüt içerisinde yöneticiler, işverenler ve diğer çalışanlar tarafından sergilenebilmektedir. Olumsuz tutumlar, engelli çalışanların düşük statülü ve geliri işlerde çalıştırılması ile sonuçlanabilmektedir. Engelli çalışanlar bu nedenle iş yerinde yüksek performans gösteremeyecek ve verimli olamayacaktır. Bu durum ise terfi ve unvan gibi haklardan yararlanamama ile sonuçlanabilecektir. Bu nedenle örgütlerin geleneksel kariyer yaklaşımını izlemesi engelli çalışanların kariyerini de olumsuz olarak etkileyebilecektir.

2.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bu yaklaşım çalışanları sürekli elde tutmak yerine, kariyer hareketliliği ve kariyer meydana çıkarmakla ilgilidir (Uygur & Algül, 2018). Örgütlerde düzey (yönetici-çalışan), fonksiyon (pazarlama-üretim vb.) ve ölçeğe bağlı sınırlar vardır. Sınırların kalkmasıyla bireylerin çalıştığı yeri gösteren yukarıda belirtilen kategoriler yerine, bireyin sahip olduğu yetkinlikler önem kazanmaktadır (Örücü, 2015). Sınırsız kariyer yaklaşımı, örgütün yapısal kısıtlamalarından dolayı hoşnut olmayan veya doğası gereği özgür bir çalışma ortamı arayan çalışanlar için daha elverişlidir. Sınırsız kariyer yaklaşımında, örgüt içerisinde sınırlı bir kariyer yerine, profesyonellik ve meslek

bağlılığına vurgu vardır. Bilişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren, herhangi bir örgüte bağlı olmadan esnek ve serbest bir şekilde çalışan, birden çok örgüte veya örgüt çalışanlarına yaşam koçluğu veren, herhangi bir tercümanlık şirketine bağlı olmadan kendi başlarına hizmet veren kişiler sınırsız kariyer yaklaşımı ile kariyerlerini geliştirme imkanı sağlayabilir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Sınırsız kariyer yaklaşımında; *“Kişisel bilgi (bireyin kariyeri için gerekli olan rolleri ve görevleri bilmesi) ve endüstriyel bilgi (kişinin içinde bulunduğu kariyer koşullarını bilmesi ve iş pozisyonunda ne zaman ilerleyip ne zaman duracağını bilmesi) etkileşim halindedir.”* Sınırsız kariyer, kariyere ait çevreyi ve kişinin o çevredeki yetkinliklerini vurgulamaktadır (Kanbur & Salihoğlu, 2014). Sınırsız kariyer yaklaşımında çalışan kişinin sosyal güvenlik ve sağlık masraflarını kendisinin yapılandırması ve yönetmesi gerekmektedir. Bu durum bu yaklaşıma karşı gelebilecek bir eleştiri olabilir. Çalışan kişinin herhangi bir örgüte bağlı olmaması çalışma ortamının sağladığı sosyal destek mekanizmasının da ortaya çıkmamasına neden olacaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sosyal destekten yoksunluk dezavantaj olarak görülebilir (Dikili, 2012). Engelli kişilerin veya engelli çalışanların kariyer geliştirme ve istihdam sürecinde karşılaştığı zorluklar düşünüldüğünde, sınırsız kariyer yaklaşımını benimseyecek engelli çalışanların çalışma yaşamlarında daha güç zorluklarla karşılaşabilecekleri düşünülebilir. Bu zorluklar onların daha güçlü bir şekilde mücadele etmelerini ve enerji ortaya koymalarını gerektirebilir.

2.2.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bu kavram; *“insanların kariyerlerinin risk, güvenlik, kısa dönemli gelir, uzun dönemli kazanç, artan boş zaman, eğitim ve işkoliklik gibi değişkenlerin bir değişimini ifade etmek için”* kullanılmaktadır (Uygur & Algül, 2018). Portföy kariyer yaklaşımına göre işin temelini müşteriler ve onların talepleri oluşturur. Kişiler birçok müşteri ile çalışarak ve farklı işler yaparak kariyerlerini sürdürmektedir. Çalışanlar tam zamanlı olarak bir örgüte bağlı değildir. Bu nedenle belirli bir ücret karşılığında çalışılmaz. Çalışanlar bağımsız bir şekilde yaptıkları işlerin karşılığında para kazanmaktadır. Bu süreçte kişiler kendi portföylerini oluşturmaktadır. Bilgi, beceri ve yetkinlikler çerçevesinde kendi müşteri ve iş portföyünü oluşturan kişi, dışarıdan gelecek iş fırsatları ve talepleri değerlendirebilecektir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Bu yaklaşımdaki en büyük amaç; gelecekte karşılaşılabilecek şeylere karşı bilgilerin sürekli

yenilenmesini sağlama gerekliliğidir. Hayat boyu iş garantisi bulamayan çalışanlar birden fazla işverenle çalışmak durumunda kalabilir (Uygur & Algül, 2018). Bu yaklaşım doğrultusunda çalışanlar örgüt içerisinde hiyerarşik bir yükselmeye tabi tutulmaz. Örgütler çalışanları belirli bir görevi ifa etmeleri için iş almaktadır. Eğitim faaliyetleri ve kişisel gelişim kişinin kendi sorumluluğundadır. Kendisini geliştiren ve birden fazla beceri sahibi olan çalışanlar işgücü piyasasındaki istihdam edilebilirliklerini artırmaktadır (Dikili, 2012). Portföy kariyer yaklaşımı engelli çalışanlar bağlamında değerlendirildiğinde, engelli çalışanlar bu yaklaşımda zorluklar yaşayabilecek özelliklere sahip çalışanlardır. Engelli kişiler ayrımcılık, olumsuz tutumlar, erişebilirlik ve ulaşılabilirlik ve var olan özel durumlarından dolayı çalışma yaşamında zorluklar yaşayabilmektedir. Bu nedenle engelli çalışanlar, sınırları daha net çizilmiş ve ekonomik olarak daha sürdürülebilir bir çalışma ortamında kariyerlerini güçlendirebilme ihtiyacı hissedebilir. Engelli çalışanların istihdam edilme konusunda yaşadığı zorlukları da dikkate alacak olursak portföy kariyer yaklaşımı engelli çalışanlar açısından risk teşkil edebilecek bir kariyer yaklaşımı olarak düşünülebilir.

2.2.4. Örgütsel (Çift/İki Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

İşyerlerinde genellikle teknik alanda çalışanlar, yönetim kademelerine geçiş yaptıklarında ya başarısızlık yaşayabilmekte ya da zamanla teknik yeteneklerini kaybedebilmektedir. Teknik alanda çalışanlar bu yaklaşıma göre alanlarında uzmanlaşabilir, örgütlerine fayda sağlayabilir ve yönetim kademelerine geçmeden çeşitli yöntemlerle ödüllendirilebilir. Örgütler bünyelerinde yer alan teknik alanda çalışanlar için hiyerarşik bir şekilde ilerleme sağlayabilmek için alternatif yollar aramalıdır. Teknik alanda çalışan uzmanlar yönetim basamağı ya da teknik basamak alanından birinde ilerlemeyi tercih edebilir. Yönetim basamaklarında kariyerlerini geliştirmek isteyen teknik uzmanlar kariyer odaklarını organizasyon ve liderlik alanlarına kaydırabilmektedir. Teknik uzmanlar nasıl bir seçim yaparlarsa yapsınlar her iki basamakta da kariyer geliştirme fırsatı yakalayabilecek ve sonuç olarak ödüllendirileceklerdir (Uygur & Algül, 2018). Her örgütün yönetim kademesi sınırlı bir sayısal kapasiteye sahip olabilecek özelliktedir. Bu sınırlılık nedeniyle çalışanlar isteseler de kariyerlerini yönetsel alanda gerçekleştiremeyecek olabilir. Bu nedenle çalışanların kariyer gelişimleri teknik anlamda desteklenerek motivasyon ve performans artırılabilir. Çalışanı teknik olarak geliştirmek engelli çalışanlar açısından önemli bir

kariyer gelişim desteği olarak düşünülebilir. Bu nedenle örgütler, engelli çalışanları teknik düzeyde destekledikleri takdirde engelli çalışanların kariyer gelişimleri ve buna bağlı olarak da örgüte olan bağlılıkları artabilecektir.

2.2.5. Kariyer Mozaïği ve Engelli Çalışanlar

Kariyer mozaïği, kariyer anlamında yapılacak değişikliklerin çok boyutlu bir hal alması olarak tanımlanmaktadır (Dikili, 2012). Çalışanların meslek yaşamının sonuna kadar aynı iş yerinde kalmayarak sıklıkla iş değişikliği yapması ile şekillenen kariyer oluşumu kariyer mozaïği ile açıklanmaktadır (Uygur & Algül, 2018). Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer değişikliği, daha çok aynı sektörde çalışmak koşuluyla örgüt değişimine gidilmesi yoluyla izlenmektedir. Yenilikçi kariyer yaklaşımında ise kariyer değişikliği firma, sektör, meslek ya da çalışma şekli değişikliği gibi çok boyutlu bir hal almıştır (Dikili, 2012). Engelli çalışanların iş gücü piyasasına girmelerinde ve çalışma yaşamında yaşadığı zorluklar dikkate alınacak olursa, engelli çalışanlar yeni bir meslek edinme, sektör, firma veya çalışma şeklini değiştirme konusunda isteksizlik yaşayabilir. Engelli çalışanlar bu nedenle çalışma yaşamında sürekli olarak bir ikilem yaşayabilecektir. Bu nedenle örgütlerin engelli çalışanların yaşayabileceği bu sorun alanını fark etmesi sonrasında çözüme yönelik önlemler alması hem engelli çalışanlar hem de örgütler açısından ileride oluşabilecek sorunların önüne geçme ve sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma noktasında önem arz etmektedir.

2.2.6. Ağ Tipi veya Davranışsal Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bu kariyer yaklaşımında, çalışanlar ve yönetim bir aradadır (Uygur & Algül, 2018). Bu yaklaşımda doğrusal ve sınırlayıcı terfi sistemi yerine, örgüt hiyerarşisindeki her noktayı bir mevki ya da pozisyon olarak gören bir ağ örgüsüne benzer yapılanmayla, pozisyonlar arasında daha fazla sayıda terfi kombinasyonu elde etmek amaçlanmaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Bu yaklaşımda kişinin yaşı ya da örgütte geçirdiği süreden çok bilgisi, tecrübesi ve gelişimi ön plandadır (Uygur & Algül, 2018). Klasik kariyer yaklaşımlarında yaş, kıdem veya hizmet süresine önem verilirken, ağ tipi kariyer yaklaşımında bunlar etkisiz hale getirilmiştir. Ağ tipi kariyer yaklaşımında, çalışanlara kariyer planlamalarında serbestlik tanınmaktadır. Böylece bireysel iş ve meslek tatmin düzeyini artırmak ve aday havuzlarının genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşımda çalışanlara yalnızca dikey ilerleme değil aynı zamanda yatay olarak da ilerleme fırsatı verilmektedir. Ayrıca kariyer yollarının oluşturulması konusunda çalışan

ve yöneticiler birlikte karar verirler (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Ağ tipi kariyer yaklaşımın sağladığı yararlar; çalışanların gelişimi için daha çok fırsat sağlama, yatay ve dikey hareketlerin birer seçenek olarak sunulması, çalışanlar arasındaki gelişimi olumsuz aşamaya getirecek durumları engellemesi ve bireyselleştirilmiş tercihlerin ön plana çıkması olarak sıralanabilir (Aydemir, 1995). Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında ağ tipi kariyer yaklaşımı, engelli çalışanların kariyer gelişimini destekleyecek özelliklere sahip niteliktedir. Engelli çalışanların çalışma yaşamında görünür hale gelebilmesi ve iş gücü piyasasında esnek bir şekilde yer değiştirebilmesi için bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinliklerinin artırılması gerekmektedir. Bu nedenle ağ tipi kariyer yaklaşımı engelli çalışanların kariyer gelişimine yüksek düzeyde katkı sağlayabileceğinden örgüt politikaları arasında yerini almalıdır.

2.2.7. Protean/Değişken/Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Kelime anlamı olarak değişken ya da çok yönlü anlamına gelen protean kelimesinin kökeni, Yunan mitolojisinde şeklini değiştirebilen Deniz Tanrıça' sına dayanmaktadır (Gürbüz, 2019). Çok yönlü kavramı esneklik, uyumluluk ve değişkenlik kavramlarının özellikleriyle ilişkilidir. Kariyerleriyle ilgili çok yönlü tutumlara sahip bireyler öz-yönetimlidir ve kararlarını kişisel değerlerini temel alarak verir (Sürücü, 2017). Değişken kariyer yaklaşımı dinamik bir yapıya sahip olup örgütten bağımsız bir halde şekillenmektedir. Bu kariyer yaklaşımında, çalışanlar mesleki davranışlarını kendi değerlerine ve deneyimlerine göre yönlendirerek kariyer başarılarına odaklanmaktadır. Değişken kariyer, kimlik ve uyum ile ilgilidir (Kanbur & Salihoğlu, 2014). Çoklu yönlü kariyer tutumlarını ölçen ölçekler, kişinin kendi kariyerini idare etmede öz-yönetimli olmayı ve kariyer kararlarında değerler odaklı hareket etmeyi kapsamına almaktadır (Sürücü, 2017). Engelli çalışanlar öz-yetkinliklerini güçlendirerek ve proaktif kişilik özellikleri sergileyerek çok yönlü kariyer yaklaşımını sergileyebilecek bir çalışan özelliğine kavuşabilir. Engelli çalışanlar uyum konusunda, kendileri dışında daha çok toplumsal tutumlardan olumsuz etkilenmektedir. Olumsuz toplumsal tutumlar örgüt içerisinde de varlığını gösterecektir. Bu nedenle engelli çalışanlar uyum gösterecekleri dahi örgütün olumsuz tutumları engelli çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımını benimsemesinde destekleyici bir rol oynamayabilir. Örgüt ve engelli çalışan arasındaki bu uyum sorunu engelli çalışanların kariyerini de olumsuz etkileyebilir.

2.2.8. Esnek Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bilgi ve bilişim sektöründeki gelişmeler esnek kariyer yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Geleneksel kariyer yaklaşımında mevki ve pozisyona vurgu yapılırken, esnek kariyer yaklaşımında performans ve yetkinlik ön plandadır (Aktaş K. , 2015). Çalışanların rekabet edebilmesi yetenekleri doğrultusunda gerçekleşecektir. Esnek kariyer modelinde kariyerin yönetilmesine dair sorumluluk çalışanlara verilmektedir. Bu kariyer yaklaşımında örgütlerin üzerine düşen sorumluluklar; çalışanların yetkinliklerini ve yeteneklerini artıracak olanakları sunmaya ve çalışanlara güven teşkil edecek bir ilişki ağı kurmaya yöneliktir. Bu yaklaşımda çalışanlar proje tabanlı bir yetkilendirme ile işlerini yerine getirmektedir. Yetkinliği daha yüksek düzeyde olan çalışan, projenin başlangıç ve bitiş sürecinde o projenin sorumlusu olacaktır (Göktaş, 2017). Esnek kariyer yaklaşımı, kariyer planlama sürecinde ortaya çıkan engellerin kaldırılmasında etkilidir (Aktaş K. , 2015). Her çalışan kariyerini bir üst noktaya taşımak ister. Engelli çalışanlar da bu bakış açısı ile kariyer gelişimlerini önemsemektedir. Bu noktada engelli çalışanlar bireysel olarak yetkinlikleri artırma yoluna gitmelidir. Engelli çalışanların yetkinliklerini artırmaları sonrasında örgüte de bazı sorumluluklar düşmektedir. Örgüt, engelli çalışanların performans değerlendirmesini sağlıklı bir şekilde yaparak engelli çalışanların yetkinliklerini fark edecek ve sağlıklı bir ölçüm yapacaktır. Engelli çalışan tek başına yetkinliğini geliştirse de örgütün desteğini alamazsa rekabet edilebilirliğini yitirecektir. Bu durumda engelli çalışanlara verilecek sorumluluk da azalacaktır. Bu durum ise engelli çalışanların kariyerini olumsuz etkileyecektir.

2.2.9. Takım Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Bu kariyer yaklaşımı modelinde, bireyin kariyer gelişiminde devamlılığı amaçlanmaktadır. Burada hedeflenen nokta, performans seviyesinin takımın genelinde yükseltilmeye çalışılmasıdır. Takım kariyer yaklaşımında amaç ise; *“sinerji yaratarak takım üyelerinin kariyer gelişimini”* desteklemektir. Üç aşamalı bir kariyer geliştirme modeli olan takım kariyer yaklaşımında birinci aşama; üyelerin niteliklerini artırma, proje becerilerini geliştirmesi, takım kurma ve beceri değerlendirmesidir. Problem çözme eğitimi verme, iş rotasyonu ile performans değerlendirilmesi yapma ve özel rehberlik hizmeti (koçluk) sunma ikinci aşamanın unsurlarını oluşturmaktadır. Üçüncü aşamada ise örgütün oluşturduğu amaçlara uygun olacak şekilde harekete geçme,

liderlik potansiyelini ortaya çıkarma, liderlik rotasyonu yapma ve takımı yönlendirmeye yönelik süreçler bulunmaktadır (Göktaş, 2017). Literatür incelendiğinde engelli kişilerin toplumsal yaşamda ayrımcılık ve sosyal dışlanmaya maruz kalan dezavantajlı gruplar içerisinde yer aldığı gözlenmektedir. Bu durum engelli çalışanların karşısına çalışma yaşamında da çıkabilmektedir. Engelli çalışanlar ancak yetkinliklerinin geliştirilmesi, bilgi, beceri ve tecrübelerinin artırılması sonrasında çalışma yaşamında kimlik kazanabilecektir. Bu durumda örgütler engelli çalışanlara bir kimlik vermelidir. Engelli çalışanlara verilecek bu kimlik örgüt içerisinde bütünlük sağlamakla ortaya çıkabilir. Engelli çalışanlar örgüt içerisinde aynı gemide olduklarını hissettiklerinde bütünlük de sağlanmış olacaktır. Bu bütünlük engelli çalışanın takım seviyesine çekilmesine de katkı sağlayacak ve engelli çalışanların liderlik özelliklerinin de keşfedilmesine yardımcı olacaktır.

2.2.10. Global Kariyer Yaklaşımı ve Engelli Çalışanlar

Ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmesine bağlı olarak iş gücü piyasasının global bir hal alması çalışanların da hareketliliğini de artırmıştır. Günümüzde çalışanların rakipleri yalnızca kendi ülkelerinde iş gücü piyasasında yer alan çalışanlardan ziyade dünyadaki tüm çalışanlardır. Global kariyer yaklaşımı bu düşünce temelinde şekillenmiştir. Global kariyer yaklaşımına, alanında uzman bir çalışanın kendi ülkesinde ve yurt dışı kaynaklı bir örgütte çalışması örnek gösterilebilir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Küresel alanda faaliyet gösteren işletmeler çalışanlarının kariyer planlarını her bir aşama için ayrı ayrı belirlemelidir. Bu belirleme, farklı ülkelerde çalışanların yer değiştirebilmesi ve bu duruma uyumluluk sağlamasına katkı sağlayacaktır (Uygur & Algül, 2018). Engelli çalışanlar içerisinde özellikle tekerlekli sandalye kullananlar, uçağa binerken veya uçaktan inerken fiziksel ve sosyal engellerle karşılaşmakta olup bu durum engelli çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir (Poria, Reichel, & Brandt, 2010). Engelli çalışanlar yerel koşullarda ulaşılabilirlik alanında fiziksel sorunlar yaşamakta iken küresel anlamda bu sorun onlar için daha belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır. Çalışma yaşamlarında seyahat etme ile ilgili sorunlar yaşayan engelli çalışanların global bir kariyer sahibi olmaları zorlaşacaktır. Geleneksel ve yeni kariyer yaklaşımlarına dair anlayış Tablo 12' de açıklanmaktadır.

Tablo 12. Geleneksel ve Yeni Kariyer Anlayışları

Faktör	Geleneksel Kariyer Anlayışı	Yeni Kariyer Anlayışı
Sorumluluk	İşveren Merkezli	Çalışan Merkezli
Psikolojik Sözleşme	“Elinden gelenin en iyisini yap ve şirkete sadık kal, biz senin kariyerini yönetiriz.”	“Elinden gelenin en iyisini yapacağım, ancak gelecek kariyerim ve iş yaşam dengesi için bana eğitim ve geliştirme imkanları sunmanızı bekliyorum.”
İstihdam	Belirli bir örgütte uzun süreli	Farklı örgütlerde uzun süreli
Kariyer Hareketliliği	Kariyer merdivenleri	Yatay hareketler
Kariyer biçimi	Geleneksel	Protean-sınırsız kariyer
Temel beklenti ve motivasyon	Unvan, pozisyon, ücret, terfi, güç	Psikolojik ve manevi tatmin, gelişme, bağımsızlık, otonomi
Bağlılık	Örgüte bağlılık	Mesleğe bağlılık, iş tatmini

Kaynak: Sait Gürbüz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, 2019, s.250.

2.3. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer becerilerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamalarını, geliştirmelerini ve bunları hem örgüt içinde hem de örgütten ayrıldıktan sonra en etkin biçimde kullanmalarını mümkün kılacak süreçtir (Dessler, 2019). Kariyer yönetimi bir takım amaç, plan ve stratejilerin belirlenip uygulanması sürecidir. Bu süreçte örgüt yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları çalışanların kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına olanak sağlar (Gökgöz, 2015). Kariyer yönetimi örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarının bütünleştirilmesiyle ilgilidir. Kariyer yönetiminin çalışanlara sağladığı katkılar; örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi sahibi olma, ilgi alanları, değerler, güçlü ya da zayıf yönleri tanıma, kariyere yönelik hedeflerini fark edebilme ve hedefler için aksiyon alma olarak sıralanabilir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017).

Tarihsel süreç açısından baktığımızda tarım toplumundan sanayileşmeye doğru bir ilerlemenin olduğunu görmekteyiz. İçerisinde bulunduğumuz yüzyılda sanayileşme ile toplumsal ve teknolojik gelişmeler çok hızlıca değişim göstermiş ve özellikle çalışma yaşamına ait süreçlerde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişimler insanın çalışma yaşamında daha nitelikli ve donanımlı hale gelmesini zorunlu kılmaya başlamıştır. Çalışma yaşamındaki bu değişiklikler çalışanların çalışma ortamında tutunabilmesi için bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik çabalarını artırmalarını etkileyebilir. Bu değişiklikler özellikle istihdam süreçlerinde kaygı ve özgüvene ilişkin

olumsuz duygu ve düşüncelerle de kendini gösterebilir. “İstihdamı etkileyen toplumsal değişimler çalışanların geleceklerini planlamaya, kimliklerini şekillendirmeye ve ilişkileri devam ettirmeye çaba göstermelerini gerektirdiğinden giderek artan sayıda çalışan işlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.” (Öztemel, 2019). Bu nedenle çalışanlar bireysel gelişimlerini güçlendirmek adına, kendi kariyerlerine ve kariyer gelişimlerini destekleyecek süreçlerde daha etkin rol alacak eylemlere yönelmeleri gerektiğine dair farkındalık geliştirmiştir. Çalışma ortamındaki rekabet edilebilirliğin artması, örgütlerin de çalışanların kariyer gelişimlerini planlama sürecinde etkin ve verimli bir şekilde rol almasını sağlayacaktır. İnsanın bu çabası ve bu çabanın yönetilmesi gerekliliğinden yola çıkarak insan kaynaklarını yönetme ihtiyacının geliştiği düşünülebilir. İnsan kaynakları yönetimi; “Bir örgütün amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyduğu en değerli ve stratejik bir kaynak olan insan unsuru ile ilgilenen bir disiplindir.” İnsan kaynakları yönetiminin temel uğraşı alanlarında, çalışanların eğitimi ve gelişimi ile başarı ve performans düzeylerinin ölçümü, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için uygun programlar hazırlama, nitelikli çalışanların örgüte nasıl kazandırılacağı, ücret politikaları ve kariyer yönetimi yer almaktadır. Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden bir tanesidir (Gürbüz, 2019).

Tablo 13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

1.	İş Analizi ve İş Tasarımı
2.	İnsan Kaynakları Planlaması
3.	Aday Araştırma ve Bulma
4.	İş gören Seçimi
5.	Eğitim ve Geliştirme
6.	Performans Değerlendirme
7.	Kariyer Yönetimi
8.	Ücret ve Ödül Yönetimi
9.	İş gören Sağlığı ve İş Güvenliği
10.	İş Hukuku ve Sendikal İlişkiler

Kaynak: Sait Gürbüz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, 2019, s.22.

İnsan kaynakları yönetimi başarılı bir şekilde kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleştirebildiği takdirde hem çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine hem de örgütün etkinlik ve verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Kariyer yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için örgütlerin; kariyer yollarını belirlemesi, açık pozisyonları sık sık çalışanlara duyurması ve etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşması gerekir. Bunlara ek olarak çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmetinin sunulması, eğitim programlarının düzenlenmesi ve çeşitli projelerle iş deneyimlerinin artırılmasına olanak tanınması gibi faaliyetler de kariyer yönetiminin başarısına katkıda bulunacaktır (Okakın, 2008). Etkin bir kariyer yönetimini esas alan insan kaynakları yönetimi, çalışanların bireysel kariyer beklentileri ile örgütsel ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Kariyer yönetimde etkinlik; hedeflerin belirlenmesi, örgütteki çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgüte bağlılıklarının artırılması ile sağlanabilir (Gürbüz, 2019). Kariyer yönetimi çalışana ve örgüte sağladığı fayda nedeniyle örgütün vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgütlerin çalışanlarına kariyer imkanı sağlaması halinde; çalışanların sorumluluk alarak daha çok çalıştığı, etkinlik ve verimliliklerinin arttığı, geleceğe dair kaygılarında azalma yaşandığı ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği gözlenmektedir (Demir & Çini, 2011). Kariyer yönetimde iki tür planlamadan bahsedilebilir (Yılmaz, 2013). Bu planlamalar, örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir & Çini, 2011).

2.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik tahminde bulunmak ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan planlama, strateji saptama ve bu doğrultuda uygulamalar yapmak örgütsel kariyer yönetim süreci olarak düşünülebilir (Gökgöz, 2015). Herhangi bir örgütün çalışanlarının kariyerlerinde yapacağı iyileştirmelere yönelik çeşitli politikalar üretmesi ve uygulaması örgütsel kariyer yönetiminin kapsamına girer. Örgütsel kariyer yöntemi aracılığıyla çalışanların kariyerlerinden beklentileri belirlenir. Bu sayede çalışanlara uygun kariyer fırsatları sağlanabilmekte veya kariyer fırsatları için uygun nitelikte çalışanlar örgüte kazandırılabilir (Demir & Çini, 2011). Örgütler, çalışanlarının kariyer motivasyonunu yüksek tutabilmek amacıyla çalışanlarına kariyer gelişimlerinde destek olmalıdır. Kariyer anlayışı, kariyer kimliği ve kariyer esnekliği kariyer motivasyonun öğeleri arasında yer alır. Yüksek kariyer esnekliğine sahip çalışanlar, çalışma ortamındaki engelleri aşabilecek ve beklenmedik

durumlara karşı uyum sağlayabileceklerdir. Kariyer esnekliği, çalışanların işlerini etkileyen sorunlarla mücadele etme ve başa çıkma ile ilişkilidir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Kariyer esnekliği, koşullar caydırıcı veya yıkıcı olsa bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir (Day & Allen, 2004). Çalışanların ilgi alanları, zayıf ve güçlü yanları, yetenekleri hakkında edindikleri bilgi ve bunların kariyer hedefleri ile ne derecede bütünleştiği ile ilgili kavram kariyer anlayışı veya bilgisidir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Kariyer bilgisi bir kişinin kariyeri hakkında gerçekçi olma yeteneğidir. Güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek, açık ve uygulanabilir bir kariyer planlama oluşturmayı içerir (Day & Allen, 2004). Kariyer kimliği ise; çalışanların yaptıkları işe bağlı olarak kişisel olarak ortaya koydukları değerlerini tanıma dereceleridir. Örgütün başarıya odaklanması, gelişmeye yönelik sağladığı teşvik ve kariyer olanakları ile ilgili çalışanlarına bilgi sağlaması örgüt içindeki çalışanların kariyer motivasyonlarını olumlu düzeyde etkilemektedir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Kariyer motivasyonunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş ve aile çalışanların kariyerleri ile ilgili düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirme de etkilidir. Çalışan kişinin yetkinliklerinin ve yeteneklerinin farkında olması, sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve çalıştığı örgüt ile bütünleşmesi kariyer motivasyonunu etkileyen diğer önemli faktörlerdir. Kariyer motivasyonunu yüksek seviyelerde tutabilmek amacıyla, örgütler aracılığıyla çalışanların ödüllendirilerek performanslarının artırılması, çalışanlara başarılı olabilmelerini hissettirmek için fırsatlar sunulması ve destek mekanizmalarının sağlanmasına dair yöntemler izlenebilir. Bu yöntemler dahilinde örgütler, çalışanlarının kariyer planlarını geliştirmesinde aktif bir rol alacaklardır (Day & Allen, 2004).

2.3.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi; *“Bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, uygulamaya koyması, değerlendirmesi ve kariyer hedefleri doğrultusunda sarf ettiği çabalar toplamıdır.”* (Gökgöz, 2015). Çalışma yaşamında ortaya çıkan değişimler kariyeri etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle kariyer gelişimi sorumluluğu çalışanlar üzerinde de etkili olmaya başlamıştır. Geleneksel kariyer yaklaşımlarına ait nesnel kariyer başarı ölçütlerinin yanı sıra yenilikçi kariyer yaklaşımlarına ait öznel kariyer başarı ölçütlerinin önemi artmıştır. Yenilikçi kariyer yaklaşımlar doğrultusunda

çalışanlar “*kendi yaşamlarının mimarı olarak*” kariyerlerini tasarlama ve yönetme sorumluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Bireysel kariyer yönetiminin konusunu, bireyin sorumlulukları ve bunun sonucunda gerçekleştireceği faaliyetler oluşturmaktadır (Öztemel, 2019).

Faaliyet gösterdikleri alan veya sektörden bağımsız olarak örgütlerin başarılı olabilmesi ve yüksek performansa ulaşmaları, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan kariyer yönetimi çalışma hayatında bulunan her bir çalışan için önem arz etmektedir. Bu nedenle engelli çalışanların kariyer yönetimine ilişkin gerçekleştirilecek politikalar örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, bu politikalar engelli çalışanlar açısından eşitlikçi uygulamalar dahilinde bir yaklaşımla yapılandırılmalıdır. Bu duruma ek olarak insan onuruna yakışır bir temele dayandırılarak üretilmesi gerektiği düşünülen kariyer yönetimine dair politikalar; engelli çalışanların engel düzeyleri/durumları, istihdama katılım süreçlerinde yaşadıkları güçlükler, pek çok alanda erişilebilirlik üzerine karşılaştığı zorluklar, ayrımcılığa ve negatif tutumlara maruz kalmaları da göz önüne bulundurulduğunda engelli çalışanlar özelinde pozitif/olumlu ayrımcılık bağlamında geliştirilebilir.

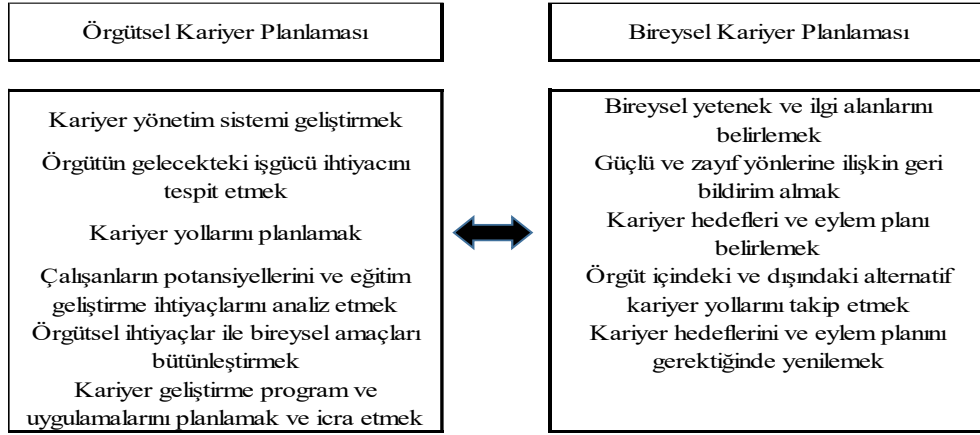
Kariyer yönetimi, kişinin kendisinin belirlediği kariyer hedeflerine ulaşmaya izin verir. Ayrıca örgütler için gerekli insan gücünün karşılanmasına yönelik hedef, plan ve strateji belirleyip bunları uygulamaya koyar. Bu açıdan bakıldığında kariyer yönetimi uygulaması, kariyer planlaması ile kariyer geliştirmenin bir bütün halinde olması şeklinde düşünülmelidir (Gökgöz, 2015). Kariyer yönetiminde örgüt ve bireyin hedefleri ve kullandığı yöntemler önem arz etmektedir. Bu bağlamda karşımıza iki önemli kavram çıkmaktadır. Bu kavramlar kariyer planlama ve kariyer geliştirmedir (Yılmaz, 2013).

2.4. KARIYER PLANLAMA ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR

İçinde bulunduğumuz yüzyılda mesleklerin gereklilikleri değişime uğramıştır. Çalışma yaşamına atılacak olanlar, kendilerini geleceğin işlerine hazırlama, bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini bu işlere uyumlandırma konusunda zorunluluk ve sorumluluk hissedecektir. Ayrıca bireyler var olan bilgi ve becerilerini geliştirmeye ve güncellemeye, yaşam boyu öğrenme için bu bilgi ve becerilerini en üst seviyeye

çıkarmaya gereksinim duymaktadır. Bu nedenle bireylerin daha iyi bir kariyer seçimi yapmaları ve daha iyi bir planlama bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüz örgüt yapıları giderek bireysel sorumluluğu almayı zorunlu hale getirmeye başlamıştır. Bu zorunluluk bireylerin kariyer planlama bilgisini daha sık kullanması gerçekliğini ortaya çıkarmaktadır (Öztemel, 2019). Çalışanlar gelecekte tek bir işverenle sürekli istihdam garantisi sağlayacak koşullarla karşılaşamayabilecektir. “*Çalışanlar iş yaşantılarında nerede olduklarını ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini anlarsa gitmek istedikleri yeri ve oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimi olduklarını daha iyi kavrayabilecektir.*” Kariyer planlama bu imkanı çalışanlara sağlayabilecek özelliklere sahiptir (Anafarta, 2001). Kariyer planlama, kişinin kişisel becerilerinin, ilgi alanlarının, bilgisinin, onu motive eden hususların ve diğer özelliklerinin farkına varmasını, fırsatlar ve tercihler hakkında bilgi edinmesini, kariyer hedeflerini tanımlamasını ve hedeflere ulaşabilmek adına eylem planları yapmasını sağlayan bilinçli bir süreçtir (Dessler, 2019). Kariyer planlama, kariyer yönetimi uygulamasının bir alt unsurudur (Gökgöz, 2015). Kariyer kavramı incelendiğinde, çalışan ve çalışanın örgütle olan ilişkisine vurgu ön plandadır. Çalışan kendisini ve ait olduğu çevreyi değerlendirme sonucunda, çalışma yaşamına ait hedefler belirlemelidir. Çalışanın belirlediği bu hedeflere dair faaliyetlerin planlanması kariyer planlama sürecinde gerçekleştirilebilir (Çiftçi, 2007). Kariyer planlama işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturur. Kariyer planlamada amaç verimliliği artırmaktır. Kariyer planlama süreci, çalışanların bilgi düzeyini artırmak, becerilerini geliştirmek ve örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara yükselmesini akılcı bir şekilde sağlamayı hedef alır (Aktaş, Cesur, Cesur, Özkan, & Soysal, 2015). Kariyer planlama bir meslek seçiminde bulunmayı, çalışma yaşamına katılmayı, meslekte ilerlemeyi, olası kariyer değişimlerini ve sonunda emekli olmayı içeren bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda yaşam boyu devam etme özelliğini korumaktadır. Kariyer planlama süreci bireysel ve örgütsel kariyer planlama olarak iki farklı açıdan ele alınmaktadır (Yılmazer, 2013).

Tablo 14. Bireysel ve Örgütsel Açıdan Kariyer Planlaması



Kaynak: Sait Gürbüz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, 2019, s.251.

2.4.1. Kariyer Planlama Sürecinin Aşamaları

Kariyer planlama kişinin kariyer gelişimini yönetmede yardımcı bir süreçtir. Bu anlamda kariyer planlama sadece eğitime devam eden kişiler için değil mezun olanlar, yeni beceriler kazanmak isteyenler, işlerini veya kariyerlerini değiştirmek isteyen yetişkinler için de geçerlidir (Öztemel, 2019). Kariyer planlama sürecinin aşamaları öz değerlendirme, araştırma, deneyim, karar verme ve uygulama öğelerinden oluşmaktadır.

2.4.1.1. Öz Değerlendirme

Kariyer seçeneklerini keşfetmenin başlangıç noktası, bireyin özelliklerinin değerlendirilmesidir. Kariyer kararı vermeye yardımcı olmak için bilgi toplama kariyer planlamasının ilk basamağıdır (Erdoğan, 2003). Yetenek, ilgi, değer, beceri, kişisel özellikler ve arzu edilen yaşam tarzı dahil birçok özelliğin fark edilmesi isabetli karar verilmesini sağlayabilir. Öz değerlendirme ne olacağımızdan ziyade yeteneklerimizi, ilgi alanlarımızı, kişiliğimizi, becerilerimizi ve değerlerimizi anlamamıza yardımcı olur. Yeteneklerimizin keşfi ve sonrasında kariyer planlamada bunları dikkate almamız kariyer hedeflerini belirlemedeki riskleri en aza indirmemizi sağlayabilir. İlgi alanlarımızı gözlemleyip bunları ölçekler aracılığıyla desteklememiz kariyer kararı vermemizde bize yol gösterecektir. Değerlerimiz bir işten alacağımız doyum da artıracaktır. Ekonomik kazanç, toplumsal saygınlık, meslekte ilerleme, yaratıcılık, rekabet etme, düzenlilik, sosyal güvence, arkadaşlık, yardım vb. değerlerimizin farkına

varıp doyum sağlayabileceğimiz mesleklere yönelebiliriz (Öztemel, 2019). Kişilik; tutarlı davranışlar sergilemeyi, nasıl davranacağımızı ve hissedeceğimizi etkileyen içsel dünyada gerçekleşen bilişsel, duygusal ve güdüsel süreçleri ifade eder (İnanç & Yerlikaya, 2015). Çoğu insan kişiliğine uygun bir iş ister. Ne tür bir kişilik tipine sahip olduğumuzu bilmek kariyer planlama ve seçiminde bize yardımcı olabilir. Belirli kişilik tipleri belirli kariyerlere ve çalışma ortamlarına diğerlerinden daha uygundur. Ayrıca çalışmak istenilen ülke, çalışma saatleri, aile, eş veya çocuklara zaman ayırma niyeti, eğitimi alınan meslekle ilgili farklı seçimlerde bulunma gibi yaşam tarzımızı yansıtacak tercihlerimiz üzerinden kariyer kararı verme, planlama ve geliştirme sürecini oluşturabiliriz (Öztemel, 2019).

2.4.1.2. Araştırma-Keşfetme

Kariyer planlamanın ikinci adımı seçenekleri araştırmaktır. Araştırma aşaması, bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması, ilgilerine ilişkin iş imkanlarını daraltmasını içeren bir aşamadır (Varol, 2001). Bu aşama bir kariyer seçimi yapabilmek için kişinin kendisi ve kariyerler hakkında bilgi edinmesidir. Doğru kariyeri bulma, uygun eğitimi kazanma ve başkalarıyla etkili bir şekilde nasıl çalışılacağını bilmek insanlar tarafından aranan en temel araçlar olup bu araçlara ulaşmak zamanla zorlaşmaktadır. Bu zorluk rekabeti ve dolayısıyla kariyer hakkında bilgi edinmeyi ve araştırmayı beraberinde getirecektir. Araştırma sonrasında bireyler kariyer tercihlerine uygunluğu öğrenecektir. Birey öz değerlendirme aşamasında edindiği bilgilere rağmen çevresel olanakları keşfederken kendisi ile yeni farkındalıklar kazanacaktır. Öz değerlendirmede edindiği bilgilerin üzerine çıkmak için kişi kariyer danışmanlarından da yardım alarak iç görü sahibi olmaya yönelmelidir. Ayrıca birey meslekler, işler, örgütler hakkında bilgi edinebilir. Bu yaklaşımlarla çevresel araştırma yoluna giderek kariyer planlamasını destekleyebilir. Çalışma dünyasına ilişkin istihdam sorunu gibi veya çalışma dünyası dışında olan aile sorunları gibi iç ve dış faktörler kariyer araştırmasını etkileyebilir (Öztemel, 2019).

2.4.1.3. Deneyim

Birey ilgi duyduğu alana yönelik staj ya da yarı zamanlı bir işte çalışma ile deneyim artırma yoluna gidebilir. Deneyim artırma yolu ile ilgi alanı örneklenmiş olur. Deneyimleme, başkalarının çalışmalarını gözlemleme ve gerçek çalışma dünyasını işyeri ortamında değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Deneyim kazanmanın bir başka

yolu ise iş gölgeleme veya izlemedir (Öztemel, 2019). İş gölgeleme daha çok işe yeni başlamış çalışanlara yönelik bir eğitim programıdır. Buna rağmen üniversite eğitime devam eden öğrenciler için uygun bir deneyim kazanma yoludur. Öğrencilere deneyimli bir çalışanı iş başındayken, izleme ve gözlemlene olanağı sağlanarak işi tanımaya ve farklı iş etkinliklerini görmeleri sağlanır (Sattar, 2010). Bu sayede işi gölgeleyen kişi, izlediği çalışanın neler yaptığına dair kapsamlı bir bilgi elde etme fırsatı yakalamış olur (Öztemel, 2019). Çalışma yaşamına yeni giren engelli bir çalışana deneyimleme imkanının sağlanması, engelli çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirme yolunda atılacak bir adımdır. Böylece engelli çalışan kariyer planlamaya yönelik önemli bir motivasyon elde edebilecektir.

2.4.1.4. Karar Verme/Planları Hazırlama

Bu aşama ilk üç aşamada toplanan verilerden yola çıkılarak verilecek kariyer seçeneklerinin artılarının ve eksilerinin değerlendirilmesi ve önceliklerin belirlendiği aşamadır. Bu planlama sürecinde yer değiştirme (hayal edilen iş için harekete geçme isteği) ve maliyet analizi (sevdiğiniz düşük dengeli iş veya iyi bir maaş ve sağlık hizmeti sağlayan iş) gibi konularda karar verilecektir (Öztemel, 2019). Bu aşama aynı zamanda hareket planlaması olarak da isimlendirilmektedir. Çalışanlar kısa ya da uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşma konusunda belirleyecekleri yolları bu aşamada gerçekleştirebilecektir. Hareket planlaması eğitim faaliyetlerine ve seminerlere katılmayı kapsar. Buna ek olarak örgüt bünyesinde yer alan yeni iş imkanlarına bu aşamada başvurulur (Noe, 2009). Karar verme aşaması aynı zamanda kariyer hedeflerine ulaşmak için planlanan kariyer kararının uygulamaya konulduğu aşamadır. Bu aşamada örgüte düşen görev, çalışanın kariyer kararı ile ilgili hazırladığı planının uygulanabilmesi için çalışana olanak sağlamaktır (Aytaç, 2005). Karar vermenin en temel sorunu ikinci aşamada keşfedilen alternatifler arasından en uygun seçeneğin nasıl seçileceği sorunudur. Bu sorunun üstesinden gelmede karar verme modelleri ve karar verme stratejileri yararlı olabilir. Bu stratejiler bireyin karar vermesini kolaylaştırabilir ve karar verme sürecinden iyi duygularla ayrılmasını sağlayabilir (Öztemel, 2019).

