



Erasmus+



Co-funded by  
the European Union

# BAĞIMSIZ YAŞAM İÇİN İSTİHDAM ZİHİN YETERSİZLİĞİ OLAN BİREYLERE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

EU ERASMUS+ PROJESİ

KA204 - Yetişkin Eğitimi Stratejik Ortaklık

2019-1-TR01-KA204-075171

Eylül 2019-Ağustos 2022

Eskişehir, 2022

**BAĞIMSIZ YAŞAM İÇİN İSTİHDAM**  
(EMPLOYMENT FOR INDEPENDENT LIFE- EFIL)

**AB ERASMUS+ PROJESİ**  
**KA204 - Strategic Partnerships for Adult Education**

**BAĞIMSIZ YAŞAM İÇİN İSTİHDAM ZİHİN**  
**YETERSİZLİĞİ OLAN BİREYLERE YÖNELİK**  
**MODEL ÖNERİSİ**

Eylül 2019-Ağustos 2022

**Editör**

Prof. Dr. Atilla Cavkaytar

**Yazarlar**

Prof. Dr. Yasemin Ergenekon

Prof. Dr. Deniz Kağncıoğlu

Doç. Dr. Yener Şişman

Tom Salamon

Judy Salamon

Manulea Mittermayer

Maria Carracedo

Raquel Martinez

Danilo Calabrese

Dr. Gizem Yıldız

Arş. Gör. Mustafa Uluyol

Merve Özman

Şenay Kızılkum

Kadir Kılıç

Ebru Söğüt

**Proje Yürütücüleri:** Prof. Dr. Atilla Cavkaytar & Prof. Dr. Yasemin Ergenekon.

**Proje Araştırmacıları:** Prof. Dr. Deniz Kağnıcıoğlu, Doç. Dr. Yener Şişman, Dr. Gizem Yıldız, Arş. Gör. Mustafa Uluyol.

**Uygulama ve Yönetim Ekibi:** Tom Salamon, Judy Salamon, Manulea Mittermayer, Maria Carracedo, Raquel Martinez, Danilo Calabrese, Fulya Ekmen, Merve Özman, Şenay Kızılkum, Kadir Kılıç, Ebru Söğüt.

AB ERASMUS+ PROJESİ

KA204 - Strategic Partnerships for Adult Education

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye

Ağustos, 2022

## İÇİNDEKİLER

### MODÜL 1. İSTİHDAM MODELLERİNİN KULLANIMI VE GEÇİŞLERİN PLANLANMASI

#### Bölüm 1. Korumalı İstihdam Modeli

Dr. Gizem YILDIZ & Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON

#### Bölüm 2. Destekli İstihdam Modeli: İşyerinde İş Koçu Desteği

Merve ÖZMAN & Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON

#### Bölüm 3. Rekabetçi İstihdam Modeli

Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN, Arş. Gör. Mustafa ULUYOL, & Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON

### MODÜL 2. YASALAR VE POLİTİKALARDA GEREKLİ DÜZENLEMELER

#### Bölüm 4. İstihdam Modellerinde Mevcut Durum (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ

#### Bölüm 5. Engelli İstihdamı Açısından Öneriler (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ

#### Bölüm 6. Engelli Bireylerin İstihdamı Açısından Mevcut Durum (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ

### MODÜL 3. AVRUPA'DA İSTİHDAM MODELLERİ

#### Bölüm 7. İspanya'da İstihdam Modelleri

Maria CARRACEDO

#### Bölüm 8. Avusturya'da İstihdam Modelleri

Tom SALAMON, Judy SALAMON, Manulea MITTERMAYER

#### Bölüm 9. İtalya'da İstihdam Modelleri

Danilo CALABRESE

### MODÜL 4. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI VE VALİLİK YEREL ANLAŞMA VE PROTOKOLLERİ

Şenay Kızılkum, Ebru Söğüt & Kadir Kılıç

# MODÜL 1

## İSTİHDAM MODELLERİNİN KULLANIMI VE GEÇİŞLERİN PLANLANMASI

### BÖLÜM 1. Korumalı İstihdam Modeli

*Dr. Gizem YILDIZ, & Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON*

#### Giriş

Zihin yetersizliği olan bireylerin çalışma yaşamına katılımında, en fazla sınırlayıcı, en çok destek gerektiren model korumalı iş yerlerinde uygulanan, korumalı istihdam modelidir. Bu model doğrultusunda korumalı iş yerlerine genelde orta ve ağır düzeyde zihin yetersizliği olan bireyler devam etmektedir. **Korumalı istihdam**, tipik gelişen çalışanlarla bir arada olmaksızın sadece özel gereksinimli bireylerin bir arada çalıştığı, onlara özel bir istihdam modelidir (Armstrong, 2011). Dolayısıyla modelde zihin yetersizliği olan bireyler akranlarından farklı bir ortamda bulunurlar. Zihin ve gelişim yetersizliği olan bireylerden durumları uygun olanlar için istihdam öncesinde ayrıntılı bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmelerle birlikte birey için Bireyselleştirilmiş Geçiş Planı hazırlanarak bir sonraki model olan destekli istihdam modeline yönlendirmesi yapılır.

#### a. Başvuru

Bireyin korumalı iş yerine başvurabilmesi için aşağıdaki **koşulları** taşıması beklenmektedir:

- ✓ En az %40 oranında zihinsel, davranışsal, ruhsal-duygusal yetersizliği olmak ya da orta veya ağır düzeyde zihin yetersizliği tanısı almış olmak
- ✓ 15 yaşını bitirmiş olmak
- ✓ İŞKUR'a kayıt olmak

Bu koşulları taşıyan bireyler aşağıda sıralanan belgeleri hazırlayarak İŞKUR İl Müdürlükleri aracılığıyla korumalı işyerlerine başvururlar.

*Korumalı İşyerine Başvuru Sürecinde İstenen Belgeler*

- Nüfus cüzdanı fotokopisi
- İkametgâh belgesi

- Sağlık kurulu raporu
- İki adet fotoğraf
- Eğitim durumunu gösterir belge (varsa)

Zihin yetersizliği olan bireyler arasında başvuru koşullarını taşıyan ve gerekli belgelerle İşKUR İl Müdürlüğüne başvuran kişiler başvuru sürecini tamamlamış olurlar. Bu başvuruyu değerlendirmek üzere bir kurul oluşturulabilir.

#### *Korumalı İşyeri Başvuru Değerlendirme Süreci*

Kurulun Oluşturulması: Korumalı işyerine yapılan başvuru, içerisinde işyeri yöneticisi, İşKUR temsilcisi, iş koçu ve özel eğitim ğretmeni ya da uzmanının yer aldığı en az dört kişilik bir kurul tarafından incelenmelidir.

Değerlendirme: Kurulun gerçekleştirdiği toplantıda zihin yetersizliği olan bireyin kendisiyle ve ailesiyle görüşmeler yapılmalı, gerekiyorsa destek hizmet aldığı uzmanlarla da görüşülmelidir.

Karar: Çevresel değerlendirme sonunda bireyin var olan performans düzeyi, ilgi ve yeterlikleri dikkate alınarak korumalı işyerine uygun olup olmadığına karar verilmelidir. Kurulun verebileceği kararlar izleyen şekilde sıralanabilir:

- (a) Birey korumalı işyerine uygun değildir (*Evde bakım gerektirecek düzeyde ağır ya da tipik çalışanlarla birlikte çalışacak düzeyde hafif ise*).
- (b) Birey korumalı işyerine uygundur ancak bireysel iş koçuna gereksinimi vardır (*Korumalı işyerinde tek başına çalışmayacak durumda ve yoğun desteğe ihtiyaç duyanlar*).
- (c) Birey korumalı işyerine uygundur (*Var olan destekle grup çalışmalarına katılabilir*).

#### **b. Bireyi Değerlendirme**

Bireyin korumalı istihdam modelinde yer alabilmesi, bir başka deyişle korumalı işyerinde çalışabilmesi için bazı temel beceri ve yeterliklere sahip olması gerekir. Korumalı işyerinde çalışmak üzere zihin yetersizliği olan bireyin temel yeterlikler ve mesleki yeterlikler olmak üzere iki ana alanda değerlendirilmesi uygundur. Korumalı istihdam sürecinde bireyi değerlendirmek üzere Tablo 1.1.'de yer alan form kullanılabilir. Form değerlendirilen birey ve mesleğe göre uyarlanabilir. Başvuru adımında anlatılan değerlendirme sürecinde kurul Tablo 1.1.'deki yeterlikleri inceler.

Birey Tablo 1.1.'deki formda verilen yeterliklerin en az %70'ine (en az 14 yeterlik) sahipse korumalı işyerine yerleştirilebilir. Birey gerekli ölçütü karşılamıyorsa bireye “Korumalı İşyerine Hazırlık Programı” uygulanabilir. Bu program özel eğitim öğretmenleri ya da uzmanları tarafından uygulanan Tablo 1.1.'deki içerikleri kapsayan, kuruma dayalı bir eğitim programı olmalıdır. Programı başarıyla tamamlayan ve gereklilikleri yerine getiren bireyler yeniden değerlendirme sürecine alınabilir.

**Tablo 1.1. Korumalı İstihdamda Bireyi Değerlendirme Formu**

Yeterlik Alanı	Yeterlikler	Var	Yok	Açıklama
Temel Yeterlikler	1. Tuvalet becerilerine sahip olma			
	2. Kişisel bakım ve temizliğini yapma			
	3. Bağımsız giyinme becerilerine sahip olma			
	4. Yemek yeme becerilerine sahip olma (destekle ya da bağımsız)			
	5. Giysilerini temiz tutma			
	6. Kendini sözlü ya da sözsüz ifade edebilme			
	7. Karar verebilme, seçim yapabilme			
	8. Usta öğreticiyle ya da iş koçuyla etkinliklere katılma			
	9. İşyerine uygun iletişim kurma			
	10. Disiplin ve sorumluluk sahibi olma, söyleneni yapma			
	11. Kişiler arası ilişki kurma, nezaket kurallarına uyma			
	12. Çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapma			
	13. Tehlikeleri tanıma ve korunma			
	14. Kendini savunma becerilerine sahip olma			
Mesleki Yeterlikler	15. Kendisine verilen işi yapma			
	16. Mesleğin gerektirdiği temel becerileri sergileme			
	17. İşe zamanında gelme, molayı yönetme			
	18. İşe devam etme (sürdürülebilirlik)			
	19. İş ve işyeri güvenliğini sağlama			
	20. İşyeri kurallarına uyma			
	<b>Toplam</b>			



### c. Korumalı İşyerinde Bireye Uygun İş Verme

Korumalı işyerine yerleştirilen zihin yetersizliği olan bireye ilk olarak işe uyum ve hazırlık becerileri öğretilmelidir. İkinci adımda bireyin var olan performansı, ilgi ve yeterlikleri doğrultusunda bireye uygun iş seçilmelidir. Üçüncü adımda seçilen görevde bireyin ne düzeyde desteğe gereksinim duyduğu belirlenmeli ve gereken destekler sunulmalıdır. Son adımda ise birey çalıştığı süreçte takip edilmeli ve belirlenen başarı ölçütüne göre değerlendirilerek çalışma yaşamına ilişkin karar verilebilir.