Engelli kişiler istihdam öncesinde ve sonrasında olumsuz tutumlar, ayrımcılık, önyargılar, damgalama, erişilebilirlik vb. konularda zorluklar yaşamaktadır. Engelli çalışanlar kariyer planlamalarını yaparken de bireysel veya örgütsel zorluklara maruz kalabilmektedir. Arslan ve Altıntaş (2012) yılında, engelli kişilerin istihdama

katılımının artırılması ve toplumla bütünleşebilmelerinin sağlanması amacıyla bir model önerisi üzerinde çalışma yapmışlardır. Bu model önerisi engelli kişilerin iş gücü piyasasına katılmalarını sağlayabilmek için faaliyetlerde bulunacak uzman bir grup oluşturulması üzerinedir. Araştırmacılar bu amaçla oluşturulacak uzman grubun, engelli kişilerin çalışma yaşamında yer alamamalarına neden olan sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesi konusunda etkili olacağını belirtmektedir. Çalışma sonucunda yer alan bilgilere göre bu uzman; *“engelli kişiye ilişkin bilgileri tek elde toplayarak bütünsel bir değerlendirme yapabilecek ve bilgi eksikliği olmaksızın kurumlarla ilişkiye geçebilecek ve engelli için en doğru kararın verilebilmesinde bir tür koçluk görevi üstlenebilecek”* göreve sahip olmalıdır. Ayrıca uzman kişi, engelli kişilerin istihdam edilmelerinde temel bir sorun olarak görülen ön yargıları kırmak adına faaliyetlerde bulunacaktır. Engellilik olgusu üzerine genel ve özel anlamda savunuculuk yapmak ve engellileri tanıtmak bu faaliyetlerin kapsamı içerisinde olmalıdır. Araştırmacılar bu uzmanlık modelinin bu koşullar altında uygulanması halinde, engelli kişilerin toplumla bütünleşmeleri konusunda büyük bir fırsat sağlayacaklarının altını çizmiştir (Arslan & Altıntaş, 2012). Kariyer planlama sürecinde engelli kişilerin veya çalışanların; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden kaynaklı özel ihtiyaçları olacaktır. Bu özel ihtiyaçların giderilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetler kapsamında oluşturulacak uzmanlık alanının yetkinlik içermesi gerekmektedir. Bu bağlamda yetkinlik kazanacak uzmanların varlığı, engellilerin veya engelli çalışanların bireysel yaşamlarında veya örgüt içerisinde kariyer fırsatlarını yakalamalarında atılmış büyük bir adım olacaktır.

6. Yaşam/Çalışmayı planlama					
Yeniden değerlendirme					
5. Çalışma (iş)					
İş teklifi ve kabul			İşte başarı		
4. Ağ ve iletişim					
İş arama		Özgeçmiş, mektuplar		Görüşmeler	
3. Karar verme					
Kariyer amaçları		Kişisel amaçlar		Yaşam boyu öğrenme	
2. Araştırma					
Kariyer eğilimleri		Bilgi araştırma		Bilgilendirici görüşmeler	
		İş gölgeleme		Deneyim kazanma	
1. Öz değerlendirme					
Kişilik	Değerler	Yetenekler	İlgiler	Bilgi ve öğrenme	Girişimcilik

Şekil 1. Waterloo Üniversitesi Kariyer Planlama Modeli

Kaynak: Kemal Öztemel, Kariyer Planlama ve Geliştirme, Ankara: Pegem Akademi, 2019, s.68.

University Of Waterloo kariyer eylem merkezinde (Centre for Career Action) (2020), çalışan kariyer danışmanlığı programı uygulanmaktadır. Bu uygulama ile öğrencilere, mezunlara ve çalışanlara danışmanlık yapılmaktadır. Kariyer eylem merkezi danışanlarına; gelecekteki kariyer gelişimini planlama, kariyer değişiklikleri etrafında karar verme, kişilik ve ilgi değerlendirmeleri, işyerinde ilerlemenin yollarını belirleme, mesleki gelişim ve ileri eğitim fırsatlarını keşfetme, özgeçmiş hazırlama, mülakat becerileri kazandırma, ağ stratejileri, kariyer ve iş arama atölyeleri ve emeklilik öncesi destek hizmeti sağlamaktadır. Ayrıca üniversite erişilebilirlik izleme komitesi kurarak engelli öğrenciler ve çalışanlar için uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan bir tanesi de engellilik doğrulamasıdır. Engellilik doğrulaması formu ile birçok alanda farklılık gösteren engelin (görme, işitme, ortopedik, edinilmiş beyin hasarı, tıbbi engelli vb.) belgelendirilmesiyle akademik konaklama planını tasarlama, özel destek ve hizmetler için finans başvurusunda bulunmaya yardımcı olunmaktadır. Ayrıca sınıfta veya okul laboratuvarlarında engelli öğrencileri desteklemeye yönelik ipuçları ve yönlendirme dosyası ile engelli öğrencilerin akademik yaşamda karşılaştıkları konaklama ve diğer sorun alanlarının çözümüne ilişkin belge oluşturulmuştur. Bu tür özel modellerin engelli çalışanlar adına örgütler tarafından da geliştirilmesi ve uygulanması engelli çalışanların kariyerlerine katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Kariyer planlama modelleri genel anlamda bireyin kendisi ile ilgili bilgileri toplamasına, meslekleri araştırmasına ve incelemesine, karar verme becerilerini geliştirmesine ve sonuç olarak bütün bilgileri bir araya getirerek seçimde bulunmasına odaklanmaktadır (Öztemel, 2019). Kariyeri tüm yaşam içerisinde izlenecek bir yol olarak düşündüğümüzde, üniversitelerin veya eğitim kurumlarının özellikle engelli öğrenciler için geliştirdikleri yöntemler, iyileştirmeler veya kariyer planlama modelleri, farklı özelliklere sahip öğrencilerin istihdama katılma öncesinde özgüvenlerinin artırılması, izleyecekleri yol hakkında bilgi sahibi olmaları, engelli olan veya olmayanların farkındalığının artırılması gibi birçok konuda fayda sağlayacaktır.

2.5. KARIYER GELİŞTİRME ve ENGELLİ ÇALIŞANLAR

Kariyer geliştirme; kişinin kariyerini keşfetme, geliştirme, oluşturma, başarma ve gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan yaşam boyu sürecek faaliyetler (seminer, eğitim vb.) dizisidir (Dessler, 2019). Kariyer geliştirme, kariyer yönetme ve kariyer planlama çalışmalarını bir arada ele alan proaktif bir çözümdür. Kişiyeye yönelik yapılan planlar kariyer planlama adını alırken, örgütlerin, kişilerin kariyerlerinde ilerlemelerine imkân vermek üzere kullandıkları yaklaşıma kariyer yönetimi adı verilmektedir. Başarılı ve verimli bir kariyer geliştirme programı ancak çalışanların istekleri göz önüne alınarak hazırlanabilir. Bu nedenle öncelikli olarak çalışanlar ne tür kariyer beklentisi içerisinde sorusunun cevabı aranmalı sonrasında ise yaş ve demografik faktörler de göz önüne alınarak esnek ve proaktif bir kariyer geliştirme çalışması yapılmalıdır. Kariyer geliştirme örgütler açısından çok önemli bir araçtır. Bu araç doğru programlandığı ölçüde çalışanlarda motivasyon ve doyum artırıcı fonksiyonlar ortaya çıkaracaktır (Okakin, 2008). Kariyer geliştirme, bakış açısı olarak uzun bir dönemi kapsamakla birlikte örgütün insan kaynağının başarısına vurgu yapması gözden kaçırılmamalıdır (Gürbüz, 2019). Çalışanların becerilerini ve bilgilerini analiz etmek, kariyer geliştirme programının asıl amacıdır. Bu analiz sonrasında çalışanların ve örgütün amaçlarını uyumlu hale getirmek önemlidir. Örgüt bünyesinde oluşturulan kariyer geliştirme programları çalışanların motive olmasına katkı sağlar (Kılıç & Öztürk, 2010).

(Karaarslan, 2013), engelli kişilerin kariyer gelişimi için hazırladığı “*Herkes İçin Engelsiz İşyerleri: İşverenler İçin Rehber*” bildirisinde işverenlere önerilerde

bulunmaktadır. Bu öneriler engelli çalışanları da kapsayacak nitelikte olup aşağıda sıralanmaktadır.

- Tüm çalışanlara kariyer gelişimleri konusunda eşit fırsatlar sunulmaya özen gösterilmelidir.
- Tüm çalışanlara terfi olanakları sunulması için bilgilendirme yapılması, “*eğer bu bilgiler elektronik ortamda yapılıyorsa erişilebilirliğe özel önem verilmesi*” sağlanmalıdır.
- İsteksiz olan tüm çalışanlar yükselme konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Çalışanlar tecrübeleri, yetkinlikleri, performansları ve yetenekleri doğrultusunda ilgili pozisyona uygun şekilde terfi ettirilmelidir.

Her insan farklıdır, farklılıklar bizleri fiziksel ve kişisel özelliklerimiz açısından ayırtmaktadır. İnsanların genelinde var olan farklılıklar, engelli kişilerin engel durumundan kaynaklı olarak da farklılaşmaktadır. Tartışmaya açık olmakla birlikte görme, işitme, konuşma, fiziksel, ruhsal vb. farklılıklar engelli kişilerin kariyer gelişimlerinde de farklı yaklaşımların veya yöntemlerinin geliştirilmesi gerekliliğini doğurabilir. Literatür taraması yapıldığında engelli kişilerin engel durumundan kaynaklı farklılıkları dikkate alınarak ülkemizde geliştirilen veya uygulanan özel programların varlığına, iş koçluğu yaklaşımı dışında rastlanılmamıştır. İş koçluğu yaklaşımının da engelli bireyler arasında farklılık gözetmeksizin uygulandığı düşünülmektedir. İş koçluğu yaklaşımına bu tez çalışmasında kariyer geliştirme araçları başlıklı konu içinde değinilmiştir.

2.5.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları

İnsanlar hayalinde tasarladıkları çalışma yaşamı ve gerçekte içerisinde bulunduğu çalışma yaşamını zihninde uyumlaştırmaya çalışırken birçok aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar yaşam evreleri ile yakından ilişkilidir (Özden, 2016). Kariyer gelişimleri ile ilgili çalışmalar Ginzberg, Ginsburg, Axerald ve Herma tarafından başlatılmış, Super ile devam ettirilmiştir. Super kariyer gelişiminin belirli yaşlar ile sınırlanmayacağını ve yaşam boyunca devam ettiğini vurgulamıştır. Super kariyer gelişimini; keşfetme dönemi (15-25 yaş), yerleşme dönemi (25-44 yaş), sürdürme dönemi (45-64 yaş) ve geri çekilme dönemi (65 yaş ve sonrası) aşamalarında ele almaktadır. Bu kariyer gelişimlerinin her birinde kariyere ilişkin kararlar verilmektedir.

İş yaşamı ve başarıya ilişkin inançlar, çalışma becerileri ve ilgili tutumlar bu aşamalarda gelişmekte, ayrıca problem çözmeye yönelik yeterlilikler kazanılmaktadır (Şahin, Özaydın , & Siyez, 2019).

2.5.1.1. Keşfetme / Kendini Tanıma / İşe Hazırlık Aşaması

İnsanlar eğitim süreçlerine dair gelişimini tamamlamaya çalışırken bir taraftan da çalışma yaşamına adım atmayı beklemektedir. Keşfetme veya işe hazırlık aşaması olarak da bilinen bu aşama, kişinin temel eğitiminin sona erip ilk işine başlayacağı süreci kapsamaktadır. Bu süreçte kişi edindiği bilgiler dahilinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmaktadır. Bu dönem bütün alternatiflerin her yönüyle değerlendirildiği bir aşamadır. Kariyer tercihlerinde ücret oldukça önem arz eder. Bireyin sosyal çevresi özellikle aile, öğretmenler ve medya kişinin kariyer kararını etkiler. Buna ek olarak ilgi alanları ve finansal olanaklar da kariyer seçiminde etkilidir (Soysal, 2014). Bu süreçte kişi kendini ispatlamayı ve mesleki bir kimlik kazanmayı arzular. Bu arzular doğrultusunda gerçekleşen mesleki ilgilere istinaden mesleki eğitim veren okullara yönelim başlamaktadır. Bu aşamada mesleki seçim konusunda yapılacak yanlışlık üniversite veya öğrenim görülecek bölüm tercihlerine de olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Öğrenim konusunda yapılacak yanlışlık meslek seçiminde de olumsuzlukları beraberinde getirecektir (Özden, 2016). Engelli kişilere eğitim ve öğrenim yaşamlarında fırsat eşitliği sağlanamadığı takdirde, engelli kişilerin çalışma yaşamına dair kariyer yolculuğunda ortaya çıkacak engeller keşfetme aşamasında başlayabilecektir.

2.5.1.2. Kurma Aşaması / Yerleşme ve Kariyere Başlangıç

Keşfetme aşamasında sonra kişinin iş arama çabası artmaktadır. Bu çaba sonrasında kişi niteliklerine uygun bir işe girerek çalışma yaşamına atılır. İşe yerleşme sonrasında tecrübe edinimi sağlanır. Çalışma yaşamına giren ve bu doğrultuda tecrübe edinen kişi çevresi tarafından da kabul görür. Bu süreç kurma aşaması ya da kariyer başlangıcı olarak adlandırılmaktadır. Kişi işini bulmuş ve örgüt içerisinde kendine yer edinmiştir. Bu aşamada işle ilgili fırsatlar kollanır ve bu fırsatlar hakkında değerlendirilmeye yapılır. Kariyer amaçları belirlendikten sonra amaçlara ulaşmak için çaba harcanır. Kurma aşamasında temel gereksinimler, fizyolojik ve güvenlik üzerinedir (Bozkurt & Çetin, 2010). İş arama ve bulma, işe başlama, oryantasyon ve ilerleme kariyer kurma aşamaları olarak sıralanabilir (Özden, 2016). Bu aşamada çalışma yaşamı

ve örgütün bir çalışandan neler beklediği hakkında farkındalık gelişir. Çalışma yaşamına uyum sağlanması halinde motive olunur. Bu aşamada çalışan seçtiği mesleğin kişilik özelliklerine, yetkinliklerine ve ilgi alanlarına uygun olup olmadığını belirlemeye çalışır. Bu aşamada yeni bir işe başlayan kişi kendi kariyerine ilişkin beklenti ve örgütün talepleri arasında çelişkiye düşebilir. Bu durum oldukça zor ve umut kırıcı olabilir. Çalışanın performansından kaynaklı olarak örgütler de beklentinin karşılanmaması nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilir. *“Kişinin beklentileri ve yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığa gerçeklik şoku denilmektedir.”* Eğer çalışanın beklentileri karşılanmadıysa iş değişikliğine gidilebilir (Soysal, 2014). İşe yeni giren çalışanın kariyerinin en başındaki işle ilgili yüksek beklentilerinin karşılanmaması veya çekici olmayan işle zıt düştüğü dönemin sonucu olarak gerçeklik şoku ortaya çıkar (Dessler, 2019). Erken kariyer sorunları olarak da adlandırılan bu durumun yol açacağı sonuçları azaltmak için, çalışanın gerçekçi olmayan iş beklentilerini olabildiğince ortadan kaldırmak, örgüt içerisinde sosyalleşme/oryantasyon sürecini çok iyi planlamak gerekmektedir (Çiftçi, İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer Planlaması, 2007). Periyodik iş rotasyonu kişinin hangi konuda iyi olduğunu daha gerçekçi bir şekilde anlamasına yardımcı olur ve böylece kişinin kariyeri en iyi şekilde gelişebilir (Dessler, 2019).

2.5.1.3. Kariyer Ortası Aşaması / Sürdürme

Çalışanlar çalışma yaşamında girmelerinden bir süre sonra yaptığı işe yoğunlaşmaktadır. Bu duruma bağlı olarak deneyim açısından üst seviyelere ulaşabilmektedir. Kişi elde ettiği deneyimler sayesinde örgüt içerisinde yerini sağlamlaştıracaktır. Çalışan bir süre sonra hiyerarşik olarak yükselme imkanı bulabilir. Kişi sıralanan bu eylemleri kariyerinin orta aşamalarında yerini getirmektedir. Bu aşamada başarı saygınlık ihtiyacı ön plana çıkar. Kariyer ortası evresini yaşayan çalışanlar, hızla değişen teknoloji ve rekabet koşullarını takip ederek bireysel gelişimlerine önem vermelidir (Bozkurt & Çetin, 2010). Bu evrede çalışanlar çalışma yaşamının dışında aile yaşamına daha çok zaman ayırmak isteyebilir. Deneyim kazanılması sonrasında yapılan işlerde uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yapılan işlerde fazla çabaya gerek duyulmayabilir. *“Bu dönemde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi orta yaş krizidir.”* Bu kriz çalışma yaşamının dışında hastalık, boşanma, yakın birinin ölümü gibi bir nedene bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Yaşama ait sınırların algılandığı bu dönemde bütün başarılar ve hedefler gözden geçirilerek

yaşam muhasebesi yapılmaktadır. Kariyer hedeflerinde yapılacak değişiklik bu hesaplaşma sonrasında ortaya çıkabilir. *“Bu dönemde kişi durağanlaşma da denilen kariyer platosu yaşayabilir.”* Ayrıca bu dönemde fiziksel, düşünsel ve duygusal olarak tükenmişlik yaşanabilir (Özden, 2016).

2.5.1.4. Kariyer Sonu Aşaması / Geri Çekilme

Kariyer ortası aşaması döneminde çalışanlar alandaki bilgilerini güncellemez ve yenilik için çaba sarf etmezse işlerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir ve işlerinden uzaklaşmaya başlayabilir. Bu uzaklaşma ihtiyacı fiziksel sınırlılıklardan kaynaklanabilir. Bu yaş grubundaki insanların fiziksel yeteneklerinde ve hafızalarında yavaşlamalar görülmektedir. Bu aşama aynı zamanda bilgelikle de ilişkilidir (Sürücü, 2017). Bilgelik çalışana iş ve sosyal çevresi tarafından saygınlık katacaktır. Bu dönemde orta yaş krizi atlatılmıştır; fakat daha çok sağlık sorunları varlığını göstermeye başlamıştır. Böylelikle çalışanın kariyeri durgunluk sürecine girer, işe olan ilgi azalır ve gerileme dönemine girilir (Özden, 2016).

2.5.2. Kariyer Geliştirme Araçları

Engelli kişiler bir engele sahip olma zamanlarından başlayarak sağlıklı bir yönlendirme ile yaşamlarını sürdürmelidir. Engelli kişiler bu süreçte, niteliklerine ve kişilik özelliklerine uygun olacak bir meslek edinebilmek için destekleyici teknolojik araçların da yardımıyla kaliteli bir şekilde eğitim almalıdır (Demir & Eliöz, 2016). Örgütler daha nitelikli çalışanlara sahip olabilmek ve günümüzün değişen koşullarına göre diğer örgütlerle rekabet edebilmek adına farklı kariyer geliştirme yöntemleri kullanabilmektedir. Kariyer geliştirmenin başarılı olabilmesi için bazı araçlar kullanılmaktadır.

2.5.2.1. Kariyer Merkezi

Kariyer merkezleri, örgütler aracılığıyla kariyer geliştirmeye destek oluşturmak amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir. Bu merkezler; *“Kariyer danışmanlığı ve rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış halidir.”* (Aytaç, 2005). Kariyer merkezleri çalışanların kendilerini değerlendirmelerine olanak sağlayarak kariyer yönetimi uygulamalarına destek olur. Bu merkezler var olan insan kaynağının gelişmesi amacıyla danışmanlık hizmeti de sağlamaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Kariyer merkezlerinin hizmetleri; çalışanların

kariyer faaliyetlerini yürütme, kaynaklar aracılığıyla bilgi havuzu oluşturma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik programlar planlama ve uygulama, performans ve benzer değerlendirme araçlarını tedarik etme olarak sıralanabilir (Aytaç, 2005).

2.5.2.2. Mentorluk

Mentor hem mesleki hem de kişisel fayda sağlayan kişidir. Mentorluk sürecinde tecrübeli bir çalışan daha genç bir çalışana kariyerini geliştirmesi konusunda destek olmaktadır. Mentor ayrıca tavsiyelerde bulunarak yol gösterici rol oynayan kişidir. Kariyer gelişiminde yüksek başarılarla sahip olan kişiler mentor desteğini göz ardı etmemektedir. (Searby & Tripses, 2012). Mentorluk, iş başında eğitim sırasında en çok kullanılan yöntemlerden birisidir (Özdemir & Ardıç, 2019). Mentorluk, mentor ve çalışan arasındaki süreli bir ilişkidir. Mentorluk sisteminin avantajı cinsiyet, ırk gibi ayrımlar yapılmaksızın tüm çalışanların bu sürece dahil edilmesidir. Etkili bir mentorlukta, mentor ve çalışan arasında emir ve komuta ilişkisi olmamalıdır. Bu ilişkide benzer tutum ve özelliklere sahip olma durumu önemlidir. Mentorlar genellikle akranlardan, hiyerarşik olarak kıdemli çalışanlardan, nadiren de örgüt dışından seçilebilmektedir. Mentorluk uygulaması, kariyer desteği ve koçluk alma, himaye edilme, tanınma, görünebilirliği artırma, geri bildirim alma, bazı sorunları paylaşmada çalışanlara rahatlık sağlayacaktır (Gürbüz, 2019). Mentorluk, çalışanların uzun soluklu kariyer gelişimleri konusunda onlara tavsiyelerde bulunan, danışmanlık yapan ve onları yönlendiren deneyimli üst düzeyde yöneticilere sahip olma anlamındadır. Hangi kariyere devam etmesi gerektiği veya işyerindeki politik durumların nasıl üstesinden geleceğini kestiremeyen bir çalışanın mentorluk ihtiyacı olabilir (Dessler, 2019). Çınar' a (2010) göre, mentorluk uygulamasının çalışanlar ve örgütler açısından bazı işlevleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Çalışanın kariyerini tehlikeye sokacak zor durumlar için yol gösterir.
- Gereksiz kaygılara ve stres yaratabilecek durumlara karşı çalışanı korur.
- Çalışanı yenilikçi olmak için cesaretlendirir.
- Rol model olma özelliğini kullanarak çalışan tecrübe aktarımı yapar.
- Çalışanları çatışma çözme becerileri ve liderlik yaklaşımları konusunda bilgilendirir.

- “Çalışana kariyer fırsatları sağlayabilecek kararlar ve organizasyonel değişikliklerle konusunda sürekli bilgi verir.”
- Örgüt içerisinde iletişimi güçlendirir ve güven duygusu aşılar.
- Kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- Lider özellikleri olan kişilerin belirlenmesi ve yetiştirilmesinde aktif rol oynar.
- Örgütten ayrılmaları azaltarak çalışan devir hızının düşmesine katkı sağlar.

2.5.2.3. Kariyer Koçluğu (Özel Rehberlik)

“Koçluk değerli bir kişinin bulunduğu bir noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak araç veya hizmettir. Değerli kişi, var olan potansiyelini kullanmamış ve bu potansiyeli kullanmasına olanak verildiğinde yeni bir değer yaratabilecek kişidir.” (Çınar, 2010). Koçluk, örgüt içerisinde bir çalışanın daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla yönetici eliyle organize edilir. Koç, çalışanın performans ve yeteneklerini geliştirmeye ve onu motive etmeye yardım eder. Koçluk uygulaması ile çalışanlar zayıf yönlerini fark ederek geliştirebilir. Koçlar, çalışanları daha etkin ve sağlıklı bir hedef belirlemeye yönlendirmektedir (Gürbüz, 2019). Kariyer koçluğu sayesinde çalışanlar yetkinlikleri konusunda bilinçlenebilmektedir. Çalışanlar bu bilinç sayesinde cesaretleterek eyleme geçer. Kariyer koçluğu aynı zamanda hedefe net bir şekilde ulaşmak için ihtiyaç duyulan yol haritasının da oluşturulmasını sağlar. Çalışanlar eylem planı hazırlamayı, potansiyellerini etkin bir biçimde kullanmayı ve yaşam kalitelerini artırmayı kariyer koçluğu aracılığıyla keşfedebilir (Çınar, 2010). Koçluk, kolayca yeniden öğrenebileceğimiz günlük görevleri öğretmeye odaklıdır, bu nedenle koçluğun dezavantajı mentorluk uygulamasına göre genellikle sınırlıdır (Dessler, 2019).

2.5.2.4. Kariyer Rehberliği

Kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsuru kariyer rehberliğidir. Kariyer rehberliği sayesinde çalışanlar yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çalışma yaşamına ait değerlerinin farkında olacaktır. Çalışanların kariyer olanaklarını tanıması ve bu olanakları sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmesi kariyer rehberliği aracılığıyla gerçekleşebilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan ve örgütün üzerinde anlaştığı bir hedef belirleyebilir. Kariyer rehberliği bu hedefe ulaşabilmek için stratejik planlama ile destek sağlamaktadır (Özdemir & Aras, 2015). İnsanların yaşam tarzını büyük oranda

etkileyecek olan meslek seçimini yaparken sağlıklı kararlar verebilmek adına izleyeceği adımlar; yeteneklerin, ilgi alanlarının, işe ait değerlerin ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi, ilgi duyulan mesleklerin incelenmesi ve meslek seçimin yapılması şeklindedir (Özbey, 2018). Bu adımlar, kariyer rehberleri aracılığıyla engelli kişilerin meslek seçimi ve kariyerine yol göstermesi açısından kullanılabilir niteliktedir.

Tablo 15. Engelliler İçin Kariyer Rehberliği Önerileri

Strateji	Stratejinin Önemli Etkisi
Olumlu zihinsel-düşünme benimse ve ileri derecede sebat gösterme	Kayıpların üstesinden gelme ve mevcut görevlere
İnsanları engele değil yeteneğe duyarlı hale getirme: Yeni beceriler öğrenerek yeteneği gösterme Yeni edinilen becerilerle iş arkadaşlarına yardımcı olarak yeteneği gösterme Geri bildirim yoluyla performansı artırmaya çalışarak yeteneği gösterme	Yetkinlikle ilgili kalıp yargıları yenme
Engellilerin Savunmasını Yapma: Farkındalık yaratma Destekleme konusunda kurumsal politikaları etkileme	Diğerlerini tüm engellilerin performans potansiyeline duyarlı hale getirme ve tüm engellilerin iş yapmalarına yardım etme
İlişkili ağlar kurma, güçlendirme ve bunlara katkı sağlama: Bünyesinde engelli insanlar bulunan ağlar oluşturma Engelli mentörler arama Diğer engellilere rol modeli olma veya mentörlük yapma	Kendinin ve diğer engellilerin genel uyumuna ve kariyer gelişimlerine yardımcı olma

Kaynak: Gary Dessler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İ. Şener, & M. E. Karabay, Çev.), Ankara: Palme Yayınevi, s.313.

Yukarıda Tablo 15’ te engellilere yönelik bazı olumlu stratejiler sunulmaktadır. Engelli kişilerin kariyer başarısı elde etmesi engelli olmayanlara göre daha zordur. Bazı engelleri kişilerin kendisi yaratabilir. Engelli kişilerin kariyer beklentileri daha düşük olabilir ya da engelli kişiler işle ilgili yardımları, kanuni düzenlemeleri proaktif bir şekilde araştırmayabilir. Bu tür sorunlar engelli çalışanların, yöneticilerin ve diğer çalışanların tutumunu da yansıtıyor olabilir. Örgütteki diğer çalışanlar engelli çalışanların çeşitli işleri yapamayacaklarını, mesleki açıdan yetersiz olduklarını, tasarlanan işlerin engelliler için uygun olmadığını varsayıyor olabilir (Dessler, 2019). Engelli çalışanların örgüt içerisinde kariyerlerine dolaylı veya doğrudan etki edebilecek

olumsuzluklar engelli çalışanlara yönelik geliştirilmiş özel kariyer rehberliği uygulamaları aracılığıyla azaltılabilir.

2.5.2.5. Kariyer Planlama Atölye Çalışmaları

Kariyer planlama atölye çalışması ile çalışanlar aktif olarak kariyer planlama alıştırmaları ve kariyer becerileri uygulama seanslarına katılmaktadır. Burada amaç, planlı bir öğrenme etkinliğidir (Dessler, 2019). Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planları üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır. Atölye çalışmalarında yöneticiler ve çalışanlar bir araya gelerek çalışanların kariyerleri gruplar halinde değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonucunda çalışanların ve örgütlerin beklentileri açıklanır (Odabaşı, 2010). Kariyer atölyelerinde kariyer geliştirme faaliyetlerin amacı yöneticilere kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirmeye yönelik bilgi, beceri ve deneyimler kazandırmaktır. Faaliyetler sırasında bilgi alışverişi yapıldığı için yöneticiler kendilerini de geliştirir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Tipik bir atölye çalışmasında, kendini değerlendirme alıştırmaları, önemli mesleki eğilimlerin değerlendirilmesi, hedef belirleme ve eylem planlama bölümleri bulunur (Dessler, 2019). Atölye çalışmaları sonucunda, çalışanlar kendilerine yönelik keşifler yaparak kariyer amaçlarını oluşturma ve bu planları uygulama konusunda cesaret kazanır (İrmiş & Bayrak, 2000). Engelli çalışanların öz güvenlerini kazanabilmeleri ve cesaretlenmeleri atölye çalışmaları aracılığıyla gerçekleşebilir. Bu öz güven ve cesaret sayesinde hem engelli çalışanlar kariyer gelişimlerini planlama konusunda adım atacaklar hem de yöneticiler engelli çalışanları kariyer gelişimleri konusunda destekleyebilecektir. Engelli çalışanlara yönelik uygulanacak atölye çalışmaları aynı zamanda tutum değişimini de beraberinde getirebilir. Atölye çalışmalarında simülasyon tekniği kullanımı ile engelli çalışanların kariyerlerinde gelişim için bir fırsat sağlanabilir.

2.5.2.6. Engelli Yaşam Koçluğu

Demir ve Eliöz (2016), “*Engelli Bireylerin Eğitim ve İstihdamı İçin Bir Model Önerisi*” isimli çalışmasında, engelli kişilerin yapabilecekleri meslekleri sıralamıştır. Bu listede yer alan engelli yaşam koçluğu, engelli kişilerin yapabileceği bir meslek olarak belirtilmiştir. Engellilere yönelik hazırlanan bu liste bu tez çalışmasında Tablo 10’ da gösterilmektedir. Engelli yaşam koçluğu; “*olabildiğince erken dönemden başlayarak engelli bireylerin kişilik ve karakterine uygun ve aynı zamanda talep gören*

bir meslek eğitimi almasını sağlamaya yardımcı olacak danışmanlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu danışmanlığın engellileri en iyi anlaması beklenen diğer engelliler tarafından verilmesi çok daha uygun olacaktır. Yaşam koçları engelli bireylerin yetenekleri ve becerilerini göz önünde tutarak yapacakları yönlendirmeler ile engelli bireylerin kariyer seçiminde insan kaynağı etkinliğini artırıcı bir faktör olacaktır. Yaşam koçu, engelli birey ile yüksek öğretimden mezun olup iş sahibi olana kadar ona yardımcı olacak ve yol gösterecek kişidir. Yaşam koçlarının özellikle aktif ve tecrübeli engellilerden seçilmesinde büyük faydalar olacaktır.” şeklinde ifade edilmektedir (Demir & Eliöz, 2016).

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında engellilerin kariyerini geliştirmesi için öneri olarak sunulan engelli yaşam koçluğu; engelli kişilerin bir mesleğe sahip olmasına yöneliktir. Bu yaklaşım engelli yaşam koçluğunu bir kariyer geliştirme modeli olarak da karşımıza çıkarmaktadır. Bu model, engelli kişinin diğer engelli kişiler tarafından daha iyi anlaşılması ve tecrübe paylaşımı yapılması üzerinedir. Bu modelde özellikle engelli kişilerin akademik süreçlerine odaklanıldığı gözlenmektedir. Yaşam evreleri dikkate alındığında, kişilerin 25 yaşında kadar istihdam süreçlerine katılmadığı ve 25 yaşına kadar geçen süreye ait dönemin keşfetme / kendini tanıma / işe hazırlık aşaması olarak vurgulandığı görülmektedir. Önerilen engelli yaşam koçluğu modelinin diğer kariyer evrelerini yaş itibariyle kapsamadığı düşünülmektedir. Bu nedenle önerilen modelin diğer yaşam evrelerini de kapsayacak bir şekilde geliştirilmesi ile engelli kişilerin yaşamlarının her döneminde karşılaşılabilecek sorunların çözümünde etkili olacağı düşünülmektedir. Engelli yaşam koçluğu modeline daha da eleştirel yaklaşacak olursak, bu model engelliliğe kısır bir döngü zemini hazırlayabilir. Literatür incelendiğinde engellilerin toplumla kaynaşamamasına, ayrımcılığa, sosyal dışlanmaya ve izolasyona vurgu yapılmaktadır. Engellilerin sorunlarını yalnızca engelliler çözebilir yaklaşımı, engellilerin sorunlarının artmasına ve çözüm yollarının tıkanmasına teşkil edecek bir ortam hazırlayabilir. Bu durum ise engelli kişilerin veya çalışanların kariyerlerinde yıkıcı bir etki bırakabilecektir.

2.5.2.7. Destekli İstihdam Uzmanlığı/İş Koçluğu

Destekli istihdam modeli, özellikle engelli kişilerin de içinde olduğu dezavantajlı gruplara yönelik bir uygulamadır. “*Engelli kişilere iş araştırma, bulma, istihdamda yer alma ve istihdamı sürdürme konularında yardımcı olan uzmanlar;*

istihdam uzmanı, istihdam danışmanı, kişisel temsilci, iş geliştirici, işyeri eğitmeni ve iş antrenörü gibi unvanlar ile anılmaktadır.” Unvanının ne olduğuna bakılmaksızın herhangi bir istihdam uzmanı, engelli kişilerin istihdamda yer almasını destekler ve buna ek olarak örgütler için de hizmet sağlar. İstihdam uzmanı hem engelli kişi hem de işverenler için eş zamanlı bir süreç organize etmelidir. Engelli kişilere yönelik çalışmalar yapan destekli istihdam uzmanları, meslek seçimini kolaylaştırmak için engelli kişilerin ilgi ve yeteneklerini belirlemeli, engelli çalışanlar için örgüt içerisinde özelleştirilmiş işler planlamalı, işverenin ihtiyaçlarını belirlemeli, işverenin engelli kişileri işe alma konusundaki endişelerini gidermeli, engelli kişilere yönelik veri toplama ve analiz etme tekniklerini bilmeli, işe yeni başlayan engelli kişinin ve buna bağlı olarak işverenin ek bir desteğe ihtiyaç duyup duymadığını belirlemek için sürekli takibini yapmalı, işverenlerle paylaşımında bulunabilmelidir (Özbey, 2018). Türkiye’ de 2014-2018 yılları arasında uygulanan “*İşe Katıl Hayata Atıl Projesi*” ile engelli kişilerin özel sektörde istihdamını desteklemek amaçlanmıştır. Projenin sloganı; “*Her birey çalışma hayatında yer alabilir.*” şeklindedir. Yürütülen proje ile destekli istihdam yönteminin temel unsuru olan iş koçları projede görev almak amacıyla yetiştirilmiştir. Projenin ilk aşamasında 64 iş koçu istihdam edilmiştir. Bu proje ile engelli 300 kişinin sürdürülebilir bir şekilde istihdam edilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef daha da genişletilerek istihdam edilecek engelli kişi sayısı 554’ e çıkarılarak bu kişiler işe yerleştirilmiştir. Sonuç olarak sürdürülebilir olacak şekilde 447 engelli kişinin istihdamı sağlanmıştır. Projenin ikinci aşamasına gelindiğinde 15 iş koçu daha görevlendirilmiştir. Bu aşamada 300 engelli kişiye sürdürülebilir istihdam sağlanması hedeflenirken 450 engelli kişi sürdürülebilir bir şekilde istihdam edilmiştir (Koç, 2018). Engelli kişilere yönelik iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerini daha ileri bir noktaya taşımak amacıyla 2018 yılında “*Artık her engelli kardeşimizin bir iş koçu var.*” sloganıyla ve Türkiye İş Kurumu aracılığıyla engelli iş koçluğu modeli pilot bir uygulama olarak ülkemizde uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelde hedef engelli çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve üretkenliği artırmaktır. Engelli çalışanlar bu sayede huzurlu bir iş ortamında çalışmalarını sağlayabilecektir (Öz V. , 2018). Kariyer geliştirme genellikle engelli kişiler için göz ardı edilmektedir. Destekli istihdam uzmanları engelli kişilerin kariyer gelişimlerini önemsemelidir. Engelli kişilerin işyerinde sahip olduğu pozisyonun

ilerletilmesi amacıyla destekli istihdam uzmanları üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir (Özbey, 2018).

Tablo 16. Çalışan Kariyer Geliştirme Planı

ÇALIŞAN KARIYER GELİŞTİRME PLANI				
Çalışan	Görevi			
Yönetici	Bölüm			
Değerlendirme Tarihi				
1. Bu çalışan için bir sonraki mantıksal adım nedir ve bunun için ne zaman hazır olacağımı düşünüyorsunuz?				
Olası Bir Sonraki İş	Hazır Olma Zamanı			
	Şimdi	6 ay	1 yıl	2 yıl
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Beş yıl içinde alabileceği en yüksek terfi nedir?				
3. Bu çalışanın terfi için neye hazırlanması gerekir?				
• Bilgi				
Eylem Planı				
• Sürekli Eğitim				
Eylem Planı				
• Yönetici Geliştirme				
Eylem Planı				

Kaynak: Gary Dessler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İ. Şener, & M. E. Karabay, Çev.), Ankara: Palme Yayınevi, s.312.

Yukarıda yer alan Tablo 16’ da basit bir düzeyde hazırlanmış çalışan kariyer geliştirme formu görülmektedir. Bu form, olasılıklar dahilinde çalışanların beş yıla kadar kariyeri ile ilgili nasıl bir yol izleyeceğine dair eylem planı niteliğindedir. Kariyer geliştirme sistemlerinin karmaşık olmaları gerekmez. Birçok çalışan için, ilk yöneticilerinden geri bildirim almak, bireysel gelişim planları yapmak ve eğitim olanağına sahip olmak bile yeterlidir. Bunun ötesinde iş ilanları, kariyer odaklı performans değerlendirmeleri, yöneticilerin danışmanlığı ve mentorluğu ile yüksek potansiyelli çalışanların yedekleme planlaması da değerlidir (Dessler, 2019). Evrensel olarak bakacak olursak, engelli kişiler engelsiz meslektaşlarına göre yetersiz istihdamla karşı karşıyadır. İstihdama katılmamış engelli kişilere ek olarak, iş güvencesi olsa dahi engelli olanlar ve olmayanlar arasında gelir farkı büyüktür. Az gelişmiş ülkelerde gelir açısından bu fark daha belirgindir. Bu nedenle, engelli kişilerin kariyer geliştirme stratejilerini anlamak ve yapılandırmak oldukça önemlidir (Kulkarni & Gopakumar, 2014).

2.6. KARIYER ENGELLERİ KAVRAMININ KURAMSAL ARKA PLANI

Güvenli bir iş sahibi olmak, orta düzeyde bir gelir elde etmek, daha az sorumluluk ve zorluklarla karşılaşmak, aileleri ve arkadaşları için vakit geçirmek isteyen ve bu seçimler doğrultusunda kariyer hedefleri oluşturan kişilere rağmen; hızla ilerlemek, liderlik pozisyonunda olmak, iyi düzeyde bir maaş kazanmak, mesleklerinde ve toplumda statüye sahip olmak isteyen kişiler de kariyer hedeflerine ulaşma konusunda birtakım engellerle karşılaşabilir (London, 1998). Kariyer amaçlarını etkileyen bütün faktörler kariyer engelleri olarak tanımlamaktadır (Crites, 1969). Kariyer engelleri, kariyer gelişimini zorlaştıran dış koşullar ve iç durumlardır. Bu engeller gerçekleşmiş yani var olan veya gelecekte ortaya çıkabileceği düşünülen yani algılanan engellerdir. Algılanan engeller; sosyal/kişilerarası, tutumsal ve etkileşimsel faktörler olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Swanson, Daniels, & Tokar, 1996). Sosyal/kişiler arası engeller; “*aile kökeni, evlilik geleceği ve çocuklar*”; tutumsal engeller “*içsel durumları (benlik kavramı, ilgiler, işe ilişkin tutum)* ve etkileşim engelleri ise; “*demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb.)*” ile ilgili güçlükleri ifade etmektedir (Ulaş & Kızıldağ, 2019). Herhangi bir koşulun kariyer engeli olarak algılanması için gerçekte var olmasına ya da gelecekte var olabilme ihtimalinin olmasına gerek yoktur (Mutlu & Owen, 2017). Kariyer engelleri kişinin kariyer seçim sürecini doğrudan etkilemektedir. Algılan kavramı, kişinin herhangi bir zamanda karşılaştığı veya gelecekte karşılaşabileceği engellerin gerçek olmasının veya algılanan şeyin doğru bilgiye dayanmasının önemli olmadığını ifade etmek için kullanılır (Kalafat, 2019). Kariyer engelleri insanların çalışmaya devam etme niyetlerini ve mevcut işverenleriyle kalma ya da başka bir yerde yeni iş arama niyetlerini etkilemektedir. Engellerin varlığı ve etkisi, kişinin karşılaştığı gelişimsel görevlere bağlı olarak zaman içinde değişebilir (Fabian, Ethridge, & Beveridge, 2009). Kariyer engelleri; bir kişinin veya kişinin destek sisteminin kaybı, engel/handikap (yaralanma veya kronik hastalığı zayıflatan fiziksel veya zihinsel yeteneğin yokluğu veya kaybı), iş, işveren, iş yeri değişikliği, kişiler arası çatışmalar, makul olmayan beklentiler ya da iş ayrımcılığı (haksız muamele/taciz), olumsuz performans geri bildirimi olarak sıralanabilir. Olaylara verdiğimiz tepkiler birbirinden farklıdır. Bir olay veya durum karşısında bir kişi için travmatik olan şey diğeri için özgürleştirici bir deneyim olabilir. Bu nedenle kariyer engelleri öznellik içerebilir. Kariyer engelleri, bir kişinin olumsuz

durumlarla nasıl başa çıkacağını ve kaçınacağını öğrenmesine yardımcı olsa da bu oldukça zor bir yolculuktur (London, 1998). Kariyer hedeflerini belirleme sürecinde seçeneklerin bazılarını kabul eder bazılarını ise redderiz. Bazı faktörler, seçenekleri değerlendirme veya reddetmeyi etkilemektedir. Bir insanın kariyer gelişimini etkileyen faktörler; “psikolojik (yetenek, zekâ, kişilik özellikleri, değerler), sosyolojik (aile, sosyo-ekonomik düzey), cinsiyete dayalı politik ve ekonomik faktörler” olarak sınıflandırılmıştır (Amil, 2015). Bazı kariyer engelleri kısa süreli olarak karşımıza çıkabilir ve bunların biz de yarattığı etki de kısa süreli olacaktır. Bazı kariyer engelleri ise uzun süreli veya kalıcı olup üstesinden gelinip gelinemeyeceği ve ne zaman biteceğine dair belirsizlikleri içermektedir. Kariyeri etkileyen veya engelleyen faktörler ne kadar güçlü olursa, engelin çalışanın duyguları, düşünceleri ve eylemleri üzerindeki etkisi o kadar büyük olur (London, 1998). Kariyer gelişimi sürecinde kişisel olarak ifade edilen bazı engeller geçici yani durumsal bazıları ise uzun süreli olup belki tüm kariyer gelişimi sürecinde rahatsız edici olacaktır. Bazı engeller bir duruma bağlı geliştiği için gelişimsel kariyer engelleri, bazı engeller ise genellenebilir olduğu için genel kariyer engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kalafat, 2019). Engelli bir çalışanın, işyerinde çalışma ortamı koşullarında işini daha verimli yapabileceği ve kendisine fayda sağlayabileceğini düşündüğü bir eğitime gitmesi konusunda işvereni ya da üst yöneticisi tarafından onay alamaması örgütsel faktörlere bağlı gelişimsel bir engel olarak karşısına çıkabilir. Bu engel, engelli çalışanın tüm kariyer gelişim sürecine genellenemez. Bu durum yalnızca gelişimsel bir kariyer engeli olarak yorumlanabilir.

Swanson ve Tokar (1991a) ve (1991b), kariyerle ilgili engelleri değerlendirmek için Kariyer Engelleri Ölçeği (KEÖ) adında psikometrik bir ölçek geliştirmişlerdir. Swanson, Daniels ve Tokar (1996), Kariyer Engelleri Ölçeği’ni revize (KEÖ-R) ederek kariyer engelleri listesini, sosyal öğrenme teorisi ya da sosyal bilişsel teori olarak adlandırılan kuramlarından destek alarak oluşturmuşlardır. Kısaltılmış olan versiyon olan KEÖ-R, 13 ayrı ölçek üzerinde, üniversite öğrencilerinin algılayabileceği çok çeşitli engelleri kapsayan 70 maddeden oluşmaktadır. KEÖ-R’deki 13 ölçek; çoklu rol çatışması, yetersiz hazırlık, önemli kişilerce onaylanmama, cinsiyet ayrımcılığı, çocuklar ve kariyer talepleri arasındaki çatışma, karar alma veya verme zorlukları, kariyerden memnun olmama, etnik köken ve ırk ayrımcılığı, güven eksikliği, geleneksel olmayan alanlarda seçim yapma konusunda cesaretin olmaması, ağ kurma veya

sosyalleşme sorunları, iş piyasası kısıtlamaları, sağlık endişeleri/engellilik olarak belirlenmiştir. Kariyer engelleri kavramını daha iyi anlayabilmek için sosyal bilişsel teorinin gelişim sürecini açıklamak faydalı olacaktır.

2.6.1. Sosyal Öğrenme/Sosyal Bilişsel Kuram/Öz Yetkinlik Kuramı

E. Thorndike, İ. Pavlov, J. B. Watson, E. R. Guthrie, C. L. Hull, B. F. Skinner gibi davranışçı kuramcılar öğrenmenin etki-tepki bağıntısından ibaret olduğunu yani uyarıcı ile davranış arasında bir bağ olduğunu düşünmekteydiler. Bilişsel öğrenme kuramının temsilcileri J. Piaget, J. Bruner ve D. Ausubel ise kişinin davranışta bulunma kapasitesini öğrenme olarak tanımıyorlardı. B. Bloom, C. R. Rogers, J. Dewey ve A. Maslow' un önderlik ettiği duyuşsal kuramcılar ise öğrenmenin sorunlarıyla ilgilenmekte olup benlik ve ahlak gelişiminin öğrenme sürecinde önemini açıklamaya çalışıyorlardı. Duyuşsal eğitim bilgi, ahlak ve etik gibi konuları incelemekte ve bireyin kişisel ve sosyal gelişimi ile ilgilenmekteydi. J. Roter, 1947 yılında sosyal öğrenme kavramını kullanmış ve insanın yaşam deneyimlerini yöneterek hayatına etki yapabilme yeteneğine sahip olduğunu belirtmiştir. L. Vigotsky potansiyel gelişim alanı kavramını kullanarak öğrenme ediminin sosyal ortamlarda, öğrenen kişinin ilgi duyduğu alanlarda ve bir öğretene rehber eşliğinde olması gerektiğini vurgulamıştır (Ereş, 2018). J. Krumboltz' un sosyal öğrenme kuramına ek olarak davranışçı ve bilişsel yaklaşımlar, kariyer danışmanlığına katkı sağlamıştır. J. Krumboltz, davranış teknikleri (pekiştirme, model kullanımı, rol oynama ve canlandırma) ve bilişsel stratejiler (amaçların açığa kavuşturulması, sorunlu inançlara karşı koyma ve bilişsel tekrarlama) ile kariyer psikolojik danışmanlığına katkılar sağlamıştır. J. Krumboltz' un öğrenmenin ilkelerini uyguladığı kariyer danışması, kariyer seçimi ve işe uyumu içerir. J. Krumboltz ayrıca çalışanların mali durum ve ailevi sorumluluklar gibi kariyer engelleri ile karşılaştığını belirtmektedir (Sürücü, 2017). Danışanların kariyerlerine dair sorunlar kariyer karar süreçlerini engelleyen düşünce veya inançlara aittir (Krumboltz, 1994). Sorunlu kariyer inançları ile baş edebilmek için sorun yaratan inancı belirleme, altta yatan soruna bakmanın alternatif yollarını göz önünde bulundurma ve sorun yaratan inanca uygun olmayan eylemlerde bulunma oldukça önemlidir. Her bir unsur insanların kendi keşiflerini yapmalarını sağlayarak onları güçlendirecektir (Krumboltz, 1992). İşlevsel/akılcı olmayan kariyer inançları; kariyer kararsızlığı, benlik saygısı, düşük yetkinlik beklentisi, seçimlerden duyulan memnuniyetsizlik ve yaşama uyum

sağlayamama, duygu durum, kararsızlık ve memnuniyetsizlik, travma semptomları, hedef belirleme gibi kavramlarla ilişkilidir (Işık E. , 2013). Akılcı olmayan inançlar kişilerin iş dünyası hakkındaki algılarını etkilemekte ve mesleki amaçları doğrultusundaki eylemlerini engellemektedir (Erdem & Bilge, 2008).

Davranışçı, bilişsel ve duyuşsal ve öğrenme kuramlarından etkilenen ve bu kuramları bütünleştirerek, E. Miller, J. Dollard ve Albert Bandura tarafından geliştirilen sosyal öğrenme kuramı veya diğer adıyla bilinen sosyal bilişsel kuram, öğrenmek için her davranışı mutlaka kişinin kendisinin yapmasının gerekmediğini vurgular. Sosyal bilişsel teoride en önemli faktör, kişinin başkalarını gözlemleyerek öğrenmesidir. Öğrenenle öğretenin etkileşimi, öğrenen kişiye gözlem yoluyla zihinsel fonksiyonlar geliştirmesinde katkı sağlayacaktır (Ereş, 2018). Sosyal bilişsel teori, üçlü karşılıklı nedensellik açısından psikososyal işleyişi açıklar. Bu karşılıklı nedensellik modelinde, bilişsel, duygusal ve biyolojik olaylar biçimindeki içsel kişisel faktörler (benlik algıları, anılar, inançlar), davranış kalıpları ve çevresel olaylar birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen etkileşimli belirleyiciler olarak çalışır (Lent & Hackett, 1987). Sosyal öğrenme kuramı/sosyal bilişsel kuram aynı zamanda “*Öz Yetkinlik Kuramı*” olarak da bilinmektedir (Robbins & Judge, 2015).

2.6.2. Kariyer Öz Yetkinlik Kuramı/Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

Kariyer öz yetkinlik veya diğer adıyla bilinen sosyal bilişsel kariyer kuramı 1980’li yıllarda literatüre girmiştir. Bu kuram sosyal öğrenme kuramından etkilenmiştir. Sosyal bilişsel kariyer kuramı; “*Kişilerin başarılı bir şekilde bir şeyleri yapabileceğine dair inançlar üzerine odaklanmaktadır.*” (Sürücü, 2017). Bu teori; öz-yetkinlik, sonuç beklentileri ve hedef belirlemeye vurgu yapmaktadır. Bu faktörler; ilgi geliştirme, kariyer seçimi ve performansı etkilemesine bağlı olarak yaşam deneyimleri ve demografik değişkenlerle etkileşime girmesi açısından kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Öz yetkinlik inançları, çalışanların işle ilgili görevleri yerine getirme yeteneklerine olan güvenine atıfta bulunurken, sonuç beklentileri bu görevlere katılmanın sonuçlarına dair inançlardır. Daha yetenekli çalışanlar daha güçlü öz yetkinlik inançları ve daha olumlu sonuç beklentileri geliştirme eğilimindedir (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Yöneticiler çalışanlar için zorlu bir hedef belirlediğinde çalışanların yetkinlik algısı yükselecek ve kendi performanslarına yönelik daha yüksek hedefler belirleyecektir. Çalışanlara karşı yüksek hedefler belirlendiğinde çalışanın

güven duygusu artacak, çalışan kendine güvenle ilgili psikolojik bir güven duygusu başlatacak ve yüksek öz yetkinlik yaşayacaktır. Yüksek öz yetkinlik yaşayan çalışan kendisi için daha büyük hedefler belirleyecek olup hem iş yerinde hem de iş yeri dışında daha yüksek performans sergileyecektir (Robbins & Judge, 2015). Engelleri ele alan en önemli kariyer teorisi sosyal bilişsel kariyer teorisidir. Bu teori, ekonomi veya sosyal sınıf gibi nesnel/bağlamsal faktörlerden, yatkınlıklar veya öz yetkinlik gibi bireysel faktörlerle kariyer seçimlerini sınırlayabilen çeşitli olası engellerin var olabileceğini düşünmektedir. Bu teoriye gelebilecek eleştiri, engellere bağlı ortaya çıkan öznel deneyimlerin nesnel olarak tanımlanmış engellerle eşleşememesidir (Murtagh, Lopes, & Lyons, 2007). Sosyal bilişsel kariyer kuramına göre; kariyer gelişimi hem nesnel hem de algılanan çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Etkilenmeden kasıt kariyeri engelleyen ya da destekleyen durumlardır. Nesnel faktörler, kişinin etkilerini spesifik olarak algılasın ya da algılamasın, kişinin kariyer gelişimi üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Kişinin değerlendirmeler yapması ve bunun sonucunda vereceği tepki, herhangi bir nesnel faktörün etkisine bağlı olarak değişken gösterebilir (Brown, Lent, Telander, & Tramayne, 2011). Bu kurama göre, bireysel ve çevresel özellikler kişilerin algılarına göre onların kariyer gelişimlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Sosyal bilişsel kariyer kuramına göre, bir kişi herhangi bir etmeni kariyerinde ilerlemeye yönelik olumlu bir etmen olarak değerlendiriyorsa bu etmenler algılanan kariyer destekleridir. Aynı kurama göre, bir kişi herhangi bir etmeni kariyer gelişimini olumsuz etkilediğine ve sekteye uğrattığına yönelik bir değerlendirme yapıyorsa bu etmenler algılanan kariyer engelleridir (Mutlu & Owen, 2017). Algılanan kariyer engelleri insanların kendi yeteneklerini hafife almalarına ve kariyer seçeneklerini ve fırsatlarını görmezden gelmelerine neden olabilir (Novakovic & Gnilka, 2015). Kariyer engelleri algısı, kişisel içsel faktörler ile bağlamsal faktörlerin sürekli bir etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır (Kalafat, 2019). Sosyal bilişsel kariyer kuramı, insanların eğitim ve mesleki ilgi alanlarını geliştirdikleri, akademik ve mesleki seçimler yaptıkları ve eğitim ve iş arayışlarında değişen seviyelerde başarı ve istikrar elde ettikleri süreçleri anlamak, açıklamak ve tahmin etmek için birleştirici bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır. Sosyal bilişsel kariyer teorisine göre, bilişsel yetenekleri daha yüksek olan ve daha gelişmiş beceri kümelerine sahip çalışanlar, iş ortamında daha düşük bilişsel yetenekleri veya daha az gelişmiş beceri kümelerine sahip olanlardan

daha iyi performans gösterme eğilimindedir (Brown, Lent, Telander, & Tramayne, 2011).

Kariyer literatüründe sosyal bilişsel kuramın en fazla dikkat çeken yönü, öz yetkinliktir. (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Öz yetkinlik sahip olduğumuz becerilerle ne yapacağımızı belirler. Öz yetkinlik seçimler yapmamıza ve yaptığımız seçimleri yaşam içerisinde uygulama kapasitemize atıfta bulunur (Bandura, 1999). Öz yetkinlik, insanların belirlenmiş performans türlerine ulaşmak için gereken eylem planlarını düzenleme ve yürütme yetenekleri hakkındaki yargılarına atıfta bulunur. Bu inançların kişisel eylemlerimizin önceliğini oluşturduğu düşünülmektedir. Özellikle öz yetkinlik algısının, kişinin engellerle karşılaştığında çaba harcama kararlılığı, düşünce kalıpları ve duygusal tepkilerini belirlemeye yardımcı olduğu varsayılır. Sosyal bilişsel kurama göre; öz yetkinlik pasif, statik bir özellik değildir, aksine belirli performans alanlarına özgü olan ve diğer kişi, davranış ve bağlamsal faktörlerle karmaşık bir şekilde etkileşen dinamik bir inanç seti olarak görülür. Buna ek olarak teori, insanın yeteneklerini her zaman geliştirebileceğini, kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmesi için güçlü bir etkinlik duygusuna ihtiyaç olduğunu varsayar (Lent, Brown, & Hackett, 1994). İnsanların etkinlikleriyle ilgili inançları dört temel bilgi kaynağından geliştirilmiştir. Güçlü bir etkinlik duygusu aşılamanın en etkili yolu ustalık deneyimlerinden geçer. İkinci bilgi kaynağı, sosyal modellemedir. Sosyal ikna, üçüncü etki türüdür. Öz yetkinlik inançlarını değiştirmenin dördüncü yolu, fiziksel gücü ve dayanıklılığı arttırmak, stres ve depresyonu azaltmak ve somatik durumların yanlış yorumlamalarını düzeltmektir (Bandura, 2010). Öz yetkinlik, *“kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inançtır.”* Öz yetkinlik algısı yükseldikçe başarıya dair yeteneğe güven duygusu da bu duruma paralel olarak artacaktır. Zorlu süreçlerde öz yetkinlik algısı düşük olanlar hem çabalarını düşürecek hem de çaba göstermeyi tamamen bırakabilecektir. Öz yetkinlik algısı yüksek olan kişiler daha yüksek düzeyde çaba sarf edecektir. Bu kişiler böylece herhangi bir zorluk karşısında daha kolay çözüm bulabilecektir. Ayrıca öz yetkinlik algısı yüksek olanlar olumsuz geri bildirim artan gayret ve motivasyon ile tepki verecek olup yetkinlik algısı düşük olanlar ise çabayı azaltacaktır. Öz yetkinlik, geçmiş tecrübeler (geçmişte bir iş başarı ile yerine getirme), rol modellerinin başarıları (başarılı birini işinin başında gözlemek), sözel teşvikler (motivasyon artırıcı konuşmalar) ve fizyolojik durumla (psikolojik uyarılma etkisi ile

enerji, görev duygusu, performansı ve psikolojik algıyı artırma) yükselebilir. Öz yetkinlik algısının gelişmesi için örgütlerin çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemeleri, yöneticilerin çalışanlarına karşı sözel teşviklerde bulunması önem arz etmektedir (Robbins & Judge, 2015). Kariyer öz yetkinliği, çalışanların kariyer engellerine yanıt vermek veya bu engelleri kaldırmak için kullandıkları proaktif stratejiler ve davranışlar anlamına gelir. Bu tür davranışlar, kariyer problemi çözme ve karar verme için bilgi toplama, gelişimsel geri bildirim arama, beceri edinme yoluyla kariyer hedefleri geliştirme, mentorluk ilişkileri kurma ve kendisiyle ve çevre hakkında bilgi elde etme şeklinde kariyer keşiflerini içerir (Kulkarni & Gopakumar, 2014).

Sosyal bilişsel kariyer kuramı; özellikle dezavantajlı gruplar olarak tanımlanabilecek kişilerin kariyer gelişimlerini analiz edebilmek için çalışmalarda kullanılabilir (Mutlu & Owen, 2017). *“Sosyal bilişsel kariyer kuramının kurucuları meslek seçme kararını vermek zorunda olan üniversite öğrencilerinin kariyer engellerine ve seçim hedeflerine odaklanmışlar da önerdikleri modeller kariyer gelişim dönemlerinin hepsine uygulanabilmektedir.”* (Sürücü, 2011).

2.7. KARIYER ENGELLERİ' NİN KARIYER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kariyer engelleri; kariyer platosu, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, yetenek demodeliği, kariyer şoku, dalkavukluk, nepotizm, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan sendromu, toplumsal kalıp ve yargılar, iş-aile çatışması, kraliçe arı sendromu, cinsel taciz ve mentor eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirel, 2019). London (1998), *“Career Barriers; How People Experience, Overcome and Avoid Failure”* isimli kitabında kariyer engellerini tablolastırmıştır. Bu tablo bu tez çalışmasında dilimize çevrilmiş olup Tablo 17' de verilmiştir.

Tablo 17. Kariyer Engelleri Türleri ve Örnekleri

Genel Örgütsel ve Çevresel Engeller	Sınırlı Kariyer Fırsatları, Teknolojik Değişim, Değişen İş Ortamı, Erken Kariyer Tavamı
Özel Örgütsel ve Çevresel Engeller	İş Talepleri, Zayıf Denetim, Örgütsel Değişim, İş Hatası, Çoklu Rol Çatışması, Geleceğe Dair Belirsizlik, Diğerleri Tarafından Onaylanmama, Bilgi Eksikliği, İşyerinin Yer Değiştirmesi, Görev
Bireyi Etkileyen Örgütsel Engeller	İş Kaybı, Whistle-Blowing (Bildirimde Bulunma), İş Stresi, Görev Süresinin Reddi, Rütbe İndirme, Terfi Ettirmeme, Meslek Transferi
Genel Bireysel Engeller	Fiziksel veya Zihinsel Engel, Genel Motivasyon, Geleneksel Olmayan Bir Yaşam Tarzı Arzusu, Özgüven Eksikliği, Kararsızlık, İş Piyasası İçin Aşırı Yeterlilik, Yaşamın Geç Döneminde Kariyer Geçişi
İşe Özel Bireysel Engeller	Kötü İş Performansı, Kişinin Kariyerinden Memnuniyetsizliği, Yetersiz Deneyim / Eğitim, Fiziksel Engel
İşle İlgili Olmayan Bireysel Engeller	Ayrımcılık veya Haksız Muamele, Göçmen Statüsü, İş Dışı Kayıplar

Kaynak: Manuel London, Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p.8.

2.7.1. Çift Kariyerli Eşler

Çalışan ve evli kadınların iş hayatında rol almaya başlaması ve kariyer basamaklarında ilerlemesi ile çift kariyerli eşler arasında birtakım anlaşmazlıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Eşlerin birbirinden bağımsız bir şekilde farklı kariyer yolları ve hedeflerinin olması aile yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir. Eşler arasında benzer kariyer yollarının izlenmesi de bu durumu ortadan kaldırmayabilir. Eşler arasında, kariyer önceliği noktasında bir tercih yapılması durumuna gelindiğinde bu durumdan kadın çalışanlar olumsuz etkilenmekte ve erkek çalışanın kariyeri daha ön plana çıkabilmektedir. Bu aşamada kadın çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme konusunda olumsuz olarak etkilenecektir (Özer, Sökmen, Akçakaya , & Özaydın, 2017). Çift kariyerli eşlerde önceliğin erkeklerde olması görüşünün birçok ülkede hâkim olan bir

görüş olması, kadınların belli dönemlerde kariyer yaşamlarına çeşitli nedenlerle ara vermelerine hatta tamamen işten çıkmalarına neden olmaktadır. Bu durum evli çiftlerde kariyer çatışmasına neden olabilmekte ve zaman zaman boşanmalara kadar varan sonuçlar doğurmaktadır (Okakın, 2008). Evli çiftlerde her iki partner de iş piyasasında yer almaktadır. Her iki partnerin çalıştığı ve işlerine bağlılık hissettikleri ailelere çifte kariyerli çiftler denmektedir. Bu çiftler kariyerleri için uzun mesafeler gidebilmekte ve karşılıklı anlaşmayla ayrı evlerde yaşayabilmektedir. Yine bu çiftlerin önemli bir kısmını, iki gelirin olduğu ve hiç çocuğun olmadığı aileler oluşturmuşlardır. Bu çiftler ister uzun mesafe yol gitsinler veya gitmesinler ister çocuk sahibi olsunlar veya olmasınlar, bu çiftlerin çoğu kez yaşamlarında doyum yaratan ve aralarında sorun olan şey aynıdır. Bu sorun aile yaşamı ile kariyer arasındaki denge kurmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ailelerin arzu ettikleri dengeyi bulabilmeleri ve birlikteliklerini sürdürülebilmeleri için devamlı bir şekilde iş yaşamı ve aile yaşamı arasında değerlendirmeler ve gözden geçirmeler yapmaları gerekmektedir (Gladding, 2012).

2.7.2. Ay Işığı Sorunu

Çalışanlar var olan işlerini kaybetme düşüncesi ile ek işler yapmayı bir güvence olarak görebilir. Bu durum aynı zamanda ikinci bir gelir getirmesi nedeniyle ihtiyaç karşılamada yeterlilik sağlar. Bir çalışanın çalışma yaşamında düzenli bir şekilde yer alıyor olmasına rağmen düzenli çalıştığı iş yerinin çalışma saatleri dışında başka bir iş yerinde çalışması durumu, ay ışığı sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Okakın, 2008). İkinci bir gelire sahip olmak için çalışma durumu, kişinin kendini aşırı derecede yormasına, işine olan ilginin azalmasına ve performansının düşmesine yol açacaktır. Bu olumsuzluklara rağmen günümüzde özellikle maddi yetersizlikler nedeniyle birçok kişinin ikinci işte çalıştığı görülmektedir (Gökgöz, 2015). Engelli çalışanların iş gücü piyasasına katılma ve çalışma yaşamında karşılaştığı zorluklar dikkate alındığında ikinci bir işte çalışmaları mümkün olmayabilir. Bu nedenle engelli çalışanlar ay ışığı sorunundan etkilenecek çalışan grubu içerisinde yer almayabilir.

2.7.3. Cam Tavan

Bayramlı (2017)' nin kitabında cam tavan sendromu adı verilen öğrenilmiş çaresizlik deneyi; *“Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama*

başlarını tavadaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm fazla zıpla (ya) mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavadaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar! Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkanları vardır ama buna hiç cesaret edemezler.”

Bu deney sırasında camın önündeki engel kaldırıldığında pirelerin kaçma olanağı olmasına rağmen pireler bunu beceremez. Çünkü engel artık zihindedir. Sınırlayıcı dış engeller kalkmış olmasına rağmen zihinlerde yer alan içsel engeller varlığını korumaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik deneyinde insanların başarısızlık yaşadıkları şeyin nasıl öğrenildiği gösterilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik deneyi sonrasında ortaya çıkan sendrom “cam tavan” olarak kavramsallaştırılmıştır. Bir kişinin yapabileceklerine dair algıladığı veya inandığı en üst nokta o kişinin cam tavanıdır (Bayramlı, 2017). Cam tavan, işyerlerinde özellikle üst düzey yönetici pozisyonunda kadınların yükselmelerinin engellenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda gözle görünür herhangi bir engel yoktur; fakat bazı gerekçelerle çalışanların yükselme talepleri reddedilir. Bu defalarca yaşanır ve sonuçta cam tavana maruz kalan kadınlar bir süre sonra “*öğrenilmiş çaresizlik*” geliştirebilir (Zencirkıran, 2017). Cam tavan sendromu bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ile şekillenmektedir. Algılar, çoklu rol üstlenme ve rol çatışması bireysel faktörlerden kaynaklı engeller olarak açıklanabilir. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, örgüt kültürü, mentor eksikliği, biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama olarak sıralanabilir. Mesleki ayırım ve basmakalıp yargılar ise toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellere örnek olarak gösterilebilir (Çötök, 2019). Literatür incelemesi yapıldığında cam tavan sendromuna ait çalışmalar özellikle kadınlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Sosyal gerçeklikte dezavantajlı durumda olan kadınlar, bakım ve ev işleri gibi ağır yüklerinden dolayı çalışma hayatında erkeklere nazaran daha az yer almaktadır (Uygur & Özdemir, 2018). Engelliler de kadınlar gibi dezavantajlı gruplar içerisinde yer almaktadır. Dezavantajlı gruplar bağlamında düşünüldüğünde engelliler de istihdam süreçlerine katılma ve kariyer gelişimlerinde zorluklar yaşamaktadır. Cam tavan sendromunun engellilerin ve engelli

kadın çalışanların kariyerine engel teşkil edip etmediğinin araştırılması ve literatüre katkı sağlanması bu noktada önemlidir.

2.7.4. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik kavramı, kişinin iki farklı kariyere birden sahip olması ile açıklanmaktadır. Çalışanlar iki farklı kariyerde yükselme konusunda çaba sarf edebilmektedir. Böylece çalışan işe ilişkin enerjisini daha yoğun bir şekilde sarf etmiş olacaktır. Kişinin enerjisini iki farklı işe yoğunlaştırması bir süre sonra başarıyı da engelleyecektir (Gökgöz, 2015). Çalışan iki alanda da uzmanlık bilgisine sahiptir ve her ikisini de aynı anda yürütmek istemektedir. Bu durum çalışanın enerjisini ve ilgisini dağıtacak ve çalışan bu durumda arzu ettiği başarıyı sağlamada zorlanacaktır. Burada önemli olan bireyin yeteneklerini iyi analiz ederek kendisi için ideal olana yoğunlaşmasıdır. Aynı anda birden fazla işi yapmaya çalışan kişinin başarısının düşmesinin ötesinde bu durum stres ve tükenmişliğe yol açabilir. Çift kariyerlilik bireye ve örgüte eş zamanlı zarar verebilecek bir noktaya gelebilir (Bozkurt, 2019). Çift kariyer yolu uygulaması ile çalışana aynı örgüt içerisinde yönetsel ya da teknik/uzmanlık kariyer yolu tercihleri gösterilebilmektedir. Bu tercihlerden faydalanan çalışanlar, yönetsel pozisyonlara geçmeksizin kendi uzmanlık alanlarında kalır ve yönetsel pozisyonun sunduğu bazı avantajlardan (ücret, sosyal haklar vb.) da mahrum kalmaz (Gürbüz, 2019).

2.7.5. Kariyer Şoku

Güçlü bir kariyer hayali ile iş hayatına başlayan çalışan, beklentilerini karşılayamadığında ve karşısına çıkan engelleri aşamadığında kariyer şoku denilen durum ile karşılaşmaktadır. Bilgi, beceri, yetenekleri vb. birçok özellik ile iş yaşamına atılan çalışan, örgütün kariyer yönetim sistemi ile bireysel kariyer planlamasının örtüşmediğini gözlemlediğinde iş tatmini ve verimliliği azalacaktır. Bu nedenlerle çalışan bir süre sonra kendi kariyer planına uygun bir örgüt arayışına yönelecektir. Bu durum aynı zamanda çalışan devir hızını da artıracığı için örgütler açısından da risklidir (Aktaş K. , 2015). Yeni bir işe başlayan çalışanın örgüte ve işine alışması için yapılacak faaliyetler oryantasyon kavramı ile açıklanmaktadır. Oryantasyon' un temel amacı, işe yeni başlayan çalışanların örgütün norm ve değerlerini ortak bir paydada özümseyerek sosyalizasyonu sağlamaktır. Sosyalizasyon kavramı çok daha geniş bir anlamı karşılarsa da işe alıştırma (oryantasyon) kavramı ile yakından ilişkilidir ve her iki kavramın

odağında çalışanın işine ve örgüte uyum sağlaması söz konusudur. Sosyalleşme; *“Yeni çalışanların örgütün kültürüne uyum sürecidir. Bu süreçte nispeten örgütün eski üyelerinden yeni üyelerine değer, kültür ve tutum transferi geçer.”* (Gürbüz, 2019). Engelli çalışanların çalışma hayatında verimliliğinin artırılabilmesi amacıyla işe yeni başlayan engelliler öncelikle işe uyum eğitimlerine tabi tutulmalı, ayrıca engelli çalışanlar ile aynı ortamı paylaşacak olan üst yönetim ile çalışma arkadaşları engelli kişiler ile iletişim kurma, birlikte çalışma gibi konularda eğitilmelidir. Bu durumların gerçekleşmemesi halinde engelli çalışanlar fiziksel, zihinsel, duygusal ve davranışsal sorunlar yaşayabilir. Bu tür sorunları yaşayan biriyle aynı ortamda çalışan insanlar arasında çatışmaların çıkması, çalışma barışının bozulması kaçınılmazdır (Kocabaş, 2018). Örgüt kültürüne iyi uyum sağlayan çalışanlar işlerinden, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından daha fazla tatmin duyar, örgüte karşı yüksek bağlılık hisseder ve işten ayrılma niyetlerini düşük tutarlar. Sosyalleşme süreci aynı zamanda çalışanların örgüte dair soru işaretlerinin giderildiği dönemdir. Örgütlerin, yeni işe katılanların yaşayacakları belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak yani gerçeklik şokunu engellemek için uygulayacakları kariyer geliştirme programları sağlıklı bir örgüt iklimini ortaya çıkaracaktır (Gürbüz, 2019).

Mesleğinin başında kişisel ya da örgütsel faktörler nedeniyle örgüte uyum sağlayamayan engelli çalışanlar sosyal olarak içe çekilme yaşayabilir. Bu durum aynı zamanda sosyal dışlanmayı da beraberinde getirebilir. Yukarıda bahsedilen neden-sonuçlara bağlı olarak iş yerinde oryantasyon programlarının önemsenmemesi her çalışanda olduğu gibi engelli çalışanlar için de bir kariyer engeli olarak ortaya çıkabilir.

2.7.6. Kariyer Platosu

Kariyer platosu veya kariyer duraklaması; bir çalışanın kariyer sürecinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanının geçici veya kalıcı olacak şekilde olumsuz etkilenmesine bağlı olarak aynı pozisyonda sabit kalmasını ifade eden bir kavramdır (Okakın, 2008). Kariyer platosu yaşayan çalışanlar hem maddi hem de manevi açıdan yeni kazanımlar sağlamakta güçlük çeker. Çalışanın yetkinliklerinin azalması veya geliştirilememesi sonucunda da kariyer platosu dönemine girilebilir. Örgütsel süreç ve değişimlere uyum sağlayamama, kendini yenileyememe, gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olamama bireysel odaklı platoya neden olabilir. Örgütten kaynaklanan sorunlar da bireyin platoya girmesine neden olabilir. Kariyer platosu orta yaş krizinin

bir sonucu olarak düşünülebilir (Özden, 2016). Sorunun çözümü için öncelikli olarak kariyer duraklamasının nedeni araştırılmalıdır. Sorunun örgütten mi bireyden mi kaynakladığı cevaplanmalı ve etkin bir kariyer yönetimi için kariyer danışmanlığı hizmeti sağlanmalıdır (Okakın, 2008). Eşit istihdam fırsatı hükümlerine rağmen engelli kişiler engelli olmayan kişilere göre mavi yakalı, büro veya teknik pozisyonlarda daha çok istihdam edilebilmektedir. Engelli çalışanlar engelli olmayanların ulaşabilecekleri idari ve mesleki pozisyonlara ulaşamadıkları için kariyer platosuna sahip olabilirler (Kulkarni & Gopakumar, 2014).

2.7.7. Yetenek Demodeliği

Yetenek demodeliği, beceri ve yeteneğin yitirilmesi anlamına da gelmektedir. Çalışma yaşamında sürekli olarak bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimler bilgi, teknik ve teknolojik gelişmeler ile kendini göstermektedir. Çalışanların bu değişimlere ayak uyduramamalarından dolayı yetersizlik yaşamaları ve yeteneklerini geliştirememeleri yetenek demodeliği ile açıklanabilir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Teknolojik gelişmelerdeki hıza yetişemeyen çalışanlar örgütten ayrılma isteğine kadar uzanan tatminsizlikler yaşayabilmektedir (Okakın, 2008). Bilgi yönünden demode olmak çalışana ve örgüte zarar verecek niteliktedir. Bilgi demodeliği örgütün yeni bir ürün ya da hizmet sunmasının önüne geçebilecektir. Böyle bir durumda ise örgüt rekabet edebilme gücünü yitirecektir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Örgüt kültürü ve kişisel gelişime verilen önem yetenek demodeliği sorunu ile baş edebilmede anahtar niteliğinde bir öneme sahiptir. Yetenek demodeliği, örgütün çalışanlarına vereceği seminer ve eğitim faaliyetleri sonucunda ortadan kalkabilir (Okakın, 2008). Yetenek demodeliğinden kurtulmanın unsurları; erken terfi ve devamlılık içeren bilgi alışverişi olanağı sağlama, gelişime yönelik görevler verme, sorunları tartışmaya açık olma, yeni fikirler üretmeye yönelik faaliyetlere katılımı teşvik etme şeklinde sıralanabilir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Engelli çalışanlar teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, fiziksel engellerden kaynaklı eğitim ve seminerlere katılamama gibi sorunlardan dolayı yapacakları işe ait kişisel gelişimlerini yeterince artıramayabilirler. Örgüt içerisinde engelli çalışanların işin gerektirdiği bilimsel ve teknik özelliklere erişim sağlayamaması, engelli çalışanların işe yönelik becerileri artıramamasına ve örgütün diğer çalışanları tarafından yetersiz algılanmasına neden olacaktır. Bu nedenlerle

yetenek demodeliği yaşayacak olan engelli çalışanların karşısına bu durum bir kariyer engeli olarak çıkacaktır.

2.7.8. Gözden Düşme

Bir yönetici çalıştığı iş yerinde performans ve verimliliğine bağlı olarak yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyebilir. Yönetici olarak çalışan kişi üst kademelerde beklediği görevi alamadıkça performansında ve verimliliğinde düşüşler gözlenecektir. Bu durum yöneticinin motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Gözden düşen yönetici bir alt kademeye indirilebilecek veya orta kademede durağanlık yaşayabilecektir. Bu süreç hatta işten çıkarılmaya kadar varabilmektedir. Gözden düşme ile açıklanan bu durum özellikle yöneticilik düzeyinde çalışan kişilerin karşısına bir kariyer engeli olarak çıkmaktadır. Gözden düşmenin başlıca nedenleri; aşırı rekabet hırsı, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, kişiler arası çatışma, çevreye karşı kötü muamele, yeteneksizlik, üst yönetimle anlaşmazlık şeklinde görülebilir. Bu kariyer engelinin ortaya çıkmasında örgütün oldukça büyük bir rolü vardır. Gözden düşme hem çalışana hem de örgüte zarar verebilecek niteliktedir (Örücü, 2015).

2.7.9. İşten Çıkartılma

Örgütler bir kariyer yönetimi uygulaması olarak çalışanlarını işten çıkarabilmektedir. Bu durumda işten çıkartılma çalışanların karşısına önemli bir kariyer engeli olarak çıkabilmektedir. İşten çıkartılma kişinin kariyer yaşamının sonlanması ile de sonuçlanabilecek özellikte bir kariyer engelidir. Örgütlerin küçülme politikalarına veya kapanmaya bağlı olarak işten çıkarmak zorunda kaldığı çalışanlar yeni kariyer olanakları için fırsat yakalamış da olabilirler. Burada temel sorun işsizlik olup bazı örgütler eski çalışanlarının iş bulmalarında aktif bir rol alabilmektedir (Örücü, 2015). Bu durum engelli çalışanlar açısından değerlendirildiğinde işten çıkartılma, engelli çalışanlar karşısına çok büyük bir kariyer engeli olarak çıkabilecektir. Çünkü engelli çalışanların iş gücü piyasasında yer alma oranları genel nüfusa bakıldığında oldukça düşük seviyededir. İşten çıkartılan engelli bir çalışan diğer çalışanlara nazaran daha uzun süreli bir işsizlik yaşayacak olabilir. Bu durum birçok sosyal, ekonomik, bireysel ve psikolojik sorunu da beraberinde getirecektir.

2.7.10. Engellenme

Engellenme, *“kişinin kariyeri için kendine çizdiği yol ve zamanlama ile örgütte karşılaştığı gerçek durum arasında ortaya çıkan farktır.”* (Bozkurt, 2019). Çalışan farklı sebeplere bağlı olarak kariyer beklentilerinin karşılanmaması durumunda engellenme hissi algılayabilir (Örücü, 2015). Çalışanın kariyer planı, örgüt tarafından karşılanmadığı takdirde örgüt çalışanına bir bariyer oluşturmuş olacaktır (Bozkurt, 2019). Engellendiği hissine kapılan çalışan yeni iş arayışlarına girmek isteyecektir. Çalışan fırsatını bulduğu anda var olan işini bırakacaktır. Bu noktada çalışanın karşısına ekonomik gerekçeler çıkabilir. Bu gerekçeler çalışanın gelir elde etme zorunluluğu ile birleştiğinde çalışan örgütten ayrılamayacaktır. Bu durum beraberinde memnuniyetsizliği de getirecek olup işe uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarabilecektir. İşten ayrılma örgütler için arzu edilen bir sonuç olarak görülmemektedir. Bu noktada örgüt işten ayrılan çalışanın niteliklerine uygun veya işin niteliklerine uygun bir çalışan bulmakta zorlanacaktır. Örgütler çalışanın engellenme hissine kapılmaması için sürekli olarak iletişim ve etkileşim halinde olmalıdır. Bu durum karşılıklı anlayışı da beraberinde getirecek ve çatışmaları da düşük seviyelerde tutabilecektir (Örücü, 2015). Engelli çalışanlar örgüt içerisinde erişilebilirlik, ulaşılabilirlik, ayrımcılık, sosyal dışlanma ve olumsuz tutumlar sonrasında engellenme hissine kapılabilir. Engellenme hissine kapılan engelli çalışanlar örgütten ayrılma noktasına geldiklerinde başka bir durumla da yüzleşmek zorunda kalacaklardır. Engelli çalışanlar yeni bir iş bulmanın kendileri açısından zorluklarını bilmektedir. Bu yüzleşme, engelli çalışanın örgüt içerisinde çalışmaya devam etmesine neden olacaktır. Bu durum engelli çalışanın karşısına bireysel, psikolojik ve örgütsel sorunlar çıkaracaktır. Engellenme sebep ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde engelli çalışanların da kariyerinde engel oluşturacaktır.

BÖLÜM 3

ENGELLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı, kariyer engellerine ve engelli çalışanların sorunlarına yönelik bazı çalışmalar, literatür taraması sonrasında engelli çalışanların kariyerlerine engel teşkil edeceği varsayılarak bu çalışmada açıklanan kariyer engelleri, tartışma ve sonuç yer almaktadır.

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, engelli çalışanların kariyerini engelleyen faktörleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevaplar aranmaktadır.

- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen toplumsal faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen bireysel faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen yasal faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen örgütsel faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen çevresel faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen psikolojik faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen tutumsal faktörler nelerdir?
- Engelli çalışanların kariyerini engelleyen ekonomik faktörler nelerdir?

3.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Engelli kişiler doğumdan başlayarak yaşamları boyunca birtakım sorunlar, kısıtlamalar veya engellerle karşılaşmaktadır. Engelli kişilerin karşılaştığı bu sorun alanları ailede, eğitimde, sosyal yaşamda, istihdam öncesi süreçlerde ve istihdam edilme sonrasında varlığını sürdürmektedir. Çalışma, yaşantımızın önemli bir evresini kapsamaktadır. Ayrıca çalışma, kişinin hedeflerine ulaşması ve kariyerini geliştirmesi konusunda önemli bir güç sağlamaktadır. Kariyer, yaşantımızı çalışmadan daha geniş düzeyde ilgilendiren önemli bir kavramdır. Engelli çalışanların çalışma yaşamında kariyerlerini engelleyen sorunların belirlenmesi onların çalışma yaşamında kariyerlerini daha sağlıklı yönetmelerine katkı sağlayacaktır.

3.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada literatür tarama yöntemi kullanılmıştır.

3.4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın amacı kapsamında kitaplar, tezler, makaleler, kamu kurum ve kuruluşlarına ait istatistiki veriler, resmi evrak veya dokümanlar, internet siteleri, uzun süreli yayınlar, ulusal ve uluslararası raporlar ve çalışmalar incelenerek ilgili verilere ulaşılmıştır. Bu veriler; Hacettepe Üniversitesi Kütüphaneleri, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı Kütüphanesi, Turcademy, Elektronik Dergiler, Yükseköğretim Kurulu Tez Tarama, Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, Google Akademik ve Google Scholar aracılığıyla literatür taraması yapılarak elde edilmiştir. İlgili verilerin elde edilmesi sırasında tüm kaynaklarda engelli, engellilik, özürlü, özürlülük, sakat, engellilerin sorunları, engelli istihdamı, engelli çalışma, kariyer, kariyer engelleri, kariyer sorunları, kariyer bariyerleri, career, career barriers, disability, disabled employees, handicapped kelimeleri ayrı ayrı kullanılarak tarama yapılmıştır.

3.5. KARIYER ENGELLERİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Türkçe literatürde kariyer engellerine dair çalışmalar, sağlık, eğitim, banka vb. alanlarda çalışan kadınların kariyer engelleri (daha çok üst düzey yöneticilik ve cam tavan sendromu özelinde) ve üniversite öğrencilerinin kariyer kararı verme sürecinde karşılaştığı kariyer engelleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Karaca (2007), hizmet sektörü içerisinde kadın istihdamında ilk sırada yer alması ve bünyesinde eğitilmiş, uzman iş gücünü barındırması nedeniyle Konya' daki kamu ve özel bankaların şubelerinde çalışan 100 kadın ve erkek banka yöneticisine yönelik yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında; kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna ilişkin olarak literatürde bahsedilen bilgilerin, gerçek hayatta ne kadar desteklendiğini araştırmıştır. Çalışma sonucunun çıktısı; *“Kadın yöneticilerin üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavan bileşenleri ile kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin toplam tutum puanları, sadece cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.”* şeklindedir.

Balın (2008); cinsiyet ve algılanan kariyer engellerinin, kariyer seçimlerine bağlılıktaki rolünü incelemek amacıyla Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde eğitimine devam eden 437 gönüllü öğrenci ile çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma evrenine ait öğrenciler içerisinde 285 gönüllü öğrenciye, Kariyer Seçimlerine Bağlılık Ölçeği (28 madde) ve araştırmacı tarafından belirlenen 11 algılanan kariyer engelinden oluşan Algılanan Kariyer Engelleri Anketi uygulanmıştır. Araştırmacının belirlediği engeller; *“kişilik özellikleri, ilgiler, yetenekler, cinsiyet etkisi, mesleki bilgi, maddi kazanç olanağı, işe girme olanağı, iş koşulları, diğer hayat seçimleri (evlilik, çocuk sahibi olmak vb.), ailenin beklentileri ve eş veya kız ya da erkek arkadaşın beklentileri”* olarak sıralanabilir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları, 28 maddelik ölçeğin *“mesleki araştırma”* ve *“bağlılık ve erken karar verme eğilimi”* olmak üzere iki faktörlü olduğunu göstermiştir. Çalışmanın diğer çıktıları ise; *“Çoklu regresyon analiz sonuçlarına göre, mesleki araştırma ve bağlılık puanlarını yordayan değişkenlerin mesleki bilgi, işe girme olanağı ve kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu şeklindedir. Bu sonuç mesleki bilgilerini, iş bulma olanağını ve kişilik özelliklerini engel olarak algılayan öğrencilerin kariyer seçimlerine bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. İkinci regresyon analizi ise erken karar verme eğilimini sadece işe girme olanağının yordadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre işe girme olanağını büyük bir engel olarak algılayan öğrencilerin erken karar verme eğilimleri düşmekte ve farklı meslekleri araştırıp değerlendirme eğilimleri artmaktadır.”* olarak açıklanmıştır.