#### I. Korumalı işyerine uyum ve hazırlık eğitimi

Tablo 1.2.'de korumalı işyerinde bireye uygun işi seçmeden önce düzenlenmesi gereken eğitim ve etkinlikler yer almaktadır.

**Tablo 1.2.** İşe Uyum ve Hazırlık Eğitimi

Çalışılan Konular	Öğretim ve Destekler
İşyeri tanıtımı ve oryantasyon	İşveren ve özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı yönetiminde gezi, video izlenmesi, model olma çalışmaları
İşyeri kuralları	Özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı tarafından işyeri kurallarının canlı veya video modelle öğretimi, kural panosu hazırlanması ve asılması
Çalışma koşulları	İşveren ve özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı yönetiminde çalışma koşullarının görseller ve videolarla anlatılması
Çalışma arkadaşlarıyla tanışma	Tanışma etkinliği düzenlenmesi, korumalı işyerindeki herkesin kendini tanıtması
İşyerinde yapılan işlerin tanıtımı	İşveren ve özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı yönetiminde işyerindeki tüm görevlerin detaylı açıklanması, yaparak gösterilmesi
İş sağlığı ve güvenliği eğitimi	İşveren ve özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı yönetiminde dışarıdan gelen iş sağlığı güvenliği uzmanlarıyla zihin yetersizliği olan bireylere özel eğitim düzenlenmesi
Mola zamanlarının yönetimi	İşveren ve özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı yönetiminde mola saatleri, süresi ve nasıl geçirileceğinin çalışanlara açıklanması, mola zamanları için görsel panolar hazırlanması
İşyerinde rutinler (işe geliş, öğle yemeği, eve dönüş)	İşyerinde bir günün planlanması etkinlik çizelgeleri yardımıyla gerçekleştirilmesi ve rutinlerin duvara asılması



## II. Bireye uygun işi seçme

Korunmalı işyerine uyum ve hazırlık eğitimi tamamlandıktan sonra her bir zihin yetersizliği olan bireyin ilgi ve yeterlikleri belirlenerek buna dayalı işler listelenmelidir. Son aşamada birey ve ailesiyle görüşülerek listelenen işlerden bireyin en çok tercih ettiği ve kendisine en uygun seçenek belirlenmeye çalışılmalıdır.

Zihin yetersizliği olan bireyin işyerinde hangi işleri yapabileceğini belirlemek için bazı sorulara yanıt aranmalıdır. Korunmalı işyerinde hangi sektörde çalışılıyorsa bu sorular ilgili sektör bazında yanıtlanmalıdır. Bireye uygun işi seçerken ilk olarak işe yönelik Tablo 1.3.'te yer alan sorular, ardından bireyin ilgisini belirlemeye yönelik Tablo 1.4.'teki sorular sorulmalıdır.

**Tablo 1.3. Bireye Uygun İş Belirlemeye Yönelik Sorular**

Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
1. İş yerinde iş analizleri yapıldı mı?			
2. Seçilen işin gerektirdiği önkoşul beceriler bireyde mevcut mu?			
3. Seçilen işin gerektirdiği bazı beceriler bireyde yoksa bile öğretilir mi?			
4. Seçilen işin iş analizi basamakları birey tarafından gerçekleştirilebilir mi?			
5. Seçilen iş bireyin iletişim ve sosyal yeterliklerine uygun mu? 5.1. Seçilen iş başkalarıyla iletişim kurmayı gerektiriyor mu? 5.2. Seçilen iş ekip çalışması gerektiriyor mu?			
6. Seçilen iş bireyin akademik yeterliklerine uygun mu? 6.1. Seçilen iş iyi düzeyde okuma-yazma gerektiriyor mu? 6.2. Seçilen iş temel matematik bilgisi gerektiriyor mu?			
7. Seçilen iş bireyin büyük-küçük kas yeterliklerine uygun mu?			
8. Seçilen iş bireyin teknolojik yeterliklerine uygun mu?			
9. Seçilen işin günlük çalışma yoğunluğu bireyin performansına uygun mu?			
10. Seçilen iş çalışma arkadaşlarını gözleyerek öğrenme fırsatı sağlıyor mu?			
<b>Toplam Doğru Tepki Yüzdesi</b>			

**Tablo 1.4.** *Bireyin İlgisine Uygun İşi Belirlemeye Yönelik sorular*

Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
1. İş seçilirken birey ve ailesiyle görüşüldü mü?			
2. Bireye ne tür işler yapmaktan hoşlandığı soruldu mu?			
3. Bireye tek başına ya da grupla çalışma tercihi soruldu mu?			
4. Olası iş seçenekleri bireyin yeterli ve ilgilerine göre listelendi mi?			
Olası iş seçenekleri listesi bireyin tercihine sunuldu mu?			
Listeden bireyin tercih ettiği iş seçildi mi?			
5. Bireyin seçtiği işe ilişkin ön hazırlık çalışmaları yapıldı mı?			
6. Bireyin seçtiği iş analizi bireye özel olarak basamaklandırıldı mı?			
7. Bireyin öğrenme özelliklerine uygun öğretim yöntemi seçildi mi?			
8. Birey için etkili pekiştiricileri belirlenerek pekiştirme sistemi oluşturuldu mu?			
<b>Toplam Doğru Tepki Yüzdesi</b>			

### III. Gerekli destekleri belirleme ve sunma

Bireye uygun iş seçildikten sonraki adım bu işin özel eğitim uygulamalarıyla bireye öğretilmesidir. Bu aşamada temel olarak bireyin davranış ve öğrenme özellikleri belirlenir ve bu özelliklere uygun bilimsel dayanaklı uygulamalar seçilir. Mesleki eğitim sürecinde yaygın olarak canlı model olma, video modelle öğretim, sosyal öyküler, yanlışsız öğretim yöntemleri, teknoloji destekli uygulamalar, ayrımlı pekiştirme ve ayrık denemelerle öğretim gibi yöntemlere ve uygulamalara yer verilmektedir. Dolayısıyla bireye uygun iş seçildikten sonra belirtilen bilimsel dayanaklı uygulamalardan birisi seçilerek hedef becerinin öğretimi gerçekleştirilmelidir. Bireye uygun iş seçildikten sonra bu süreçte izlenmesi gereken adımlara Tablo 1.5.'te yer verilmiştir.

**Tablo 1.5.** *Bireye Seçilen İşin Öğretimi*

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bireye uygun olarak seçilen işin analizi yapılır. İş analizi bireyin öğrenme düzeyine göre farklı sayıda basamaklardan oluşabilir.</li><li>2. Seçilen işe ve bireyin öğrenme özelliklerine göre bir öğretim yöntemi seçilir.</li><li>3. Bireye uygun ipuçları belirlenir. İpuçları zamanla silikleştirilecek şekilde planlanır.</li><li>4. Bireyin etkili pekiştirici listesinden ödülleri belirlenir ve bireye uygun pekiştirme sistemi kullanılır.</li><li>5. Seçilen öğretim yöntemiyle iş analizindeki her bir basamak özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı ve o işin ustası tarafından öğretilir. Öğretim aşamasında öğretmen ve usta iş birliği içerisinde çalışır.</li><li>6. Birey iş analizindeki basamakları yapar hale geldikten sonra ipuçları ve destekler yavaş yavaş geri çekilir. Ancak yardıma ihtiyaç duyduğu anlarda bireye yeniden destek sunulur.</li><li>7. Bazı bireyler işi, öğretmenin ya da ustanın kısmi fiziksel ipuçlarıyla gerçekleştirecek düzeyde öğrenmiş olabilir. Birey işi bağımsız yapar hale gelene kadar sistematik desteklerle çalışmaya devam edilir.</li><li>8. Öğretim aşamasında bireyin doğru gerçekleştirdiği basamaklar pekiştirilir, yapamadığı basamaklarda ise davranışın doğru şekline model olunur ya da fiziksel ipucu sunulur.</li><li>9. Bireysel öğretim tamamlandıktan sonra grup çalışmaları planlanır. Gözleyerek öğrenme fırsatları oluşturulur.</li><li>10. Birey iş başındayken her an destek alabileceği yakınlıkta öğretmen ya da işin ustası yer alır.</li></ol>
--

#### IV. İzleme ve değerlendirme

Zihin yetersizliği olan bireye işin öğretimiyle beraber mutlaka değerlendirme süreci de planlanmalıdır. Öğretim süresince izleme ve takip için iş analizi basamakları gözlenmeli, bireyin hangi basamakta yardıma ihtiyacı olduğu, hangi basamakta takıldığı, öğretimde ne tür uyarlamalara ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Bu nedenle hem öğretim sırasında hem de öğretim sonunda değerlendirme yapılmalıdır. Öğretim sonunda ise işin ne düzeyde öğrenildiği ortaya konarak yeni bir iş becerisine geçiş ya da halihazırda yapılan iş becerilerinde iyileştirmeye yönelik çalışmalar planlanmalıdır. Tablo 1.6.'da garsonluk mesleğinde servis yapma becerisine yönelik örnek bir iş analizi verilmiştir. Birey Tablo 1.6.'da verilen örnekteki gibi seçtiği işin tüm basamakları bağımsız yapar hale gelene kadar öğretime devam edilir.