Sürücü (2011), 743 üniversite birinci sınıf öğrencisi ile gerçekleştirdiği doktora çalışmasında, *“sosyal bilişsel kariyer kuramına dayalı olarak seçilen kariyer engelleri; matematik öz yetkinliği, mesleki sonuç beklentileri ve bilim ilgisinin mesleki seçim hedeflerinin üzerindeki rolüne ilişkin elde edilen bulgulara göre sonuçlar sıralanmış ve bu konuda ileride yapılabilecek çalışmalar için öneriler”* sunulmuştur. Çalışmanın çıktılarından bir tanesi; *“Araştırma sonuçları algılanan kariyer engelleri, matematik öz yetkinliği ve bilim ilgisinin doğrudan ve dolaylı olarak mesleki seçim hedefleriyle ilişkili olduğunu ve sınınanan bu model bir bütün olarak mesleki seçim hedefleri ile doğrudan ilişkilidir.”* olarak açıklanmıştır.

Işık E. (2013), üniversite öğrencilerinin ideallerindeki işe yönelmelerine engel olduğunu düşündükleri işlevsel olmayan kariyer inançlarını betimlemek amacıyla, 247 üniversite öğrencisi ile yaptığı çalışma sonucunda çalışma evrenini oluşturan üniversite

öğrencilerinin işlevsel olmayan kariyer inançlarının bireysel faktörler, dışsal faktörler, aile, toplum ve çevrenin etkisi ve genellemeler şeklinde 4 ana tema ve 23 alt boyut üzerinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu çalışmaya ait faktörler ve alt boyutlara ait bazı ifadeler;

- Bireysel faktörlerle ilgili; *“Kendini iyi tanımama ve yeteneklerini nasıl kullanacağını bilememe, referansla işe girmek istememe, cinsiyetin uygun olmaması, dil seviyesinin yeterli olmaması, çabuk öfkelenme ve öfkeyi kontrol edememe, kimseden emir alamama”*
- Dışsal faktörlerle ilgili; *“Torpilsiz iş bulmanın mümkün olmadığı, sistemin sürekli bireyleri engelliyor olması, şans, kader”*
- Aile, toplum ve çevrenin etkisi ile ilgili; *“Ailenin istediği işi onaylamaması, maddi yetersizlik, toplumun baskısı, eşinin istediği işi onaylamaması, aileye aşırı bağlılıktan kurtulamama”*
- Genellemeler ile ilgili; *“İşe alınmayacağı düşüncesi, iyi bir iş elde emenin iyi bir üniversiteden mezun olunmasına bağlı olması, en iyisini yapamama düşüncesi, işverenlerin aşırı beklentileri”* şeklindedir.

Amil (2015); Kayseri bölgesinde çalışan 100 erkek ve 84 kadın çalışan üzerinde yaptığı nicel çalışmada, çalışanların algılanan kariyer engelleri ile algılanan performansları arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenlere göre incelemiştir. Çalışma sonuçlarının çıktıları; *“Kadınlar erkeklere göre, özel sektör çalışanları kamu çalışanlarına göre, çalıştıkları kurumda üst düzey olanlar olmayanlara göre, medeni durumu boşanmış ve bekâr olanlar evli olanlara göre daha fazla kariyer engeliyle karşılaştıklarını algılamaktadır. Diğer yandan erkek çalışanlar kadınlara göre, bekârlar evli ve boşanmışlara göre daha fazla performans sergilediklerini algılamaktadır. Algılanan kariyer engelleri ile algılanan performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.”* olarak açıklanmıştır.

Özdemir ve Aras (2015), sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi isimli çalışmasında; sosyal hizmetlerde kariyer uygulamalarına değinmiştir. Ayrıca yaşlı, çocuk ve dezavantajlı kişilerin bakımı, kadına ve aileye yönelik uygulamalarla sosyal hizmet kurumlarında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının kariyerlerine ilişkin yaşadığı engelleri açıklamıştır. Bu çalışmanın çıktıları; *“Sosyal hizmetlerde çalışma alanları*

geniş olmasına rağmen özel sektör kuruluşlarının aksine kamuda kariyer uygulamaları, terfi ve transferler, yönetmelikler ile belirlenmiştir. Başarı ve yetkinliklerden ziyade kıdem kariyer uygulamalarında öne çıkmaktadır. Ayrıca sosyal hizmet uzmanları tükenmişlik ve cam tavan gibi kariyer sorunları ile karşılaşmaktadır.” şeklinde açıklanmıştır.

Alaçam ve Altuntaş (2015), Eylül 2013-Ağustos 2014 tarihleri arasında Doğu Anadolu bölgesinde yer alan 10 Sağlık Yüksekokulu ile 1 Sağlık Bilimleri Fakültesi olmak üzere toplam 11 okulda hemşirelikte lisans eğitimi veren okullarda görev yapan 132 akademisyen hemşireye yönelik metodolojik olarak gerçekleştirdikleri çalışmada; kadın akademisyenlerin kariyer engellerinin belirlenmesinde kullanılacak *“Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği”* ni (KAREÖ) geliştirmişler ve ölçeğin geçerlik-güvenirliliğini test etmişlerdir. Çalışma sonuçlarının çıktıları değerlendirildiğinde; geliştirilen ölçeğin 4 faktör ve 40 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bu faktörlere; örgüt kültürü ve politikaları (15 madde), çoklu rol üstlenme (10 madde), örgütsel koşullar (7 madde) ve kalıplaşmış ön yargılar (8 madde) isimleri verilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; KAREÖ, kadın akademisyenlerin kariyer engellerini belirlemek üzere kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada kadın akademisyenlerin kariyer engellerine ait faktörler, bazı ölçek soruları ve ifadeler;

- Örgüt kültürü ve politikaları ile ilgili; *“Çalıştığım kurumda ayrımcılığa maruz kalmak kariyerimi olumsuz etkilemektedir.”*, *“Çalıştığım kurumda hak ettiğim kadrolara atanamamak kariyerimi olumsuz etkiliyor.”*, *“Çalıştığım şehirdeki olanaklar kariyer gelişimimi desteklemiyor.”*
- Çoklu rol üstlenme ile ilgili; *“İş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanıyorum.”*, *“Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan özverili olmak zorunda kalıyorum.”*, *“Ailem uzun saatler boyunca çalışmamı hoş karşılamıyor.”*
- Örgütsel koşullar ile ilgili; *“Gelir düzeyim kursa, sempozyum vb. faaliyetlere katılmamı engelliyor.”*, *“Gelir düzeyim araştırma yapma, kitap, dergi vb. materyal almamı zorlaştırıyor.”*, *“Gelir düzeyim akademik kariyer yapmamı*

engelliyor.”, “Araştırma, bilimsel toplantı vb. konularda kurum içi ve kurum dışından yeteri kadar maddi destek alamıyorum.”

- Kalıplaşmış ön yargılar ile ilgili; *“Üst düzey yönetici olmak için yeteneklerimi yeterli görmüyorum.”, “Verimli çalışmamak kariyer hedeflerimi engelliyor.”, “akademik eğitim fırsatlarından diğer akademisyenlerle eşit şekilde yararlanamıyorum.”, “Akademik yaşamın güçlükleri ile baş edemiyorum.”* şeklindedir.

Mutlu ve Owen (2017); Türkiye’de bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (FeTeMM) alanlarında çalışan 16 kadın üzerinde yaptıkları niteliksel çalışmada FeTeMM alanlarında çalışan kadınların kariyer gelişimlerine ilişkin görüşlerini sosyal bilişsel kariyer kuramı açısından betimlemişlerdir. Çalışma kapsamında; alan seçimi, alan eğitimi ve çalışma yaşamı olmak üzere kadınların kariyer gelişimlerinin üç temel aşamasında algıladıkları kariyer desteklerini ve kariyer engellerini ortaya koymayı hedefleyen sorular yöneltilmiştir. Çalışma sonucunun çıktıları; *“FeTeMM alanlarındaki kadınların hem alan seçimi hem de alan eğitimi sırasında aile üyelerini ve arkadaşlarını kariyer desteği olarak algıladıkları, FeTeMM alanlarındaki kadınların çalışma yaşamlarındaki algıladığı desteği çevreden alınan destek olarak belirttikleri, katılımcıların alan seçimi sırasında aile üyelerini ve sınav sistemini, alan eğitimi sırasında alan içeriğini ve sosyo-ekonomik koşullarını, çalışma yaşamlarında ise ev-iş sorumluluklarını da kariyer engeli olarak algılamaktadır.”* şeklindedir.

Ulaş ve Kızıldağ (2019), üniversite öğrencilerinin algıladıkları içsel ve dışsal kariyer engellerini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışma kapsamında; Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde bir üniversitede 2016-2017 yılı bahar yarıyılında öğrenim gören 25 öğrenci üzerinde ölçeğin pilot uygulamasını yapmışlardır. Araştırmacılar 387 öğrenci üzerinde açılımlayıcı faktör analizi, 573 öğrenci üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ve 21 öğrenci üzerinde ise tekrar test güvenliği yaparak Kariyer Engelleri Ölçeği’ni geliştirmişler ve ölçeğin geçerlik-güvenirliğini test etmişlerdir. Toplam 18 maddeden oluşan ölçeğin faktörler; içsel *“tutumsal engeller ve etkileşimsel engeller”* ve dışsal *“sosyal engeller ve eğitsel engeller”* olarak adlandırılmıştır. Çalışmanın çıktısı; *“ölçekten alınabilecek en yüksek puan üniversite öğrencilerinin algıladıkları engellerin yüksekliğine, düşük puan ise öğrencilerin kariyer engelleri algularının düşüklüğüne*

işaret etmekte” olarak belirtilmiştir. Başka bir ifade ile faktöre boyutlarına ait soruların toplam puanı ne kadar yüksek çıkarsa kişi kendini o faktör boyutunda o kadar yetkin görüyor demektir. Bu çalışmaya ait faktörler bazı ölçek soruları aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

- Tutumsal Engeller ile ilgili; *“Kariyerimi planlamakta gerekli beceriye sahip değilim?”*, *“İş yaşamında kullanabileceğim becerilerimin yetersiz olduğu kanısındayım?”*
- Etkileşimsel Engeller ile ilgili; *“Fiziksel özelliklerimin kariyer seçeneklerimi sınırladığını düşünürüm?”*, *“Etnik kökenimin kariyer planlarıma engel oluşturmasından endişelenirim?”*
- Sosyal Engeller ile ilgili; *“Ailemin tercihlerine göre kariyerimi planlamak zorundayım?”*, *“Ailevi sorunlarım nedeniyle kariyer planları yapmakta zorlanırım?”*, *“Ailemin kariyer planlarımı destekleyecek maddi gücünün olmadığı farkındayım?”*
- Eğitsel Engeller ile ilgili; *“Şu ana kadar verilen eğitimin, beni iş yaşamına hazırlamadığı düşüncesindeyim?”*, *“Gelecekte mesleğimi icra etmede kendimi akademik olarak donanımlı hissetmiyorum?”*

Acuner (Acuner, 2019); Trabzon’ da kamu sektöründe yedi farklı kuruluşta 200 kadın çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunların tespit edilmesine yönelik karma yöntemle (nicel ve nitel) bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunun çıktısı; *“Kadın çalışanların yaşadıkları sorunlar; çoklu sorumlulukların üstesinden gelme, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kendilerine koydukları engeller, mentor eksikliği ve kadın yönetici algıları ilgilidir.”* şeklinde belirtilmiştir.

Kalafat (2019), çalışmaya katılanların eğitimleri ve kariyerleri ile ilgili ilerlemelerinde algıladıkları engellerin neler olduğunu tespit etmek amacıyla McWhirter’ ın 1997 yılında geliştirdiği Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeği’ ni, Ankara Üniversitesi ve 19 Mayıs Üniversitesi eğitim fakültelerinde öğrenim gören 524 gönüllü lisans öğrencisi ile çalışarak Türk kültürüne uyarlamaya çalışmıştır. Çalışmanın çıktıları; *“Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısı Türk*

örnekleme için uygunluk göstermemektedir. Bu nedenle cevapların yoğunlaştığı maddelerin özellikleri göz önüne alınarak ölçek iki faktörlü olarak analize alınmıştır. Bu faktörler; kimliksel kariyer engelleri ve destek kaynaklarından yoksunluk olarak belirlenmiştir. Bu faktörlerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda modelde uygunluk göstermeyen maddeler çıkarılmış ve ölçek 2 faktörlü 22 maddeli orijinal haline ulaşmıştır. Alt boyut olarak, birinci tür cevaplar bireyin kendini toplum içinde ifade etme biçimleri yani kimliklerin yansımaları olduğu için kimliksel kariyer engelleri olarak tanımlanmıştır. İkinci tür cevaplarda ise içsel ve çevresel destek eksikliğine vurgu yapıldığı için destek kaynaklarından yoksunluk olarak adlandırılmıştır.” şeklindedir. Sonuç olarak; toplam 22 madde ve kimliksel kariyer engelleri ve destek kaynaklarından yoksunluktan oluşan iki alt boyut ile algılanan kariyer engellerine ilişkin güvenilirliği, geçerliliği ve dil eşdeğerliliği kanıtlanmış bir ölçek oluşturulmuştur.

3.6. ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÇALIŞMALARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Literatürde kariyer engellerine dair çalışmaların var olmasına rağmen engelli çalışanların kariyerlerine veya kariyer engellerine yönelik çalışmaların neredeyse hiç olmaması ise dikkat çekmektedir. Bu nedenle engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunları içeren çalışmalar bu bölümde incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Bilgin (2000)’ in istihdama katılmanın engellilerin sorunlarına esaslı bir çözüm oluşturması için hazırladığı “Özürlülerin Çalışma Hayatındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri” isimli çalışmasında; engellilerin istihdam edilme nedenleri, sorunları ve sorunlarına çözüm önerileri genel başlıklar halinde incelenmiştir. Bu genel başlıklar ise aşağıda yer alan alt başlıklar ve içerikler;

- Engellilerin istihdam nedenleri; “1. Ekonomik nedenler”, “2. Sosyal nedenler”
- Engellilerin istihdam sorunları; “1. Devlet politikaları”, “2. Çeşitli kişi ve grupların tutum ve davranışları; a. Yöneticiler, b. Sendikalar, c. Çalışanlar, d. Engellilerin aileleri, e. Engellilerin kendisi”, “3. Karşılaşılan engeller; a. Ekonomik engeller, b. Fiziksel engeller”
- Engellilerin istihdam sorunlarına çözüm önerileri; “1. Engellilerin kayıtlarının tutulması; a. Genel nüfus sayımına bakılması, b. Özel sayımın yapılması”, “2.

Engellilere mesleki eğitim verilmesi; a. Meslek öncesi eğitim, b. Hizmet içi eğitim”, “3. Engellilere mesleki rehberlik yapılması; a. Engellilerin tanınması, b. Engellilerin engellilik oranı için fonksiyon değerlendirmesine tabi tutulması, c. Mesleklerin tanıtılarak iş analizinin yapılması, d. Engellilere iş bulunması”, “4. Engellilere istihdam yöntemlerinin uygulanması; a. Engellinin normal yolla işe girmesi, b. Engellinin belli mesleklerde çalışması, c. Engellinin kendi işini kurması, d. Engellinin evinde çalışması, e. İş kooperatifleri kurulması, f. İşlerin engellilerin engeline göre uyumlandırılması, g. İşyerlerinin engellinin engeline göre uyumlandırılması, h. Engellilere belirli işler için adaylık eğitimi verilmesi, i. Engellilere korunaklı işlerin oluşturulması, i. Yasal, zorlayıcı ve yönlendirici tedbirler getirilmesi” halinde tartışılmıştır. Çalışmada tartışılan içeriklerin engellilerin çalışma yaşamına katılma sürecinde önerilen çözüm yolları olmasına rağmen engellilerin istihdamına yönelik getirilecek çözüm önerilerinin politik bir düzeyde kalmaması önemlidir. Bu duruma ek olarak bu çözüm önerileri sürekli ve düzenli işleyen bir sistem içerisinde olmalıdır (Bilgin, 2000).

Roulstone, Gradwell, Price ve Child (2003), engelli işçilerin işyerinde varlığını sürdürebilme veya gelişme yollarını belirledikleri çalışmada amaç; engellilerin çalışma yaşamlarında ihtiyaç duydukları destekleri anlama, engellilerin istihdam sürecine katılma veya işlerinde başarılı olmaları için benimsedikleri stratejileri belirlemektir. Bu çalışmanın odağı, İngiltere, Galler ve İskoçya'da 33 engelli çalışanla yapılan yüz yüze görüşmelere ve anket sorularını yanıtlayan 156 kişiden oluşan iki gruba dayanmaktadır. Roulstone ve arkadaşları çalışmanın sonucunda engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştıkları engelleri azaltan ve istihdam sürecinde daha başarılı hale getiren birçok strateji belirlemişlerdir. Özellikle aile, arkadaş ve engellilik örgütlerinin rolüne dair destek mekanizmasının varlığının işçilerin çoğunun güvenini ve yeterliliğini artırmada etkili olduğu vurgulanmıştır. Engelli çalışanların işyerinde varlığını korumak (hayatta kalmak) ve kendilerini geliştirmek için kullandıkları stratejiler; iddialı olmak, engelliliği kabul etme ve beraberinde gelen engellere karşı açıklık, aile, sağlık ve sosyal yardımlar gibi kaynaklardan destek alma, iletişim kanallarının güçlenmesi için yeni teknolojilerin kullanılması, diğer engelli kişilerin onayını alma, esnek çalışma arayışı, yasal yardım almak, kişisel gelişim, engele karşı bilgilendirme ve buna göre hedef belirleme, zaman içinde kademeli olarak strateji oluşturmak, engellilerin sivil toplum kuruluşlarında

çalışması olarak belirlenmiştir. Araştırmacılar bu stratejilerin içerisinde evrensel bir stratejinin olmadığını vurgulamışlardır. Bu durumun engelliler ve engelli çalışanlar için bir engel oluşturabileceği; *“Bir engelli işçi için işe yarayabilecek şey, belirli bir istihdamda insan kaynakları ve finansal ortamdaki istihdam bağlamı uzunluğu göz önüne alındığında, bir diğeri için yararsız veya riskli olabilir.”* olarak açıklanmıştır.

Yukarıda yer alan çalışmada engellilerin ve engelli çalışanların, istihdam edilme sürecinde ve çalışma yaşamında var olmaları ve bu varlığı sürdürebilmeleri için geliştirdikleri stratejiler, aynı zamanda engelli olmalarından kaynaklı karşılaştıkları engelleri de kapsamaktadır. Bu engeller aynı zamanda kariyer engelleri olarak da düşünülebilir.

Eren (2010), engellilerin istihdamında engellerin neler olduğu ve bu engellerin aşılması için neler yapılabileceğini tespit etmek amacıyla Kocaeli ilinde 24 işveren ve 34 çalışan engelli üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmada, engelli çalışanlara sorular yöneltmek için hazırlanan Engelli Çalışan Anketi (10 soru) ve işverenler için İşveren Anketi (13 Soru) kullanılmıştır. Bu anketlere ek olarak işverenlere, işyerlerinde çalışan engelsiz işçilere, çalışan engellilere ve engellilerin yakınlarına Engellilerin Çalışmasına Yönelik Tutum Anketi (EÇYÖT-40 soru) isimli bir tutum ölçeği uygulanmıştır. İşveren anketi yüz yüze görüşme ile, engelli anketi ise mail yoluyla, EÇYÖT ise yüz yüze, mail ve posta yoluyla uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda işveren ve engelli açısından engelli istihdamının sağlanabilmesi aynı zamanda sürdürülebilmesi için ortaya konulan öneriler; devletin yapması gerekenler, işverenlerin yapması gerekenler ve diğer çalışanların yapması gerekenler olarak sıralanmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya ait bazı sorular ve cevaplar;

- Engelli olarak diğer çalışanlardan beklentiniz nedir sorusuna cevaben; *“Önyargısız yaklaşımları, engellilere güvenmeleri, eşit davranmaları, donanım ve araç gereç desteği sağlamaları, destek vermeleri, fırsat vermeleri, beklentim yok, çalışma ortamında iş güvencesinin sağlanması”*
- Engellilerin işyerlerinde çalıştırılması için işverenin yapması gerekenler nedir sorusuna cevaben; *“İşyerindeki ortam düzenlemelerini fiziksel şartları yerine getirmeleri, engellilere fırsat tanınması ve onları tanımaya çalışmaları, engellilere karşı önyargısız yaklaşımları, yasaların öngördüğü kurallara*

uyumaları, çalıştıracağı departmana teknik araç ve gereçlerin temin edilmesi, engellilerle ilgili kuruluşlarla işbirliği, yeni iş alanları oluşturulması, işverenlerin eşit davranması, meslek eğitimlerine önem verilmesi, hizmet içi eğitim”

- Engellilerin istihdamı için devletin yapması gerekenler nelerdir sorusuna cevap olarak; *“Eğitim eşitliğinin sağlanarak iyi bir eğitim almalarının sağlanması ve ailelerin bilinçlendirilmesi, mesleki eğitim verilerek kalifiye eleman haline getirilmesi, gerekli donanımların ve fiziki şartların sağlanması, engellileri rehabilite ederek gerekli iş donanımı ve iş deneyimi kazandırılması (rehabilitasyon) gereken bireyler olarak yetiştirmesini öneririm, devlet büyük-küçük her işletmeye engelli çalıştırma zorunluluğu getirmelidir ve denetim ve yasal yaptırım, engellileri bize daha iyi tanıtmaları gerektiğine inanıyorum, iş tanımlarının sağlıklı bir şekilde yapılarak engellilerin hangi iş alanlarında çalışabilecekleri konusunda saptamalar yapılabilir, ulaşım vb sosyal hizmetlerin sunulması, prim indirimi”*
- İşinizi seviyor musunuz sorusuna cevaben; *“Aldığım eğitime ve kişisel gelişim hedeflerime uygun değil, işimden memnun olmadığım için, çalışmak zorunda olduğum için, verimli olamadığımı düşünüyorum.”*
- İşe yeni alındığınızda ortama uyum sağlamakta zorlandınız mı, evet ise neden sorusuna cevaben; *“% 24,2’si evet”, “% 75,8’si hayır”, “İnsanların ön yargılarını yüzünden işe uyum sağlamakta zorlandım.”, “Ortam, çalışma koşulları ve insanları tanımadığım için uyum sağlamakta zorlandım.”* şeklindedir.

Beatty (2012), kronik hastalığı olanların kariyer engellerini araştırdığı çalışma ile literatüre katkıda bulunmuştur. Çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde kronik hastalığı olan kişilerin kariyer engelleri ve tutumları sosyal bilişsel kariyer teorisi çerçevesinde incelenmiştir. Veriler, kronik hastalığı olup çalışan 23 kişiyle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bu çalışmaya katılanlar kariyer engellerini, *“hastalığın kendisinin fiziksel ve psikolojik yönlerinden kaynaklanan engeller”* (örn; hastalık semptomları ve semptomların belirsizliği), *“başkalarının hastalıklarına tepkilerinin neden olduğu engeller”* (Örn; iş yeterliliklerinden şüphe duyulması, tembellik, acıma ve merhamet duyguları, sempati) ve *“kurumsal politika engelleri”* (ulaşım koşullarının

sağlanamaması) olarak tanımlamışlardır. Kronik hastaların; kronik hastalık semptomlarının mevcut iş görevlerini yerine getirme yeteneklerini etkileyen fiziksel ve bilişsel sınırlamalara neden olabileceğinden, merhamet duygusundan ve hastalıklı kişilerin zor işlerle başa çıkamayacağı veya hastalıklarından dolayı yakında iş gücünden çıkacakları algılarına ilişkin yanılgılardan sıkça bahsettiği bildirilmiştir. Araştırmacı çalışmasında; belirlenen kariyer engellerinin sosyal bilişsel kariyer teorisi çerçevesinde daha geniş bağlamda değerlendirdiğinde, öz-yetkinlik ve kariyer hedefleriyle bağlantı kurulabileceğini vurgulamıştır. Katılımcılar, hastalık belirtilerinin ve hastalıklarına başkalarının tepkilerinden kaynaklı ortaya çıkan zorlukların, öz-yetkinliklerini azalttığını, genel olarak düşük kariyer hedeflerine yol açtığını ve baş etme etkinliklerinin zayıflattığını belirtmişlerdir.

Özdemir (2012), “İstanbul İli Tuzla İlçesinde ikamet eden, Tuzla Belediyesi Engelli Koordinasyon Merkezi’nde kaydı bulunan ve merkezden en az bir kez hizmet almış 15 yaş üstü ortopedik engelli kadınların; hali hazırdaki eğitim, istihdam ve iş yaşamı, ayrımcılık, aile ve evlilik yaşantısındaki sorunları, ayrıca devletten, yerel yönetimden, sosyal çevreden ve gelecekte beklentilerinin neler olduğunu belirlemek” amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, 119 sorudan oluşan form aracılığı ile 81 ortopedik engelli kadınla yüz yüze görüşme yaparak veriler elde etmiştir. Araştırmacı çalışma evrenini 15 yaş üstü tutmasını, çalışma yaşının yasal olarak başladığı yaşı dikkate aldığını belirterek açıklamıştır. Çalışmanın sonuçlarını incelediğimizde; ortopedik engelli kadınların engelli olmaları ve toplumsal cinsiyetçi yaklaşımlar nedeni ile eğitim, istihdam, iş, aile ve evlilik yaşamı konusunda sorunlar yaşadığı ve ayrımcılığa uğradıkları gözlenmiştir. Çalışmanın bulgularını incelediğimizde ise çalışma evrenini oluşturan ortopedik engelli kadınların yaşadığı sorunlar;

- Eğitim; “Ortopedik engelli kadınların, kadın ve engelli olmaları nedeni ile yeterli eğitim imkanlarından faydalanamayarak düşük eğitim seviyesinde kaldıkları ve bunun sonucunda da meslek edinme ve ekonomik konularda sorunlar yaşadıkları”, “Kentın fiziki koşullarının engellilere uygunluğu ve ulaşımın erişilebilirliği halinde eğitimde ve iş yaşamında engellilerin daha fazla yer alabileceği”

- İstihdam ve iş yaşamı; “...%90,1’ den fazlasının işe yerleştirilmeleri, yine tamamına yakını (%96,3) işe yerleştirdiklerinde nasıl çalışacakları ile ilgili yasal hak ve düzenlemelerden haberdar olmadıkları...”, “Hiçbirinin mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon almadıkları”, “%79’ unun hiç çalışmadığı ve çalışmayanların çalışmamasına rağmen %86,5’ inin iş aramadığı, iş aramalarında çalışma hayatının zorlayıcı olacağını düşündükleri”, “İş arayanların eğitiminin yetersiz (%30), kentin fiziki koşullarının elverişsiz (%30) ve ulaşımda yaşanan zorluklar (%30) nedeni ile iş bulamadıklarını düşündükleri”, “İşe yerleştirmede sorun yaşayanların %28,6’sının fiziksel görüntüsü nedeni ile sorun yaşadığı”, “İşe yerleştikten sonra en fazla %31,3’ ünün kentin fiziki koşulları nedeni ile sorun yaşadıkları, %14,2’ sinin de bazen bir boyuttaki engelin diğer alanlara da genellenmesi nedeni sorun yaşadıkları”, “İşten ayrılanların %37,5’ inin neden işten çıkarıldığını bilmediği, bu oranı %25 ile eşin çalışmasını istememe”, “Araştırmaya katılanların tamamının (%95) diğer kadınlardan istihdam alanında daha fazla sorun yaşadıklarını düşündükleri, %59,3’ ünün ise istihdam alanında ortopedik engelli erkeklerden daha fazla sorun yaşadıklarını düşündüğü”
- Ayrımcılık; “%85,2’ sinin toplumun kendilerine fiziksel görüntüleri nedeni ile farklı davrandığı”, “%32,1’ inin toplum tarafından korunmaya muhtaç ve %27,2’ sinin aciz olarak görüldüğünü düşündüğü”, “%70,4’ üne sürekli bakıldığı”, “%67,9’ undan fazlasına toplumun acıdığı”, “%40,7’ sinden fazlasının gelecekte en önemli beklentisinin başkalarına muhtaç olmadan yaşamak” şeklindedir.

Aydemir (2012), engellilerin iş yaşamındaki konumları, önemi, sorunları, engellilerle kurulan iletişim, kariyer, ücret, performans, iş güvenliği ve iş gören sağlığı, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde olup olmadığı, eğer varsa uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmasında genel amacını; işletmelerde engelli dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının neler olduğu, bu çerçevede sorunları saptamayı ve uygulama yaklaşımlarını belirlemek olarak ifade etmiştir. Çalışmanın örneklemini Küçükçekmece Belediyesi’ nde (360 derece belediyecilik anlayışıyla hizmet vermesinden kaynaklı) çalışıp engelli olan (15) ve olmayan (100), toplam 115 kişi oluşturmaktadır. Araştırmacı çalışmasında iki farklı

anket geliştirmiştir. Birinci anket (Likert tipi 25 çoktan seçmeli soru) engelli çalışanlara, ikinci anket (Likert tipi 15 çoktan seçmeli soru) engeli olmayan çalışanlara uygulanmıştır. Anketlerin alt boyutları; fiziksel düzenleme ve ergonomi, oryantasyon ve işe uyum, eğitim ve geliştirme, ücret ve işe değerleme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, motivasyon, iletişim ve geribildirim olarak belirlenmiştir. Bu faktörlere ait bazı sorular ve bulgular;

- Kariyer yönetimi ile ilgili, “1. Engelli alışanların kariyer yolları açıktır.” sorusuna karşılık; “Engelli alışanlar için çalıştıkları kurumun kariyer yollarının açık olmadığı” ifade edilmiştir. Bu durumun; “rgt kaynaklı engelli çalışanların kariyer beklentilerinin ve buna bağlı olarak performans düşmesine, kurum kültürünü benimsenemeye ve aidiyet duygusunun azalmasına” yol aaağı belirtilmiştir. “2. Kurumumuz, engelli çalışanların kariyer ve gelişimini plnlar.” sorusuna karşılık; “Kurumların engelli çalışanlara yönelik kariyer ve gelişimlerini plnlamadıkları” ifade edilmiştir. Bu durum; “Engelli alışanların işletmelere yeterince güvenmedikleri ya da işletmelerin engelli çalışanlara bu konuda yeterince açık olmadıklarından kaynaklı olabileceği” şeklinde açıklanmıştır. Buna ek olarak; “Kariyer geliştirme programları sonucunda önemli pozisyonlar için içeriden yapılacak atamaların; çalışanların performanslarını artıracaağı, onları motive edeceği ve işletmeye duyulan güvenle birlikte onların başarıya ulaşması için çaba göstermelerini sağlayacağı” vurgulanmıştır.
- Oryantasyon ve işe uyum ile ilgili; “1. İşe başlama sürecinde verilen oryantasyon eğitimi işime uyum sağlamama yardım etti.” sorusuna karşılık; “Engelli alışanların %86.7 oranında olan büyük bir çoğunluğunun oryantasyon eğitimi almadıkları”, “2. Endişelerimiz ve ihtiyalarımızda destek ve danışmanlık alırız.” sorusuna karşılık; “Engelli alışanların % 46,7’ sinin kurumda yaşadıkları sorun ve sıkıntılarla ilgili profesyonel anlamda destek ya da danışmanlık almadıkları” ifade edilmiştir.
- Eğitim ve geliştirme ile ilgili; “İşe yeni başlayan çalışanlara ve engelli çalışanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak uygulamalı eğitimler verilir.” sorusuna karşılık; “Engelli olan ve olmayan çalışanların %46,7’ si işe

yeni başlayan çalışanların işbaşı yaptıklarında, işi işbaşında uygulamalı olarak öğrendikleri” ifade edilmiştir.

- Ücret ve iş değerlendirme ile ilgili; *“Kurumumuzda ücret, çalışan yeteneği ve rekabet edebilirliğine dayanır.”* sorusuna karşılık; *“Engelli çalışanların %73,4’ünün ücret ve maaşlarının kendilerini tatmin etmediği, piyasaya kıyaslanacak derecede ücret ve maaş alamadıkları”* ifade edilmiştir. Bu durumun en büyük sebebi; *“Engelli çalışanın kariyer beklentilerinin karşılanamaması”* olarak açıklanmıştır. Buna ek olarak; *“Kariyer beklentisi olmayan ya da düşük olan engelli çalışanın insan kaynaklarının diğer yaklaşımlarını da aynı şekilde algılayabileceği”* vurgulanmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında; *“İşletmelerin ve de kurumların engelli çalışanlara yönelik Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları (politikaları, prosedürleri, fonksiyonları vb.) oluşturmaları ve de plânlamalarını bu doğrultuda yapmaları gerektiği”* belirtilmiştir (Aydemir E. , 2012).

Araştırmacının çalışması engelli çalışanlara yönelik yapılan çalışmalar içerisinde (özellikle kariyer ve kariyer geliştirme ile ilgili) en kapsamlı çalışma olarak dikkat çekmektedir. Araştırmacı çalışmada engelli olan ve olmayan çalışanları karşılaştırmalı olarak değerlendirmiştir. Ayrıca araştırmacı engelli çalışanlara yönelik engelli dostu insan kaynakları yönetimi yaklaşımına vurgu yaparak bir model önerisinde bulunmuştur. Bu durum çalışmayı, engelliliği kavramsal olarak anlamak ve var olanı durum tespit etmekten daha ileri bir düzeye taşımaktadır. Bu nedenle çalışma, çözüm üretme ve model oluşturma noktasında insan kaynakları yönetimine de katkı sağlaması amacıyla diğer çalışmalardan farklılaşmıştır.

Tilki (2017); özel ve devlet sektöründe çalışan engelli bireyler üzerinde yaptığı çalışmada yıldırma, örgütsel sinizm, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinde seri aracılık etkilerini incelemiştir. 184 engelli çalışan üzerinde yapılan çalışmada seri çoklu aracılık analizi sonucunda; yıldırma ve işten ayrılma niyeti ilişkisi örgütsel sinizm ve iş doyumunun seri aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur. Aynı ayrı dolaylı etkilere bakıldığında yıldırma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin anlamlı bir aracılık sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer anlamlı dolaylı etki ise iş doyumu aracılığıyla yıldırmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisidir. Sonuç olarak; engelli

çalışanların yıldırma yaşamaları arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı ve akabinde iş tatminlerinin azaldığı ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinde bir artış meydana geldiği vurgulanmıştır.

Cesim, Şanlı ve Akel (2018); Hacettepe Üniversitesindeki engelli çalışanların karşılaştıkları psikolojik şiddet davranışları (mobbing) ve bu davranışların etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışma yapmışlardır. Bu çalışma engelli çalışanların demografik bilgileri, maruz kaldıkları psikolojik şiddet davranışları ve maruz kaldıkları şiddet davranışlarının sosyal, fizyolojik ve psikolojik etkileri sorgulanmıştır. Çalışma incelendiğinde engelli bireylerin; *“konuşurken sık sık sözlerinin kesildiği”, “başkalarının yanında küçük düşürücü davranıldığı”, “kendilerini stresli ve yorgun hissettikleri”* şeklinde bulgulara rastlanıldığına dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışmaya konu olan engelli çalışanların büyük bir kısmının mobbing davranışıyla karşılaşmadığı ancak en az bir kısmının ise kasten mobbing davranışları yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmanın tartışma kısmında, engelli çalışanların psikolojik şiddet davranışları kapsamında gösterilen tutumları sürekli olarak hatırladıkları veya yaşadıkları, bu davranışları hatırladıklarında şiddetle üzüntü duydukları, iş yerinde bulunmak istemedikleri, iş dışındaki hayatlarının bundan olumsuz etkilendiği, işe konsantre olmada güçlük çektikleri, iş ortamındaki arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları ve işe karşı bağlılıklarının azaldığı vurgulanmıştır.

Mengü (2018), *“Engelli İstihdamına Engelli Bakışı: Sosyolojik Açıdan Değerlendirme”* isimli çalışmasında, bir işte çalışmanın engellilere toplumsal hayata katılım ve sosyal bütünleşme konusunda destek verdiğini, bu durumun ise engelli çalışanlara yönelik sosyal rehabilitasyon sağladığını belirtmiştir. Ayrıca istihdam yoluyla elde edilen sosyal çevre ile engelli çalışanların yalnızlıktan kurtulma, ekonomik bağımsızlık elde etme ve hayata bağlanma fırsatı yakalayacağını ve engellilerin sosyal dışlanmaya maruz kalmayacaklarını vurgulamıştır. Bu bakış açısıyla engelli kişilerle yaptığı görüşmelerden elde edilen bilgiler dahilinde ifade edilen cümleler; *“İnsanlar sandalyeye bakarak zekada da yargıya gidiyor.”*, *“İş yürüsün diye bakılıyor engelden kaynaklı zorluğa bakılmıyor.”*, *“Mesela şu an engelime zarar veren birimde çalışıyorum.”*, *“Kurumlarda engele uygun nasıl iş verileceği bilgisi eksik.”*, *“İşverende bilinçsizlik var, durumuma uygun şartlar oluşmuyor.”*, *“Bir engelli nasıl çalıştırılır bu bilinmiyor, insanları engeline göre sınıflandırmak gerekiyor.”*, *“Kurumlar engelli için*

yapılanı başa kakıyor.”, “Yarı ölü.”, “Bu engelli nasıl benden yukarıda olur.”, “Stresim engelimi tetikliyor.”, “Burada herkesin yapabileceği işi yapıyorum, daha özel deneyimlerim var oysa ki.”, “Engelim belli olmadığı için toplu taşımada yer alamıyorum, ayakta durmanın yanı sıra kalabalık engelimi tetikliyor ve yere yığılıyorum ve iş ararken de bu yüzden ulaşımı önceliyorum.”, “Kurumlar zorunluluktan rampa yapıyor ancak engelli kullanamaz onu.”, “Devlet zorunlu kılmasa özel sektör istihdam etmez.” şeklinde olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın çıktılarının bazıları; “Engellinin kendisinden, yakınlarından, engelliye kuşatan toplum tarafından üretilen çeşitli sosyal dışlanma pratikleri mevcuttur. Çalıştığı yerde edindiği sosyal çevresiyle birlikte engelli birey, sosyal hayata girebilmekte ve çalışırken edindiği gelir ile de kaybetmiş olduğu güven duygusunu yeniden kazanabilmektedir.” şeklindedir.

Bu çalışmadan anlaşılacağı üzere engelli kişilerin kariyerinde ortaya çıkabilecek bazı engelleri önlemenin veya aşmanın yolu engelli kişilerin çalışma yaşamına katılımının sağlanmasıdır. Engelli bireylerin yukarıda yer alan çalışmada yer alan sorulara vermiş olduğu cevaplar, engellilerin çalışma yaşamında algıladıkları engellerin var olduğunu da göz önüne sermektedir. Bu nedenle engelli çalışanların algıladıkları veya var olan kariyer engellerini ortadan kaldırmak için engelli çalışanlara yönelik özelleştirilmiş kariyer geliştirme programları düzenlemeye ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır.

Bilican ve Polat (2018)' in, katılımcılara engel/tanı durumları, iş arama süreçleri, istihdam sürecinde yaşadıkları güçlükler ve çalışma yaşamlarındaki güçlükler hakkında sorular ve önerilerin sorulduğu çalışmasında amaç; Türkiye’de engelli kişilerin kendi bakış açılarından istihdam ile ilgili görüş, eleştiri ve önerilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bedensel bir engeli olan üç katılımcı ve psikolojik engeli olan üç katılımcı ile yapılandırılmış formatta sorular eşliğinde görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada 11 açık uçlu soru ve altı tane de demografik bilgi sorusu yer almakta olup sorulara yönelik cevaplar çalışmanın sonuç kısmında aşağıda belirtildiği gibi yer almaktadır.

- Engeli olan bireylerin eğitim ve iş bulma süreçlerinde yaşadığı zorluklar; *“Okulun fiziksel yapısı nedeniyle okula 2 sene boyunca annem götürdü.”, “Çalıştığım yerle evimin mesafesi uzaksa ve de servis/ulaşım imkanı yoksa*

zorlanıyorum.”, “Sürekli izin almak zorunda kaldığım için zorlanıyorum.”, “İşime konsantre olamadığım, ofiste uzun süre kalamadığım ve iş stresini yönetemediğim için zorlanıyorum.”, “Deli, bir psikoloğa git diyorlar, bunlar yüzünden çekiniyorum, atılgan olamıyorum.”

- İş bulma sürecinde engelli bireylere tanınan ayrıcalıklar, bariyerler ve damgalamada yaşanan zorluklar; “Özel sektör maddi bir çıkar düşündüğü için bu kişi engelli, işe ihtiyacı var demez, ayrıcalığı devlet sağlayabilir.”, “Bir işe başvurduğunuzda fiziksel durumunuz uygun olmadığı için işe alınmama riskiniz var ama engelli kadrosu için başvurursanız ve sınavı geçerseniz alınırsınız. E-KPSS bir nimet.”, “İşverenler engelli personeli yük olarak görmektedir”, “Ailem bağımsız bir şey yapamayacağımı düşünüyor.”,
- İş bulmak ve bir işte kalmak için nasıl bir destek gerekirdi? sorusuna dair cevaplar; “Engelli çalışanların olumlu yaptıkları işler pekiştirilmeli ve işverenler engel durumlarına uygun bir performans beklentisi içerisinde olmalıdır”, “Engeli olan personeller çoğu zaman kendi branşlarında çalışmadığı için bu konuda iş eğitimi desteği önemlidir.”
- Engelli bireyler için çalışmanın anlamına dair cevaplar; “Hayatta aktif rol oynamak.”, “Bir işte çalışmak hem insanlarla iletişim kurmayı sağlar hem de saygınlık kazandırır”, “Hem iş yoğunluğum hem de işi kaybetme düşüncelerim nedeniyle yaşadığım stres ve fiziksel yorgunluk çalışmanın dezavantajlı yanlarıdır.”, “Branşıma (teknikerlik) uygun bir iş yapmadığım için gelir düzeyim düştü.”
- Engelli bireylerin çalışma hayatlarında yaşadıkları zorluklar ve bunlara ilişkin öneriler; “Diğer çalışanlar şizofreni hakkında bilinçlenmelidir.”, “Anaç ve yumuşak tavırlı, çalışmalarını takdir edip övebilen işverenlerle çalışılmalı.”, “Terapi hizmeti alınmalı.”, “Diğer çalışanlar daha çok iş yükü aldıkları için görev dağılımı konusunda engeli olan personel ile sorun yaşıyor.”, “Engelli bireylerin hayatta kalmak için verdiği mücadele önemsenmelidir.”
- İstihdamı artırmak için sosyal politikalar ile ilgili değişiklik önerileri; “Engelli bireyler hakkında toplumda bir bilinç sağlanmalıdır.”, “Toplumun engelli bireylere karşı normalleşmesi gerekir.”, “İş yerlerinde psikoterapiye ulaşma

imkanları kolaylaştırılmalıdır.”, “İşe devamsızlık hakkı konusunda yasal düzenlemeler yapılmalıdır.”

- Engelli bireylerin engelli iş koçluğu hakkındaki görüşleri; *“Engelli iş koçları çaba gösteriyor fakat özel iş yeri sahiplerinin tavırları yüzünden yetersizler.”, “Yeterli ve uygun bir iş ortamı sağlanamadıkça bunun hiçbir etkisi olmaz, asıl sorun işveren, kurumlar ve engelli personel arasındaki beklentinin aynı olmamasından kaynaklı.”* şeklindedir.