**Tablo 1.6.** İş Becerisi Değerlendirme Formu

İş Analizi Basamakları	Yardımla yapar	Bağımsız yapar	Yeterli değil	Açıklamalar
1.İşini yapacağı alana gelir.				
2.Bir tepsi alır.				
3.Servis gerektiren sayı kadar servis kağıdını tepsiye koyar.				
4.Servis sayısı kadar çatal, kaşık, bıçak setini tepsiye koyar.				
5.Tepsiyi iki eliyle alır.				
6.Tepsiyle servisi açacağı masaya gider.				
7.Tepsiyi masanın yanındaki sehpaaya koyar.				
8.Servis kağıtlarını sipariş veren müşterilerinin önüne koyar.				
9.Çatal, bıçak paketlerini servis kağıtlarının yanına koyar.				
10.Tepsiyi alır.				
11.Tepsiyi tepsilerin bulunduğu yere koyar.				
12.Bekleme alanına döner.				
13.Mutfak görevlisinden siparişler hazır işaretini bekler.				
<b>Doğru Tepki Yüzdesi</b>				

Değerlendirme formu bireyin hangi basamakları bağımsız, hangi basamakları yardımla yaptığını ve gerçekleştirilen basamaklara ilişkin eğitmen açıklamalarını içerir. Bu bilgiler öğretime sürecine ilişkin etkili karar almayı sağlar.

#### **d. Başarı Ölçütünü Belirleme**

Bireyin iş becerisini kazanmasının yanı sıra korumalı işyerinde başarıyla çalışıyor olup olmadığını, artık korumalı işyerinden çıkarak destekli istihdama katılıp katılamayacağını belirlemek üzere genel bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirmeye dayalı bir karar vermek için de başarı ölçütü belirlenmelidir. Zihin yetersizliği olan bireyin korumalı işyerindeki başarısını değerlendirmek üzere Tablo 1.7.'deki gibi bir değerlendirme formundan yararlanılabilir.

**Tablo 1.7.** Korumalı iş yerinde çalışma değerlendirme formu

Değerlendirme Basamakları	Yardımla	Bağımsız	Yeterli değil	Açıklamalar
1.Birey kendisine uygun seçilen ..... işini yaptı.				
2.Birey kendisine uygun seçilen ..... işini yaptı.				
3.Birey kendisine uygun seçilen ..... işini yaptı.				
4.Birey işe uyum sağladı.				
5.Birey işyeri kurallarına uydu.				
6.Birey çalışma koşullarına uyum sağladı.				
7.Birey çalışma arkadaşlarıyla ekip çalışması gerçekleştirdi.				
8.Birey iş sağlığı ve güvenliği eğitimini tamamladı.				
9.Birey mola saatlerine ve sürelerine uydu.				
10.İşyerindeki rutinelere uydu.				
11.Birey korumalı işyerinde öğrendiği işlerin daha fazlasını yapabilecek düzeye geldi.				
12.Birey çalıştığı sektörün temel mesleki becerilerini edindi.				
13.Birey işe yönelik disiplin ve sorumluluk edindi.				
14.Birey çalıştığı işlerde gerekli durumlarda inisiyatif alarak doğru kararlar verdi.				
15.Birey korumalı işyerinde çalıştığı süre boyunca çalışma arkadaşlarıyla ustası ve/veya öğretmeniyle uygun etkileşim kurdu.				
<b>Doğru Tepki Yüzdesi</b>				

Bireyin korumalı işyerinde çalışmasını tamamlamasına yönelik başarı ölçütü %90 ve üzeri olmalıdır. Bu form işveren, özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı ve işin ustasının iş birliğiyle bireyi değerlendirmek üzere doldurulur. Değerlendirme sonunda kurul birey hakkında iki farklı karar alabilir:

- (1) Birey bir süre daha korumalı işyerinde çalışmaya devam etmelidir.
- (2) Birey artık tipik gelişen akranlarıyla çalışmaya hazırdır.

Başarı ölçütüne göre birey değerlendirildikten sonra korumalı işyerinde çalışmaya devam etmesine ya da destekli istihdama katılmasına karar verilir. Birey korumalı işyerinde devam edecekse halihazırda yapabildiklerinin üstüne yeni iş

becerileri kazanmak üzere bireye özel program yapılır. Değerlendirme formunda yetersiz görülen maddelere yönelik destekleyici çalışmalar planlanır. Bireyin artık korumalı işyerinden çıkıp tipik bir işyerine yerleştirilmesi ve destekli istihdam modeline katılması kararı alınırsa yeni modele geçiş planlaması yapılmalıdır.

#### **e. Bir Sonraki Modele Geçiş Planlama**

Zihin yetersizliği olan bireyin destekli istihdam modeline geçişine karar verilirse bu geçiş sürecinin planlanması gerekir. Bu noktada öncelikle bireyin yeterlikleri, sahip olduğu beceriler, tüm alanlara ilişkin var olan performans düzeyi, davranış ve öğrenme özellikleri, sosyal becerileri ayrıntılı şekilde değerlendirilmelidir. Ayrıca bireyin ilgileri ve tercihleri belirlenmelidir. Sonrasında Tablo 1.7.'de örneği verilen değerlendirme formu doldurularak bireyin çalışma yaşamının nasıl ilerleyeceğine ilişkin bir karar verilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle birey için geçiş değerlendirmesi yapılarak karar alınmaktadır. Geçiş değerlendirmesi, bireyin tüm yaşam alanlarındaki ilgi, tercih ve gereksinimlerinin belirlendiği, içerisinde yaşadığı çevreye uyum sağlaması için bu çevrede geçerli olan işlevsel yeterliklerin ortaya konduğu bir süreçtir (Test, Aspel ve Everson, 2006). Bu amaçla sürdürülecek etkili geçiş değerlendirmesi birey merkezli ve sürekli olmalı, farklı bağlamlarda gerçekleştirilmeli ve süreçteki paydaşların tümünün katkısıyla yürütülmelidir (FDEBEES, 2011). Geçiş değerlendirmesi bireyin var olan durumunun ortaya konmasını ve geçiş yapacağı kurumun/programın/istihdam modelinin beklentilerinin göz önünde bulundurulmasını içeren iki farklı süreci içermektedir (Parent ve Wehman, 2011). Bu kapsamda öncelikle zihin yetersizliği olan bireyin yeterlikleri, ilgileri, tercihleri ve tutumları belirlenmelidir. Yeterlikler bağlamında zihin yetersizliği olan bireyin günlük yaşam, öz-belirleme ve kişilerarası becerilerdeki, mesleğe hazırlık becerileri (istihdam edilebilirlik becerileri) ve mesleki becerilerdeki düzeyi ortaya konmalıdır. Ardından zihin yetersizliği olan bireyin geçiş yapacağı destekli istihdam modelindeki beklentiler belirlenerek bireyin başarılı bir geçiş süreci için nelere gereksinim duyduğu belirlenmelidir. Geçiş değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda bireyin hazırlanması, onun başarılı bir geçiş süreci deneyimlemesine ve geçiş yaptığı destekli istihdam modeline daha kolay uyum sağlamasına katkı sağlayacaktır (Miller, Lombard ve Corbey, 2007).

Zihin yetersizliği olan bireyin destekli istihdam modeline geğişi noktasında bireyin karar verme süreçlerine aktif katılım göstermesi son derece önemlidir. Bunun için bireyin kendini ifade etme noktasında yeterli düzeyde iletişim ve öz-belirleme becerilerine sahip olması gerekir. Birey bu becerilere sahipse destekli istihdam modeline geğişi noktasında kendisinden orada iletişim ve öz-belirleme becerileri bağlamında beklenen davranışları daha kolay yerine getirebileceği söylenebilir. Birey kararlarını ifade etme noktasında yeterli düzeyde iletişim ve öz-belirleme becerilerine sahip değilse o zaman ailesinin görüşü de mutlaka alınmalıdır. Bu durumda bireyin destekli istihdam modeline geçişine karar verecek olan işveren, özel eğitim öğretmeni ya da uzmanı ve işin ustasından oluşan değerlendirme kurulu aileyle iletişime geğererek sürece karar vermelidir.

Birey için alınan karar korumalı işyerinde devam yönündeysen halihazırda yerleştirildiği ortam olan korumalı istihdam modelinde yapabildiklerini ve bireyin bağımsız yaşam konusundaki yeterliklerini arttırmaya yönelik planlamalar yapılmalıdır. Birey için alınan karar destekli istihdam modeline geğişi ise destekli istihdam modelindeki beklenenler doğrultusunda bireyin, geçer yapacağı ortamın, ortamdaki çalışma arkadaşlarının hazırlanması için planlamalar yapılmalıdır.



## BÖLÜM 2

### Destekli İstihdam Modeli: İşyerinde İş Koçu Desteği

*Merve ÖZMAN, Türkiye Down Sendromu Derneği*

*Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON, Anadolu Üniversitesi*

#### a. Başvuru

Destekli istihdam, özel gereksinimli bireylerin ve diğer dezavantajlı grupların açık iş gücü piyasasında toplumdaki diğer herkes gibi yer almasını sağlamaya yönelik desteklerin sunulduğu bir yöntem olarak tanımlanabilir (EUSE, 2010). Bu yönetime göre gerekli destekler sağlandığında herkes başarılı bir çalışan olabilir (Arıkan, 2018). Zihin yetersizliği olan bireylerin istihdamında kullanılan en etkili ve sürdürülebilir yöntemlerden biri destekli istihdam modelidir. Bu modelde zihin yetersizliği olan birey açık iş gücü piyasasında yer alır ve istihdam sürecinin en başından itibaren bir iş koçu tarafından gerektiği alanlarda gerektiği kadar desteklenir. İstenilen her sektörde çalışma olanağı sunan bu model kapsayıcı bir yöntemdir. Buradaki içerik, modelin Türkiye’de uygulanması yaygın olmadığı için destekli istihdam modeli süreçlerinin idealinin nasıl olması gerektiği konusunda derlenmiştir.

İstihdama katılmak isteyen zihin yetersizliği olan birey destekli istihdam alanında çalışan bir iş koçuna ulaşabilmelidir. Destekli istihdam hizmeti iş koçlarının çalıştığı bir birim olarak devlet kurumlarında (ör., İŞKUR, belediyeler vb.) yer alabilir ya da özel istihdam bürolarının içinde bu alanda yetkili iş koçları bulunabilir. Bireyin istihdamda yer alabilmesi ve destekli istihdam programına dahil olması için aşağıda yer alan koşulları karşılaması önemlidir:

- ✓ En az %40 oranında zihinsel, davranışsal, ruhsal-duygusal yetersizliği olmak ya da orta veya ağır düzeyde zihin yetersizliği tanısı almış olmak
- ✓ 18 yaşını tamamlamış olmak
- ✓ İŞKUR’a kayıtlı olmak
- ✓ Özbakımını sağlayabiliyor olmak
- ✓ Bu koşulları taşıyan her birey destekli istihdam hizmetinden yararlanabilmek için başvuru yapabilmeli ve iş koçu tarafından değerlendirme sürecine alınmalıdır.