Medikal model yerine, sosyal model perspektifinden bakıldığında, engelli çalışanları sınırlayan ögeler fiziksel, tutumsal ve örgütsel engellerdir (Roulstone, Gradwell, Price, & Child, 2003). Bu engellerin yanı sıra engellileri ve engelli çalışanları sınırlayan birçok sorun veya engel bu bölümde aktarılmıştır. Literatür çalışmalarına baktığımızda engelliler ve engelli çalışanlar üzerine yapılan çalışmalar, engellilerin istihdam süreçlerinde birtakım sorunlarla ve engellerle karşılaştığını göstermektedir. Bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sorunlar ve engeller birbirlerinin devamı niteliğinde ve birbirleriyle ilişkili olma izlenimini vermektedir.

Korkut ve Keskin (2016), üniversite öğrencilerinin kariyer algıları üzerine yapmış oldukları çalışmada kariyer kavramını metaforik olarak kavramsallaştırmaya çalışmışlar ve kariyeri temalar halinde betimlemişlerdir. Gelişim aracı olarak kariyer (verimlilik/başarı, büyüme, yükselme), yol alma aracı olarak kariyer (hedef, süreç, gelecek), denetleme aracı olarak kariyer (güç, kontrol), tehdit aracı olarak kariyer (belirsizlik ve zorluk) ve yaşam aracı olarak kariyer (ihtiyaçlar) bu temalara işaret etmektedir. *“İnsanların yaşamları boyunca buldukları pozisyonu, edindikleri başarıları, katılmış oldukları eğitsel programları, iletişim becerileri, aldıkları ödülleri ve görev aldıkları kurumları/kuruluşları bir arada toplayan bir ‘şemsiye kavram’ olarak kariyer günümüzün rekabetçi iş yaşantısının yadsınamaz bir gerçeği ve önemli bir değerlendirme unsurudur”* (Korkut & Keskin, 2016).

Literatüre bakıldığında engelli kişiler ve çalışanlar yaşamları boyunca bazı etkenlerden kaynaklı sorunlar, kısıtlamalar ve engeller yaşamaktadır. Engelli kişilerin ve çalışanların yaşamları boyunca karşılaştıkları sorunları, kısıtlamaları ve engelleri bir **şemsiye kavram** altında toplayacak olursak, bu kavramı **kariyer engelleri** olarak nitelendirebiliriz.

3.7. ENGELLİ ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN KARIYER ENGELLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Literatür taraması yapıldığında, kariyer engellerine yönelik çalışmalar belirgin bir şekilde daha çok üniversite öğrencilerinin ve kadınların kariyer engellerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ülkemizde engelliler üzerine yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlanılmış olmasına rağmen engelli çalışanlar üzerine yapılmış çalışmalar daha az sayıdadır. Bu duruma ek olarak engelli çalışanların kariyerlerine ve kariyer engellerine ilişkin kapsamlı bir şekilde yapılmış çalışmaların yok denecek kadar az olması dikkat çekmektedir. Ayrıca ülkemizde engelli çalışanların kariyer engellerinin belirlenmesine dair güvenilirliği ve geçerliliği yapılmış bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu bölümde engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı ve önemli olduğu düşünülen bazı sorun alanları kariyer engelleri bağlamında literatür taramasına dayandırılarak aşağıda açıklanmaktadır. Bu tez çalışmasında açıklanan ve aşağıda maddeler halinde yer alan kavramlar, her çalışanın çalışma yaşamında karşılaşacağı sorun alanları ve kariyer engelleri olarak da düşünülebilir.

3.7.1. Stres ve Örgütsel Stres' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

Stres, modern dünyanın hastalığıdır (Gümüştekin & Gültekin, 2009). Stres, kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki sürecidir (Aydın İ. , 2016). İşgücü piyasalarında rekabetin artması çalışanların kariyer gelişimlerini etkilemiştir. Rekabet artışı, bir arada çalışma zorunluluğunu, gelişen teknoloji ve iletişimle beraber iş süreçlerinin daha da hızlanmasını, çalışan, yönetici ve işveren düzeyinde beklentilerin karşılanmamasını ve artan araç trafiğinde ulaşım koşullarının zorlaşması sonucunda işe yetişmenin zorluklarını da beraberinde getirmiştir. Bu ve benzeri etkenlerin varlığı çalışanları yıpratmakta ve bunun sonucu stres adını verdiğimiz psikolojik sorun meydana gelmektedir. Bu sorun personelin işe odaklanmasını engellemekte ve veriminin düşmesine neden olmaktadır (Balta, 2007). Aşırı rekabetin olduğu ortamlarda yeterli başarı gösterememe, çalışanın iş ya da konumunu kaybetme riski, çalışanları sürekli stres altında bırakmaya neden olmaktadır (Şenturan, 2014). Genel uyum sendromu kuramına göre bedenin stresli durumlara verdiği tepki üç aşamalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Birinci aşama alarm aşamasıdır. Stres kaynağı sempatik sinir sistemini etkin hale getirerek beden savaş ya da kaç tepkisi gösterir. Bu süreçte stres

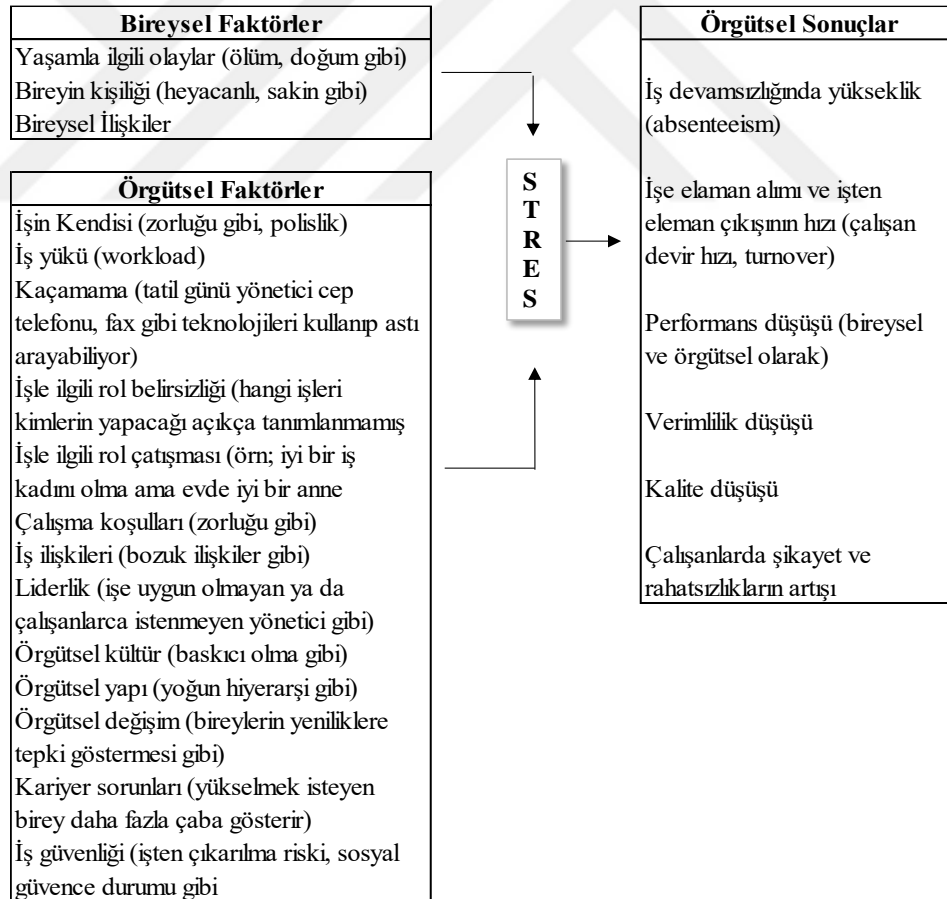
yaratan faktörle yüzleşme ya da kaçınma yaşanır. İkinci aşama uyum aşamasıdır. Stres kaynağına uyum sağlanması halinde normalleşme süreci başlar ve gerilim azalır. Üçüncü aşama, stres ile başa çıkılmazsa ve uyum sağlanamazsa ortaya çıkacaktır. Bu aşama ise tükenme aşamasıdır (Aydın İ. , 2016).

Stresin getirdiği olumsuz özellikler, çalışanlar üzerinde her geçen gün etkisini artırmakta ve eş zamanlı olarak günümüz iş dünyasını da olumsuz etkilemektedir. Stres, örgüt ve çalışanlarını yakından etkilediği için örgüt politikaları arasında yerini almıştır (Gümüştekin & Gültekin, 2009). Örgütsel stres kavramı, iş organizasyonlarının ve yapılarının çalışanlarda ve yöneticilerde yapmış olduğu stres kaynakları olarak açıklanabilir. Çalışanların mesleki gelişme, yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyelere ulaşmada, gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağını bilmemek bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Orta yaşta ve kariyerinin orta döneminde bulunan çalışanlar hem aynı durumda olan diğer çalışanlarla hem de üstleri durumunda olan çalışanlarla mücadele etmeye zorlanmaktadır (Şenturan, 2014). Bir örgütte çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları vardır. Bunlardan bazıları iş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki değersizlik, insan ilişkileri, yabancılaşma, rol çatışması, çalışma koşulları ve engellenmedir (Aydın İ. , 2016). Stres çalışanların kariyer planlama yapmasına, verimliliğine, motivasyonuna, performanslarına, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine engel teşkil edebilir (Gümüştekin & Gültekin, 2009). Stres, çalışanların işe odaklanmasını engellemekte ve veriminin düşmesine neden olmaktadır (Aktaş K. , 2015). Stresin ölçülebilen zararları, hastalık, erken emeklilik, görev başında ölüm, iş kazaları/yaralanmalar, işe gelmeme, sağlık sigortası masraflarıdır. Stresin ölçülemeyen zararları ise, az ya da yetersiz verim, zaman yönetiminde eksiklik, karar almada hata, etkisiz yönetim, kaza olasılığında artış, kişiler arası ilişkilerde gerginlik, konsantrasyon bozukluğu, karar verme yeteneğinde azalma ve azalan yaratıcılıktır (Altıntaş, 2014).

İş yaşamında rekabet koşullarının getirdiği sorumluluklar ile baş edememe, kariyer planlamaya ilişkin gerçekleşmeyen durumlar sonrasında yaşanan hayal kırıklıkları, çalışma arkadaşlarıyla iletişim kuramama ve işe ilişkin sorunlar çalışanlarda duygusal yükler oluşturmaktadır. Bu duygusal yüklerin başında stres gelir. Engelli çalışanlar diğer çalışanlara oranla çalışma yaşamında daha fazla yüklerle karşılaşmaktadır. Engelli çalışanın kendini yetersiz ve işe yaramaz hissetmesi, diğer

çalışanların engelli çalışanlara yönelik acıma duygusu geliştirmesi ya da engelli çalışanları aşağılaması, işverenin engelli çalışanı yasal bir yük olarak ya da yüksek maliyet olarak görmesi, kötü söz veya davranışa maruz kalma, dışlanma iş yaşamında engelli çalışanların karşılaştığı yükler olarak karşımıza çıkmaktadır (Orhan & Uysal, 2019). Engelli kişiler yeteneklerine oranla daha az yetenek gerektiren işlerde çalıştırılmaktadır. Buna ek olarak engelli kişiler standart dışı yarı zamanlı veya geçici işlere yönelme eğilimindedirler. Bu tip işler düşük seviyede katkı verme, sorumluluk alma, iş tatmini ve garantisinin olmayışı sebepleri ile artan düzeylerde stres ve kaygı gibi psikososyal riskleri bünyesinde barındırmaktadır (Yenidünya, Güler, Çoktu, Bolat, & Erel, 2016). Psikolojik şiddet eylemleri işyerinde stres türleri arasında en önemli olanıdır. Engelli çalışanlar iş yerinde uğradıkları mobbing (yıldırma) sonrasında stres yaşamaktadırlar (Cesim, Şanlı, & Akel, 2018).

Tablo 18. Strese Yol Açan Başlıca Faktörler ve Stresin Örgütsel Sonuçları



Kaynak: Nezih Metin Özmutaf, Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, E.Ü. Su Ürünleri Dergisi, 2006, Cilt 23, Sayı 2, s.76.

Çağdaş yaşam baskıları azaltmak yerine artırmaktadır. Çağdaş yaşamda başarılı olmak stresten kurtulmakla değil stresi yönetebilme kapasitesini artırmakla mümkündür (Altıntaş, 2014). Stresin çalışanlar ve örgüt açısından çeşitli olumsuz etkileri bulunmasına rağmen, stres aynı zamanda bireyin harekete geçmesini ve hedeflerine daha çabuk ulaşmasını sağlayan bir araçtır (Gümüştekin & Gültekin, 2009). Optimum seviyedeki bir stres çalışanı motive ederek çalışanın performansını artırabilir ve iş tatmini sağlayabilir (Aydın Ş. , 2004). Amaç belirleme programları, katılımlı yönetim, rol analizi ve sınıflandırması, zaman yönetimi, sosyal destek, duygusal iklim kontrolü, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetimi eğitimi, ücret yönetimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi örgütsel stresin yönetiminde kullanılacak kariyer geliştirme programlarının oluşturulması çalışan, işveren ve yöneticiler arasındaki bağı güçlendirecek ve bu bağ stresi azaltmaya yardımcı olacaktır (Şenturan, 2014). Stres kaynaklı durumu önleyebilmek için örgütün yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler şeffaf davranmalı ve çalışanlar belirsiz olarak algıladıkları noktaları netleştirmelidir (Aktaş K. , 2015). İş yerinde stresle başa çıkmada kullanılacak örgütsel stratejiler, destekçi örgütsel bir hava yaratmak, iş zenginleştirme yapmak, örgütsel rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak, mesleki gelişim yollarını planlanmak ve danışmanlık hizmeti sunmak üzerinedir (Aydın İ. , 2016).

Engelli çalışanlar, bir işe sahip olduklarını ve normal olan bir maaş aldıklarını düşünseler bile, bir süre sonra profesyonel bir kariyere sahip olamayacaklarını fark ederler. Düşük seviyede eğitim almalarından kaynaklı daha az fırsata sahip olduklarından şikayet ederler. Bu nedenler örgüt içerisinde engelli çalışanlarda rol ve görev karmaşası yaratacağından bu durum strese neden olur (Masluk, ve diğerleri, 2015). Engelli çalışanların engelli olmayan çalışanlara oranla sorun alanları birbiriyle benzer görünümlü olmakla birlikte, engelli çalışanların bu noktada karşılaştıkları engeller daha fazladır. Engelli çalışanlar örgütlerde diğer çalışanlara oranla daha çok bireysel, çevresel, ekonomik ve sosyal engellerle karşılaşır. Bu tür engeller ayrımcılık, işveren tutumu, erişilebilirlik, düşük ücretli işlerde çalışma, yetersiz ve plansız kariyer gelişimi vb. birçok alanda varlığını göstermektedir. Engelli çalışanların karşılaştığı bu engeller onların stres düzeyini daha da artıracaktır. Stresin beraberinde getirdiği örgütsel sorunlar (işe devamsızlıkta artış, işten ayrılma, performans düşüşü, verimlilik düşüşü, kalite düşüşü, şikayet ve rahatsızlıkların artışı) engelli çalışanların

kariyerini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenlerle yoğun stres durumunun getireceği sonuçlar açısından stres, engelli çalışanların kariyerinde psikolojik faktörlere bağlı bir kariyer engelidir.

3.7.2. Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

İnsanların çalışmaları ile olan ilişkisi ve bu ilişki ters gittiğinde ortaya çıkabilecek zorluklar uzun zamandır modern çağın önemli bir fenomeni olarak kabul edilmektedir. İşyerindeki yüksek düzeyde stres, duygusal ve bedensel sağlık sorunlarına yol açabilir. Tükenmişlik, işle ilgili bireysel niyet, motivasyon ve iş deneyimleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan kalıcı psikolojik bir yorgunluktur (Ereş, 2017). Tükenmişlik, işteki kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörlerine uzun süreli bir cevaptır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Stres, yoğun psikolojik ve fizyolojik belirtiler içerir. Eğer stres tedavi edilmezse tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Ereş, 2017). Mesleki tükenmişlik, işyerinde var olan kişilerarası kronik stres faktörlerine yanıt olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Tükenmişlik profesyonel hedefleri engelleyen, iş birliği kaynaklarını tüketen ve zaman içerisinde ilerleyen bir duygudur. Tükenmiş bireyler, işlerinde potansiyellerini kullanamaz ve çalışılan örgütteki verimliliği düşürür (Ereş, 2017).

3.7.2.1. Tükenmişliğin Bileşenleri

Tükenmişliğin bileşenleri yoğun bir tükenme duygusu, sinizm (duyarsızlaşma), işten kopma duyguları, etkisizlik ve azalmış bireysel başarı olarak karşımıza çıkar (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

3.7.2.1.1. Tükenme

Tükenme, tükenmişliğin en belirgin özelliğidir. Tükenme bileşeni tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil eder. Kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarından uzaklaşma ve tükenmiş olma duygularını ifade eder. Tükenme, basitçe deneyimlenen bir şey değildir ve iş yükü ile başa çıkmanın bir yolu olarak, kişinin işinden duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşmasına neden olur (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Duygusal tükenme işten çıkmanın temel taşı olarak karşımıza çıkabilir (Ereş, 2017).

3.7.2.1.2. Sinizm ve Örgütsel Sinizm

Sinizm bileşeni tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder. İşin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı bireysel bir tepki anlamına gelir. Duyarsızlaşma, kişinin kendisi ve diğerleri arasına, mesafe koyma girişimidir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Çalışanlar yaşamları boyunca örgütlerine karşı olumlu ve olumsuz tutum sergileyebilmektedirler. Olumsuz tutumlar örgüt içi iletişimi ve ilişkileri olumsuz etkiler ve bu tür tutumlar beraberinde birçok sorunu gündeme getirebilir. Çalışanların bu olumsuz tutumlarından biri örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği negatif örgütsel davranışlar olarak görülmekte ve çalışanların çalışma ortamlarındaki olumsuz duygularını ifade etmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanlarda motivasyon ve özgüven eksikliğine, örgüte bağlılıkta, performansta ve güven duygusunda azalmaya neden olabilmektedir. Ayrıca çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkilemekte ve kişilerarası çatışmaların artmasına etki etmektedir (Kosa, 2019). Duyarsızlaşma yaşayan kişi, insanlar ile olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için lazım olan en düşük seviyeye indirir. Birey çalışma yaşamında kişisel etkililiğini kaybeder ve bireyin azalan kişisel başarısı iş yeteneklerini de olumsuz etkiler (Ereş, 2017).

3.7.2.1.3. Azalmış Bireysel Başarı/Yetersizlik

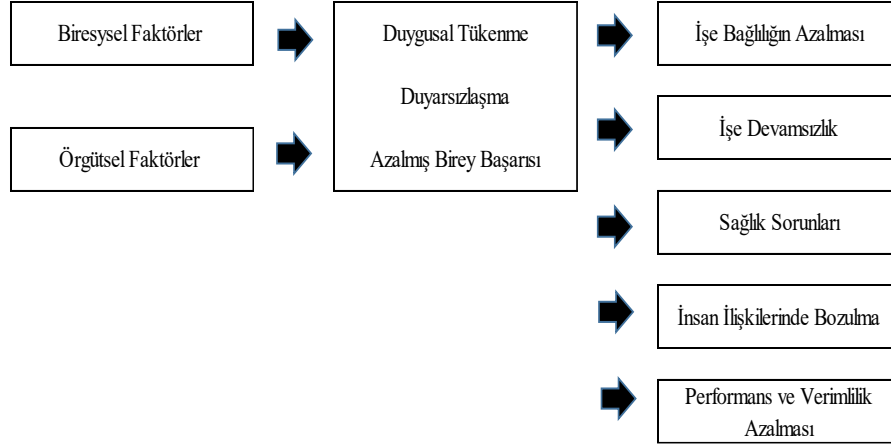
Azalan etkinlik veya başarı bileşeni, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder. Bu ise yetersizlik duyguları, başarı ve verimlilik eksikliği ile açıklanabilir. Tükenme veya duyarsızlaşma, işyerinde etkin ve verimli olamamaya yol açacak olup başarı duygusu kazanmak zorlaşacaktır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Azalmış bireysel başarı yetersizlik içerir. Yetersizlik düşük iş performansı, depresyon ve iş stresine neden olmaktadır. Bu olumsuz durum ve duygular işten ayrılma isteğini güçlendirecektir (Ereş, 2017).

3.7.2.2. Tükenmişliğin Öncülleri, Etkileri ve Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel öncülleri, çalışanların mesleki becerileri ile iş beklentileri arasındaki tutarsızlık, öğrenim durumu, kişilik yapısı, cinsiyet ve yaş faktörüdür. Örgütsel beklentilere cevap verebilecek nitelikteki çalışanlar, yetersiz niteliğe sahip olanlara göre daha az tükenmişlik yaşamaktadır. Öğrenim durumu yüksek olanlarda, tükenmişlik sendromu daha fazla yaşanmaktadır. Bu durum öğrenim durumu

yüksek olan çalışanların bilgi ve becerilerini çalışma yaşamı sürecinde istediği ölçüde kullanamadığını göstermektedir. İçedönük, uyumsuz ve sorumluluk duygusu taşımayan bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Kadınlar, tükenmişlik sendromunu daha çok yaşamaktadır. Tükenmişlik kişinin kariyerinin başında çok önemli bir risktir. Kariyerinin başında tükenmişlik yaşayan birisinin işini bırakma olasılığı daha yüksektir (Ereş, 2017). Tükenmişlik kariyer evrelerinde kendini gösterebilir. Kariyer ortası evresinde bulunan çalışanlar, kendileri ile aynı dönemde iken aldıkları ücret ve olanaklardan fazlasını elde eden, yaşamlarında oldukça esnek olan, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan ve aile sorumluluğu bulunmayan çalışanlara karşı öfke duymaktadırlar. Öfke bastırıldıkça veya kabul edilmedikçe enerji boşa harcanmış olur. Bu durumda olan bireylerde enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık ve nihayetinde performans düşüşü görülür (Özden, 2016). Tükenmişlik; kaygı, depresyon, benlik saygısında düşüşler vb. zihinsel sağlık açısından olumsuz etkileri arttırır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Tükenmişliğin örgütsel öncülleri; aşırı iş yükü ve rol yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel güven eksikliği, sosyal destek eksikliği, bireylerarası çatışma ve karar alma sürecinde katılım (otonomi) eksikliğidir. Örgütsel faktörlere bağlı tükenmişlik; stres, yorgunluk, kaza, depresyon, sinizm etkisiyle çalışanda kayıtsızlığa ve alaycı bir tutumun izlenmesine, düşük performans, memnuniyetsizlik, olumsuz güven algısı, duygusal tükenme ve adalet algısının olumsuz etkilenmesine yol açacaktır (Ereş, 2017).



Şekil 2. Tükenmişliğin Öncülleri, Bileşenleri ve Sonuçları

Kaynak: Figen Ereş, Mesleki Tükenmişlik. Örgütsel Davranış ve Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2017, s.541.

Çalışanlar işyerindeki diğer insanlarla pozitif bağ duygusunu kaybettiğinde uyumsuzluk ortaya çıkar. İnsanlar toplulukta gelişir ve en sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla övgü, rahatlık, mutluluk ve mizah paylaştıklarında en iyi şekilde çalışırlar. Duygusal alışveriş ve bu türden sosyal destekler, ortak bir değer duygusu yaratır ve kişinin gruba olan aidiyetini artırır. Örgütte diğer insanlarla olan kronik ve çözülmemiş çatışmalar yıkıcı olabilmektedir. Bu tür çatışmalar sürekli olduğunda hayal kırıklığı ve düşmanlık duyguları üretir. Tükenmişlik yaşayan insanlar hem kişisel çatışmaya neden olabilir hem de iş görevlerini bozarak meslektaşları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Böylece tükenmişlik bulaşıcı olabilir ve etkileşimler yoluyla kendini devam ettirebilir. Buna ek olarak iş yerinde ödül eksikliği yetersizlik duygularını beraberinde getirir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). İş talepleri, sosyal destek, geri bildirim ve özerklik eksikliği gibi çalışma yaşamına ait özellikler tükenmişlik riski ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi demografik faktörlerin tükenmişlik ile ilişkili olabileceğine dair kanıtlar vardır. Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden bir tanesi yorgunluktur (Honkonen, ve diğerleri, 2006). Tükenmişliğin nedenleri arasında sosyal izolasyon, yetersiz gelir, zor işveren, olumsuz çalışma koşulları, çalışanların deneyim ve eğitim düzeyleri zor iş arkadaşları veya çalışanlar görülmektedir. İş stresine neden olan bazı örgütsel faktörler tükenmişliğin yaşanmasına da katkıda bulunabilir. Bu faktörler, işin yapısından, örgütsel rolden,

kariyer gelişiminden, işteki insani ilişkilerden ve örgütsel yapı ve iklimden, örgüt dışından kaynaklanan faktörler olarak sıralanabilir. (Işıkhan, 2016).

Tablo 19. Tükenmişliğin Belirtileri

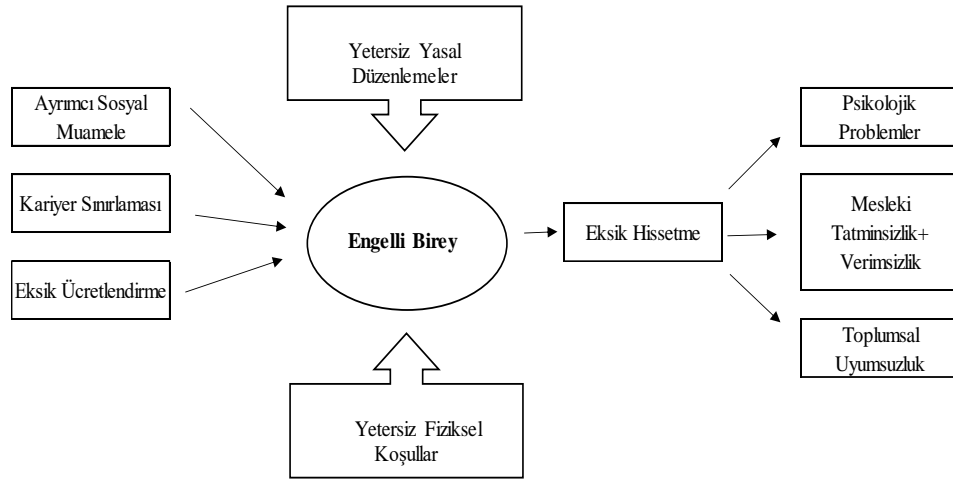
Davranışsal	Aşırı sigara kullanımı Alkol kullanımında artış İlaç kullanımı Yüksek riskli davranışlar Şiddet Aşırı yeme Hiperaktivite Uyku rahatsızlıkları Gece kabusları Fazla çalışma	Sosyal	Kızgınlık, bezginlik Arkadaşlardan uzak durma Evlilik ve akrabalık sorunları Sosyal ilişkileri sınırlama Kendini ve diğerlerini eleştirme Eşler arası anlaşmazlık Başkalarına aşırı bağımlılık
Tutumsal	Sıkıntı Grandiyosite (kendini büyük görme, öz saygıda artma, büyüklük düşünceleri) Alaycı tutumlar Güvensizlik Umutsuzluk Kendini güçsüz hissetme Kendini beğenmeme Kendini kapana kısılmış hissetme Kendinden şüphelenme	Zihinsel	Konsantrasyon zorluğu Distraktübilite (dikkati belirli bir konu üstünde toplayamama, küçük bir uyarı ile dikkatin bir konudan diğerine kayması) Karar vermeye yetersizlik Kısa dikkat süreleri İntrasif imgeler Aşırı uyarılma Kendi kendini ayıplama Düşünce bozuklukları Sık rüya görme Belirli düşüncelerden kaçınma
Duygusal Psikolojik	Anksiyete Aşırı yüklenilmiş hissetme Korku, paranoya Kontrol dışı hissetme Kendini suçlu hissetme Depresyon Öfke Panik Duyularının dışında hareket etme Baskı altında gergin hissetme		

Kaynak: Vedat Işıkhan, Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu: Akciğer Kanseri Destek Tedavisi, İstanbul: Türkiye Solunum Araştırmaları Derneği, 2016, s.372.

“Sadece iki insan arasındaki ilişkiyi incelemek, tükenmişliği anlamak açısından yetersiz kalacaktır. Bu ilişkinin bir kurum bünyesinde gerçekleştiğini unutmamak gerekir” (Işıkhan, 2016). Literatür incelendiğinde tükenmişlik, aile yaşamında (engelli, yaşlı ve kronik hastalara bakan kişilerde) ve çalışma yaşamında mesleki (sosyal hizmet uzmanları, doktorlar, hemşireler, öğretmenler vb.) olarak dezavantajlı (bakıma muhtaç engelli ve yaşlı, eğitim yaşamına devam eden engelli çocuklar, kronik hastalar vb.) gruplarla çalışanların karşılaştığı bir sendrom olarak belirtilmektedir. Tablo 19 incelendiğinde tükenmişlik sendromunun belirtileri içerisinde davranışsal, tutumsal, duygusal-psikolojik, sosyal ve zihinsel faktörlerin olduğunu görmekteyiz. Tutumsal davranış faktörleri içerisinde yer alan alaycı tutumlar, umutsuzluk, güvensizlik;

duygusal-psikolojik faktörler içerisinde yer alan korku, öfke, baskı altında gergin hissetme; sosyal faktörler içerisinde yer alan kırgınlık, bezginlik, sosyal ilişkileri sınırlama engelli kişilerin tüm yaşamları boyunca karşılaştığı genel tablo ile bağdaşmaktadır. Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar, tükenmiş kişilerin her ne kadar çalışılan dezavantajlı gruplardan kaynaklı etkilenme sonucunda tükendiğini gösterse de sosyal yaşamda ve çalışma yaşamında bulunan engelliler, herhangi bir meslekte veya çalıştığı gruptan bağımsız bir şekilde tükenmişlik yaşayabilirler.

İş-yetenek uyumsuzluğu, iş-aile çatışması, iş ortamından duyulan memnuniyet çalışanların tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Çalışandan beklenen roller, çalışanın algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikler, yetenek eksikliği, işin gerçekleştirilmesi için çalışanın sahip olduğu motivasyonun az olması ve kariyer basamaklarında daha az ilerleme tükenmeyi artırmaktadır (Arı & Bal, 2008). Tükenmişliğin kişisel (duygusal ve fiziksel yorgunluk, kişisel başarı duygusu ve benlik saygısında azalma), çalışma yaşamı (azalan mesleki başarı ve örgüte yansımaları, iş performansındaki düşüklük, yaratıcılığı engelleme, daha az iletişim kurma, çalışanların verimliliği ve etkinliğinin düşmesi) ve aile hayatına dair sonuçları vardır (Işıksan, 2016).



Şekil 3. Negatif Faktörler, Eksik Hissetme ve Sonuçları

Kaynak: İsmail Orhan Sönmez, Doğru Yönetim: Stratejik İnsan Yönetimi Yazıları, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2018, s.340.

Engelli çalışanlar sosyal yaşamları ve çalışma yaşamlarında ayrımcılık, sosyal dışlanma, işveren tutumları, erişilebilirlik, düşük gelir, kariyer gelişimi vb. alanlarda

engellerle karşılaşmaktadır. Tükenmişliğin sebepleri ve sonuçları ile engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunların getirdiği duygusal yükler benzerlik göstermektedir. Bu nedenlerle tükenmişlik, engelli çalışanların yaşam evrelerinde karşılarına çıkabilecek bir sorun olarak varlığını hissettirecektir. Tükenmişliğin çalışma yaşamında getirdiği sonuçlara (bireysel, sosyal ve örgütsel) bakılacak olursa tükenmişlik engelli çalışanlar için bir kariyer engelidir.

3.7.3. Motivasyon' un Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

Motivasyon kişiyi bir hedefe ulaşmak için davranışa geçiren fizyolojik ve psikolojik faktörlerdir (Güt & Ünsar, 2015). Motivasyon, bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim sürecidir. Motivasyon teorileri geleneksel ve modern teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır. A. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, D. McGregor' un X-Y Teorisi, F. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi, McClland' ın İhtiyaçlar Teorisi geleneksel motivasyon teorileri; Öz Kararlılık Teorisi, Hedef Belirleme Teorisi, Öz-Yetkinlik Teorisi, Pekiştirme Teorisi, Eşitlik Teorisi ise modern motivasyon teorilerinden birkaçıdır (Robbins & Judge, 2015). Bireyi harekete geçiren içsel güç, motivasyonun en yaygın kullanılan ve bilinen kısa tanımıdır. İhtiyaç, uyarılma, davranış ve ihtiyacın tatmini motivasyon sürecini oluşturmaktadır. Fiziksel, sosyal, maddi vb. ihtiyaçlarımız karşılanmadığında bireyde huzursuzluk ortaya çıkmaktadır. İhtiyacın yüzeye çıkmasını uyarılma aşaması izler ve uyarılma bireyi davranışa yöneltir. Birey uyarılma sonrasında ihtiyacını gidermeye yönelik davranış sergiler. İhtiyaç giderilinceye kadar birey tatmin elde etmez. Her tatmin sonrasında başka bir ihtiyaç ortaya çıkar ve bu döngü böylece devam eder. Bireyin iş ve iş dışı yaşam alanlarının özellikleri birbirinden farklı olsa da bireyler için amaçlar, çabalar ve beklentilerin gerçekleştirilmesinde anahtar kavram motivasyondur. Başarılı bir kariyer hedefi için motivasyon olmazsa olmazdır (Zencirkıran & Keser, 2018).

Motivasyon teorileri içerisinde yer alan öz-yetkinlik (öz-yetkinlik teorisi) kavramı bu tez çalışmasında kariyer engelleri bağlamında 2. bölümde incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, iş tatmini (çift faktör teorisi) ve eşitlik (eşitlik teorisi) kavramının kariyeri etkilemesi ve bu kavramların kariyer engeli olduğunun varsayılması nedeniyle bu kavramların da incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

3.7.3.1. İş Tatmini

Motivasyon kuramcılardan Frederick Herzberg, Çift Faktör Teorisi' ni savunmaktadır. Ona göre motive edici faktörler ve hijyen faktörleri motivasyonu etkileyen iki ana faktördür (Güt & Ünsar, 2015). Bu faktörler kişinin işi ile ilişkisinde temel rol oynar ve çalışmaya karşı tutumu ya da başarısızlığı belirler. Herzberg' e göre gelişme, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel faktörler iş tatmini ile ilgilidir ve işleri ile ilgili iyi hisseden çalışanlar bu faktörlere atıfta bulunmuşlardır. İş tatmini olmadan yani tatminsiz çalışanlar ise yönetim, ücret, işletme politikaları ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlere işaret etmişlerdir (Robbins & Judge, 2015). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplininde iş tatmini kavramı önemli bir yere sahiptir. İş tatmini, bireyin kendi algılarına göre önemli olan birtakım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. İş tatmini çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisi olmaktadır. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın iş arkadaşları ile birlikte olmaktan elde ettiği mutluluk ve bir şey üretmekten dolayı alınan hazdır. İş tatmini, kişilerin yaşam tatminlerini doğrudan etkileyen bir durumdur (Özişli, 2017). İş tatminini sağlayan faktörler işin çekiciliği, iletişim kurma fırsatı, işteki özerklik, gelişme fırsatı, düzenli çalışma saati, esnek çalışma fırsatı, iş güvencesi, takdir edilme, düşük iş stresidir (Zencirkıran & Keser, Örgütsel Davranış, 2018). İş tatmini işe bağlılığı, verimli çalışmayı, kalitesizlik maliyetlerini ve iş gücü devir oranının düşmesini azaltacağı gibi çalışanın mutluluğunu artıracaktır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine daha yüksek düzeyde performans sergiler. Örgütlere yüksek bağlılık gösteren çalışanlar değerli bir kaynaktır (Tokoğlu, Aydın, Polat, & Burmaoğlu, 2011).

Çalışma yaşamında var olma engelli kişiler için önemli merkezi bir yer tutar. Çalışan engelli kişilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça yaşam tatminleri de artacaktır (Kaya, Soyer, & Sarı, 2017). Korumalı iş yerlerinde genellikle katma değeri yüksek bir şeyler üretilmediğinden engelli çalışanların iş tatmini çok düşüktür. Buna ek olarak birçok engelli işçi kanunda öngörülen sürelerden fazla çalışmaktadır. Bazıları bu çalışmalarını yaparken baskı altında kalmakta, kendisine zor gelen işlerde çalışmaya devam etmektedir. Bu nedenlerle engelli çalışanlar yapılan işin sonunda iş ile ilgili tatminsizlik yaşamaktadır (Öcal, 2014).

Tokoğlu ve ark. (2011), bedensel engelli olan ve olmayan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirledikleri çalışmada, bedensel engelli çalışanların iş tatmini ile yan demeler ve performans bağlı ödüller arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark oluştuğunu belirtmişlerdir. Bedensel engelli çalışanların arazi çalışmalarına çıkamadıkları, arazi tazminatı adı altında yan ödeme alamadıkları bu nedenle eşitsizlik algıladıklarını vurgulamışlardır. Buna ek olarak; *“Performans değerleme kriterlerinin bedensel engelli olanlarda ve olmayanlarda aynı form ve kalıplar üzerinden yürütülmesinin ücret ve performans bağlı ödüllerin paylaşımında bedensel engellilerin aleyhine bir durumu beraberinde getirir.”* sonucuna varılmıştır.

İş tatmini yokluğunun gerek birey için gerekse örgüt için olumsuz sonuçları vardır. Bunlar performans kaybı, işe devamsızlıkta artış, yüksek işgücü devri, yaşam tatminine olumsuz etki, işçi sağlığına olumsuz etki, olumsuz iş davranışları sergileme olarak sıralanabilir (Zencirkıran & Keser, rgtsel Davranış, 2018). Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyin i dünyasında karamsarlığa ve koordinasyon bozukluklarına yol açabilmektedir (zişli, 2017). İş tatmini düzeyi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyeti yüksek düzeydedir. İş tatmini olmayan çalışanlarda bazı olumsuz tepkiler ortaya çıkmaktadır. Yeni bir iş aramayı ve istifa etmeyi içeren davranış, çıkış tepkisidir. Yöneticilerle problemleri tartışma ve örgütün koşullarında iyileşme sağlamaya çalışma, söz hakkı tepkisidir. Örgüt dışından gelen tepkilere savunmacı tutumlar sergileyip koşulların düzelmesini bekleme, sadakat tepkisidir. Son olarak ortaya çıkan ihmal tepkisi ise, örgüt içi koşulların daha da kötüye gitmesine izin veren işe devamsızlık ve geç kalmayı içeren davranıştır. Buna ek olarak iş tatmini yokluğunun sonucu olarak kaderci yaklaşım davranışları ortaya çıkabilmektedir (Atilla, Yıldırım, & Baysal, 2019). Herzberg’ e göre iş ile ilgili tatminin karşıtı tatminsizlik değerdir. Ona göre tatmin kavramının karşıtı tatmin yok, tatminsizlik kavramının karşıtı ise tatminsizlik yok olarak açıklanmaktadır. Tatmine ve tatminsizliğe neden olan faktörler birbirinden ayrı ve farklıdır. Tatminsizliğe neden olan faktörleri ortadan kaldırmak işi tatmin sağlayıcı hale getirmeyecektir. Bu sadece çalışanları sakinleştirecek fakat motivasyon sağlamayacaktır. Herzberg, *“yönetim kalitesi, ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları, diğerleri ile ilişkiler ve iş güvenliği gibi faktörleri hijyen faktörleri”* olarak tanımlamaktadır. Bu faktörler yeterli ise kişiler tatminsizlik yaşamayacak fakat tatmin de olmayacaktır. Çalışanları iş tatmini ile ilgili motive etmek,

işin kendisi ya da işin sonucu olan “*terfi imkanları, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı*” gibi faktörler ile ilgilidir. Bu faktörler içsel ödüllendiricidir (Robbins & Judge, 2015).

Literatür incelendiğinde engellilerin engelliliğe kaderci yaklaşıtları gözlenmektedir. İstihdama erişimde ve işini elde tutmada engelli çalışanlar, yetkinliklerinin var olmasına rağmen yeteneklerine uygun olmayan işlerde çalışma, düşük gelir elde etme, terfi edememe, iş yerinde yüksek düzeyde sorumluluk verilmeme vb. gibi içsel ve dışsal sorunlar yaşamaktadırlar. Engelli çalışanlar bu sorunların varlığına rağmen iş değiştirme konusunda kısıtlılık yaşamaktadır. Bunun nedeni ise engellilerin istihdama erişimde çok çeşitli zorluklar yaşamalarıdır. İş yerinde iş tatmini yaşamayan engelli çalışanlar iş değiştirme konusunda diğer çalışanlar kadar esnek bir kariyer yaklaşımı izleyemeyebilir. Bu durum onların üzerinde bireysel, örgütsel, psikolojik vb. yükler ortaya çıkaracaktır. Bu yükler engelli çalışanların aile, iş, insan ilişkilerinde yaşayacakları sorunları da beraberinde getirecektir. Bu sorun alanları engelli çalışanların iş tatmini yaşamamasını artıracaktır. Bu nedenlerle iş tatmini yokluğu engelli çalışanların kariyerlerinde bir kariyer engelidir.

Engelli çalışanlarda iş tatmini, engelli çalışanın kendisinden çok örgüte bağlı olmasıdır (Masluk, ve diğerleri, 2015). Örgütler çalışanlarının iş tatminini; çalışanlara saygı göstererek, şeffaf ve dürüst olarak, iyi iletişim kurarak ve dinleyerek, kariyer ve stres danışmanlığı uygulamaları gibi etkin sosyal destek sistemleri kurarak, iş süreçlerinde özerklik tanıyarak, çalışanlara adil davranarak, çalışanların kariyer planlarına göre terfi sağlayarak ve liyakatı göz ardı etmeyerek, çalışanlara sağlıklı çalışma ortamları sunarak, engelli çalışanlarına esnek çalışabilme imkanı sağlayarak artırabilir (Zencirkıran & Keser, Örgütsel Davranış, 2018).

3.7.3.2. Eşitlik ve Eşitsizlik

Eşitlik, insan kaynakları yönetiminin beş temel ilkesinden birisidir. Bu ilke, işe girme ve işte yükselmeye dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce vb. gibi nedenlerle ayrımcılık yapılmaması ve hiçbir kişi ya da gruba ayrıcalık tanınmaması olarak açıklanabilir. Burada adı geçen eşitlik yasalar karşısındaki eşitlikten ziyade fırsat eşitliğidir (Çetin , Elmalı, & Arslan , 2017). Eşitsizlik aynı zamanda sosyal, ekonomik, politik, eğitim vb. birçok olguyu da ilgilendirmektedir. Eşitsizlik kavramı genel olarak

fırsatlara eşitsizliği içinde barındıran bir kavramdır (Doğan İ. , 2000). Engellileri toplumun dışına iten, üreten yerine tüketen bir kişi olmaya iten ve sosyal olarak kaynaşmalarını engelleyen en önemli neden engellilerin fırsat eşitliğine sahip olamamalarıdır. Fırsat eşitliğinin olmayışı engellilerin karşılaştığı en önemli engellerden bir tanesidir (Toplu, 2009).