## b. Bireyi Değerlendirme

Destekli istihdamın etkili ve sürdürülebilir olmasındaki en önemli etmen “doğru işle doğru insanı eşleştirme ve yerleştirme” politikasıdır. Başvurusunu yapan zihin yetersizliği olan birey bir iş koçu tarafından ayrıntılı bir değerlendirme sürecine alınmalıdır. Bu değerlendirme çok yönlü olarak yapılmalıdır. Öncelikle bireyin kendisini tanımaya yönelik olarak Tablo 1.8.’deki form bireyle vakit geçirerek doldurulmalıdır. İş koçu adayın seviyesine göre soruları değiştirerek sormalıdır. Bu süreçte zihin yetersizliği olan bireyle bire-bir görüşme yapmak adayı daha iyi analiz edebilmek adına önemlidir.

Ardından bireyin gelişim süreçleriyle ilgili daha ayrıntılı bilgi edinmek için bireyden ayrı olarak ailesi ya da bakım veren kişiyle görüşme yapılmalıdır. Bu görüşmede Tablo 1.9’deki form doldurulmalıdır.

**Tablo 1.8.** Bire-bir görüşme değerlendirme formu

<b>BİRE-BİR GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU</b>	
<b>Kişisel Bilgileri Verme Becerisinin Kontrolü</b>	
Adı-Soyadı	
Doğum Yeri	
Doğum Tarihi	
Ev Adresi	
Telefon	
E-posta	
<b>Eğitim Süreciyle İlgili Bilgiler Hakkında Bilinç Sahibi Olma ve Bunları Anlatabilme Becerisi</b>	
En son mezun olduğu okul	
Gittiği okullar hakkında bilgiler	
<b>Çalışma Hayatı Bilgisi ve Motivasyon Değerlendirmesi</b>	
Evde neler yapıyorsun?	
Evde olmaktan memnun musun yoksa çalışmak ister misin?	
Sence çalışmak ne demek?	
Çalışmak neden önemlidir?	
Bildiğin hangi meslekler var?	
Ne iş yapmak isterdin?	
Neden bu işi yapmak istiyorsun?	

<b>İş Hayatındaki Kavramların Değerlendirmesi</b>	
Aşağıdaki kelimelerin anlamlarını biliyor mu?	
✓ Maaş	
✓ Sözleşme	
✓ Mesai saati	
✓ Yıllık izin	
✓ Müdür	
✓ Mola saati	
✓ Emeklilik	
✓ Staj/iş arasındaki fark	
<b>İstihdam Projesi Değerlendirmesi</b>	
Sence iş bulmak kolay mı?	
Sen daha önce iş aradın mı? Neler yaptın?	
İyi yaptığın neler var?	
İş yerinde kullanabileceğin becerilerin neler?	
<b>Günlük Yaşam Becerilerinin Değerlendirilmesi</b>	
Motor hareket kabiliyeti	
Konuşma becerileri	
Okuma	
Yazma	
Teknoloji kullanımı	
Para kullanımı	
Zaman kavramı	
Bireysel bağımsızlık seviyesi	
İletişim	
<b>Kendisi Hakkında Görüşleri</b>	
(Kendisi hakkında imajı nasıl, başka insanlarla nasıl kıyaslıyor, zihinsel yetersizlik durumunun ya da sınırlılıklarının bilincinde mi vb.)	

**Tablo 1.9.** Çalışma öncesi durum değerlendirme formu

<b>ÇALIŞMA ÖNCESİ DURUM DEĞERENDİRME FORMU</b>		
<b>Genel Bilgiler</b>		
Aday	Adı-Soyadı	
	Doğum Yeri ve Tarihi	
	Adres	
	Telefon	
	E-posta	
Aile	Anne-Baba Adı- Soyadı	
	Meslekleri	
	Kardeş var mı?	
	Telefon	
	E-posta	
<b>Engel Durumu</b>		
Tanı		
Engel oranı		
Sosyal yardımlar		
Yasal kapasite		
<b>Sağlık Durumu</b>		
Fiziksel hastalıklar		
Solunum sistemi		
Kas, kemik		
Endokrin (tiroid vb.)		
Cilt		
İntolerans/Alerji (çölyak vb.)		
Motor beceriler		
Görme / İşitme / Dil-Konuşma		
Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezine gidiyor mu? Ne sıklıkta?		
Kullandığı ilaçlar		
Yeme alışkanlıkları		
Uyku düzeni		
<b>Eğitim-Öğretim Bilgileri (ör., arkadaşları ve öğretmenleriyle ilişkisi, disiplin durumu vb.)</b>		
Kreş		
Anaokulu		

İlkokul		
Ortaokul		
Lise		
<b>Çalışma Deneyimi</b>		
Hiç staj yaptı mı? ✓ Nerede? ✓ Ne kadar süre? ✓ Haftada kaç gün/saat? ✓ Neler yaptı?		
Hiç çalışma deneyimi oldu mu? ✓ Nerede? ✓ Ne kadar süre? ✓ Haftada kaç gün/saat? ✓ Neler yaptı? ✓ Neden ayrıldı?		
<b>Günlük Yaşam Becerilerinin Değerlendirilmesi</b>		
Oryantasyon	Kişisel oryantasyon	
	Zaman oryantasyonu	
	Yer oryantasyonu	
İletişim-Dil		
Okul Becerileri		
Bağımsızlık	Kişisel bakım	
	Dışarıda bağımsızlık	
	Para kullanımı	
	Teknoloji kullanımı	
Kişisel İlişkiler		
Serbest zamanı değerlendirme		
Beklentileri/hayalleri		
Kendi hakkındaki görüşleri		

### c. Bireyin Yeterliklerine Uygun İşyerlerini Belirleme ve Analiz Etme

İş koçlarının zihin yetersizliği olan bireyleri yeterince tanınması doğru işe yerleştirmede yeterli olmayacaktır. Bu nedenle iş koçlarının iş yerlerini de analiz etmesi, iş yerinin şartlarını iyi öğrenmesi ve yapılacak işte hangi becerilerin gerekli olduğunu, hangi özelliklere sahip adayların uygun olabileceğini bilmesi gereklidir. İş koçları işyeri analizi yapmak için Tablo 1.10'deki formu kullanabilir.

**Tablo 1.10.** Şirket haritalama formu

<b>ŞİRKET HARİTALAMA FORMU</b>	
<b>Görüşülen Kişi Bilgileri</b>	
Adı-Soyadı	
Şirket içindeki görevi	
Telefon	
E-posta	
<b>Şirket Bilgileri</b>	
Şirket adı	
Adresi	
Şubeleri var mı?	
Sektör	
Daha önce zihin yetersizliği olan birey istihdam edildi mi? Süreç nasıldı?	
Servis var mı?	
Yoksa yol parası ödeniyor mu?	
Yemekhane var mı? Şirket içinde mi dışarıda mı?	
Yoksa yemek kartı veriyor mu?	
Şirket içinde dinlenme alanı var mı?	
Üniforma var mı? Varsa giyinme odası var mı?	
<b>Zihin Yetersizliği Olan Bireyin Yerleştirileceği Bölümün Analizi</b>	
Bölüm adı	
Bölümde yapılan işler	
Bölümde kaç kişi çalışıyor?	
Kadın/erkek oranı	
Çalışma saatleri	
Vardiya var mı?	

Mola saatleri	
<b>Zihin Yetersizliği Olan Bireye Sunulan Görev Hakkında</b>	
Pozisyon adı	
Çalışma alanı hakkında bilgiler	
Çalışma saatleri	
Süpervizörü ile yakınlık	(aynı/farklı oda)
Görevin özeti	
Odasını/masasını başkalarıyla paylaşacak mı?	
Ortak yapması gereken görevler var mı?	
Görevler sadece tek bir alanda mı yoksa farklı yerlere gitmesini gerektiriyor mu?	
Görevi yaparken kullanacağı malzemeler neler?	
Koruyucu araç ya da kıyafet gerekli mi?	
Görev için gerekli beceriler neler? (Konuşma, okuma, yazma, bilgisayar bilgisi, yabancı dil, fiziksel dayanıklılık vb.)	
Aday seçim sürecinde kaç görüşmeye girecek?	

#### **d. Bireyi İşyeriyle Buluşturma, Bireyin Yeterlikleriyle İşyerindeki İşlerin Örtüşmesi**

Tüm bu analizler sonucunda iş koçunun elinde hem adaylar hem de işyerleri hakkında kapsamlı bilgiler yer alacaktır. Bu noktada bireylerin istekleri ve becerileri doğrultusunda uygun işyerlerini belirleyip doğru eşleştirmeleri yapması mümkündür.

Sağlıklı bir değerlendirme sonrasında iş koçu firmaya uygun adayları yönlendirebilir. Bu süreçte iş koçu yine aracı olmaya devam eder ve işyerinden gelecek iş görüşmesi taleplerini adaya bildirerek adayın iş görüşmesi için hazır olmasını sağlar. İş koçu iş görüşmesinden en az üç gün önce adaya iş görüşmesine hazırlık



eğitimi vermelidir. Bu eğitimin içeriği adayın seviyesine ve cinsiyetine göre belirlenebilir. Eğitimde aşağıda yer alan başlıklara yer vermelidir:

- ✓ İş görüşmesi nedir ve neden yapılır?
- ✓ İş görüşmesine gitmeden önce neler yapmalısın?
- ✓ İş görüşmesi sırasında nelere dikkat etmelisin?
- ✓ İş görüşmesinde neler sorabilirler?
- ✓ İş görüşmesinde sen neler sormalısın?

İş yerinin daha önceden zihin yetersizliği olan bireylerle görüşme tecrübesi yoksa iş koçu işyeriyle n görüşme yapmalıdır. Görüşmeyi yapacak kişiye zihin yetersizliği olan bireyle nasıl iletişim kurması gerektiği noktasında küçük bilgiler vermelidir.

#### **e. İşe Uyum: Öğretim Süreci ve Kurallar**

İş görüşmesinin olumlu geçmesi ve iş başlangıcının planlanması halinde işe başlamadan önce iş koçu tarafından adaya, ailesine ve işyeri personeline yönelik eğitimler organize edilmelidir. Ardından da iş başi eğitim süreci başlamalıdır.