J. Stacy Adams' ın geliştirdiği eşitlik kuramına göre, kişinin gösterdiği performans, başarı ve memnuniyet düzeyi çalıştığı ortamda sahip olduğu eşitlik veya eşitsizlik algısına göre değişiklik göstermektedir (Güt & Ünsar, 2015). Eşitlik algısı motivasyonla doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işten aldıklarına (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ve işe verdiklerine (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik) ilişkin algıları vardır. Çalışanlar bu girdi-çıkıtı oranına göre kendilerini uygun diğer kişilerle karşılaştırmaktadır. Çalışanlar kendilerini arkadaşları, komşuları, aynı veya diğer işletmedeki meslektaşları ya da mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırabilir. Bu karşılaştırmalar diğer bileşenlere göre dengeli ise eşitlikten bahsedilebilir ve adalet yürürlüktedir (Robbins & Judge, 2015). Örgütün en çok dikkat etmesi gereken konu adalettir. Örgütsel adalet oldukça önemlidir ve bireyler çalışma ortamında (performans ölçümünde, terfi etmede, ücret artışında vb.) adaleti her ortamda aramak ister. Adaletin olmadığı örgütte güven de kalmayacaktır (Zencirkıran & Keser, Örgütsel Davranış, 2018). Eşitlik teorisi, ödüllerin bireyler arasında adil bir şekilde paylaşılmasına ilişkin “*dağıtım adaleti*” üzerine vurgu yapmaktadır. Dağıtım adaleti kavramı zamanla iş yerindeki adaleti içeren daha geniş bir kavram olan örgütsel adalet kavramına doğru evrilmiştir. Örgütsel adaletin en önemli faktörü kişinin adalet algısıdır. Adalet ve eşitlik öznel bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramı prosedür ve etkileşim adaleti kavramlarını da içinde barındırır. Dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık ve ücret gibi çıktılardan tatmin olma ile ilişkilidir. Prosedür adaleti iş tatmini, çalışan güveni, işten ayrılma ve iş performansı ile güçlü bir ilişki içerisindedir (Robbins & Judge, 2015). Maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsızca uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılıktan kaynaklı zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısı yüksektir (Şenturan, 2014).

Ücretlerde eşitsizlik, çalışanlar arasında bir ücret tatminsizliğine yol açacaktır. Bu durumda, engelli çalışanların işlerine duyacağı ilgi, iş ahlakı ve sergileyecekleri performans da olumsuz yönde etkilenecektir. Engelli çalışanlara, yaptıkları işin karşılığı

olamayacak kadar az bir ücret verilmesi, çalışma motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyecektir. Engelli çalışanları çalıştırmaksızın veya emeklerinin üstünde bir ücret verilmesi de işe yaramadıklarını ya da kendilerine acıma hissi ile yaklaşıldıklarını düşündürecektir (Aydemir E. , 2012). Engelli kişilerin güçlendirilmesi ile potansiyellerini en üst düzeye taşımaları için engelli kişilere eşit fırsat verilmelidir. Eşit fırsatın sağlanması sürecinde, engelli kişiler birçok faaliyet alanında hak ettiği desteği görecektir (Emener, Vash, & Harlan, 1991). Örgüt içi fırsat eşitliğinin iş yerlerinde herkes için adil bir biçimde yeterince sağlanmış olması engelli çalışanların mesleki kariyer gelişimi açısından oldukça önemlidir. Bu durum engelli çalışanların işe bağlılıklarını arttıracaktır. Buna ek olarak birçok engelli çalışana örnek olacak ve örgüt içerisindeki diğer engelli olmayan çalışanların önyargılarının önüne geçilecektir (Toplu, 2009). Engelli çalışanlara yönelik fırsat eşitliğinin çalışma yaşamında sağlanamamasının getireceği olumsuzluklardan kaynaklı eşitsizlik, engelli çalışanların kariyer gelişimlerinde bir kariyer engelidir.

Yukarıdaki bilgilerden özetle, motivasyonu belirleyen araçlardan birkaçı olan iş tatmini yokluğu ve eşitsizlik algısı, engelli çalışanların kariyerlerinde engel teşkil etmektedir. Bu nedenlerle engelli çalışanların çalışma yaşamında ortaya çıkacak olumsuz sonuçlara etki edecek motivasyon eksikliği engelli çalışanların karşısına bir kariyer engeli olarak çıkabilir.

3.7.4. Mobbing' in Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

Çalışma yaşamında psikolojik taciz kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar ve astları tarafından sistematik bir şekilde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade etmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski çalışma yaşamında yer alan herkes için geçerlidir. Yaratıcılıkları yüksek olan, zorunlu çalıştırılma nedeniyle işe alınmış engelli veya düşük yetenekli çalışanların, amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının yasal olmayan davranışlarına maruz kalma olasılığı daha yüksektir (Özden B. , 2018). Engelli çalışanlar diğer tüm çalışan bireylere oranla daha fazla ve daha sık süre ile mobbing yaşamaktadır. Bu durum sadece özel iş alanlarıyla sınırlı olmayıp kamu kurum ve kuruluşunda da bu türden durumlara yoğun bir şekilde rastlanmaktadır. Kendileri ile aynı konuda çalışan iş arkadaşları ya da kendilerinden üst seviyede bulunan idareciler engelli çalışanlara psikolojik şiddet gösterebilmektedir. Mobbing davranışları, engelli

çalışanlara iş vermeme, yaptıkları işleri küçük görme, kendi isteği dışında erken emekliliğe zorlama gibi değişik şekillerde görülebilmektedir (Cesim, Şanlı, & Akel, 2018). Mobbing davranışına maruz kalmış çalışanlar çok düşük profesyonel içerikli işlerde çalıştırılır ve çalışmaları takdir edilmez. Buna bağlı olarak çalışanlar alay edilme ile kırgınlık hisseder ve çalışma ortamlarında izole olur. Engelli çalışanlar sık sık yıldırıma maruz kalmaktadır (Magnavita, Bosco, Ranalletta , & Salerno, 2006). Engelli çalışanlar hem farklı oldukları için zorbalığa hem de onları görmek istemeyen dış aktörlerin eleştirilerine daha fazla maruz kalır (Masluk, ve diğerleri, 2015). Mobbing davranışına maruz kalan engelli çalışanlar iş yerinde bulunmak istememe, iş dışındaki hayatlarında olumsuz etkilenme, işe konsantre olmada güçlük çekme, işe karşı bağlılıkta azalma, stresli ve yorgun hissetme durumları ile karşılaşmaktadır (Cesim, Şanlı, & Akel, 2018). Engelli çalışanların yıldırma yaşamaları arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı ve akabinde iş tatminlerinin azaldığı ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinde bir artış meydana geldiği gözlenmiştir (Tilki, 2017). Mobbing uygulanan kişiye çok fazla veya çok az iş yükü verilerek stres yaşatılması, kayda değer görevler verilmeyişi, görevlerinin engellenmesi bu boyutta gözlenen mobbing davranışlarıdır (Tilki, 2017). Engelli çalışanların örgütte kademe alması, kariyerini geliştirmesi engellenmekte ve engelli çalışanlar mobbing uygulamalarına maruz kalmaktadır (Boyraz, 2010). Leymann (1990), yılında geliştirdiği Psikolojik Terör Envanteri' nde mobbing davranışını beş farklı boyutta incelemiştir. Beş temel boyuttan bir tanesi, kişinin yaşam niteliğine ve mesleğine yönelik saldırılardır. Bu boyuttaki temel amaç, bireyin mesleki kariyerine doğrudan ya da dolaylı zarar vermektir.

Mobbing hemen hemen her örgütte yaşanabilir. Mobbing vakalarının örgütsel, bireysel ve toplumsal hasarları ileri derecelere ulaşmadan müdahale edilmesi en akılcı yoldur. Bu noktada atılacak en önemli adım, mobbing konusunda farkındalık yaratacak bir bilinç geliştirmek ve çalışanları bu olgu hakkında bilgilendirmektir. Bu tür yaklaşımlar mobbing davranışına etki eden eğilimleri tespit etmede faydalı olacaktır. Mobbing ile mücadele etmenin en önemli yöntemlerinden biri önlem almaktır. Zamanında önlem alarak mobbingin örgüte, çalışanlara ve topluma zarar vermesinin önüne geçilebilir. Örgütte adaletli ücret politikaları, eşit kariyer fırsatları, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi stres yaratan faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla olumlu ve

sağlıklı bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturacaktır. Örgütsel sağlık, kariyer fırsatları ile yakından ilişkilidir (Cemaloğlu & Daşçı, 2017).

Mobbing davranışı, etkileri ve sonuçları incelendiğinde engelli çalışanların yaşamlarında ve çalışma hayatlarında örgütsel bir kariyer engeldir.

3.7.5. İş’ te Var Olamama’ nın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

İşte var olamama (presenteeism); “*Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olmaması nedeniyle yaşanan verimlilik düşüklüğü*” dır (Çiftçi B. , 2010). İşte var olamama, çalışanların hastalık temelli olan veya olmayan, sonuçları itibariyle bireysel ve örgütsel boyutta önemli maliyeti bulunan, beden en işte olmalarına karşın, zihinsel ve ruhsal olarak işte olunmamasıdır. Bu davranış örgütün çalışana destek olmaması, yanlış politikalar uygulaması (terfi-ücret vb.), çalışanın haklarının verilmemesi gibi nedenlerden ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların işte var olamama durumunda örgüt zarar görecektir. Örgütün uyguladığı olumsuz politikalar neticesinde çalışan örgüte küser. Bu davranışı sergileyen bireyin örgüte maddi kazancından ziyade zararı daha fazla olacaktır (Zencirkıran & Keser, Örgütsel Davranış, 2018). İşsiz kalma korkusu, sağlık sorunları ve iş-yaşam rolleri çatışmasından kaynaklanan sorunlar işte var olamamanın nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışanların iş güvencesinden yoksun oluşu onları sürekli kaygılı ve geleceğinden endişeli hissetmelerine neden olacaktır. Çalışanların sağlıkları izin vermese dahi işlerinden kısa bir süre bile uzak kalmaya engel oluşturacak bu durum işte var olamama ile sonuçlanacaktır (Çiftçi B. , 2010). Çalışanın zaman baskısı ve gözetim altında olması, iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkilerinin olması, iş güvencesinin olmaması, çok fazla çalışmak zorunda kalması ve kariyer olanaklarının zayıflığı işte var olamamanın boyutlarıdır. Bu durumdaki çalışanın verimliliği, performansı düşük olacaktır (Zencirkıran & Keser, Örgütsel Davranış, 2018).

Engelli çalışanlar örgütte ve sosyal yaşamda ayrımcılık, mobbing davranışına maruz kalma, olumsuz tutum ve davranışlardan dolayı kötü ilişkiler ve iletişim sorunları yaşamaktadır. Buna ek olarak engelli çalışanlar işi elde tutma, iş güvencesi ile ilgili sorunlar yaşamakta ve düşük gelirli işlerde çalışmaktadır. Yetenek, bilgi ve becerilerine uygun olmayan işlerde çalışmayan engelliler, terfi edememe ve kariyer olanakları açısından yetersizlikler yaşamaktadır. Bu nedenlerle engelli çalışanlar beden en iş

yerinde bulunsalar dahi zihnen ve ruhen iş yerinde var olamazlar. İş yerinde var olamama durumu engelli çalışanların verimliliğini, performansı, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını düşürecektir. Bu nedenlerle engelli çalışanlar için işte var olamama bir kariyer engelidir.

3.7.6. Hale/Halo Etkisi' nin Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

İnsanlar her ne kadar kendi bireyselliklerine önem verseler de genelde yalnızca bir kez veya birkaç kez gördükleri ve sınırlı sosyal etkileşimde buldukları kişi veya kişiler hakkında sınırlı bilgiye dayanarak çok çabuk izlenimler edinir. Çok sınırlı bilgi ve ipucuna dayanarak başkaları hakkında izlenim oluşturma genel bir eğilimdir (Tutar, 2016). Hale etkisi, *“Bir kişi hakkındaki genel görüşümüzü, o kişinin zekası, sosyalliği veya dış görünüşü gibi tek bir özelliğe bağlı olarak belirlemektir. Kişiler yargıladıkları insanın tek bir özelliğinin o insan hakkındaki genel görüşlerini etkilemesine izin vermektedir.”* (Robbins & Judge, 2015). Ekonomik ve toplumsal aktörler, engelli kişileri geliştirilmesi gereken bir insan kaynağı olmaktan ziyade bir sosyal sorun olarak algılanmaktadır. Bu nedenle de engelli kişiler ekonomik kalkınmanın bir parçası olmaktan daha çok toplumsal bir yük olarak algılanmaktadır. Bu algının oluşmasında hem toplumun hem de engellilerin büyük payı vardır (Kulkarni & Gopakumar, 2014). Toplumun engelliye bakışı açısı ve yaklaşımı engellileri pasif olmaya zorlarken, pasif hale gelmiş engelliler de bu yaklaşımı kabullenmiştir. Toplum da engellilere yönelik oluşmuş algıyı kırmak için pek mücadele etmemektedir. Toplum, belki de *“Halo Etkisi”* ile engellilerin herhangi bir uzvunda olan eksikliği engelli kişinin diğer tüm fonksiyonlarında da bir eksiklik olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak toplum, engelliler arasındaki farkı da pek bilmemekte ve görme engelli birinin görme yetisi olmadığından zekâsının da normalden daha düşük olabileceğini düşünmektedir. Bu tür durumlarla, istihdam edildiğinde de karşılaşan engelliler genelde kamu veya özel sektörde en alt ve en az sorumluluk gerektirdiği düşünülen ve özellikle parasal ve finansal olmayan işlerde çalıştırılmaktadır (Demir & Eliöz, 2016). Herhangi bir engel durumuna dayanarak insanlar hakkında örtülü varsayımlarda bulunmak ayrımcılıktır (Robbins & Judge, 2015).

Yukarıda açıklanan nedenler ve sonuçlar açısından hale etkisi, engelli çalışanların kariyerinde bir engel teşkil edebilir.

3.7.7. Proaktif Olmanın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

Çalışanların başarılı olmalarında örgütsel koşulların etkisinin yanında kişisel özelliklerinin de etkisi oldukça önemlidir. Proaktif kişilik; bir problemin ortaya çıkma sürecinden önce olası sorunları algılayarak uygun çözümler üretmek ve olayların içerisinde aktif bir şekilde yer almak olarak tanımlanmaktadır (Akçakanat & Uzunbacak, 2017). Proaktif kişilik özellikleri gösteren kişiler daha yüksek iş performansına ve daha fazla kariyer başarısına sahiptirler. Ayrıca proaktif kişilik nesnel (maaş, terfi vb.) ve öznel (kariyer memnuniyeti) göstergeler ile pozitif ilişkilidir (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Proaktif kişilik veya proaktiviteye genel bir eğilim, tüm çalışanların sahip olmadığı bir kişilik özelliğidir. Ancak herhangi bir çalışan, durum buna izin veriyorsa proaktif davranışlarda bulunabilir (Bolino, Velcea, & Harvey, 2010). Proaktif davranış hem genel eylemler hem de iş geliştirme gibi sonuçlara odaklanan bağlama özgü (performans, kariyer başarısı, kişisel kontrol duyguları ve rol netliği) davranışlardır (Crant, 2000). Proaktif kişiler içinde buldukları durumu iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda çevrelerinde değişim yaratacak yeni davranışlara yönelirler (Betaman & Crant, 1993). Bir çalışanın proaktif davranışları, bir denetim otoritesi tarafından hayal kırıklığına uğradığında veya cesaretlendirilmediğinde, bu durum çalışanın çaba sarf etmemesine neden olabilir. Proaktif davranışları reddedilen çalışanlar, azalan öz-yetkinlik veya öğrenilmiş çaresizlik duyguları nedeniyle tamamen proaktif olmaya çalışmaktan vazgeçebilir (Bolino, Velcea, & Harvey, 2010).

Kulkarni ve Gopakumar (2014), yaptıkları literatür incelemesi sonrasında başarılı kariyerleri olan engellilerin de var olduğunu fark etmişlerdir. Bu nedenle Hindistan'da 58 engelli çalışan kişi (37 erkek ve 21 kadın engelli) ile görüşerek onların kariyerlerini proaktif bir şekilde nasıl yönettiklerini anlamak için, odaklarında yer alan başarıları engelli insanların hangi kariyer öz yönetim stratejilerini kullandıklarını belirlemeye yönelik çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında bu stratejiler; engel durumlarına karşı olumlu bir bakış geliştirmek, bu duruma karşı ısrarcı olmak ve kararlılık göstermek; insanları engellilik yeteneklerine karşı duyarlı hale getirmek, engelliliğe ve engelli kişilere yönelik savunuculuk yaparak işverenlerin farkındalığını artırmak ve engelli kişilerin performans potansiyellerine yardımcı olunmasını sağlamak olarak belirtilmiştir. Engelli kişiler ayrıca, genel uyumlarının yanı sıra kariyer gelişimini güçlendirecek olan etkili yardımlara ve sosyal desteğe ulaşmak

için üç stratejiden bahsetmişlerdir. Bu stratejiler; engeli olan mentorler aramak (ilham kaynağı olması için), diğer engelliler için rol model olarak hizmet etmek ve engelli ağı oluşturmaktır. Homofilous (araştırmacıların çalışma sürecinde oluşturdukları bir metafor) veya benzerlik temelli ağlar; engelli kişilerin nasıl uyum sağlayacaklarını ve kendilerini özellikle duygularını nasıl anlayacaklarına yardımcı olacak düzenlemeleri içermektedir. Engelli çalışanlar bu ağların kariyerlerini doğrudan olumlu bir şekilde etkilediğini vurgulamışlardır.

Kulkarni ve Gopakumar çalışmasında, engelli kişilerin yaşadıkları sorun alanlarını veya kariyer engellerini tespit etmekten daha çok engellilerin kariyer sorunları veya kariyer engellerini ortadan kaldırmak amacıyla nasıl bir proaktif bir yaklaşım izleyerek kariyer yönetimi stratejilerini geliştirdiklerini öğrenmek üzerine bir çalışma yapmışlardır. Günümüz iş dünyasının proaktif kişilere ihtiyacı olacaktır. Çünkü örgütler de insanlar gibi yaşayan organizmalardır. Bir örgüt yaşamak istiyorsa çalışanlarının da aktif, üretken ve verimli olmasını arzu edecektir. Bu nedenlerle engelli bireyler proaktif kişilik özellikleri hakkında bilgilenmeli, farkındalık sahibi olmalı ve bu bilgiler ışığında davranış göstermelidir. Bu konuda farkındalık düzeyleri artan engelliler ve engelli çalışanlar kariyerlerini de olumlu bir şekilde yapılandırabileceklerdir. Proaktif olma, engelli çalışanların kariyer engellerini ortadan kaldırabilmesi ve kariyer gelişimlerini desteklemeleri için öz kaynaklarını kullanabilecekleri bir durumdur. Proaktif kişilik özelliklerini benimsemeyen ve yaşam evrelerinin önem arz eden basamaklarında (istihdam gibi) bu özellikleri kullanmayan engelli çalışanlar için bu durum bir kariyer engeli olarak karşılımlarına çıkabilir.

3.7.8. Evrensel Tasarım'ın Engelli Çalışanların Kariyerine Etkisi

Erişilebilirliğin herkes için kapsayıcı bir özellikte olması gerekirken bazı fiziksel engellerin varlığı engelliler dahil birçok dezavantajlı grubu olumsuz etkilemektedir. Engeller ortamı güvensiz hale getirir ve kullanıcı için yüksek düzeyde zorluğa neden olur. Ancak daha da önemlisi, fiziksel engeller erişimi kısıtladığı için insanların yaşamın çeşitli alanlarına katılma fırsatını ortadan kaldırır. Bu fırsatlar eğitim, ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer birçok aktiviteden ibarettir. Basitçe söylemek gerekirse, bir engel dışlanmaya neden olur. Herkesi topluma dahil etmek ve herkese eşit katılım sağlamak için fiziksel engellerin kaldırılması gerekir. Engelsiz ortam herkes için temel bir haktır. Bir kişiye topluma eşit katılım konusunda fırsat eşitliği sağlanmaması

halinde o kişinin vatandaşlık hakkının ihlal edildiği akla gelmelidir. Engelsiz tasarım engelli kişileri dışlamak yerine topluma dahil etmeyi içermektedir (Byahut, ve diğerleri, 2005). Engelli insanlar fiziksel mekân kullanımlarında erişilebilirlik açısından kısıtlamalar ile karşılaşmaktadır. Bu fiziki kısıtlamalar nedeniyle de eğitim ve çalışma hayatına katılımları oldukça güçleşmektedir. Eğitim alamayan engelli birey ise çalışma olanaklarından da mahrum kalmaktadır (Meşhur, 2011). Toplumsal ve kamusal hatta bireysel yaşam alanları toplumun çoğunluğuna göre tasarlandığı için diğer kişiler açısından engel teşkil etmeyen ulaşım ve mekânsal özellikler, engelli kişilerin haklarını kullanmalarını önleyen bariyer niteliğindedir (Çağlar, 2012). Çalışma yaşamına katılım sürecindeki eşit olmayan koşullar, işe yeni başlayan engelli çalışanlar için aşılması gereken bir engeldir. İşe erişim evden başlayarak, yollar, ulaşım araçları, binalar ve çok sayıda faktör tarafından engellenmektedir. Buna ek olarak iş yerlerinin fiziki koşulları engellilerin verimli çalışması için uygun değildir. Fiziki engeller evrensel tasarımlarla aşılabilecek niteliktedir (Boyras, 2010). Kentsel mekanlar (sokak, meydan, park vb.), bina mekanları (binaların içi) ve bunların birbirine geçiş alanı (bahçe-bina girişi gibi) fiziksel çevrenin düzenlenmesinde engelsiz mekân tasarımı konusunda birbirlerini tamamlayıcı unsurlardır. Evrensel tasarımın yedi ilkesi, kullanımda eşdeğerlik, kullanımda esneklik, basitlik ve sezgilenebilirlik, algılanabilir bilgilendirme, hatanın tolere edilmesi, fiziksel gücün az kullanımı, yaklaşım ve kullanım ölçü ve mekânı olarak belirlenmiştir. Engellerden arındırılmış engelsiz bir çevre engelli kişilerin erişilebilirliğini olumlu düzeyde etkileyecektir (ASPB, 2011). Engelliler için yapılacak tasarım, engellilere yönelik ayrı bir ihtiyacı karşılamak yerine bütün ihtiyaç sahiplerini (yaşlı, çocuk, hasta vb.) karşılayacak düzeyde evrensel olmaya odaklanmalıdır (Byahut, ve diğerleri, 2005).

Engelli kişiler çalışma yaşamına katılıncaya kadar birçok aşamadan geçmektedir. Bu aşamaların en başında eğitim gelmektedir. Engelli kişiler için fiziksel erişilebilirlik aynı zamanda onların kaliteli bir eğitim almasına katkı sağlayacaktır. İnsanlar kariyer basamaklarında ilerlerken ne kadar çok donanımlı olurlarsa kariyer gelişimlerini o kadar iyi yönetebilecektir. Engelli kişiler için erişilebilirlik çalışma yaşamlarında da bir engel olarak karşılıklarına çıkmaktadır. Binaların fiziksel yapılarının (rampa, asansör vb.) yetersiz oluşu ya da yokluğu, engelli çalışanların iş ve eğitim amaçlı seyahat etme, eğitimlere katılma oranını da düşürecektir. Bu durum rekabet

edilebilirliği olumsuz etkileyecek ve engelli çalışanların örgüt içerisinde görünürlüğünü de imknsız hale getirecektir. Bu durum sosyal dışlanmanın yanı sıra engelli çalışanların örgütteki diğer çalışanlar tarafından yetersiz olarak algılanması ile sonuçlanacaktır. Sosyal olarak dışlanan ve kendisini yetersiz algılayan engelli çalışanların motivasyonları, performansları ve örgüte bağlılığı düşecektir. Bu durum da engelli çalışanların kariyerini olumsuz etkileyecektir. Erişilebilirlik ve kariyer arasındaki görünmeyen bu bağ oldukça önemlidir. Bu nedenle engelsiz tasarım araçlarının evrensel tasarım bağlamında inşa edilmemesi engelli çalışanların kariyerlerinde yıkıcı etki yaratacaktır. Bu nedenle evrensel tasarım politikalarının işlevsiz oluşu engelli çalışanlar için bir kariyer engeli olacaktır.

TARTIşMA

Çalışmanın bu bölümünde, engellilik ve kariyere ilişkin literatür taraması sonucunda engelli çalışanların kariyerine etki edecek sorunlar, kısıtlamalar ve engeller ile bu tez çalışması kapsamında engelli çalışanların kariyerlerine engel teşkil edebileceği varsayılan faktörler birlikte ele alınarak, engelli çalışanların kariyer engellerine dair toplumsal, bireysel, çevresel, örgütsel, psikolojik, tutumsal, ekonomik ve yasal faktörlerin neler olduğu açıklanmaktadır. Bu tez çalışmasında kariyer engelleri şemsiye kavram olarak kullanılacaktır. Bu bakış açısıyla engelli çalışanların karşılaştığı sorunlar, kısıtlamalar ve engeller birer kariyer engeli olarak düşünülmektedir. Çalışmada bu bakış açısıyla engelli çalışanların kariyerini engelleyen faktörler açıklanmaktadır.

Crites (1969), kariyer amaçlarını etkileyen tüm faktörleri kariyer engeli olarak tanımlamaktadır. Bu engeller içsel veya dışsal durumlarla şekillenebilmektedir. Swanson ve Tokar (1996)'a göre var olan veya algılanan engeller kariyer engelidir. Algılanan engeller sosyal, tutumsal ve etkileşimsel faktörlerle ilgilidir. Kariyer engelleri, çalışmaya devam etme, işten ayrılma ve yeni bir iş arama niyetini etkiler. Kariyer engelleri öznellik içermekte olup bazıları için özgürleştirici bazıları için travmatik olabilir. Kariyer engelleri yarattığı etki açısından kısa veya uzun süreli olabilmektedir. Kariyer engeli ne kadar gcl ise yaratacağı baskı da gclenecektir. Kariyer engellerini ele alan en önemli teori sosyal bilişsel kariyer kuramıdır. Bu kurama göre bir kişi herhangi bir faktörü kariyer gelişimini olumsuz etkileyeceği yönünde

algılıyorsa kişiyi etkileyen faktör bir kariyer engelidir. Demirel (2019) kariyer engellerini; kariyer platosu, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, yetenek demodeliği, kariyer şoku, dalkavukluk, nepotizm, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan sendromu, toplumsal kalıp ve yargılar (stereotipler), iş-aile çatışması, sosyal iletişim ağlarına katılamama, kraliçe arı sendromu, cinsel taciz ve mentor eksikliği olarak belirtmiştir. Çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, cam tavan sendromu, çift kariyerlilik, kariyer şoku, kariyer platosu, yetenek demodeliği, gözden düşme, işten çıkartılma ve engellenme şeklinde görülen kariyer engelleri bu çalışmanın 2.7. Kariyer Engellerinin Kariyer Üzerindeki Etkileri başlığı altında engelli çalışanlarla ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

Kariyer literatüründe kariyer kuramlarını açıklayan en önemli kuramın sosyal bilişsel kariyer kuramı olduğu ve bu kuramda en fazla vurgu yapılan kavramın öz-yetkinlik olduğu gözlenmektedir. Öz-yetkinlik kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inanç olarak tanımlanmaktadır. Öz-yetkinlik algısı yükseldikçe başarı ve güven duygusu da bu duruma paralel olarak artacaktır. Sorunlar, baskılar, kısıtlamalar veya engellerle karşılaşan kişilerin bu durumlarla baş edememesi halinde öz-yetkinlik algısı da düşecektir. Öz-yetkinlik algısı düşük kişiler bir süre sonra çaba sarf etme konusunda performans gösteremeyebilir. Öz-yetkinlik algısı düşük olan kişilerin kariyer başarıları düşük, öz-yetkinlik algısı yüksek olan kişilerin kariyer başarıları yüksek olacaktır. Çalışma yaşamında kariyer öz-yetkinliğini geliştirmek çalışanlarda ve örgüt içerisinde psikolojik iyilik halini, işten ayrılma niyetindeki azalmayı ve buna bağlı olarak iş gücü devir oranlarında azalmayı, motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı, iş tatminini, sağlıklı bir örgüt iklimini vb. birçok pozitif süreci olumlu kılacaktır. Engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı engellerden kaynaklı olarak öz-yetkinlik algısı düşük olabilir. Düşük öz-yetkinlik algısı engelli çalışanların kariyerini olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle engelli çalışanların öz-yetkinliklerinin artırılmasında örgütlere önemli görevler düşmektedir. Bu noktada örgütlerin engelli çalışanların kariyer gelişimlerini desteleyecek özel kariyer yönetimi uygulamaları yapmaları gerekecektir. Öz-yetkinlik kavramı engelli çalışanlar açısından değerlendirildiğinde öz-yetkinliğin bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği söylenebilir. Bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı ortaya çıkacak düşük öz-yetkinlik engelli çalışanların kariyerlerinde bir kariyer engelidir.

İnsanlar yaşamları boyunca bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Toplum içerisinde dezavantajlı olarak anılan engelli kişiler yaşam evrelerinde veya tüm yaşamları boyunca genel nüfus içerisinde daha fazla sorunla karşılaşabilmektedir. Engelli kişiler arasında engelli çalışanlar özelinde de bu sorun alanları varlığını korumaktadır. Kariyer, engelli çalışanların karşılaştığı sorun alanlarından birisidir. Kariyer, insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği önemli konulardan bir tanesi olup kariyer yönetimi, planlaması ve gelişimi insan kaynakları yönetiminin uygulamaları arasında yer almaktadır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve geliştirme süreçlerini bir arada ele almaktadır. Kariyer yönetimi çalışanların kariyer gelişimlerini, becerilerini, yetkinliklerini geliştirmede önemli bir rol oynar. Kariyer yönetimi sayesinde çalışanlar örgüt içerisinde veya örgütten ayrılmaları halinde geliştirdikleri özelliklerini etkin ve verimli bir şekilde sağlayabilecek hale gelebilecektir. Kariyer yönetiminde amaç çalışanlara kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat vermektir. Kariyer yönetimi aynı zamanda çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının bütünleştirilmesine katkı sağlar. Örgütler kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlarının kariyer planlaması ve gelişimine destek olmaları halinde çalışanların yetkinlikleri, bilgi, beceri ve tecrübeleri artmış olacaktır. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları ile gelişmiş ortak bir çalışan havuzu da ortaya çıkacaktır. Bu sayede örgütler çalışanlarının işten ayrılmasına olumsuz bir gözle bakmayacaktır. Çünkü örgütler çalışanlarının niteliklerini, yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini geliştirdikleri sürece ortak havuzdan belirli bir süre içerisinde istedikleri nitelikte çalışana ulaşabilecektir. Rekabetçi çalışma koşullarında engelli çalışanların da bu ortak havuzda nitelikli bir çalışan olarak bulunmaları gerekmektedir. Engelli çalışanlar işten çıkarıldıkları veya ayrılmak zorunda kaldıklarında diğer çalışanlarla eşit koşullarda rekabet edemeyebilir. Bu nedenle örgütlerin engelli çalışanların kariyer yönetimi, planlaması ve gelişimine daha çok önem vermesi gerekmektedir. Örgütler bu durumu kariyer geliştirme araçları ile yapabilir. Bu durumda engelli çalışanların istihdam edilebilirliği artacak ve engelli çalışanlar üretken kişiler olarak varlıklarını sürdürebilecektir. Engelli çalışanlar diğer çalışanlara göre özel ihtiyaçlara sahip çalışanlardır. Bu nedenle engelli çalışanlara yönelik özel kariyer yönetim sistemleri kurulmalıdır. Bu konuda engelli çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık yapılabilir. Engelli çalışanlara örgüt tarafından sağlanacak özel kariyer yönetimi uygulamaları engelli çalışanların çalışma yaşamı ve yaşam hedefleri arasındaki kariyer uyumunu

güçlendirebilir. Engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı zorlukları en aza indirmek amacıyla yapılacak kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme faaliyetlerine dair pozitif ayrımcılıkla yapılacak bütün uygulamalar engelli çalışanların kariyerlerine olumlu katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme faaliyetleri engelli çalışanlar adına özel uygulamalar dahilinde gerçekleştirilmediği takdirde bu durum engelli çalışanların karşısına örgütsel faktörlerden kaynaklı bir kariyer engeli olarak çıkacaktır.

Literatür taramasına göre kariyer geliştirme aşamalarının keşfetme (15-25 yaş), yerleşme (25-44 yaş), sürdürme (45-64 yaş) ve geri çekilme (65+) dönemlerinden oluştuğu gözlenmektedir. Her bir kariyer aşamasında kariyere ilişkin kararlar verilmekte ve farklı düzeyde yetkinlikler kazanılmaya çalışılmaktadır. Yukarıda bahsedilen kariyer gelişim aşamaları engelli çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Doğuştan ya da sonradan bir ya da birden fazla engeli olup %40'ı üzeri çalışma gücü kayıp oranına sahip engelli kişiler, herhangi bir sosyal güvence ile çalışma yaşamına katılması halinde, erken emeklilik hakkına sahiptir. Ayrıca engelli bireyler çalışma gücünde %60 kayıp olduğuna dair sağlık kurulu raporu edinmesi ve bu rapora başvurduğu tarihte en az 1800 gün ödenmiş priminin olması halinde malulen emekli olma hakkına sahip olabileceklerdir. Emeklilik, erken ve malulen emeklilik şartları prim ödeme gün sayısı, yaş, cinsiyet, sigortalılık süresi, engel düzeyi vb. faktörlere göre değişiklik göstermekte olup ülkemizde bu şartların hesaplamasında Sosyal Güvenlik Kurumu aktif rol oynamaktadır (AÇSHB Engelliler İçin Bilgilendirme Rehberi, 2019). Bu bilgilere göre; engelli kişiler çalışma yaşamında engelli olmayanlara göre daha erken yaşlarda emekli olabilmektedir. Engelli kişilerin erken yaşta veya malulen emekli olması onların çalışma yaşamından daha erken ayrılmasına neden olacaktır. Bu nedenlerle engelli bireylerin kariyer gelişim evreleri engelli olmayan kişilerle yaş dönemleri açısından benzerlik göstermeyecektir. Bu durum engelli kişiler ile engelli olmayan kişilere yönelik uygulanacak kariyer geliştirme araçlarının da farklılaşmasını gerekli kılacaktır. Bu nedenle engelli çalışanlara yönelik kariyer geliştirmede kullanılacak araçlar özel yöntemlerle uygulanmalıdır. Örgütler günümüzün değişen koşullarında nitelikli çalışanlara sahip olabilmek ve rekabet edilebilir bir şekilde varlığını sürdürebilmek adına farklı kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemler bu tez çalışmasında kariyer merkezi, mentorluk, kariyer koçluğu, kariyer rehberliği, kariyer

planlama atölye çalışmaları, engelli yaşam koçluğu, destekli istihdam uzmanlığı bağlamında ele alınmıştır. Bahsedilen kariyer geliştirme araçları içerisinde engelli çalışanlara yönelik gerçekleştirilecek destekli istihdam uzmanlığının aktif bir şekilde engelli çalışanların yaşamlarında yer alması yasal bir zorunluluk veya örgütsel bir sorumluluk olmalıdır. Literatüre göre destekli istihdam modeli, özellikle engelli kişilerin de içinde olduğu dezavantajlı gruplara yönelik bir uygulamadır. Bu model çerçevesinde, engelli kişilerin istihdam öncesi veya sonrasına ait süreçlerin profesyonel bir şekilde yapılandırılmasına gereksinim duyulmuştur. Bu gereksinim özel olarak tasarlanmış bir koçluk modelini ortaya çıkarmıştır. Bu koçluk modelinin adı destekli istihdam uzmanlığı veya iş koçluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, destekli istihdam uzmanları hem engelli çalışanlar hem de örgüt arasında eş zamanlı bir organizasyon sağlayarak her iki tarafın da özel ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Destekli istihdam uzmanları veri toplama ve analiz etme becerilerini kullanarak engelli çalışanlara yönelik örgüt içerisinde özelleştirilmiş programlar (beceri geliştirme ve motivasyon eğitimleri, yetkinlik kazandırma, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri vb.) yapmalıdır. Ayrıca engelli çalışanların kariyer gelişimleri için gerekli önlemleri almalıdır. Engellilere yönelik destekli istihdam uzmanlığı yapacak kişiler engelli olan veya olmayan kişiler arasından karma olarak seçilmelidir. Sadece engelli çalışanlar arasından seçilecek engelli istihdam uzmanları engelli çalışanların sorunlarını çözümsüz bırakabilir ve engelli çalışanların sorunları kısır bir döngüde seyredebilir. Destekli istihdam uzmanları, çalışma yaşamına atılacak engelli kişilerin veya çalışma yaşamında yer alacak engelli kişilerin kariyerlerinde çok olumlu bir etki yaratabilir. Her insan işyerinde belirli bir pozisyonda olma, pozisyonunu koruma ve ilerleme kaydetmeyi ister. Kariyer gelişimi araçları bu noktada çalışma yaşamında her bir çalışanı koruyucu özelliğe sahip niteliktedir. Engelliler genel nüfus ve çalışma yaşamı içerisinde oransal olarak daha az sayıda temsil edilmektedir. Sayısal azınlık olma engellilerin temsil edilme gücünü olumsuz etkileyebilmekte ve onları görünür olmaktan uzaklaştırabilmektedir. Özel kariyer geliştirme yöntemleri ile desteklenecek engelli çalışanlar çalışma yaşamında daha görünür olabilir. Engelli çalışanlar farklılıklarından kaynaklı özel müdahalelere gereksinim duyacaklardır. Özel kariyer geliştirme araçlarını verimli bir şekilde kullanabilmek amacıyla engelli çalışanların çalışmaya başladıkları yaş, emeklilik yaşı

ve engellilik türleri/düzeyleri belirlenerek yaşam evreleri yeniden belirlenmelidir. Belirlenen yaşam evreleri sonrasında ortaya çıkacak kariyer engellerinin belirlenmesi sonrasında engelli kişilere yönelik özel kariyer geliştirme programları yapılmalıdır. Engelli çalışanların yaşam evrelerinin yeniden belirlenmemesi ve buna bağlı olarak kariyer gelişimleri için özelleştirilmiş kariyer geliştirme araçlarının kullanılmaması, engelli çalışanların kariyerinde örgütsel bir kariyer engeli olabilecektir.

Engelli çalışanlar yeni bir işe başladıklarında işe uyum sağlamak konusunda da sorunlar yaşayabilir. Bu nedenle engelli çalışanlar, işyerine uyum sağlamaları amacıyla belirli bir süre dahilinde oryantasyona tabi tutulmalıdır. Bu oryantasyon sayesinde örgüt içerisinde engelli çalışanın ihtiyaçları, yetkinlikleri, neleri yapıp yapamayacağı hem kendisi tarafından değerlendirilebilecek hem de işvereni, üst yöneticisi ve diğer çalışanlar tarafından değerlendirilecektir. Bu şekilde gerçekleştirilecek oryantasyon uygulaması engelli çalışanların diğerleri tarafından daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Oryantasyon uygulaması engelli çalışana gereğinden az ya da çok iş yüklenmesine de engel oluşturacaktır. Böylelikle engelli çalışanlar üretkenlik, verimlilik, motivasyon ve performans anlamında kendilerini daha iyi hissedeceklerdir. Bu iyilik hali örgütün tüm kademelerine yansiyacak olup sağlıklı bir örgüt iklimi ortaya çıkacaktır. Bu duruma ek olarak engelli ve diğer çalışanlar arasında daha sağlıklı bir rekabet algısı ortaya çıkacaktır. İşe yeni başlayan engellilere yönelik örgütler tarafından yapılacak oryantasyon çalışması engelli çalışanların kariyerlerine de önemli bir katkı sunacaktır. Engelli çalışanlara yönelik örgütsel düzeyde oryantasyon çalışması yapılmaması halinde bu durum engelli çalışanların karşısına kariyer engeli olarak çıkacaktır.

Engellilik kavramını uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirdiğimizde bu kavram birçok değişime uğramıştır. Engellilik her bir kültürde farklı farklı kavramlarla kullanılmakta olup dilimizde engellilere yönelik çoğunlukla özürlü ve sakat gibi ifadelerin kullanıldığı gözlenmektedir. Kişilerin engel durumuna göre de şekillenen bu ifadeler, anayasamızda (61. Madde) hâlâ yer almakta ve bazı sivil toplum kuruluşlarının tabelalarında sağır, dilsiz, âmâ, kısıtlı, çolak, topal, kör şeklinde karşımıza çıkmakta veya zihinlerimizde yerini korumaktadır. Bu ifadelerin varlığı engelli kişilerin yapıp yapamayacaklarına dair algımızı etkileyecektir. Dil aracılığıyla zihnimizde oluşturacağımız bu algılar engelli kişilere yönelik bakış açımızı olumsuz bir şekilde

hayata geçirmemize neden olacaktır. Zihinlerimizde oluşan bu olumsuzluklar zamanla duygularımıza ve davranışlarımıza da olumsuz bir şekilde yansiyabilir. Bu nedenle yukarıda bahsedilen bütün olumsuz ifadelerin karşısında engelli/engellilik şemsiye kavram olma özelliğini korumalıdır. Dil konusunda toplumsal mutabakatın sağlanamaması engelli kişilerin her anlamda sorunlar yaşamasına neden olacaktır. Bu sorunlar ailede, sosyal yaşamda, eğitimde ve çalışma yaşamında engelli kişilerin karşılıklarına bir engel olarak çıkacaktır. Engelli kişiler çalışma yaşamına girmeleri sonrasında, engelli olmayan kişilerin dil aracılığıyla zihinlerinde oluşturdukları kör, sağır, topal ve kısıtlı vb. gerçeği yansıtmayan ifadelerin ortaya çıkardığı olumsuz tutumlara maruz kalacaklardır. Dil aracılığıyla oluşabilecek bu olumsuz tutumlar engelli çalışanların karşısına yetersiz olarak algılanma, işleri verimli bir şekilde yerine getirememeye, düşük performans gösterme, ayrımcılık, dışlanma, terfi ve önemli görevleri alamama nedeniyle pasif işlerde çalıştırılma vb. şekillerde çıkabilir. Bu bilgiler ışığında engelli kavramının dışında diğer olumsuz ifadelerin kullanılması, kavramsal birlikteliğin oluşmamasına ve engelli çalışanların örgüt içerisinde sorunlarla karşılaşmasında etkili olacaktır. Dil açısından kavramsal birlikteliğin olmayışının sonuçlarına bakacak olursak engelli çalışanların kariyerlerinin olumsuz etkilenebileceği gözlenmektedir. Engellilik konusunda kavramsal birlikteliğin olmayışı (dil bariyeri) toplumsal ve tutumsal faktörlerle şekillenmektedir. Bu durum engelli çalışanların kariyerinde toplumsal ve tutumsal faktörlerden kaynaklı bir kariyer engeldir.