##### *i. Adayın eğitim süreci*

Destekli istihdamda iş başi eğitim esas olduğu için bu eğitim adayın çalışma yaşamı hakkındaki temel bilgilerini arttırmaya yönelik olmalıdır. Bu eğitimde adayla çalışma yaşamında karşılaşabileceği kavramlar ve işyerinde dikkat etmesi gereken konular hakkında konuşulur. Eğitimde;

- ✓ işyerinde kullanılan terimler
- ✓ işyeri kuralları
- ✓ yöneticilerle ilişkiler
- ✓ çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- ✓ işyerinde uygun olan/olmayan davranışlar

konuları hakkında çalışmalar yapılmalıdır. Eğitimin adayın ihtiyaına göre hazırlanması ve duruma göre görseller, oyunlar ya da canlandırmalarla desteklenmesi gerekir.

ii. *Personelin eğitim süreci*

Yeni çalışanın işe uyumunda ve kurallara alışmasında en önemli etmenlerden bir diğeri çalışma arkadaşlarının yeni adaya davranış şeklidir. Bu nedenle işyeri personeline işe yeni başlayacak adayla iletişimde nelere dikkat etmeleri konusunda eğitim yapılması en önemli aşamalardan biridir. Eğitimde personele işe yeni başlayan adaya ayrımcı yaklaşımdan uzak, kapsayıcı ve bütünleştirici bir bakış açısıyla yaklaşımları konusunda bir eğitim verilmelidir. Yeni çalışanın yetişkin kimliği vurgulanmalıdır.

iii. *Aile eğitim süreci*

Destekli istihdam sürecinde bireyin yetişkin rolünün oturması ve bağımsızlaşması ön plandadır. Aileler genellikle zihin yetersizliği olan çocuklarını yetişkin olarak görmekte ve ondan ayrılmakta zorlanırlar. Bu süreç ailenin de kendini bu noktada geliştirmesinde önemli rol oynar. İş koçu işe yerleştirme öncesinde aileyle özel olarak görüşerek istihdam öncesi ve sırasında çocuklarını bir çalışan olarak nasıl desteklemeleri gerektiği hakkında bilgilendirmelidir. Aile artık çocuklarının bir yetişkin olduğunu kabul etmeli ve süreçte desteklerini bu yönde sunmalıdır.

iv. *İş başında eğitim süreci*

Yukarıda söz edilen eğitim süreçlerinin yanı sıra işe başlama öncesinde iş koçu işyerine ziyarette bulunup adayın yapacağı işi kendisi deneyimlemelidir. Sonrasında işin adaya nasıl öğretileceğiyle ilgili iş analizi hazırlamalıdır. Bu iş analizi adayın becerilerine ve ihtiyacına göre düzenlenmelidir.

Bu hazırlıklar tamamlandığında destekli istihdam sürecinin ana aşaması olan iş başında eğitim bölümüne geçilir. Aday işe başladığı günden itibaren iş koçu işyerinde adaya bire-bir eşlik etmeye başlar ve bu süreç ortalama 10 gün olacak şekilde planlanır. Adayın ihtiyacına göre eşlik etme süresi değişkenlik gösterebilir. Eşlik etme süresince dikkat edilmesi gereken en önemli kriter, aday çalışanın ya da çalışma arkadaşlarının iş koçuna bağımlı hale gelmemesidir. İş koçunun amacı, aday çalışanın yapacağı işi öğrenmesine destek olmanın yanı sıra çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iletişimi sağlamak ve sağlam temelli ilişkiler kurma konusunda tüm personeli desteklemektir.

#### **f. İzleme ve Destekleri Geri Çekme**

Geri çekilme süreci, destekli istihdamda iş başında eğitim sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Birey işyerine alıştığında, işyerindeki kişilerle nasıl iletişim kuracağını, ortamlar ve o ortamlarda nasıl davranışlar sergileyeceğini öğrendiğinde iş koçu da yavaş yavaş ortamdan kendini geri çekmelidir (Cavkaytar vd., 2018). İş koçu eşlik süresi boyunca her gün yavaş yavaş bir adım uzaklaşmalıdır. Özellikle ikinci haftadan itibaren adaydan uzaklaşarak çoğunlukla gözlemci konumunda kalmalı ve gerekli hallerde geri bildirimlerde bulunmalıdır. Bu süreci uygulayabilmesi için ilk günden itibaren çalışma arkadaşlarıyla adayın kaynaşmasını sağlamalıdır. Çalışma arkadaşlarına işi adaya nasıl öğreteceklerini göstermeli ve çoğunlukla onların temas halinde olması için çalışmalıdır. Gelen soru ve sorunlara personelin ve adayın birbiriyle iletişim kurarak çözümleyebileceği şekilde dönüşlerde bulunmalıdır. Bu şekilde iş koçu hala oradayken olası problemleri gözleme ve konuşma şansı olacaktır ve aynı şekilde çalışma arkadaşları da kafalarında oluşan soru işaretlerini iş koçundan destek alarak giderebilecektir.

İş koçu çalışma ortamından tamamen uzaklaştıktan sonra izleme süreci başlar. İş koçunun işyerinden ayrılmış olması yeni çalışanı takip etmeyeceği anlamına gelmez. İş koçu belli aralıklarla iş yerini, adayı ve ailesini ayrı ayrı arayarak süreçle ilgili geri bildirim almalı ve olası sorunlara büyümeden çözüm üretme noktasında destek olmalıdır. İlk başlarda bu aramalar daha sık olurken ihtiyaca göre giderek azaltılabilir. Doğal destekler sürecin bir parçası haline geldikçe aylık aramalara dönüşebilir (Beyer ve Kilsby, 1997; Brooke, 1997; Hasson, Andersson ve Bejerholm, 2011; Nisbet ve Hagner, 1988).

#### **g. Başarı Ölçütlerini Belirleme**

Bir çalışanın işyerine alışma süreci kişiye göre değişkenlik gösterebilmektedir. Birey işyerinde belli bir süre çalıştıktan sonra aralıklı olarak değerlendirmeler alınmalı ve buna bağlı olarak çalışanın kariyer planı üzerine çalışılmalıdır. Bu değerlendirmeler için Tablo 1.11'deki form kullanılabilir. Değerlendirmelerin dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yapılması uygundur. Böylece bireyin gelişimi de kolayca takip edilebilir.

**Tablo 1.11.** Çalışma becerileri değerlendirme formu

ÇALIŞMA BECERİLERİ DEĞERLENDİRME FORMU		
İşyerine uyum	1.Mesai saatlerine uyuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	2.Üniforması varsa giyiyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	3.Kişisel eşyalarını düzenliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	4.Girişte kimlik kartını okutuyor ya da yoklamayı dolduruyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	5.Mola saatlerine uyuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
Görev planlaması	6.Yapması gereken görevi bağımsız olarak yapabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	7.Ne zaman başlayacağını kendisi biliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	8.Bağımsız olarak işe başlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	9.İşi nasıl yapacağını kendi planlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	10.Birden çok görevi olduğunda plan yapabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	11.Görev için gerekli ek bilgileri araştırıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	12.Görevi olmadığında yeni iş istiyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	13.Görevi bitirince haber veriyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
Görevlerin yerine getirilmesi	14.Söylenenleri dinliyor ve yerine getiriyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	15.Birden fazla talimat verince anlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	16.Yazılı talimatları anlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	17.Söyleneni anlamadığı zaman yardım istiyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	18.Hemen yapılması gereken görevleri yapabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	19.Bir gün önceden başladığı göreve kaldığı yerden devam edebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	20.Hemen yapması gerekmeseyse yönlendirmeleri öğrenebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	21.Zamana yayılması gereken bir işi yapabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen

	22.İşi yaparken bir sorunla karşılaştığında çözüm üretebiliyor mu? (ör. yazıcıda kağıt bitmesi vb.)	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	23.Sürelili işleri zamanında teslim edebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	24.İş yaparken kendi hatalarını fark edebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	25.Fark ettiği hataları düzeltiyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	26.İşle ilgili eleştirileri kabul ediyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	27.İhtiyacı olduğunda yardım istiyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
Esneklik ve uyum sağlama	28.Görev değişikliklerinde uyum sağlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	29.Çalıştığı yerdeki değişikliklere uyum sağlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	30.Personel değişikliklerine uyum sağlıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	31.Gerekirse saat alışkanlıklarını değiştirebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	32.Gerekirse hızlanabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	33.İçinde bulunduğu durumlara uygun tepki veriyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	34.Tehlikeli araçları biliyor ve dikkat ediyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	35.Kendisi veya başkaları için tehlikeli davranışları var mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	36.Grup içinde huzurlu ve sakin çalışıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	37.İş birliği yapıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	38.Çalışma arkadaşları yardım isterse ediyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	39.Yöneticilerine saygı duyuyor ve söylediklerini dinliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	40.Çalışma ortamında gerginlik olursa sakin kalabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
	41.Duygularını kontrol edebiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen

42.Yeni başlayan personelle iyi ilişki kurabiliyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
43.İşyerinde ağlamaması gerektiğinin bilincinde mi?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
44.Yetişkin rolünü üstleniyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen
45.İşyeri kurallarına uyuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Bazen

Bu form iş koçu tarafından bireyin yöneticisiyle birlikte doldurulmalıdır. Bireyin bu formdan %90 ve üzerinde olumlu sonuç almasıyla destekli istihdamla başarılı bir şekilde çalıştığı sonucuna varılabilir. Birey yeterli oranda başarı kriterlerini tamamlayamamışsa destekli istihdamda iş koçu desteğiyle çalışmaya devam eder. Bireyin kendini geliştirmesi için yeni beceriler kazanması adına çalışma yapılabilir. Formda eksik kalan kısımlarla ilgili iş koçu bireye ve işyerine destek vermeye devam eder. Bireyin yüksek başarı oranlı değerlendirme sonucu alması durumunda destekli istihdam sürecini tamamlamasına ve rekabetçi istihdam modeline geçişinin sağlanmasına karar verilebilir. Bu durumda bir sonraki aşamaya geçişin planlanması gerekmektedir.

#### **h. Bir Sonraki Modele Geçişi Planlama**

Zihin yetersizliği olan birey destekli istihdam sürecini başarıyla tamamladığında, bir başka deyişle iş koçunun desteğine gereksinim duymadan işyerinde çalışmalarını başarıyla gerçekleştirdiğinde rekabetçi istihdam modeline geçiş için karar alınabilir. Bu noktada zihin yetersizliği olan bireyin rekabetçi istihdam modeline geçişe ilişkin isteği ve tercihi son derece önemlidir. Bireyin görüşü rekabetçi istihdam modeline geçiş yönünde olursa ilgi ve tercihleri doğrultusunda birey için yeni bir işyerinin belirlenmesi gerekir. Yeni modele geçiş yaparken de temel ilke yine “doğru işle doğru insanı eşleştirme” olmalıdır. Dolayısıyla bu süreçte kendi ilgileri, tercihleri, yeterlikleri doğrultusunda yeni bir iş bulabilmesi için bireye belli yeterliklerin kazandırılması gerekir.

Diğer modellerden farklı olarak birey model gereği çalışmak istediği işi kendisi belirlemeli, istediği iş için gerekli başvuru süreçlerini (ör., özgeçmiş hazırlama, İŞKUR kaydı yapma vb.) gerçekleştirmeli, iş görüşmesi yapmalı, görüşme sonucuna göre yapması gerekenlere ilişkin yeni kararlar almalıdır. İş görüşmesi olumlu

sonuçlandıysa birey yeni işine başlamalıdır. Elbette yeni bir işe başlamak, birey için aynı zamanda yeni bir çevre, yeni insanlar, yeni beklentiler, yeni sorumluluklar vb. anlamına gelmektedir. Her şeyin “yeni” olması başlangıçta birey için bir miktar zorlayıcı olabilir. Çalışma arkadaşlarının kısa süreli desteğiyle birey kısa sürede yeni işine uyum sağlayabilir ve rekabetçi istihdam modeline dayalı olarak çalışma yaşamını sürdürebilir. Yukarıda sıralanan işleri yapabilmesi için bireye çok küçük yaşlardan itibaren kariyer eğitime ve bağımsız yaşam becerilerine ilişkin belli yeterliklerin kazandırılması gerekir. Bireye bu yeterliklerin kazandırılması sürecinde bilimsel dayanaklı uygulamalara yer verilmesi son derece önemlidir. Birey bu yeterliklerle donanmış olarak rekabetçi istihdam modeline geçiş yaptığında yeni çalışma ortamına daha kısa sürede uyum sağlayacaktır. Aynı zamanda istihdamda sürdürülebilirliği sağlaması çok daha olası olacaktır (Ergenekon, Çolak, Kaya ve Acar, 2018).

Birey rekabetçi istihdam modeline geçiş yaptığında yeni iş ortamına uyum sağlamakta ve o işyerinin gerekliliklerini yerine getirmekte zorlanabilir. Bu durumda bireyin yeni işyerine uyumu için birkaç ay beklenebilir ve bu süreçte bireyin uyumu için gerekli çalışmalar yapılabilir. Ancak bu çalışmalara rağmen birey rekabetçi istihdam modeli çerçevesinde çalıştığı işe ve işyerine uyum sağlamakta zorlanırsa tekrar destekli istihdam modeline geçiş yapabilir ve iş koçu desteği alabilir.



## BÖLÜM 3

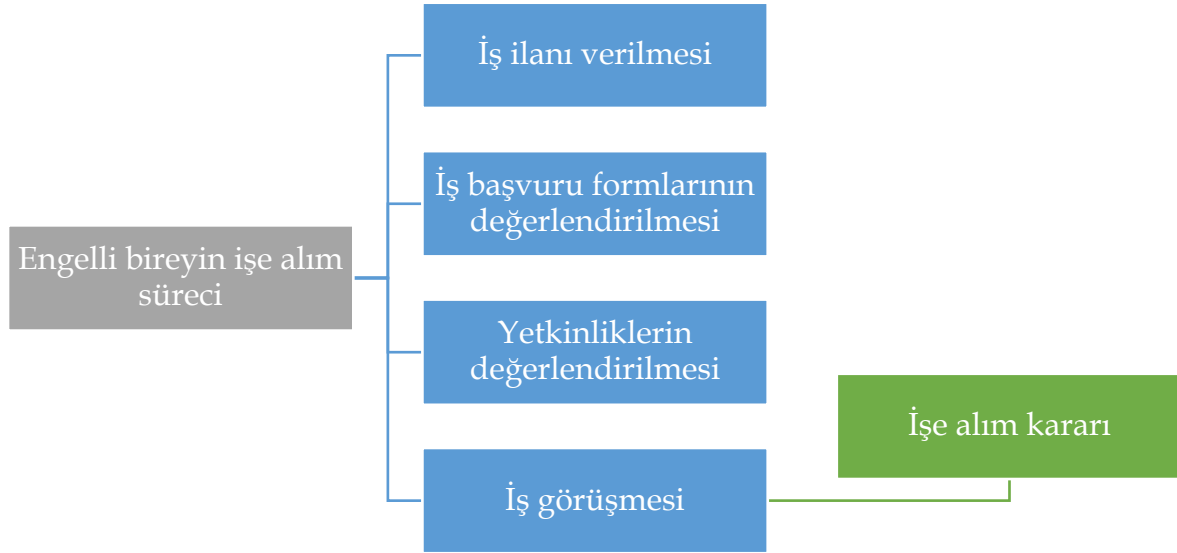
### Rekabetçi İstihdam Modeli

*Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN,  
Arş. Gör. Mustafa ULUYOL & Prof. Dr. Yasemin ERGENEKON  
Anadolu Üniversitesi*

#### a. Başvuru

Bir iş sahibi olmak, topluma üretken bireyler olarak katılmanın ve hayata tutunmanın ön şartı olarak engelli bireyler açısından büyük önem taşımaktadır. **Rekabetçi istihdam**, zihin yetersizliği olan bireylerin, rekabetçi işgücü piyasası içinde tercih ettikleri işlerde, tipik gelişen çalışanlarla birlikte eşit iş karşılığında eşit ücret alarak istihdam edilmeleridir. Açık işgücü piyasasında ücretli istihdama erişmek ve bunu sürdürebilmek için zihin yetersizliği olan bireylerin, ilgi alanları, yetenekleri, kariyer ve yaşam hedefleriyle uyumlu işlerde istihdam edilebilmeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle zihin yetersizliği olan bireylerin uygun işlere yerleştirilmesi ile başlayan ve eğitim, oryantasyon, performans değerlendirme ve kariyer planlama ile devam eden bütüncül bir insan kaynakları yönetimi süreciyle rekabetçi işgücü piyasasına entegre edilmesi gerekmektedir.

Zihin yetersizliği olan bireylerin rekabetçi işgücü piyasası içinde tercih ettikleri işlerde diğer bireyler ile “eşit iş karşılığında eşit ücret” alarak istihdam edilebilmeleri için işe alım süreci yasal olarak düzenlenmiştir. Zihin yetersizliği olan bireylerin rekabetçi işgücü piyasası içinde işe yerleştirilme süreci normal gelişen bireylerle aynı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar Şekil 1.1’de görülmektedir.



**Şekil 1.1.** Rekabetçi İstihdam Modelinde İşe Yerleşme Süreci

Zihin yetersizliği olan bireylerin açık işgücü piyasalarına girişinde izlenebilecek iki yol vardır:

- İŞKUR'a kayıt yaptırarak kurum tarafından ilan edilen engelli işçi alımlarına başvuru yapmak
- Engelli istihdam etmek isteyen işverenlerin kariyer siteleri, web sayfaları ya da engelli dernekleri gibi platformlarındaki iş ilanlarına doğrudan başvuru yapmak.

Türkiye’de kota yöntemi ile engellilerin istihdamı şu şekilde gerçekleştirilir.

**İş Kanunu Md. 30**

- 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işvereni %3 engelli çalıştırmakla yükümlüdür. (Tarım ve orman işletmelerinde 51 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işvereni %3 engelli çalıştırmakla yükümlüdür)
- 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları kamu işvereni %4 engelli çalıştırmakla yükümlüdür. Kamu işyerlerinde engelli istihdamında EKPSS puanı gerekmektedir.

**Devlet Memurları Kanunu Md. 53**

- Her kamu kurum ve kuruluşu %3 engelli çalıştırmakla yükümlüdür.
- %3’ün hesaplanmasında ilgili kurum veya kuruluşun (taşra teşkilatı dâhil) toplam dolu kadro sayısı dikkate alınır.

**Şekil 1.2.** Türkiye’de Kota Yöntemi

Engelli iş koçu, Aylık İşgücü Çizelgesi ile 50 ve üzeri işçi çalıştıran işletmelerin kota takibini yapar. Kota açığı bulunan ya da kota üstü engelli çalıştırmak isteyen işveren kuruma başvurur. Engelli iş koçu boş pozisyonları, aranan nitelikleri, beyaz yaka-mavi yaka işleri vb. detayların yer aldığı ilanları İŞKUR sitesine yükler ve ilan panolarına asar. Bu ilanda işveren başvuracak engellinin engellilik türüne ilişkin bir

kısıtlamaya gidemez. İşverenin başvurusu üzerine her ilde bulunan engelli servisleri ve engelli iş koçları eşleştirmeyi sağlar. Eğer iş için ilan işveren tarafından verilecek ise işverene yarar sağlayacak bilgilerin açık olması ve bu bilgilerin doğru olarak işverene dönmesi önemlidir.



**Şekil 1.3.** Engelli İş Koçu İşe Alım Süreci

Engelliler, Türkiye İş Kurumu'na (İŞKUR) kayıtlı olmak şartı ile İŞKUR tarafından ilan edilen engelli işçi alımlarına başvuru yapabilirler (<https://www.iskur.gov.tr/>).

Zihin yetersizliği olan bireyler, İŞKUR'a başvuru mülakatında "engelli iş koçu" ile görüşür. Engelli iş koçu bu ilk mülakatta engelliye ne iş yaptığını veya yapabileceğini, iş deneyimini vb. soruları sorar ve onun için bir CV oluşturur. Engelli birey isterse ve yapabiliyorsa kurumun sitesinden de CV oluşturabilmektedir.

İş görüşmesi/mülakat işyerinde ya da İŞKUR'da yapılır. Engelli iş koçu, işveren veya vekilinden kuruma gelip mülakat yapması için randevu talep eder. Panoda ve sistemde hangi pozisyon için, hangi gün ve saatte mülakat yapacağı ilan edilir. İş ilanı kendi niteliklerine uyan engelliler mülakata katılır. İşletmeler yasal olarak boş pozisyonu 1 ay içinde kapatmalıdır. İşletmeler engelli bir bireyi doğrudan işe alırlarsa mülakat işyerinde yapılabilir. Ancak işletmeler kendi kanallarıyla işe aldığı adayı 15 gün içinde İŞKUR'a kayıt yaptırmak zorundadır (Arıkan, 2018: 96).