Tutumlar kişilerin bir duruma, olaya veya olguya karşı gösterdikleri tepkilerdir. Tutumlar toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde görülebilir. Tutumlar duygu, düşünce ve davranışlarımıza etki eder. Tutumlar sonradan kazanılır ve çoğunlukla önyargı ile beslenmektedir. Tutumlar yakınlık veya iticilik içerebilir. Çocuk, kadın, yaşlı, engelli gibi dezavantajlı gruplar olumsuz tutumlara daha fazla maruz kalabilmektedir. Engelli kişiler arasında engelli çalışanlar da olumsuz tutumlarla karşılaşmaktadır. Engelli çalışanların karşılaştığı olumsuz tutumlar, işverenlerin hukuki zorunluluklardan kaynaklı olarak engelli çalışanları işe alması, işverenlerin ve diğer çalışanların engelli çalışanların daha az çalışacağına dair yanlış inançları, engelli çalışanların yetkinlikleri ve yapabilecekleri hakkında bilgilenmeme, engelli çalışanların verimsiz, vasıfsız ve uyumsuz olabileceği düşüncesi, düşük düzeyde engeli olanları çalıştırma, belirli engelli gruplarını çalıştırma, engelli çalışanlara önyargılı davranma, çalışma ortamının

iyileştirilmesi adına yapılacak fiziksel değişikliklere veya üretimin düşmesine bağlı ortaya çıkabilecek ek maliyet kaygısı, düşük gelirli işlerde çalıştırma, verimliliği düşürebilme, aşırı korumacı davranma, onları kontrol etme isteği, onlardan korkma ve onlarla etkileşime girmeme olarak sıralanabilir. Engelli çalışanlara karşı olumsuz tutumlar olumsuz bir şekilde sonuçlanacaktır. Olumsuzluklarla karşılaşan engelli çalışanlar düşük öz-yetkinlik, düşük benlik saygısı, öz şefkat yoksunluğu, stres, tükenmişlik, daha az katılım gösterme, iş tatmini yokluğu, motivasyon düşüklüğü, yetersiz performans gösterme, iş yerinde var olamama, ödüllendirilmeme, iş yerinde eğitim süreçlerine katılamama ve işten çıkarılma gibi sorunlar yaşayacaktır. Bunlara ek olarak olumsuz tutumlarla karşılaşan engelli çalışanlar örgüt içerisinde işverenler ve diğer çalışanlarla bir bütünlük içinde çalışamayacaktır. Bu durum aynı zamanda sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmanın önünde engel oluşturacaktır. Bu sorunlar ve engeller engelli çalışanların kariyerlerini olumsuz etkileyebilecek niteliktedir. Engelli çalışanların çalışma ortamında karşılaştığı olumsuz tutumlar engelli çalışanların karşısına bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak çıkabilmektedir. Bu nedenlerle bireysel ve örgütsel faktörler aracılığıyla şekillenen olumsuz tutumların varlığı engelli çalışanların kariyerinde bir kariyer engelidir.

Tarihsel süreç açısından baktığımızda engelliliğe yönelik toplumsal bakış açısı oldukça önemli değişimlerden geçmiştir. Tarihsel yolculukta engelliler yardıma muhtaç, anormal veya günahkâr olarak değerlendirilerek bilimsel bir konunun muhatabı olamamışlardır. Zamanla engelli kişiler hasta olarak kabul edilmiş ve tıbbi bir bakış açısıyla değerlendirilmişlerdir. Böylece engellilerin sosyal yönüne vurgu daha az yapılarak engelli kişiler toplumsal yükümlülüklerden muaf tutulmuşlardır. Bu durumun sonucunda engelliler üretken olmaktan ziyade tüketen kişiler olarak algılanmıştır. Böylece tüketici konumundaki engelli kişilerin toplumla bütünleşmesi de engellenmiştir. Toplumla bütünleşemeyen engelli kişiler bu duruma paralel olarak önyargı, aşağılanma ve sosyal dışlanmaya maruz kalmışlardır. Engelli kişilere bakış açısı sosyal model ile değişime uğramaya başlamıştır. Bu süreçte engelli kişiler diğerleri tarafından sindirilmiş kişiler olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Sosyal model bakış açısıyla, engelli kişilere yönelik olumsuz tutumlar olumlu yönde değişim göstermeye başlamıştır. Engelli kişilere yönelik olumlu tutum değişikliği sorun alanlarını da hafifletme noktasında önemli bir adım olarak düşünülebilir. Günümüz açısından

değerlendirildiğinde Birleşmiş Milletler tarafından Engelli Hakları Sözleşmesi 2006 yılında kabul edilmiştir. Bu sözleşme ile engelli kişiler eğitim, sağlık, sosyal, kültürel vb. birçok alanda yaşama katılım sağlamaya başlamışlardır. Engelli kişilerin özellikle çalışma yaşamında yer almaya başlaması, engellileri tüketen kişiler olmaktan ziyade üreten kişiler konumuna getirmiştir. Engelli bireylerin medikal modelden hak temelli yaklaşıma doğru kazanımlar elde etmesine rağmen 2019 yılında açıklanan Avrupa Komisyonu Komisyon Çalışma Dokümanı Türkiye Raporu' nda; engelli kişilerin iş gücü piyasasında kendilerine yer bulmakta zorluklarla karşılaştığı, kadınların önemli derecede cinsiyet eşitsizliği yaşadıkları, işyerlerindeki fiziki altyapı yetersizliklerin devam ettiği, engelli çalışanlara yönelik düşük maliyetli iş terapisi hizmetlerinin olmadığı ve bu nedenlerle engelli kişilerin Türk ekonomisine ve toplumuna katılımının sorun teşkil etmeye devam ettiği ifade edilmektedir. Bu rapor engelli kişilerin çalışma yaşamında halen sorunlar yaşadığını ifade etmektedir. Bu rapor doğrultusunda engelli çalışanlara yönelik olumsuz tutumların varlığını koruduğunu söyleyebiliriz. Her insan onurlu bir şekilde yaşamak ve kendisini özel hissetmek ister. Engelli kişiler insan onuruna yakışır bir şekilde hayatlarını idame ettirme ve kendilerini özel hissetme adına daha çok çaba sarf etmek zorundadır. Bu özel hissetme çabası insanın kendini gerçekleştirme yolculuğu olarak da düşünülebilir. Her insan gibi engelli kişiler de kendini gerçekleştirme yolculuğunda kariyerlerine önem vermek zorundadır. Tarihsel bakış açısıyla değerlendirdiğimizde günümüze gelene kadar engelliliğe dair güçlü bir şekilde oluşan toplumsal tutumlar nedeniyle engelli kişiler ve engelli çalışanlar damgalanma, ayrımcılığa maruz kalma ve dışlanma gibi birtakım zorluklar yaşamaktadır. Engelli çalışanlar ekonomik olarak varlığını korumak adına bu baskılara sessiz kalmaktadır. Bu durum engelli çalışanlarda stres, tükenmişlik, iş tatmini, motivasyon, işyerinde var olamama, işten ayrılma niyetinde artma gibi birtakım sorunları da beraberinde getirecektir. Tarihsel süreç içerisinde toplumsal bakış açısıyla ve olumsuz tutumların etkisiyle engelli çalışanların karşısına çıkan bu sorunlar engelli çalışanların kariyerlerini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenlerle toplumsal faktörler aracılığıyla şekillenen olumsuz tutumların varlığı engelli çalışanların kariyerinde bir kariyer engelidir.

Engelli kişiler kariyerlerinde ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Öztabak, 2018). Ayrımcılık, kişilere veya grup üyelerine aşağılayıcı özellikler yükleme ve içerisinde

olumsuz tutumları barındırma ile ilgili bir süreçtir. Ayrımcılık engelli kişilerin yaşamlarının her evresinde karşılaştığı bir durumdur. Ayrımcılık engelli çalışanları da önemli ölçüde etkilemekte ve engelli çalışanların karşısına çok geniş bir alanda çıkmaktadır. Engelli çalışanlar, çalışma yaşamında evrensel tasarım ilkelerinin uygulanmaması, çevreye ait fiziksel koşulların ve işyerlerinin fiziksel koşullarının iyileştirilmemesi, istihdama katılım konusunda yasal süreçlerin yetersiz uygulanışı, önyargılar, işe alım sırasında sağlık raporlarının yenilenmesi talebi, düşük ücretli işlerde çalıştırılma, işyerinde yapılacak işlerde fark gözetme ve kısıtlanma, eşitsizlik, çalışma yaşamını kolaylaştıracak özel önlemlerin alınmaması, terfi alamama, iş ilanlarında engeli olmamaya dair ifadeler, iş ve işyeri ile ilgili makul uyumlaştırma yapılmama, sosyal destekten yoksun bırakılma, iktisadi olarak dışlanma, erişilebilirliğin ve ulaşılabilirliğin göz ardı edilmesi ve bunun gibi birçok faktöre bağlı olarak ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Ayrımcılığa maruz kalan engelli çalışanlar sessizleşebilir ve içe kapanabilirler. Ayrımcılık beraberinde işyerinde yalnızlaşmayı ve psikolojik yükleri de getirecektir. Ayrımcılık sebepleri ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde çevresel/fiziksel, ekonomik, sosyal, tutumsal ve psikolojik faktörlerle etkileşim halindedir. Bu faktörlere bağlı olarak ayrımcılık sebep ve sonuçları açısından engelli çalışanların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir. Çevresel/fiziksel, ekonomik, sosyal, tutumsal ve psikolojik faktörlerle etkileşim halinde olan ayrımcılık, engelli çalışanların kariyerinde önemli bir kariyer engelidir.

Esen (2018), Türkiye’ de engelli bireylerle ilgili veriler üzerinde yapmış olduğu çalışmasının bulgu kısmında; engellilere yönelik verilerin birçok çalışmada kullanıldığını belirtmiştir. Ayrıca bu çalışmaların verilerinin, 2002 yılına ait Türkiye Özürlüler Araştırması, 2010 yılı Engellilerin Sorun ve Beklentileri Araştırması ve 2012, 2014 ve 2016 yıllarında yapılan Türkiye Sağlık Araştırması’ ndan beslendiğini aktarmıştır. Aynı çalışmanın sonuç kısmında ise; yukarıda bahsi geçen üç farklı araştırmada bütüncül bir metodoloji izlenmediğine dair vurgu yapılmıştır. Ayrıca çalışmada, veri yayınlama sıklığının düzensiz olduğu, değişken tanımlarında, ölçümlerde ve sınıflandırmalarda sürekli farklılığa gidildiği belirtilmiştir. Bu durumun ise bilimsel metodoloji açısından problem oluşturduğu, betimleyici istatistik ölçütlerinin oluşturulmasını önlediği ve tahminleyici istatistik gerçekleştirilmesini de engellediği açıklanmıştır. Çalışma sonucunun en önemli vurgusu ise; “*Örneğin raporlarda, yaklaşık*

on sene öncesinin engelli verileri kullanılarak, günümüz sorunlarına ışık tutulmaya çalışılmakta ve politikalar üretilmeye çalışılmaktadır.” şeklindedir.

Engelli kişilere ait verilerin bütüncül bir şekilde tek elden organize edilmesi engelli kişilerin ve engelli çalışanların her alanda yaşadığı sorunların tespiti ve bu sorunların tespitine yönelik çözüm önerilerinin daha işlevsel olması sonucunu doğuracaktır. Engelli çalışanlara dair verilerin (çalışma yaşları, cinsiyetlere göre engel durumu ve oranı, engel oranlarına göre hangi işlerde çalıştıkları veya mesleğe sahip oldukları, gelir düzeyleri, eğitim düzeyleri vb.) bütüncül, sağlıklı bir şekilde takibinin yapılabilmesi ve kayıt altına alınabilmesi için devlet eliyle yasal mekanizmalarla organize edilmesi gereklilik olarak düşünülebilir. Engelliler hakkında yasal zorunluklar dahilinde sağlıklı bir şekilde bütüncül bir veri tabanı oluşturulamaması engelliliğe dair sorunların çözümünü daha da zorlaştırabilir. Yasal faktörler bağlamında engellilere yönelik bütüncül bir yaklaşımla veri tabanının gerçekleştirilmemesi yöntem bilim açısından plansız bir şekilde ilerleneceğini göstermektedir. Yöntem bilim aracılığıyla sağlıklı bir veri tabanı oluşturulması halinde engelliler ve engelli çalışanların gereksinimleri belirlenebilecektir. Yasal zorunluklar dahilinde bilimsel bir yöntemle veri tabanı oluşturulmaması ve verilerin analiz edilmemesi, engelliler ve engelli çalışanların karşısına eğitim, sağlık, çalışma yaşamı, kariyer vb. birçok alanda zorluklar çıkarmaya devam edecektir. Bu durum ise engelli çalışanların kariyerinde yasal faktörlere bağlı oluşan görünmez bir kariyer engeli olmaya devam edecektir.

Çalışmak herkesin anayasal hakkıdır. Engelli kişilerin çalışma yaşamına katkı sağlayabilmesi amacıyla çeşitli istihdam yöntemleri üretilmiştir. Bu yöntemler kota sistemi, korumalı işyerleri, kişisel çalışma yöntemi, işverenlerin zorunluluk olmadan engelli kişileri istihdamı, kooperatif çalışma, evde ve tele çalışma, engelli kamu personeli seçme sınavı aracılığıyla kamu kurum ve kuruluşlarında işçi-memur olarak çalışma yöntemleri olarak sıralanabilir. Engelli kişilerin istihdam edilmesine yönelik geliştirilen çalışma yöntemleri, engelli kişilerin iş piyasasına girememeleri ve engelli kişilerin çalışma yaşamına girmesinin işverenlerin kişisel tercihlerine bırakılmasının önüne geçmek amacıyla yasal olarak düzenlenmiş sosyal devlet politikaları olarak düşünülebilir. Yasal faktörlerle şekillenen sosyal devlet politikalarının varlığına rağmen engelli kişiler tüm dünyada diğer kişilere göre daha düşük oranlarda istihdam edilmekte, daha düşük gelirlere çalışmakta veya çalıştırılmaktadır. Engelli kişilerin çalışma

yaşamında olması onları üretken kişilere dönüştürecek ve toplumun genel refahı artacaktır. Çalışma yaşamında yer almak, engelli kişilerin ruh sağlığını olumlu yönde etkileyecek ve toplumla bütünleşmelerine de katkı sağlayacaktır. Engelli kişilerin uzun süre işsiz kalması ya da üretken olamaması onları kariyer ve meslek edinmede baskı altında tutacaktır. Engelli kişiler çalışma yaşamından uzaklaştıkça daha düşük kariyer başarıları elde edeceklerdir. Engelli çalışanların halen daha az istihdam edilmesi ve düşük gelirli işlerde çalıştırılması, engelli çalışanların ekonomik ve yasal süreçlerden olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Yasal uygulamaların yetersizliği veya sağlıklı bir şekilde uygulanmaması, düşük gelir elde etme, istihdam edilme oranlarındaki düşüklük gibi sebeplerden kaynaklı engelli çalışanların kariyerleri olumsuz etkilenmektedir. Bu etkilenmeler, ekonomik ve yasal faktörler açısından değerlendirildiğinde engelli çalışanların kariyerinde bir kariyer engeldir.

Engelli kişiler çalışma yaşamının başında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların başında evden iş yerine ulaşım sağlama ve iş yerinin fiziki özelliklerinin yetersiz oluşu gelebilir. Ev ile iş yeri arasındaki ulaşım (alt yapı sorunları, farklı engellere ve engel oranlarına sahip engelli kişilerin olmasına rağmen ulaşım araçlarının yetersizliği) ve iş yerinin fiziksel (bina giriş çıkışlarında rampaların olmayışı, asansör olmayışından dolayı bina içinde bulunan yemekhane, kütüphane ve eğitim salonlarına ulaşamama, sesli yönlendirmelerin yokluğu vb.) koşullarının yetersiz oluşu, engelli çalışanların özgür hareket etmesini veya diğer çalışanlarla etkileşime geçmesini engelleyecektir. İş yerleri sadece kişilerin bulunduğu mekânları kapsamamaktadır. Birçok çalışan kariyerlerini geliştirmek amacıyla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet içi eğitim, toplantı, eğitim, panel ve kongrelere katılmaktadır. Bu bağlamda çevresel koşullardan kaynaklı olarak engelli çalışanlar diğer çalışanlar kadar özgür hareket edemeyebilirler. Bu durum engelli çalışanların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyecektir. Fiziksel erişilebilirliğin ve ulaşılabilirliğin yetersiz düzeyde oluşu çevresel faktörler bağlamında engelli çalışanların kariyerinde önemli bir kariyer engeldir.

Çalışanların kariyer gelişimlerini kariyer yaklaşımları bağlamında değerlendirdiğimizde bu yaklaşımlar, geleneksel, sınırsız, portföy, iki/çift basamaklı, kariyer mozaigi, ağ tipi/davranışsal, protean/çok yönlü, esnek, takım ve global kariyer yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel ve yenilikçi kariyer

yaklaşımlarında çalışanların ve örgütlerin temel beklenti ve motivasyonu unvan, pozisyon, ücret, terfi, güç, bağımsızlık ve otonomi olarak sıralanabilir. Geleneksel kariyer yaklaşımında terfi esas iken, yenilikçi kariyer yaklaşımlarında yetkinlik, örgütler arası hareketlilik, bağımsız çalışma, ödül, bilgi, gelişim, dikey ve yatay ilerleme, esneklik, uyumluluk, değişkenlik, performans, yetkilendirme, devamlılık, kariyer gelişimi, nitelik artırılması, problem çözme yeteneğinin kazandırılması, iş rotasyonu sağlanması, koçluk desteği verme ve sağlama, liderlik eğitimleri alma ve sağlama ön plandadır. Günümüzün çalışma koşulları değerlendirildiğinde kariyer planlamaya dair yaklaşımlar çalışanların kişilikleri, ihtiyaçları, tutumları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaşları, engelli olma vb. birçok dinamikten etkilenebilir. Engelli kişiler özelinde engelli çalışanlar özel durumlarından kaynaklı olarak kariyer gelişimlerini planlarken engeller yaşayabilir. Örneğin yetkinlikleri ve ilgi alanları çerçevesinde uluslararası bir firmada çalışmak isteyen engelli bir çalışan, engel durumundan kaynaklı olarak global bir kariyer fırsatını yakalayamayabilir. Bu durum engelliliğin kendi özel durumundan yani bireysel faktörlerden kaynaklı engelli çalışanın karşısına bir kariyer engeli olarak çıkabilir. Bu duruma ek olarak tekerlekli sandalye ile hayatını idame ettiren engelli çalışan, ülkelerin fiziki koşulların yetersiz olmasından kaynaklı toplu taşıma araçlarında (otobüs, uçak, tren vb.) seyahat edemeyecek olabilir. Bu duruma bağlı olarak engelli çalışanın global kariyer yaklaşımı ile kariyerini devam ettirememesi engelli çalışanın karşısına çevresel faktörlerden kaynaklı bir kariyer engeli olarak çıkabilir.

Literatür taraması yapıldığında engelli çalışanların istihdama ulaşma ve iş gücüne katılma konusunda zorluklar yaşandığı gözlenmektedir. İş gücüne katılım oranının yüksekliği o ülkede var olan insan kaynağının etkin bir şekilde kullanıldığını göstermektedir. TÜİK verileri kapsamında 2020 yılında Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteninde genel nüfusun işgücüne katılım oranı erkeklerde %71,9, kadınlarda %34,6, toplamda ise %53 olarak belirtilmiştir. Engelli nüfus içerisinde ise bu oran erkeklerde %35,4, kadınlarda %12,5, toplamda ise %22,1 olarak ifade edilmiştir. Bu oranlar engelli çalışanların iş gücüne katılım oranının genel nüfusa oranla daha düşük olduğunu göstermektedir. İş gücüne katılım oranları aynı zamanda kadın ve erkek engelli çalışanlar arasında da farklılık göstermektedir. Kadın engelli çalışanlar erkek engelli çalışanlara oranla daha az istihdam edilmektedir. Engelli kadınların iş gücüne katılımının engelli erkeklere oranla daha düşük olmasının sebebi toplumsal cinsiyetçi

bakış ile açıklanabilir. Toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ile değerlendirildiğine kadınlara ve erkeklere atfedilmiş bazı roller bulunmaktadır. Toplum tarafından geleneksel bir düzeyde gelişigüzel bir şekilde dağıtılmış bu roller gerçeklikten kopuk olabilir. Toplumsal cinsiyet rollerine göre kadınlar daha çok ev işleri ile erkekler ise dışarıda yapılacak işlerle uğraşı verebilmektedir. Toplumsal cinsiyetçi bakış açısı kadınların toplumsal yaşama katılımında sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu bakış açısı aynı zamanda kadını gelir getiren bir tema olarak algılamamaktadır. Engelli kadınların engelli erkeklere göre daha düşük bir oranda iş gücüne katılım göstermesi toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ile açıklanabilir. Toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ile şekillenen toplumsal tutumlar engelli kadınları hem çalışma yaşamından uzak tutmakta hem de engelli kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ile engelli kadınlara sunulan roller engelli kadınların çalışma yaşamında da paralellik seyredebilir. Engelli kadın çalışanlar engelli erkek çalışanlara ve örgüt içerisinde engelli olmayan çalışanlara göre terfi alamama, daha düşük gelirli ve niteliksiz işlerde çalışma ile karşı karşıya kalabilir. Engelli kadın çalışanlar bu baskılanma ile yüzleşmek durumunda kaldıklarında örgüt tarafından desteklenmeyen kariyerlerini kendi kariyerleri açısından da önemsiz görebilirler. Engelli kadınlar bir süre sonra kariyerlerinde bir gelişme gösteremeyeceklerini ve üst düzey konumlara gelemeyeceklerini düşünebilirler. Toplumsal cinsiyetçi bakış açısıyla sunulan roller yapay bir şekilde gerçeklikten bağımsız olmasına rağmen engelli kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyebilecek bu durumu içselleştirebilir. Bu durum cam tavan sendromu ile açıklanabilir. Cam tavan bir insanın gelebileceğine inandığı en üst noktayı ve öğrenilmiş bir çaresizliği ifade etmektedir. Bu sendrom aynı zamanda literatüre kariyer engeli olarak da geçmiştir. Literatüre bakıldığında kadınların üst düzey yönetimlere gelememesi cam tavan sendromu ile açıklanmaktadır. Cam tavan sendromu özelinde kadınlara yönelik çalışmaların varlığına rağmen engelli kadınlara ve engelli kadın çalışanlara yönelik herhangi bir çalışma veya ifadeye rastlanılmamıştır. Cam tavan sendromu görüldüğü gibi toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörlerle şekillenmektedir. Toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörlerin üçlü etkisiyle ortaya çıkan cam tavan sendromu çalışma yaşamında engelli kadın çalışanların önünde bir kariyer engelidir.

Engelli erkek çalışanlar da engelli kadın çalışanlar gibi kendilerini toplumsal, örgütsel ve bireysel olarak baskılanmış hissedebileceklerdir. Böyle bir durumda engelli

erkek çalışanlarda toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörlerin olumsuz etkisiyle üst düzey yönetimlere gelme konusunda kendilerini yetersiz hissedebilir. Cam tavan sendromu üzerine yapılan çalışmalar kadın çalışanlar üzerinde yoğunlaşsa da bu sendrom yalnızca kadınlara yönelik bir kariyer engeli olarak algılanmamalıdır. Engelli erkek çalışanlar da engelli kadın çalışanlar gibi toplumun dezavantajlı grubunda yer almasından kaynaklı kariyerlerinde cam tavan sendromu yaşayabilir. Engelli çalışanlar örgüt içerisinde hem engelli olmalarından kaynaklı birçok sorun yaşamakta ve kariyer engeli ile karşılaşmakta iken hem de cam tavan sendromu yaşayabilecek olmalarından dolayı ikili bir baskı altında kariyerlerini yapılandırmak zorunda kalmaktadırlar.

Heron ve Murray (2003); engellilerin istihdamda karşılaştıkları sorunları, genellikle ayrımcılıkla bağlantılı olumsuz tutumlar, eğitim ve öğretime eşit olmayan erişim, erişilemeyen binalar, erişilebilir bilgi eksikliği, ulaşılamaz ulaşım, yardımcı cihaz ve destek hizmetlerinin eksikliği, düşük benlik saygısı, aşırı koruyucu aileler, destekleyici yasal bir ortamın olmayışı ve politika desteği eksikliği şeklinde sıralamaktadırlar. Tutumsal, sosyal, ekonomik, kültürel ve yasal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bu sorunlar, engelli kişileri istihdama yönelik hizmet ve fırsatlardan dışlayan engeller olmasına rağmen bu engeller aşılamaz değildir (Heron & Murray, 2003).

Bu sorun alanları tutumsal (ayrımcılık), çevresel (erişilemeyen binalar, ulaşılamaz ulaşım), psikolojik (düşük benlik saygısı), yasal (destekleyici ortamın olmaması ve politika destek eksikliği) faktörler bağlamında değerlendirildiğinde engelli çalışanların kariyerinde kariyer engelleridir.

Kulkarni ve Gopakumar (2014), engelli çalışanların kariyer gelişimi eksikliğinin önündeki engellerin; performans mitlerinden, çevresel engellerden ve yardımcı teknolojiye sınırlı erişimden, işverenler engellilerin kariyer ilerlemelerini engelleyen asılsız endişelerden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu endişelerin ise düşük üretkenlik, devamsızlık, yüksek maliyetler (konaklama masrafları ve sağlık hizmetleri maliyetleri) olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar, engelli çalışanların kariyer gelişiminin önündeki engelleri de belirlemiştir. Bu engeller Tablo 20' de gösterilmekte olup, veriler bu çalışma kapsamında dilimize çevrilmiştir.

Tablo 20. Engelli Kişilerin Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

Engelli Çalışanın Rolü
İşlevsel olmayan kariyer düşünceleri Düşük düzeyde destek arayışı İş performansını doğrudan etkileyecek barınma yardımı arayışının düşük düzeyde olması Yeteneklerini açığa çıkaramama Gelişme ve yükselme için istek yetersizliği
Örgüt Çalışanlarının Rolü
1. Engellilik ve İş beklentileri Uyum sorunlarının engelliden kaynaklı olduğuna inanma (Örn; Kişilerarası temas içeren işler için) Engelli kişinin yetkinliği hakkında hatalı varsayımlar Engelli olmayanlar için tasarlanmış işlerin engelli kişilerce yapılamayacağı varsayımı
2. Doğru Olmayan Performans Geri Bildirimi Engelli kişinin gerçek performansı ile ilişkisiz geri bildirim (pozitif veya negatif)
3. Grup Dışında Tutma Yeterli düzeyde bir oda imkanı sağlamama Demografik benzerlik eksikliği Aşırı düzeyde etkileşim mesafesi koyma

Kaynak: Mukta Kulkarni and K.V. Gopakumar, Career Management Strategies of People With Disabilities, Human Resource Management, 2014, Vol: 53, No: 3, p.450.

Tablo 20’ de açıklanan kavramlar, engelli çalışanların kariyerinde bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklı kariyer engelleridir.

Bu tez çalışmasında engellilik, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, sosyal hizmet, psikoloji ile ilgili literatür taraması sonrasında, engelli çalışanların kariyerini etkileyebilecek bazı kavramların açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın ortaya çıkmasında daha önce engelli çalışanların kariyerleri ve kariyer engellerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmaların yetersizliğinin fark edilmesi etkili olmuştur. Ayrıca bu kavramların, tüm çalışanlar içerisinde engelli çalışanların kariyerini daha çok engelleyebilecek özellikte kavramlar olduğu düşünülmektedir. Bu kavramların açıklanması daha sonraki yapılacak çalışmalarda engelli çalışanların kariyerlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi hususunda etkili olacak ölçeklerin geliştirilmesini de hedeflemektedir. Bu kavramlar bu tez çalışmasının 3.7. Engelli Çalışanların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunların Kariyer Engelleri Bağlamında İncelenmesi başlıklı bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Literatür taramasına dayanılarak açıklanan kariyer engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Stres ve Örgütsel Stres

- Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik
- Motivasyon (iş tatmini, eşitlik ve eşitsizlik)
- Mobbing
- İşte var olamama (presenteesim)
- Halo/Hale etkisi
- Proaktiflik
- Evrensel tasarım

Yukarıda sıralanan kariyer engelleri, engelli çalışanların karşısına psikolojik, örgütsel, tutumsal, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisiyle çıkmaktadır.

SONUÇ

Engelli olma durumu, doğuştan ya da sonradan kazanılan bir özelliktir. Bu özellik, engelli kişileri yaşamları boyunca her alanda takip edebilecek niteliktedir. Engelliliğin yaşamın tümünde kişiye eşlik etmesi bu kavramı kariyer kavramı ile benzer bir noktaya taşımaktadır. Kariyer de engellilik gibi bir kişinin yaşamının neredeyse tümüne eşlik etmektedir. Kariyer ve engellilik bir süreçten ibaret olup insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Kariyer ve engellilik bu bağlamda değerlendirildiğinde insan yaşamının birçok alanında varlığını ortak noktalarda göstermektedir. Her iki kavram da aile, eğitim, sağlık, ekonomi, tutum vb. bireysel, ekonomik ve toplumsal birçok faktörden etkilenmektedir.

Kariyer süreci eğitim yıllarının ilk aşamasında düşünsel olarak başlar. Bu süreç çalışma yaşamına başlayınca kadar şekillenir ve sonrasında karar verme ile devam eder. Bireysel, toplumsal, çevresel, tutumsal vb. etkilerle şekillenen kariyer seçimlerimiz sonrasında çalışma yaşamına adım atarız. Kariyere ilişkin süreçler çalışma yaşamında da kendisini göstermektedir. Bireysel ve örgütsel tutumlar, örgüt politikaları, fiziksel ve çevresel koşullar, ayrımcılık, özgüven, iş tatmini, yaş, cinsiyet vb. birçok şey kariyere ilişkin hedefleri belirlemede, desteklemede ve engellemede çalışanları etkileyecektir. Kariyerinde etkilenmeler yaşayan kişiler arasında engelli çalışanlar da yer almaktadır. Engelli çalışanların kariyerinde karşılaştığı engelleri belirlemek ve bu engellere çözüm üretmek engelli çalışanları çalışma yaşamında daha da özgürleştirecektir.

Bu tez çalışmasında literatür taraması sonrasında engelli çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri toplumsal, bireysel, çevresel, örgütsel, psikolojik, tutumsal, ekonomik ve yasal faktörler ve alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Bu tez çalışmasının amacını da ortaya koyan faktörler ve bu faktörlere ait bazı içerikler aşağıda belirtilmektedir.

- Ekonomik Faktörler; gelir elde etme zorunluluğu, yetkinlik alanı dışında yer alan işlerde çalışmak zorunda olma, yetersiz gelir elde etme, eşit olmayan gelir dağılımı, yüksek maliyet algısı olarak sıralanabilir.
- Çevresel Faktörler; fiziksel engeller, iş yerindeki fiziksel şartların eksikliği, ulaşım hizmetlerinin eksikliği, kentin fiziksel koşullarının yetersizliği, erişilemez ulaşım, toplu taşımalardaki yetersizlik, evrensel tasarım ilkelerinin uygulanmaması, ev ve işyerinin çok uzak olması, erişilemez erişim olarak sıralanabilir.
- Toplumsal Faktörler; sivil toplum kuruluşlarının destek azlığı, sosyal dışlama, bilinçsizlik, normalleşme bilincinin gelişmemesi, sosyal destek azlığı, sosyal izolasyon, azınlık olarak görülme, toplumsal cinsiyetçi bakış, toplumsal yükümlülüklerden muaf tutma, benzerlik temelli ağların yokluğu, üretken bir birey olarak algılamama, dil bariyeri (aşağılayıcı ifadeler), toplumsal bir yük olarak algılama olarak sıralanabilir.
- Yasal Faktörler; devlet politikaları, kaldıraç eksikliği, engellilerin kayıtlarının tutulmaması, yeterli mesleki eğitim verilmeme, engellilere yönelik istihdamın azlığı, yasal ve zorlayıcı tedbirlerin azlığı, istihdam fırsatlarının azlığı, iş güvencesinin sağlanmaması, yeni iş alanlarının oluşturulmaması, eğitimde eşit bir şekilde davranılmaması, ailelerin bilinçlendirilmesindeki yetersizlik, denetim ve yasal yaptırım eksikliği, iş alanlarının belirlenmemesi, yeterli eğitim alamama, engele göre sınıflandırmama, işe devamsızlık ile ilgili düzenlemelerin yetersizliği, haklara ulaşımında fırsat eşitliği sağlamama, kapsayıcı olmama, savunuculuk faaliyetlerinin yetersizliği olarak sıralanabilir.
- Psikolojik Faktörler; kronik hastalığın getirdiği yükler, olumsuz beden algısı, stres, iş stresi, işi kaybetme korkusu, tükenmişlik ve mesleki tükenmişlik, konsantrasyon bozukluğu, hayal kırıklıkları, kaygı, sinizm, aşırı bireysel

tepki, depresyon, düşük benlik saygısı, pozitif bağ duygusunu kaybetme, umutsuzluk, öfke, iş yerinde var olamama (presenteeism), öğrenilmiş çaresizlik, empati yoksunluğu olarak sıralanabilir. Beatty (2012)' a göre psikososyal destek, dayanıklılığı artırarak ve engelleri aşmak için insanlara müdahale etmeyi teşvik ederek kariyer engellerini azaltır.

- Tutumsal Faktörler; yöneticilerin olumsuz tutumları, çalışanların olumsuz tutumları, sendikacıların tutumları, ailelerin tutumları, önyargılı yaklaşım, engellilere güvenmeme, eşit davranmama, işverenlerin olumsuz tutumları, acıma, merhamet, ayrımcılık, mobbing, sosyal dışlama, yük olarak görme, kötü söz ve davranış sergileme, olumsuz toplumsal tutumlar, olumsuz örgütsel tutumlar, koruyucu kollayıcı olma, toplumsal cinsiyetçi bakış, düşük yetkinlik beklentisi, halo/hale etkisi olarak sıralanabilir.
- Örgütsel Faktörler; yetersiz mesleki rehberlik, donanım ve araç gereç desteği sağlamama, hizmet içi eğitim eksikliği, kurumsal politikaların yetersizliği, kariyer yönetimi programı uygulamama, çalışanlara açık olmama, oryantasyon eğitimi verilmemesi, kariyer geliştirme araçlarının kullanılmaması, çatışma yönetimi eğitiminin yokluğu, mobbing, engele uygun iş vermeme, engelli çalıştırma hakkında bilgisizlik, özel performans değerlendirme yapılmaması, olumlu yapılan işlerin pekiştirilmemesi, iş eğitimi desteğinin verilmemesi, örgütsel stres, aşırı rekabetçi iş ortamı, iş yükünün fazlalığı, rol belirsizliği, işten çıkartılma, değerler arası değersizlik (birey-örgüt), engellenme, rol çatışması, kariyer platosu, kariyer şoku, cam tavan, yetenek gerektirmeyen işlerde çalıştırılma, bozuk iş ilişkileri, iş zenginleştirmenin yapılmaması olarak sıralanabilir. Okakın (2008)'a göre; Kariyer gelişimi sürecinde hem bireyi hem de örgütü olumsuz yönde etkileyen birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu tür olumsuzlukların farkında olup önlemler alınması ve sorunlardan doğabilecek etkileri en aza indirecek şekilde etkin bir kariyer yönetim sisteminin yapılandırılmış olması gerekir.
- Bireysel Faktörler; iddialı olmama, engelli olmayı kabul etmeme, sorunlara karşı açık olmama, destek almayı kabul etmeme, yeni teknolojileri kullanmama, engelli olmanın kendisi, örgütlere duyulan güvenin azlığı,

atılman olamama, bağımsız bir şey yapamama düşüncesi, işe odaklanamama, değerler arası değersizlik (birey-örgüt), azalan yaratıcılık, sorumluluk almama, profesyonel kariyere sahip olamama düşüncesi, örgüte karşı olumsuz tutumlar (sinizm vb.), motivasyon eksikliği, yetersizlik algısı, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum vb.), kişilik özellikleri, düşük adalet algısı, medeni durum, deneyim eksikliği, yetenek eksikliği, kadere yaklaşım, proaktif olmama, işten ayrılma niyeti, eşitsizlik algısı, düşük yetkinlik algısı, düşük örgütsel bağlılık, cam tavan algısı, iş-yaşam rolleri arasındaki çatışmalar, iletişim kurma becerilerinden yoksunluk, yetenek demodeliği, empati noksanlığı olarak sıralanabilir. Murtagh, Lopes ve Lyons (2007)' a göre; engeller, insanların kariyer deneyiminin bir parçasıdır. Algılanan engellere meydan okumak ve bunları yeniden çerçevlendirmenin yollarını aramak kariyere yardımcı olabilir.

Literatüre bakıldığında, engellilerin istihdam edilme sürecinde yaşadığı sorunlar ile diğer çalışanların çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri benzer özellikler göstermektedir. Kariyeri bütün yaşamı etkileyen uzun soluklu bir süreç bakış açısıyla değerlendirdiğimizde engelli çalışanların kariyer engelleri daha istihdam sürecine atılmadan başlamaktadır. Bu nedenle engelliliği iyi anlamak ve engellilerin her alanda yaşadığı sorunlara (eğitim, sağlık, istihdam öncesi ve sonrası vb.) sistematik bir modelle çözüm sunmak, engellilerin önündeki engelleri kaldırmak için bir kaldıraç görevi görecektir. Böyle bir kaldıraç eksikliğinin yokluğu, engellilerin bütün yaşamını etkileyen bir kariyer engeli olacaktır.

Sonuç olarak; engelli çalışanların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlara, kısıtlamalara ve engellenmelere dair bütün faktörler sebep ve sonuçları açısından birbiri ile karşılıklı olarak etkileşim halindedir. Bu faktörler ve bu faktörlere ait içerikler engelli çalışanların kariyerinde birer kariyer engelidir.

Engelli çalışanların kariyer engellerinin belirlendiği bu tez çalışmasında yer alan faktörler ve içerikler, engelli çalışanların kariyerlerini engelleyen faktörlerin belirlenmesine yönelik geliştirilecek ölçeklere yol gösterici olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, R., & Özdaşlı, K. (2017). Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SBMYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 301-314.
- Acuner, Ş. A. (2019). Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar. *UIİİD-IJEAS*, 23, 35-52.
- Akardere, S. S. (2005). *İşverenlerin Engelli Çalışanlara Yönelik Tutumları*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Akbuğa, B., & Gürsel, F. (2007). Bilgilendirme Yoluyla Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Engelli Bireye Yönelik Değişen Tutumları. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 5-8.
- Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi. *BMIJ*, 5(3), 786-807.
- Aktaş, K. (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 1(1), 26-36.
- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E., & Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Altıntaş, E. (2014). *Stres Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Amil, O. (2015). Çalışanların Algılanan Kariyer Engelleri İle Algılanan Performansları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *OPUS - Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 7-26.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yönetilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 1-17.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.

- Arıkan, Ç. (2002). Sosyal Model Çerçevesinde Özürlülüğe Yaklaşım. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 2(1), 11-25.
- Arıkan, S. (2018). Destekli İstihdam Kavramı. *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı* (s. 137-172). içinde İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Arslan, H., & Altıntaş, G. (2012). Engellilerin Çalışma Yaşamına Katılımını Arttırarak Toplumla Kaynaşmalarını Sağlamayı Hedefleyen Bir Model Önerisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 165-186.
- ASPB. (2011). *Yerel Yönetimler İçin Ulaşılabilirlik Temel Bilgiler Teknik El Kitabı*. ANKARA: T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları. <http://tourismforall.org.tr/Documents/Yerel-Y%C3%B6netimler-%C4%B0%C3%A7im-Ula%C5%9F%C4%B1labilirlik-Temel-Bilgiler-Teknik-El-Kitab%C4%B1.pdf> 07.04.2020 adresinden alındı
- Atilla, G., Yıldırım, G., & Baysal, H. (2019). İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Isparta İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği. *IREM Journal*, 7(2), 33-58.
- Aydemir, E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimine Özürlü Dostu Bakış Açılıarı: Küçükçekmece Belediyesi Örneği*. Sakarya: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.
- Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışlar*. İstanbul: TÜGİAD.
- Aydın, İ. (2016). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 49-74.
- Aykara, A., & Çelik, G. (2011). Fiziksel Engelli Birey Olmak: Varoluşçu Bir Bakış. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 11(2), 5-18.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Aytaç, S., Murat, G., Dursun, S., Şen, M., Yıldız Bağdoğan, S., İştah Işıklı, E., & Çelen, A. İ. (2017). *Çalışma Yaşamında Özel Gruplar*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Balcı, A. (2016). *Okuma ve Anlama Eğitimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balın, E. (2008). *Algılanan Kariyer Engellerinin ve Cinsiyetin Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerine Bağlılığını Yordamadaki Rolü*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Balta, A. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Denizli: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.
- Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.
- Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. doi:doi:10.1002/9780470479216.corpsy0836
- Bayramlı, Ü. Ü. (2017). *Zaman Yönetimi: Öz Yönetim-Zaman Tuzakları-Zaman Yönetim Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Beatty, J. E. (2012). Career Barriers Experienced by People with Chronic Illness: A U.S. Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24, 91-110.
- Berkün, S. (2013). *Özürülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma) : Bursa İli Belediyelerinden Örnekler*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Bernardin, H. J. (2002). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill/Irwin 3 edition.
- Betaman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi:https://doi.org/10.1002/job.4030140202
- Bilgin, K. U. (2000). Özürülerin Çalışma Hayatındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri. *KAMU-İŞ, İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 5(4), 1-19.

- Bilican, F. I., & Polat, B. (2018). Engeli Olan Bireylerin Kendi Bakış Açılılarıyla İstihdam ile İlgili Eleştiri, Görüş ve Önerileri: Psikolojik Bir Bakış Açısı. *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı* (s. 109). içinde İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Bilsin , E., & Başbakkal, Z. (2014). Dünyada ve Türkiye' de Engelli Çocuklar. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 30(2), 65-78.
- Bolino, M., Velcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications Of Expecting Employeesto Behave Proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325-345.
- Boyraz, Ş. (2010, Eylül). Çalışma Hayatında Engelliler. *Engellilerin İstihdam Katılımı*(87), s. 1-6. <http://toprakisveren.org.tr/tr-tr/alt-sayfalar/360/sayi-87> 07.04.2020 adresinden alındı
- Bozkurt, Ö. (2019). Kariyer Engelleri ve Kariyer Sorunları. *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular* (s. 63-74). içinde Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, Ö., & Çetin, Ö. (2010). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Turizm Alanında Eğitim Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenler Açısından Değerlendirilmesi : Batı Karadeniz Bölgesindeki Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 97-118.
- Brown, S. D., Lent, R. W., Telander, K., & Tramayne, S. (2011). Social Cognitive Career Theory, Conscientiousness, And Work Performance: A Meta-Analytic Path Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 81-90.
- Buğra, A. (2007). Yoksulluk ve Sosyal Haklar, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu, Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma. *Tes-İş Dergisi*, 75–80.
- Burcu , A., & Altuntaş, S. (2015). Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Burcu, E. (2015). *Engellilik Sosyolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Byahut, S., Mujumdar, A., Patel, A., Sheth, A., Mitra, A., Moothan, R., & Pandya, Y. (2005, December). *Design Manual For a Barrier-Free Built Environment*. Unnatı.
https://www.researchgate.net/publication/301650032_Design_Manual_for_a_Barrier-Free_Built_Environment/citation/download 04 07, 2020 adresinden alındı
- Cemaloğlu, N., & Daşçı, E. (2017). Mobbing. *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (s. 450). içinde Ankara: Pegem Akademi.
- Cesim, Ö. B., Şanlı, Ö., & Akel, B. S. (2018). Hacettepe Üniversitesindeki Engelli Çalışanların Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları (Mobbing) ve Bu Davranışların Etkileri. *H.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(1), 34-45.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462. doi:doi:10.1177/014920630002600304
- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Çağlar, S. (2012). Engellilerin Erişebilirlik Hakkı ve Türkiye' de Erişebilirlikleri. *AÜFHD*, 61 (2), 541-598.
- Çaha, H. (2016). Engellilerin Toplumsal Hayata Katılmasına Yönelik Politikalar: Türkiye, ABD ve Japonya Örnekleri. *İnsan ve Toplum*, 5(10), 123-150.
- Çakır, Ö. (2002). Sosyal Dışlanma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 83-104.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Çavuş, Ö. H., & Tekin, A. (2015). Türkiye'de Engellilerin İstihdam Yöntemi Olarak Korunmalı İşyeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 145-165.
- Çetin , C., Elmalı, E. D., & Arslan , M. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Çiftçi, B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer Planlaması*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. *Çalışma ve Toplum, 1*, 153-174.
- Çınar, Z. (2010). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 3(1)*, 1-25.
- Çoşkun, S. (2014). Dil, Düşünce ve Dünya İlişkisi Bakımından Öznellik, Bireysellik ve Kimlik. *Kaygı Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi(23)*, 88-100.
- Çötök, N. A. (2019). *Şiddet, Çalışma Yaşamı ve Medya Bağlamında Kadın*. Ankara: Pegem Akademi .
- Daşlı, Y. (2019). *Sosyal Sorunlarda Güncel Tartışmalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The Relationship Between Career Motivation And Self-Efficacy With Protégé Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 64(1)*, 72-91.
- Demir, A. Z., & Eliöz, M. (2016). Engelli Bireylerin Eğitim ve İstihdamı İçin Bir Model Önerisi. *Akademik ve sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(33)*, 76-90.
- Demir, M. E., & Çini, M. A. (2011). Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1-2)*, 161-172.
- Demirel, Z. H. (2019). *Kariyer Planlaması Yönetimi Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (İ. Şener, & M. E. Karabay, Çev.) Ankara: Palme Yayınevi.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2)*, 473-484.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2015). Bu Esnek Çalışma Türünün Örgüt ve İşgörenler İçin Bazı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14)*, 375-398.