### **b. Bireyi Değerlendirme**

Engelli bireyin işe alım sürecinin engelli olmayan bir bireyin işe alım sürecinden farklı olmaması, iş için gerekli olan becerilerin en doğru şekilde tanımlanarak iş başvurusunda bulunan engelli bireyin nitelik ve özellikleriyle eşleştirilebilmesi gerekir. Bu amaçla seçim sürecinde uygulanan testler ve seçim kriterleri, boş olan

kadro için gerekli olan belli beceriler, bilgi ve yetenekler üzerine odaklanmalıdır. Bu sürecin sonunda da hem engelli bireyin durumuna hem de işverenin taleplerine uygun bir yerleştirme ile en uygun eşleştirmeyi sağlamaya çalışmak hedeflenmektedir. Bu eşleştirmenin gerçekleşmesi durumunda hem engelli bireyin memnuniyeti artmakta hem de işveren engelli bireyi kendisine uygun olmayan bir pozisyonda çalıştırmaktan kaynaklı yaşanabilecek olası sorunları en asgari düzeyde yaşamaktadır (Karaaslan, 2020: 55).

Zihin yetersizliği olan bireylerin istihdam edileceği pozisyondaki iş gerekleri doğru bir şekilde tanımlanırsa, işe alım kararını verirken önemli olan unsur bireyin engelinin olup olmaması değil, o iş için uygun olup olmaması olacaktır. Bu amaçla;

- işin sorumlulukları,
- kullanılan araçlar ve yöntemler,
- işin yapılması için gerekli beceriler,
- bilgi ve yetenekler

tanımlanarak işe alım kararı aşamasında zihin yetersizliği olan bireylerin yetkinlikleri ve özellikleri ile eşleştirilmelidir (<http://www.omuzomuza.com.tr/Engelli-Bireyin-%C4%B0se-Alim-Sureci>).

Rekabetçi istihdamın sürdürülebilirliği açısından adaylarla ilgili bilgilerin toplanmasını sağlayan işlevsel araçların olması gerekir. Bu amaçla, adaylarla ilgili bilgi toplama ve beceri değerlendirilmesi için çeşitli formlar oluşturulmuştur. Bu formlar istihdam sürecinin farklı aşamalarına (oryantasyon, iş ortamının değerlendirilmesi vb.) yöneliktir ve farklı şekilde doldurulur. Bu formlar aday-ış uyumunun sağlanması açısından adayla ilgili gerekli bilgilerin toplanmasını ve gözlem yapılmasını sağlayan inceleme araçlarıdır.

Engelli iş koçlarının zihin yetersizliği olan bireylerle yaptıkları ön görüşmede aday hakkında bir profil oluşturmak için oluşturulan bilgi formunda şu bilgilerin bulunması gerekir:

- Kimlik bilgileri ve genel bilgiler
- Kişinin engeli hakkında bilgiler (engel oranı gibi)
- Varsa, yasal kapasitesini sınırlayan durumlar
- Çekirdek aile hakkında bilgiler

- Sağlık durumuyla ilgili bilgiler
- Eğitim-öğretim özgeçmişi
- Engelli bireyin yaptığı aktiviteler hakkında genel bilgiler

Engelli bireylerle yapılan mülakatlarda mülakatı yapan kişinin çok iyi iletişim becerisine sahip olması önemlidir. Zihin yetersizliği olan bireylerin işe alım sürecinde yapılan mülakatların bazı özel koşulları içermesi gerekebilir. Bu koşullar Şekil 1.4'te özetlenmiştir.

[https://www.engelsizkariyer.com/\(S\(musbea553uhfpt55adde3zy2\)\)/YaziYazdir.aspx?id=42](https://www.engelsizkariyer.com/(S(musbea553uhfpt55adde3zy2))/YaziYazdir.aspx?id=42)

Bir müracaatçının zihinsel engelli bir bireyin yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi için:				
Anlatımı açık olmalıdır	Bilinen kelimeleri kullanmalı ve kısa cümleler kurmalıdır	Mülakatta engelli bireylere daha çok zaman tanınmalıdır	Mülakatta engelli bireye destek vermesi için gereksinim duyuyorsa bir kişinin yardımına izin vermelidir	Somut tecrübeler ile ilgili sorular sormalıdır. Örneğin "kafede ne iş yapmıştın?" gibi

**Şekil 1.4.** Zihin Yetersizliği Olan Bireyin Mülakatında Dikkat Edilecek Hususlar

Görüşme sürecinde aday için, aile ve iş koçu gibi farklı kaynaklardan gelen bilgilerin bir araya getirilmesiyle bir "Çalışma Öncesi Durum Değerlendirme" formu oluşturulur. Bu form aşağıdaki bilgileri içerebilir:

- Kognitif (bilişsel) seviye
- Davranışlar
- Bireysel ve sosyal bağımsızlıklar
- Duygusal durum
- Kişisel ilişkiler ve diğer ilişkiler
- Motivasyon

Adayın çalışma becerilerini değerlendirmek ve özgeçmişini oluşturmak için bu süreçte hazırlanması gereken bir diğer form "Çalışma Becerileri Değerlendirme Formu" dur. Bu form aşağıdaki alanlarda adayın becerilerinin incelenmesini sağlar:

- Görev/İş

- İş ortamı
- İlişki ortamı
- Esneklik/Yukarda bahsedilen ortamlara uyum sağlama

İstihdam edilebilmek için her işte ihtiyaç duyulan temel beceriler ve özellikler bulunmaktadır. Bunlar bir bireyi istihdam edilebilir hale getiren genel becerilerdir. İstihdam edilebilirlik becerileri olarak ifade edilen bu temel beceriler, başkaları ile iyi çalışmak, sorunları çözmek için harekete geçebilmek ve herhangi bir çalışma ortamına uyum sağlamayabilmektir. Zihin yetersizliği olan bireylerin sosyal becerilerini ve özyönetimlerini geliştirmeye yönelik müdahalelerin, stresle başa çıkma, zaman yönetimi, problem analizi, kariyer planlama, karar verme becerileri, etkili iletişim becerileri gibi çalışma ve mesleki kapasitelerini artırmaya yönelik olması gerekmektedir. Mesleki performans ve bağımsız çalışma becerilerinin artırılması zihin yetersizliği olan bireylerin üretkenliğini ve motivasyonu artıracak ve bu da iş kalitesinin iyileştirilmesini destekleyecektir (Ministry of Labour and Social Security (MoLSS), 2013: 13)

Zihin yetersizliği olan bireylerin işe yerleştirme sürecinin başlaması için beceri ve özelliklerinin değerlendirildiği sürecin sonunda kapsamlı bir CV oluşturulması her aday için en uygun iş ortamı ve yerleştirme tipinin belirlenmesini sağlamaktadır. Zihin yetersizliği olan her birey bağımsız bir kapasiteye sahip olmayabilir ve kolaylıkla serbest piyasa koşullarında çalışamayabilir. Dikkatli ve özenli bir değerlendirme süreci sonunda açık işgücü piyasası içinde istihdam edilebilmeye uygun olanlar için işler (görevler) ve iş ortamının değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

### **c. Bireyin Yeterliklerine Uygun İşyerlerini Belirleme ve Analiz Etme**

Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesini hedefleyen rekabetçi istihdam modelinde aday olarak işletmelere gönderilecek kişileri belirlemek için iş koçları tarafından bir ön seçim yapılmaktadır. Adayla ilgili oldukça kapsamlı bir değerlendirme yapan iş koçları, seçilen kişiyi şirkete gönderir. Bazı durumlarda ise şirketlerin işe alım uzmanları İŞKUR'a gelerek bir iş görüşmesi yapar ve bu görüşmede iş koçu da bulunabilir. Görüşme sürecinde iş koçunun seyirci rolünde bulunması, gerektiği durumlarda işe alım uzmanı ve aday arasındaki iletişimi

kolaylaştırmak için müdahale etmesi uygundur. İstihdam için göreve en uygun aday seçildikten sonra, bir Eğitim ve Bireyselleştirilmiş Oryantasyon Programı hazırlanır.

Rekabetçi istihdamı sağlamanın ve başarıyla sürdürebilmenin temel koşulları, detaylı iş analizleri, işyerinde desteğin ve bilgilendirmenin sağlanması, uygun ücretlendirme stratejileri, eğitim ve oryantasyon programları ve işyerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. İşletmelerde iş analizi, mevcut olan işlerin ve faaliyetlerin niteliği ve fonksiyonları açısından ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak iş tanımlarına ve iş gereklerine ulaşılmasına yönelik çalışmalardır. İşin yapılacağı fiziki çevre ve şartlarına, işi yapacak kişide bulunması gereken kişilerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin verilerin toplanma süreci olan iş analizi çalışmalarının engelli bireyler özelinde ayrı bir süreç olarak yürütülmelidir. Bu iş analizinin yapılabilmesi için işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan çaba ve yetenek, sorumluluk ve çalışma şartlarına yönelik bilgi toplanması için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Köleoğlu & Seyyar, 2021: 467):

*Görüşme:* Engelli işgücü adayı ile işlerin içeriğine ve özelliklerine ilişkin bir görüşme yapılması.

*Anket:* İşle ilgili aktivitelerin belirlenmesi için daha önce o işi yapan engelli çalışanlara yönelik bir anket hazırlanması. Bu bilgiler doğrultusunda o işte çalışan engellinin bu aktiviteleri hangi sıklıkta gerçekleştirdiğinin ve bu aktivitelerin işin bütünü için ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi.

*Gözlem:* Engelli çalışanların iş başındayken gözlenmesi yoluyla çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplanması.

Bu yöntemler aracılığıyla toplanan bilgiler doğrultusunda hazırlanan iş tanımları ve iş gerekleri engelli çalışanların görevlerini, sorumluluklarını ve kendilerinden beklenenleri daha iyi anlamaları sağlanmakta ve doğru işe doğru insanın yerleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bireyler, kendilerine verilen işle ilgili gerekli eğitim almış ve uygun niteliklere sahip olmuş olsalar da gerçek iş ortamında rehberlik ve danışmanlık almaya ihtiyaç duyabilirler. Eğitim ve oryantasyon programları, çalışma koşullarını ve işletmenin kurallarını kısa sürede öğrenmesini sağlayarak çalışanların işle ilgili korkularından ve önyargılarından kurtulmalarına yardımcı olmaktadır. Zihin yetersizliği olan bireyler açısından işe yerleştirme sürecinden sonra gerçekleştirilen oryantasyon programı



bireylerin iş ortamına alışmalarını ve işe uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, sadece bir iş bulmak değil, işyerinde verilen özel bir eğitim ve oryantasyon programıyla işin sürdürülebilirliğini sağlamak mümkün olmaktadır. Engelli bireylerin, ayrı veya korumalı eğitim programlarında değil, iş başında eğitim aldıklarında istihdamda daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (İnal vd., 2020: 27; <http://thecpsd.org/wp-content/uploads/2018/09/CIE-Myths-and-Truths-CPSD-9.24.18-final.pdf>).