- Doğan, İ. (2000). *Sosyoloji, Kavramlar ve Yayınlar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, İ. (2015). Sosyal Dışlanma ve İnsan Onuruna Yakışır İş: Yoksunlukların Algılanması. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 69(2), 135-157.
- Emener, W. G., Vash, C. L., & Harlan, H. (1991). Empowerment in Rehabilitation: An Empowerment Philosophy for Rehabilitation in the 20th Century. *National Rehabilitation Counseling Association*, 57(4), 7-12.
- Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni*. (2020).
<https://ailevecalisma.gov.tr/media/37313/istatistik-bulteni-ocak-2020-1.pdf>
17.03.2020 adresinden alındı
- Er, R. K. (2011). *Aile ve Kardeş Eğitimi Programının Engelli Çocuğa Yönelik Tutum ve Davranışlara Etkisi*. Konya: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- Erdem, A. Y., & Bilge, F. (2008). Lise Öğrencileri İçin Meslek Seçimine İlişkin Akılcı Olmayan İnançlar Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 95-114.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, A. (2010). *Engellilerin İş Yerlerinde Çalıştırılması İçin Yapılabilecekler Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi .
- Ereş, F. (2017). Mesleki Tükenmişlik. *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (s. 527-553). içinde Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ereş, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Kuramlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ergüden, A. D. (2008). *Sosyal Dışlanma Açısından Bedensel Engelli Bireylerin Yaşantılarının İncelenmesi*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.
- Erişebilirlik İzleme ve Denetleme Yönetmeliği*. (2013).
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130720-9.htm> 19.03.2020
adresinden alındı

- Erten, Ş., & Aktel, M. (2016). Ulusal Program ve Düzenli İlerleme Raporları Çerçevesinde Türkiye' nin Engelli Politikaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1275-1297.
- Esen, M. F. (2018). Türkiye'de Engelli Bireylerle İlgili Veriler. *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı* (s. 11). içinde İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Fabian, E. S., Ethridge, G., & Beveridge, S. (2009). Differences in Perceptions of Career Barriers and Supports for People with Disabilities by Demographic, Background and Case Status Factors. *Journal of Rehabilitation*, 75(1), 41-49.
- Genç, Y., & Çat, G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 363-393.
- Gladding, S. T. (2012). *Aile Terapisi Tarihi, Kuram ve Uygulamaları*. (İ. Keklik, Çev.) Ankara: Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Yayınları.
- Gökgöz, H. (2015). Kariyer Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular* (s. 159). içinde Çanakkale: Paradigma Akademi Yayıncılık.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373-393.
- Gönülaçan, A. (2016). *Türkiye'de Engelli İstihdamı ve İşverenlerin Engelli İstihdamına Yönelik Tutumları: Trabzon Örneği*. Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Göregenli, M. (2012). Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* (s. 18). içinde İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 3, 666-686. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.007>

- Gül, İ. I. (2012). Hukukta Ayrımcılık Yasağı. K. Çayır, & M. A. Ceyhan içinde, *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* (s. 124). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Güler, E. K. (2005). *Tıbbi Ortamların ve İlişkilerin Engelli Kişilere Uygunluğunun Etik Yönden Değerlendirilmesi*. Adana: Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- Gümüştekin, G. E., & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(23), 147-158.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Tın, U. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Kongresi*, (s. 721-727). İstanbul. https://www.researchgate.net/publication/281033319_calisanlari_organisel_destek_ve_kariyer_capası_algilari_arasındaki_iliskinin_belirlenmesine_yonelik_bir_arastırma 14.03.2020 adresinden alındı
- Güt, A., & Ünsar, A. S. (2015). Motivasyon. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular* (s. 437). içinde Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlama) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(11), 318-335.
- Heron, R., & Murray, B. (2003). Assisting Disabled Persons In Finding Employment A Practical Guide. *International Labour Office*, 1-43.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Sosyal Psikoloji*. (İ. Yıldız, & A. Gelmez, Çev.) Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., . . . Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population-results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 59-66.

- İnanç, B. Y., & Yerlikaya, E. E. (2015). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İnce, H. O. (2014). *Engelli Hakları Bağlamında Belediyeler: Ankara İl Merkezi Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: Tübitak.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İren, A. G. (2018, Kasım/Aralık). Ülkemizdeki Engelli İstihdamı ve Yaşanan Sorunlar. *İşveren*, 56(6), s. 28-29.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 177-186.
- İş Kanunu. (2002). 4857 Sayılı Kanun, 22/05/2002 Kabul Tarihi. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> adresinden alındı
- Işık, E. (2013). Üniversite Öğrencilerinin İdeallerindeki İşe Yönelmelerine Engel Olduğunu Düşündükleri İşlevsel Olmayan Kariyer İnançları. *TSA*, 17(2), 363-376.
- Işık, V. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 101-131.
- Işıkkhan, V. (2016). Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu. *Akciğer Kanserinde Destek Tedavisi* (s. 366-390). içinde İstanbul: Türkiye Solunum Araştırmaları Derneği.
- Kalafat, T. (2019). Algılanan Kariyer Engelleri (AKE) Ölçeği'nin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 103-124.
- Kalaycı, S., & Çiçek, E. (2013). Çocuk Haklarının İhlali ve Çocuğun Ekonomik İstismarı. *Türkiye' de Çocuğun Refahı ve Korunması "Kapsayıcı Bir Yaklaşım Arayışı" Uluslararası Katılımlı Sosyal Hizmet Sempozyumu* (s. 126-141). Kocaeli: Gündem Çocuk Derneği.
- Kanbur, A., & Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.

- Kara, B. (2016). Türkiye’de Engelli Bireylerin Yasal Hakları ve Uygulamadaki Yeri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2(48), 249-260.
- Karaarslan, L. (2013). *Herkes İçin Engelsiz İşyerleri İşverenler İçin Rehber*. Ankara. <https://ailevecalisma.gov.tr/media/5648/01-herkes-icin-erisilebilir-isyerleri-kitabi-tumu.pdf> 19.03.2020 adresinden alındı
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Konya : Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi .
- Karadağ, A. (2002). Bir Meslek Olarak Hemşirelik. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 1-8.
- Karataş, K. (2002). Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları. Bir Sosyal Politika Yaklaşımı. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 2(2), 54-67.
- Kaya, E., Soyer, F., & Sarı, İ. (2017). Çalışan Bedensel Engelli Bireylerin Yaşam Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi. *JOIMAR Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 75-86.
- Kaya, H. (2019). Bir İnsan Hakkı Olarak "Engelli Bireyin Çalışma Hakkı". *Ulusal ve Uluslararası Mevzuat Çerçevesinde Engelli Hakları, Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu* (s. 41-47). Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Kayacı, E. (2007). *Özürlüler İçin Verimli Bir İstihdam Politikası Oluşturulması*. Ankara: Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Kesgin, B. (2014). Engellilere Yönelik Yerel Sosyal Politikalar. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 23(4), 1-15.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 981-1011.

- Kocabaş, Ç. (2018). Türkiye’de Engelli Memur İstihdamı. *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı* (s. 59-91). içinde İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Koç, O. (2018, Kasım/Aralık). Topluma Tam Katılım: Engelli Bireyler Çalışarak Topluma Katılıyor. *İşveren*, 56(6), s. 13-16.
- Korkut, A., & Keskin, İ. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Algıları: Metaforik Bir Analiz Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 194-211.
- Kosa, G. (2019). Örgütsel Sinizm. E. Kaygın , & G. Kosa (Dü) içinde, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (s. 365-383). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Köksal, A. (2010). *Türkiye’ de Engelli İstihdamı ve Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Krumboltz, J. D. (1992). Challenging Troublesome Career Beliefs. *ERIC Digest Clearinghouse on Counseling and Personnel Services Ann Arbor MI*, 1-6. <https://www.ericdigests.org/1992-3/beliefs.htm> 27.03.2020 adresinden alındı
- Krumboltz, J. D. (1994). The Career Beliefs Inventory. *Journal of Counseling and Development*, 72, 424-428.
- Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V. (2014, May-June). Career Management Strategies of People With Disabilities. *Human Resource Management*, 53(3), 445-466.
- Kutunis, R. Ö., & Ulu, S. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359-372.
- Küçükali, A. (2014). Engellilere Uygulanan Sosyal Politikaların Değerlendirilmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 59-86.
- Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). MONOGRAPH Career Self-Efficacy: Empirical Status and Future Directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 347-382.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). MONOGRAPH Toward A Unified Social Cognitive Theory Of Career/Academic Interest, Choice, And Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Lieberman, L. J., & Wilson, C. H. (2009). *Strategies for Inclusion : A Handbook for Physical Educators*. New York: Brockport Bookshelf.
- London, M. (1998). *Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Magnavita, N., Bosco, M. G., Ranalletta , D., & Salerno, D. (2006). Idoneità, disabilità e mobbing. *G Ital Med Lav Erg*, 28(4), 440-443.
- Makas, R. (2011). Korumalı İşyeri. *Çimento İşveren Dergisi*, 25(6), s. 4-13.
- Mamatoğlu, N. (2015). Türkiye’ de Engelli İstihdamının Genel Görünümü: İşveren Gözüyle Engelli İstihdamını Artırma Konusunda Önerilen Politikalar. *Alternatif Politika*, 7(3), 524-561.
- Mamatoğlu, N., & Tasa, H. (2018). Engelliye Yönelik Ayrımcılık ve İş Yerinde Engelli. *Türkiye Klinikleri J Psychol-Special Topics*, 3(1), 1-10.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.
- Masluk, B., Gascón, S., Asensio, Á., Albesa, A., Marqués, A. I., Montero, J., & Campayo, J. G. (2015). La diversidad funcional física, sensorial o intelectual como factor generador de riesgo psicosocial. *Efectos psicosociales de la crisis laboral y a precarización del trabajo* (s. 114-127). içinde México: Casa abierta al tiempo Universidad Autónoma Metropolitana.
- Mengü, E. (2018). Engelli İstihdamına Engelli Bakışı: Sosyolojik Açıdan Değerlendirme. *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı* (s. 101). içinde İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standardı. (2017). *Kariyer Psikolojik Danışmanı Seviye 7, Referans Kodu/17UMS026-7, Resmi Gazete Tarih-Sayı 1/11/2017-30227 (Mükerrer)*.

- Meşhur, H. F. (2011). Ortopedik Engellilerin İstihdamında Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlar Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 22, 72-118.
- Metin, B. (2017). Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 320-344.
- Murtagh, N., Lopes, P., & Lyons, E. (2007). What Makes A Career Barrier A Barrier? *Industrial and Commercial Training*, 39(6), 332-339.
- Mutlu , T., & Owen, F. K. (2017). Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı Açısından Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik Alanlarındaki Kadınlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 87-103.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Novakovic, A., & Gnilka, P. B. (2015). Dispositional Affect and Career Barriers: The Moderating Roles of Gender and Coping. *The Career Development Quarterly*, 63, 363-375.
- Odabaşı, S. (2010). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Okur, N., & Erdugan, F. E. (2018). <http://www.sosyalhaklar.net/2010/bildiri/okur.pdf>
31.10.2018 tarihinde adresinden alındı
- Oran, B. (2011). Siyasal Yaşama Katılımda Yeni Bir Perspektif Önerisi: Engellilik Bakış Açısı. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 11(2), 19-36.
- Orhan, S. (2013). *Türkiye’de Özürlü Dostu İstihdam Politikaları (Durum Analizi ve Öneriler)*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Orhan, S., & Uysal, S. (2019). Engelli Bireylerin Çalışma Hayatında Maruz Kaldıkları Duygusal Yükler: Sakarya İli Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 270-291.

- Öcal, M. (2014). *Ulusal ve Uluslararası Politikalar Çerçevesinde Engellilerin İstihdamını Artırmaya Yönelik Politikalar*. Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü .
- Ölmezoğlu, N. İ. (2015). *Çalışma Yaşamında Engelliler: Gümüşhane İli Engelli İstihdamına İlişkin Emek Arz Yönlü Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- Örücü, E. (2015). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Öz, C. S., & Orhan, S. (2013). Engelli İstihdamı. *İstihdam' da 3İ: İşgücü, İşveren, İşkur, Nisan-Mayıs-Haziran*(9), 52-65.
- Öz, V. (2018, Kasım/Aralık). İşkur Engelli Bireylerin İstihdamını Her Zamankinden Daha Güçlü Destekliyor. *İşveren*, 56(6), s. 17-19.
- Özbeç, F. (2018). Kariyer Danışmanlığı Yönergeleri. S. Arıkan, & E. Ayyıldız (Dü) içinde, *Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı*. İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Özdemir, D. K. (2012). Ortopedik Engelli Kadınların Sorun ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma: Tuzla İlçesi Örneği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 23(1), 67-81.
- Özdemir, S., & Ardiç, K. (2019). Tersine Mentorluk Kavramı Üzerine Bir İnceleme. E. Kaygın , & Y. Zengin (Dü) içinde, *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi ve Güncel Konular* (s. 257). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özdemir, Y., & Aras, M. (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*(Sosyal Hizmet Özel Sayısı), 107-121.
- Özdemir, Z. (2018). Sağlık Bilimlerinde Likert Tipi Tutum Ölçeği Geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 5(1), 60-68.
- Özden, B. (2018). Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 22-49.
- Özden, M. C. (2016). *Bireysel Kariyer Yönetimi-2 İş Arama Teknikleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya , M., & Özaydın, M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özgökçeler, S., & Alper, Y. (2010). Özürlüler Kanunu'nun Sosyal Model Açısından Değerlendirilmesi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-54.
- Özişli, Ö. (2017). İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular* (s. 147-161). içinde Yalova: Dora Yayıncılık.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Amprik Bir Yaklaşım. *E.Ü. Su Ürünleri Dergisi*, 23(2), 75-81.
- Öztabak, M. Ü. (2018). Engelli Bireylerin Meslek Seçiminde Etkili Olan Faktörlerin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48), 21-40.
- Öztemel, K. (2019). *Kariyer Planlama ve Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Öztürk, M. (2011). *Türkiye' de Engelli Gerçeği*. İstanbul: Ajansvista Matbaacılık.
- Özyürek, M. (2010). *Engellilere Yönelik Tutumların Değiştirilmesi*, . Ankara: İkinci Baskı, Kök Yayıncılık.
- Poria, Y., Reichel, A., & Brandt, Y. (2010). The Flight Experiences of People with Disabilities: An Exploratory Study. *Journal of Travel Research*, 49(2), 216-227. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0047287509336477>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış-Organizational Behaviour*. (İ. Erdem, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roulstone, A., Gradwell, L., Price, J., & Child, L. (2003). *Thriving and surviving at work: Disabled people's employment strategies*. Fourth Floor, Bristol: The Policy Press.
- Sattar, S. (2010). Evidence Scan of Work Experience Programs. *MATHEMATICA Policy Research, Inc.*, 1-14.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice career construction. (R. W. Lent, & D. S. Brown, Dü) *Career development and counseling; putting theory and research to work*, 42-71.

- Searby, L., & Tripses, J. (2012). Etkili Mentorler Olabilmeleri İçin Okul Liderlerini Hazırlama. R. Yirci , & İ. Kocabaş (Dü) içinde, *Dünyada Mentorluk Uygulamaları* (S. Turan, Çev., s. 1). Ankara: Pegem Akademi.
- Sears, D. O., Freedman, J. L., & Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal Psikoloji*. (A. Sönmez, Çev.) Ankara: İmge Kitabevi.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. doi:doi:10.1037/0021-9010.84.3.416
- Sezer, F. (2012). Engelli Bireylere Karşı Olumlu Tutum Geliştirmeye Yönelik Önleyici Rehberlik Çalışması; Deneysel Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 7(1), s.s. 16-26.
- Soygür, H. (2014). *Toplumun Reddedtiği: Ruhsal Hastalığı Olan İnsanlara Karşı Ayrımcılık*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Soysal, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 293-354). içinde Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sönmez, İ. O. (2018). *Doğru Yönetim: "Stratejik İnsan Yönetimi Yazıları"*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Super, C. M., & Super, D. E. (1994). *Opportunities in Psychology Careers*. Illinois, USA: VGM Career Horizons. 03 24, 2020 tarihinde <https://archive.org/stream/opportunitiesinp00supe#page/n3/mode/1up/search/career+barrier> adresinden alındı
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Sürücü, M. (2011). *Mesleki Seçim Hedeflerinin Kariyer Engelleri ve Sosyal Bilişsel Değişkenler Tarafından Yordanmasına İlişkin Bir Model Sınaması*. Ankara: Doktora Tezi.

- Sürücü, M. (2017). Krumboltz' un Sosyal Öğrenme Kuramı. R. S. Sharf, F. Bacanlı , & K. Öztemel (Dü) içinde, *Kariyer Gelişim Kuramlarının Kariyer Danışmasına Uygulanması* (s. 365). Ankara: Pegem Akademi.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991a). College students' perceptions of barriers to career. *Journal of Vocational Behavior*, 38(1), 92-106.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991b). Development and initial validation of the career. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 344-361.
- Swanson, J. L., Daniels, K. K., & Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career-related barriers: The Career barriers inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 219-244.
- Şahin, H., & Cengiz, İ. (2017). Üniversite Personelinin İşyerinde Engelliye Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), s.s. 473-481.
- Şahin, S., Özyayın , S., & Siyez, D. M. (2019). Yetişkin Kariyer Endişeleri Ölçeği Kısa Formu: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 166-193.
- Şen, M. (2018). Türkiye’de Engellilere Yönelik İstihdam Politikaları: Sorunlar ve Öneriler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(2), 129-152.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şişman, Y. (2011). Türkiye' de Özürlülere Yönelik Yasal Düzenlemeler. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 1(60), 169-221.
- Şişman, Y. (2012). Özürlülük Alanında Kullanılan Kavramlar Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Sosyal Politika Çalışmaları*, 12(7), 69-85.
- Tasa, H., & Mamatoğlu, N. (2018). Engelli Bireylere Yönelik Tutum Değişimi ve Duyarlılık Eğitimleri. *Türkiye Klinikleri J Psychol-Special Topics*, 3(1), 11-21.
- Tilki, T. Z. (2017). *Yıldırma, Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinde Seri Aracılık Etkileri: Örgütlerde Engelli Çalışanlar Üzerine Bir*

Araştırma. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.

Tiyek, R. (2019). Engellilerin İstihdamına Yönelik Politikalar ve Türkiye'deki Mevcut Durum. Ö. Yaşar, N. Önsal, & D. B. Sarıipek (Dü) içinde, *Engellilerin İstihdamı ve Sosyal Koruma*. Ankara: Taem Yayıncılık.

Tiyek, R., Eryiğit, B. H., & Baş, E. (2016). Engellilerin Erişilebilirlik Sorunu ve TSE Standartları Çerçevesinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 225-261.

Tokoğlu, M. E., Aydınhan, B., Polat, M., & Burmaoğlu, S. (2011, Ocak-Şubat-Mart). Bedensel Engelliler İle Bedensel Engelli Olmayanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Kamuda Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*(23), 1-14.

Topcuoğlu, R. A. (2014). 1900-2000 Yılları Arasında Avusturya' da Engellilere Yönelik Sosyal Politika ve Sosyal Hizmetler: Medikal Modelden Sosyal Modele Geçiş. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 127-144.

Toplu, A. (2009). *Sosyal Dışlanma Perspektifinde Türkiye'de Özürlü İstihdamı*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.

Tutar, H. (2016). *Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkmen, A. (2018). Otel Yapılarında Kullanılan Toplantı ve Konferans Salonlarının Erişilebilirlik Bağlamında Değerlendirilmesi. 2. *Uluslararası Bilimsel Çalışmalarda Yenilikçi Yaklaşımlar Sempozyumu* (s. 346-353). Samsun: Published by SETSCI.

Ulaş, Ö., & Kızıldağ, S. (2019). Kariyer Engelleri Ölçeği'nin (KEÖ) Geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 182-196.

Uygur, G., & Özdemir, N. (2018). *Hukuk ve Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

Uygur, A., & Algül, F. (2018). Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(27), 5930-5934.

- Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Yayını.
- WHO. (2011). *World Report on Disability*. World Health Organization. https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf 19.03.2020 adresinden alındı
- Yaşar, Ö., Önsal, N., & Sariipek, D. B. (2019). *Engellilerin İstihdamı ve Sosyal Koruma*. Ankara: Taem Yayın.
- Yenidünya, S., Güler, A., Çoktu, A. K., Bolat, Y. Z., & Erel, F. (2016). Engelli Çalışanlar İçin İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM)*, 5-25.
- Yenilmez, F., & Kılıç, E. (2018). Türkiye' de İşgücüne Katılma Oranı-İşsizlik Oranı İlişkisi: Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Dayalı Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 55-76.
- Yentürk, N., & Yılmaz, V. (2017). Türkiye'de Engellilere Yönelik Kamu Harcamalarının On Yıllık Seyri. *Çalışma ve Toplum*(1), 59-74.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zencirkıran, M. (2017). *Davranış Bilimleri*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- (2009).http://www.inemdip.sakarya.edu.tr/tr/docs/uzaktan_egitim/Engelliler%20ve%20%DDstihdam.pdf 10.05.2020 adresinden alındı
- (2009).<https://humanrightscenter.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/08/03/EngellilerinHaklarinalliskinSozlesme.pdf> 15.03.2020 adresinden alındı
- (2014).<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/02/20140207-23.htm> 25.04.2020 adresinden alındı
- (2019).<https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/17688/engelli-bilgilendirme-27-09.pdf> 19.03.2020 adresinden alındı

(2019). https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2019_trkiye_raporu_tr.pdf
15.04.2020 adresinden alındı

(2020). <https://uwaterloo.ca/accessability-services/> 13.03.2020 adresinden alındı



Ek 1. Türkiye’ de Engelli Çalışanlara Yönelik Tez/Doktora Çalışmaları

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Konu
Gülşah Ö. Uzun	2020	Engelli çalışanların esnek çalışma biçimlerine yönelik tutumları: Toplumsal cinsiyet rolü açısından bir inceleme	Y. Lisans	Mimarlık
Korhan Çalışkan	2019	Almanya ve Türkiye’de korumalı işyeri uygulaması	Y. Lisans	Çal. Eko.
Safa A. Ataman	2019	Kamu kurumlarında çalışan engelli personellerin meslek yaşamlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Yüstra Ak	2019	Çoklu bir dezavantajlılık olarak engelli yoksulluğu: Türkiye örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Ayşe Güngör	2019	2000’li yıllarda Türkiye’de engellilere yönelik kamu politikaları ve projecilik	Y. Lisans	Kamu Y.
Ege Temizkan	2019	İstihdam edilmiş olan engelli bireylerin iş ile ilgili deneyimlerinin ve işe bakış açılarının incelenmesi	Y. Lisans	Fizyoterapi
Ömer F. Aver	2019	Özel eğitim meslek liselerinde eğitim gören öğrencilerin mesleki eğitimi ve istihdamı	Y. Lisans	Çal. Eko.
Duygu S. Selçuk	2019	Engellilerin çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar: Çanakkale Belediyesi örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Oğuzhan Aydemir	2019	Engelli bireylere yönelik sosyal politikaların karşılaştırmalı analizi: Türkiye ve Avrupa örneği	Y. Lisans	İşletme
Melike Yaman	2019	Çalışan engellilerin korunması	Y. Lisans	İşletme
Didem Sönmez	2019	Çalışma hayatında engelli bireylerin karşılaştığı olumsuz davranışlar ve etkileri	Y. Lisans	İşletme
Zinnet A. Habalı	2019	Engellilerin istihdam edilebilirliğine yönelik nitel bir araştırma	Y. Lisans	Çal. Eko.
Tezcan Z. Özkan	2019	Yıldırma, örgütsel sinizm, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti iliş. seri aracılık etkileri: Örg. engelli çal. üzerine bir araş.	Y. Lisans	İşletme
Ahmet T. Arslan	2019	Engelli kadınların kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin ve kariyer hedeflerinin incelenmesi	Y. Lisans	Sosyoloji
Özge Erdoğan	2019	Erişilebilir üniversiteler kapsamında engelli öğrenci birimlerinin engelli öğrenciler açısından değerlendirilmesi	Y. Lisans	Çal. Eko.
Arzu Anıl	2019	İşverenlerin engellilere yönelik tutumları ile engelli çalışanların çalışma alanına yönelik görüşlerinin incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Gülây Köse	2018	Birleşmiş Milletler engelliler on yılı sürecinin Türkiye’deki engellilere yönelik sosyal politikalara etkisinin incelenmesi	Y. Lisans	Sos. Hiz.
Ayşe Çelikdemir	2018	Özel engelli bakım merk. bulunan engellilerin eko., kültürel ve sosyal durumlarının değerlen.: Elazığ ili örn.	Y. Lisans	Sos. Hiz.
Dicle D. Özmen	2018	Engellilere yönelik alternatif istihdam modelleri: Korumalı işyeri örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Gökhan Öztürk	2018	İş tatmini ve örgütsel bağlılıkta psikolojik sermayenin rolü engelliler üzerine görgül bir araştırma	Y. Lisans	Sos. Hiz.
M. Tolga Ayyıldız	2018	Engellilerin istihdam sorunlarına yönelik kamu politikaları	Y. Lisans	Kamu Y.
Davud Nasibov	2017	Çalışma yaşamında engelli kadın olmak: Alanya örneği	Y. Lisans	İşletme
Müge Yıldız	2017	Engellilerin istihdamında yaşanan sorunlar: Ergene İlçesi örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Fatih Yıldız	2017	Sosyal dışlanmanın engelli kadın istihdamı üzerine etkisi	Y. Lisans	Sosyoloji
Fatma K. Güloğlu	2017	Kesişimsel yaklaşımla engellilik ve toplumsal cinsiyet (Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye karşılaştırması)	Doktora	Sos. Hiz.
Mihriban Sönmez	2017	Zihin yetersizliği olan bireylerin iş yaşamına geçiş sürecinin incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Çisem Kaya	2017	Otel işletmelerinde istihdam edilen engelli bireylerin iş yaşamına ilişkin algıladıkları sorunlar: Antalya örneği	Y. Lisans	Turizm
Ebru Çeliktaş	2016	Engelli personelin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler Silivri ilçesi araştırması	Y. Lisans	İşletme
Ünran Çolak	2016	Sosyal pol. kapsamında Türkiye’de zih. engellilerin istihdam pol. korumalı işyerinin işver. açısından uyg.: Trabzon örn.	Y. Lisans	İşletme
Ayşenur Gönültaş	2016	Türkiye’de engelli istihdamı ve işverenlerin engelli istihdamına yönelik tutumları: Trabzon örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Yunus E. Saraç	2015	Kütahya’da engelli istihdamı ve işveren ilişkisi	Y. Lisans	İşletme
Necla İ. Ömezoğlu	2015	Çalışma yaşamında engelliler: Gümüşhane ili engelli istihdamına ilişkin emek arz yönlü bir araştırma	Y. Lisans	Çal. Eko.
İlîmdar Yağın	2015	İşitme engelli futbolcularının başarı motivasyon düzeylerinin incelenmesi	Y. Lisans	Spor
Eda Paç	2015	İçsel pazarlamının engelli çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Tokat ili Merkez ilçe örneği	Y. Lisans	İşletme
Sefa E. Güvenç	2014	Belediyelerde engelli personel istihdamı, sorunları ve çözüm önerileri	Y. Lisans	Kamu Y.
Esin Özbayram	2014	Türk çalışma hayatında korumalı işyerleri ve engelli istihdamı	Y. Lisans	Çal. Eko.
Burcu Alvar	2014	İsparta’da engelli istihdamı ve sorunları	Y. Lisans	Sosyoloji
Zeliha Tören	2014	Kamuda çalışan engelli kadınların problemleri	Y. Lisans	Kamu Y.
Nurcan Kutlu	2012	Ortopedik engelli çalışan kadın giyimi üzerine yeni tasarım ve ürün geliştirme odaklı bir araştırma	S.Yeterlik	Textil
Erkan Aydemir	2012	İnsan kaynakları yönetimine özürürlü dostu bakış açıları: Küçükçekmece Belediyesi örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Merve Daryemez	2012	Sosyal dışlanma bağlamında engellilerin çalışma hayatından soyutlanması: Antalya örneği	Y. Lisans	Çal. Eko.
Pınar Talaslıoğlu	2011	Çalışan engellilerin sahip oldukları denetim odağıyla iş hay. yaşadıkları stres ve anksiyete ile başa çık. arasındaki ilişki	Y. Lisans	Psikoloji
Ayşegül Köksal	2010	Türkiye’de engelli istihdamı ve bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Asım Eren	2010	Engellilerin iş yerlerinde çalıştırılması için yapılabilecekler üzerine bir araştırma	Y. Lisans	Psikoloji
Dilek K. Özdemir	2010	Ortopedik engelli kadınların sorun ve beklentileri: Tuzla ilçesi örneği	Y. Lisans	Sos. Hiz.
Ash Toplu	2009	Sosyal dışlanma perspektifinde Türkiye’de özürürlü istihdamı	Y. Lisans	Çal. Eko.
Özdal Kutlu	2007	Engelli çalışanlar için kapsayıcı bir işyeri düzenlemesi değerlendirmesi	Y. Lisans	Mimarlık
AbdullahHasircioğlu	2006	İşverenlerin özürürlü istihdamına yaklaşımı (Sakarya örneği)	Y. Lisans	Çal. Eko.
Sabriye S.Akardere	2005	İşverenlerin engelli çalışanlara yönelik tutumları	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Bülent Gaytanlı	2002	Engellilere yönelik veri tabanı tasarımı ve işitme engelliler ile ilgili uygulama	Y. Lisans	Bilg. Müh.
Fatma Başlayan	2000	Fiziksel özürürlülerde Gereksinim Belirleme Ölçeği’nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması	Y. Lisans	Hemşirelik
Yaşar Tatar	1995	İşitme özürürlülerde spor ve ruhi faydaları - Özürürlü işitme özürürlü ekseninde bir analiz-	Doktora	KBB
E. Sibel Özmen	1996	İşverenlerin engelli bireylerin işe alınması ve birlikte çalış. yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından karşılaştır.	Y. Lisans	Psikoloji

Ek 2. Türkiye' de Kariyer Engellerine Yönelik Tez/Doktora Çalışmaları

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Konu
Necmettin İşçi	2020	Nedensel yüklem kuramı doğrultusunda verilen eğitimin hemşirelerin kariyer engelleri ve nedensel yüklemeleri üzerine etkisi	Doktora	Eğitim Ö.
Aysegül Avcular	2020	Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi (Edirne ili örneği)	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Emine Ş. Ünlü	2020	Kadın çalışanların kariyer engellerini algılamada psikolojik sermayenin etkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama	Doktora	İşletme
Cansu Alas	2019	Kadın akademisyenlerin kariyer engeli ve iş tatmini deneyimleri üzerine fenomenolojik bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Elvina Süleymanova	2019	Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellerin incelenmesi: İstanbul ili örneği	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Assel Ablova	2019	Konaklama sektöründe algılanan kariyer engellerinin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değer.: Antalya ili örneği	Y. Lisans	İşletme
Büşra K. Uzkurt	2019	Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik Ankara'daki OSB'lerde bir araştırma	Y. Lisans	Çş. Eko.
Ayşe F. Sarsıkoğlu	2019	Üniversite öğrencilerinin kariyer uyumluluğunu açıklayan faktörler: Model önerisi	Doktora	Eğitim Ö.
Ecem Ülken	2019	Kadın çalışanların kariyer engelleri: gençlik ve spor il müdürlüğü örneği	Y. Lisans	Spor
Özgür Karaca	2019	Hemşirelerin kariyer gelişimleri ve yönetimleri sırasında karşılaştıkları cinsiyetçi yaklaşımlar: Nitel bir çalışma	Y. Lisans	Hemşirelik
Mine Ç. Özenç	2019	Erkek egemen işlerde çalışan kadınların çalışma hayatlarında karşılaştığı güçlükler açısından cam tavan sendromu ve iş motivasyonları: Havacılık ve güvenlik iş kollarında bir araştırma	Y. Lisans	Halkla İlişkiler
Oya Ç. Çakroğlu	2019	Sağlık çalışanlarının kadınlığa ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve kadın çalışanlara yönelik tutum ölçümünün geliştirilmesi	Doktora	Hemşirelik
Nurcan Yılmaz	2019	Kariyer uyum yeteneklerinin cam tavan algısı ile ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Dilek Dumuş	2019	Bankada çalışan kadın personellerin kariyer basamaklarında karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Begüm G. Aytaç	2019	Medeni durumlara göre kadın avukatların kariyer sorunları: Sakarya barosu örneği	Y. Lisans	Çş. Eko.
Serap Abuşoğlu	2019	Kadınların çalışma hayatında karşı. sorunlar ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Karaman İli örneği	Y. Lisans	Çş. Eko.
Stiheyla Lüleci	2019	Eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller ve çözüm önerileri	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Çiğdem Akdoğanlı	2019	Algılanan kariyer bariyerleri: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Aysuluu Beyşenova	2018	Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Kırgızistan'daki hizmet sektörü üzerine bir araştırma	Y. Lisans	?
Nuraydın Sönmez	2018	Lise öğrencilerinin kariyer engellerinin yetenek alanlarına göre incelenmesi	Y. Lisans	Psikoloji
Fatmanur Öztürk	2018	Spor eğitimi veren kadın akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kariyer engellerinin belirlenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Neslihan Salman	2018	Kariyer karar verme güçlüklerinin kariyer engelleri, kariyer karar verme öz yeterliliği ve karar durumu ile ilişkisi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Gülseda Kırışçi	2018	Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Abdulvahap Gök	2018	Kadınların liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri: Kültürler arası karşılaştırma	Y. Lisans	İşletme
Esra Yegenil	2018	Kadının kariyer yaşamında karşılaştığı engeller ve cam tavan	Y. Lisans	İşletme
Tuğba Ceran	2018	Gıda sektöründe cam tavan sendromu: Konya ili örneği	Y. Lisans	İşletme
Eda B. Yazıcı	2018	Rehber öğretmenlerin iş doyumları ile kariyer yaşantıları, mesleki benlik saygıları ve kişisel sağlık davranışları arasındaki ilişki	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Zehra Aslan	2018	Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Sercan Edinsel	2018	Kişilğin ve örgütsel kar. planlamanın bireysel kar. planlama ile kariyer mem. üzerine etk.: Banka. Sek. Y kuşağı üzerine bir	Doktora	Bankacılık
İlkay Orbay	2018	Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demog. değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
İlayda Zeybek	2018	Sağlık kurumlarında yöneticilikte kadınlarda görülen cam tavan sendromu	Y. Lisans	İşletme
Seçil G. Kurt	2017	Bankacılık sektöründe kadın çalışanların kariyer sorunları ve cam tavan sendromu	Y. Lisans	İşletme
Hilal Şen	2017	Cam tavan sendromuna yol açan faktörler ve çıkış yollarının incelenmesi: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Gülcan Dagaslan	2017	Otel mutfaqlarına gire(meye)n kadınlar	Y. Lisans	Turizm
Mehmet F. Vural	2017	Türkiye'de cam uçurum' olgusunun incelenmesi: Özel şirket çalışanları üzerine bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Nur Kaloğlu	2017	Banka çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma	Y. Lisans	Bankacılık
Müge Ş. Pamuk	2017	Kadın çalışanların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma (Ankara örneği)	Y. Lisans	İşletme
Zümrüt H. Demirel	2017	Otel işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi	Doktora	Turizm
Nur Kılıç	2017	Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri	Y. Lisans	İşletme
Tuna A. Bilkay	2017	Çalışan kadın. kariyer engel. ve cam tavan send. algılarının iş motiv. etk. belirlemeye yönelik bir arş.: Sağlık Bk. Mer. Teş. örn.	Y. Lisans	İşletme
Hande Ayoğlu	2017	Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir'de bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Hülya Bingöl	2017	Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi veren kadın akademisyenlerin kariyer engellerinin incelenmesi	Doktora	Spor
Elvan Birben	2016	Kadın çalışanların kariyer engelleri: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde bir uygulama	Y. Lisans	Çş. Eko.
Feride Huseynli	2016	Kadın akademisyenlerin kariyer sorunları: Türkiye ve Azerbaycan karşılaştırmalı araştırma	Y. Lisans	İşletme
Dilek İmamoglu	2016	Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Özlem Ulaş	2016	Kariyer karar verme öz-yeterliliği: Bir model testi	Doktora	Psikoloji
Reyhan Karaoğlu	2016	Kariyer engellerinden cam tavan sendromunun kadın yöneticiler açısından incelenmesi ve bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Emine Keskin	2016	Beş faktör kişilik özellikleri ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki 5 yıldızlı oteller üzerine bir uyg.	Y. Lisans	Turizm
Fidan Alhas	2016	Cam tavan ve cam uçurum olgusunun incelenmesi: öğrenciler üzerinde bir araştırma	Y. Lisans	İşletme

Ek 2' nin Devamı

Hülya Kışioğlu	2015	Kadınların kariyer yönetimi ve kariyer sürecinde karşılaştığı sorunlar: Banka çalışanları üzerine bir alan araştırması	Y. Lisans	Çğş. Eko.
Ceylan Çınar	2015	Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Lale Elberalar	2015	Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Esra Taş	2015	Okul yöneticiliği yolunda kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri: Bir uygulama	Y. Lisans	İşletme
Emel Tüzel	2014	Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği	Doktora	Eğitim Ö.
Temel Kalafat	2014	Kariyer geleceği algısını etkileyen kişisel faktörlerin belirlenmesine yönelik bir model çalışması	Doktora	Eğitim Ö.
Songül Yiğit	2014	Kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamları ve kariyer engellerine ilişkin bir araştırma	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Bilge A. Ünlü	2014	Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi	Y. Lisans	İşletme
Özge Alkan	2014	Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi: Marmaris örneği	Y. Lisans	Turizm
Burcu Alaçam	2014	Akademisyen hemşirelerin kariyer engelleri	Y. Lisans	Hemşirelik
B. C. Demirpolat	2014	Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önündeki engeller: Nitel bir analiz	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Gamze Akçay	2013	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları: Bursa ilinde bir uygulama	Y. Lisans	İşletme
Arife Mayuk	2013	Çalışma yaşamında kadın ve konaklama işletmel. kadın yöneticilerde cam tavan send. önlemeye yönelik stratejiler: İstanbul örn.	Y. Lisans	Turizm
Ali Çalışkan	2012	Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Melike Gülbay	2012	Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Ömür Sertkaya	2012	Spor yönetiminde cam tavan sendromu ve kariyer gelişimi	Doktora	Spor
Mustafa Sürücü	2011	Mesleki seçim hedeflerinin kariyer engelleri ve sosyal bilişel değışkenler tarafından yordanmasına ilişkin bir model sınaması	Doktora	Eğitim Ö.
Gonca Cengiz	2011	Kadın öğretmenlerin kariyer engellerini algılamalarına göre kararlara katılm düzeyleri	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Feyza M. Kara	2011	Spor örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri	Y. Lisans	Spor
Ebru Güner	2011	Tükennmişlik sendromunda cam tavan olgusunun rolü	Y. Lisans	İşletme
Ash Öztürk	2011	Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği	Y. Lisans	İşletme
Zehra Uygun	2011	Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerindeki etkisi	Y. Lisans	İşletme
Elif Atan	2011	İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin 'cam tavan'a ilişkin algılarının incelenmesi	Y. Lisans	İşletme
Ece Zeybek	2010	Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	Y. Lisans	Turizm
Buket Akdöl	2009	Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma	Y. Lisans	İşletme
Berrin Güzel	2009	Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	Doktora	Turizm
Ayşe G. Avuka	2009	Genel liseelerde çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Elif Balın	2008	Algılanan kariyer engellerinin ve cinsiyetin üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerine bağlılığını yordamadaki rolü	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Çağlar Tanyeli	2008	Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkileri: Kavramsal ve uygulamalı bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Ayşe Karaca	2007	Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma	Y. Lisans	İşletme
Hakan Köstek	2007	Resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Gönül Şahin	2007	Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Serap Efe	2006	Bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilerin yaşamış oldukları kariyer sorunları	Y. Lisans	Çğş. Eko.
Meral Şahin	2005	Ortaöğretim öğretmenlerinin kariyer sorunları (Sakarya ili örneği)	Y. Lisans	Eğitim Ö.
Celal Erdöl	2000	Kariyer planlama sistemi, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer sorunları ve koçluk uygulamaları	Y. Lisans	İşletme
Meryem Akoğlan	1996	Konaklama sektöründe kadın yöneticilerin yönetsel davranışları ile etkinlik algılamaları ilişkisi üzerine bir araştırma	Doktora	Turizm

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yasin GÜRLER
Doğum Yeri ve Tarihi : Samsun/1980

Eğitim Durumu

Lisans : Hacettepe Üniversitesi (2001-2006)
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sosyal Hizmet

Yüksek Lisans : Ufuk Üniversitesi (2017-2020)
Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

: Hacettepe Üniversitesi (2011-2012)
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Sosyal Hizmet Yüksek Lisans, Özel Öğrenci

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : Bülbül, S., Öncül, N. ve GÜRLER, Y. (2012)
Munchausen by Proxy Syndrome in infancy, Poster
Presentation, XIX. ISPCAN International Congress On
Child Abuse and Neglect, 9-12 September,
Istanbul/Turkey

İş Deneyimleri

Çalıştığı Kurumlar

2012- ... Hacettepe Üniversitesi (Ankara)
Psikolojik Danışma Birimi

2011-2012 Kırıkkale Tahir Aktaş Toplum Merkezi
*Korunmaya Muhtaç Çocuklar, Cinsel İhmal ve İstismara
Uğramış Çocuklar, Suça Sürüklenen Çocuklar*

2008-2011 Kırıkkale Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü
*Engelli Hizmetleri, Sığınmacı Kadınlar, Yaşlılar, Ayni ve
Nakdi Yardımlar, Özel Kreş ve Çocuk Kulübü Denetim
ve Rehberlik*

2006-2007 Kırıkkale Çocuk Yuvası ve Kız Yetiştirme Yurdu
Korunmaya Muhtaç Çocuklar

Kurum Dışı Görevler

2011-2012	Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi <i>Çocuk Koruma Birimi Kurulu Üyesi</i>
2006-2012	Kırıkkale Adliyesi <i>Suçta Sürüklenen Çocuklar</i>

Stajlar

2005-2006	Gülhane Askeri Tıp Akademisi (Ankara) <i>Psikiyatr Kliniği</i>
2004-2005	Ulus Çocuk ve Gençlik Merkezi (Ankara) <i>Sokakta Çalışan ve Yaşayan Çocuklar</i>

İletişim

E-posta : yasingurler@yahoo.com
Tel : 0505 596 30 16