Oryantasyon programında öncelikle çalışanın işle ilgili kurallar ve genel prosedürler konusunda bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Oryantasyon süreci insan kaynakları departmanı içinde engelli destek personeli ya da bu konuda gerekli eğitimleri almış uzmanlar tarafından yerine getirilebilir. Kullanılan iletişim yöntemlerinin ve kullanılan dilin basit ve engelli çalışanın anlayabileceği kolaylıkta olması gerekmektedir. Oryantasyon ve eğitim için hazırlanan kitapçıklar ve broşürlerde büyük harfli yazı, anlaşılır sade bir dil ve gerekli şekillerin kullanılması yararlı olacaktır (Seyyar & Aydemir: 2014).

Özellikle işyerinde sağlıkla ve güvenlikle ilgili kuralların, çalışma saatleri, öğle tatilleri, ara dinlenmeleri, kahve molaları, izinler ve hafta sonu tatilleri gibi uygulamaların ve çalışana sağlanan yararların tanıtılması gerekmektedir. Oryantasyon sürecinin en önemli basamaklarından birini yeni çalışanın yöneticilerine ve iş arkadaşlarına tanıtılması oluşturmaktadır. Zihin yetersizliği olan bireylerin istihdamına ilişkin ön yargılar göz önüne alındığında bu aşamanın ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İşyerlerinin yazılı kuralları kadar yazılı olmayan kurallarına (Kahveyi kim yapacak? molada kimler kalacak? yarım kalan işleri kim tamamlayacak?) uyumu konusunda engelli çalışana yardımcı olmak ve çalışma arkadaşlarının desteğini sağlamak uyum süreci açısından önem taşımaktadır (Hemmings & Morris, 2004: 15). Zihin yetersizliği olan bireyler için hazırlanan bir oryantasyon programının aşağıdaki hedefleri gerçekleştirecek şekilde oluşturulması yararlı olacaktır:

- İletişim-ilişki kapasitesinin hem de çalışma aktivitesiyle ilgili becerilerin teorik ve pratik gelişimi
- Bireyin kendini ve diğerlerini tanıyabilmesi
- Yetişkin kimliği hakkında bilinçlenmek

- Zihinsel engelli bireylerin çalışma potansiyelinin ifadesini ve motivasyonunu artırmak

- Personel/çalışan kavramlarının ne olduğu hakkında bilinçlendirmek
- Kişinin beklentilerinin iş hayatına geçiş sürecini kolaylaştırmak
- İş dünyasıyla tanışma fırsatı vermek (kurallar, saatler, görev, ünvan ve hiyerarşi)

Zihinsel yetersizliği olan bireylerin istihdamının sürdürülebilirliği açısından iş düzenlemeleri önem taşımaktadır. Onlara uygun fırsatlar verilmesi ve işyerinin çalışmaları kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Diğer çalışanlarda olduğu gibi, zihin yetersizliği olan bireyler açısından da işyerinde çeşitli uyum ve disipline ilişkin sorunlar yaşanabilir. Özellikle verilen talimatları takip etmek, görevleri düzenlemek, işe odaklanmak, karar vermek, problem çözmek, yeni görevleri öğrenmek gibi konularda güçlük yaşayabilen engelli çalışanlar açısından bir izleme ve uyarı sistemi oluşturulabilir. Örneğin, zihinsel yetersizliği olan bir çalışana diğerlerine göre daha fazla sözel uyarılarda bulunmak gerekebilir. Birisi işini iyi yapmıyorsa, ona bunu söylemeyip işini iyileştirme şansı vermemek yanlış olur. İnsan kaynakları tarafından hazırlanan bir takip formu, engelli çalışanın ilk amiri tarafından doldurulup izlenerek belirli periyotlarla kendisiyle de paylaşılır ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için uyarılması sağlanabilir. Bu formda engelli çalışanın işyeri kuralları ve saatlerine uyum, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyum, verilen talimatları ve görevleri yerine getirme, çalışma motivasyonu, görevde dikkat ve konstrasyon, çalışma şekli, diğer çalışanlarla iş birliği, müşterilerle ilişkiler, hata yaptığını fark etmek ve hataya verilen tepki gibi çeşitli tutum ve davranışlar yer alabilir (Buzzeli, Leonori & Berarducci, 2009: 146). Diğer taraftan, kariyer gelişimi ve yükselme olanakları ile ilgili bilgilere engelli çalışanların da uygun bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekir. Bu bilgiler elektronik ortamda sağlanıyorsa erişilebilirliği dikkate alınmalıdır.

Özellikle performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında zihin yetersizliği olan bireyler açısından özel düzenlemeler yapılabilir. Örneğin, engelli çalışanların, performanslarını takdir etmenin bir parçası olarak “kendi takdir formlarını” doldurmaları için yardımcı olunabilir. Formların kişinin ve görevlerinin göz önünde bulundurulması ve anlaşılır olması yararlı olacaktır. Örneğin formda;

- İŖe vaktinde geldim mi?
- Çalışma saatlerine uydum mu?
- Yapmam gereken her işi yaptım mı?
- İşimi yaparken zorluk çektim mi?
- İş gnmnden memnun kaldım mı?
- İş arkadaşımın benden istediğini yerine getirdim mi?

gibi evet hayır ile cevaplanabilecek sorular hazırlanabilir (Buzzeli, Leonori & Berarducci, 2009: 152). Çalışanları elde ettiği başarılar için motive etmek ve başarısızlıkları birlikte incelemek çok önemlidir. İşyerinde tüm çalışanlara olduğu gibi engelli çalışanlara da işletmenin değer verdiğini göstermek, çalışanı işyeri içinde ve dışında gerçekleştirilen aktivitelere dahi etmek ve aktivite seçimi konusunda fikrini söylemesini sağlamak motivasyon sağlayabilir.

Zihinsel engelli bir çalışan diğer çalışanlarla aynı işi yapabilmelerine rağmen görevlerini daha uzun sürede yerine getirebilirler (Hemmings & Morris, 2004: 25). İş süresince onun yerine işini yapmak ya da yapmasını kolaylaştırmak yerine işini bağımsız Ŗekilde yapması için ihtiyaı olan zamanı vermek gereklidir. Ayrıca zihinsel engelli çalışanı bir yetişkin olarak görmek, yaşına uygun bir dil ve davranışla iletişim kurmak, onların işyerinde rolüne uygun davranışlar ve beceriler edinebilmesini ve bağımsız yaşam becerilerini geliştirebilmesini kolaylaştıracaktır (Buzzeli, Leonori & Berarducci, 2009: 138, 153).

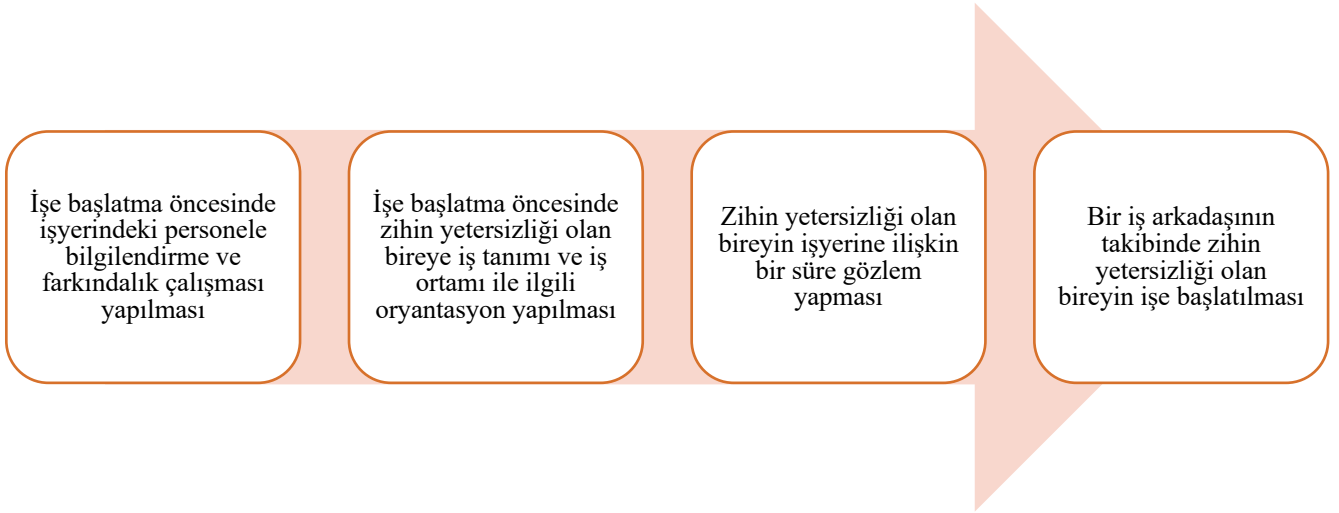
#### **d. Bireyi Yeterliklerine Uygun İşe Yerleştirme**

Zihin yetersizliği olan bireylerin işlevsel akademik becerilerde, motor becerilerde, günlük yaşam becerilerinde, kendini yönetme ve kişiler arası iletişim ve etkileşimde yaşadıkları sorunlar onların bağımsız yaşama katılımlarını, dolayısıyla iş becerilerini gerçekleştirmelerini de etkilemektedir (Acar, 2018). Tüm bu beceri alanlarına ilişkin zihin yetersizliği olan bireylerin eğitilmesi ve sahip oldukları becerilerin geliştirilmesi onların işe yerleştirilme olasılıklarını artıracak ve işe başladıkları takdirde iş yaşamını başarılı Ŗekilde sürdürmelerine katkıda bulunacaktır (Ergenekon vd., 2018).

Zihin yetersizliği olan bireylerin bir işte çalışabilmeleri için gerekli tüm becerileri edinmesi herhangi bir işte başarılı bir Ŗekilde alışmaları anlamına

gelmemektedir. Bu noktada zihin yetersizliği olan bireyi kendine en uygun iŖe yerleŖtirmek yaŖamsal öneme sahiptir. Zihin yetersizliği olan bireyi kendine en uygun iŖe yerleŖtirmek demek onun güçlü yönlerini dikkate alarak ilgi ve yeterliklerine uygun bir iŖe yerleŖtirmek anlamına gelmektedir. Zihin yetersizliği olan bireylerin ilgi ve yeterlikleri; iŖle ilgili ilgilerini (Savickas, 2011), iŖle ilgili tercihlerini (Yost ve Corbishley, 1987) ve sahip oldukları istihdam edilebilirlik becerilerini (Baran ve Cavkaytar, 2007) içermektedir. Önceki bölümlerde açıklandığı gibi zihin yetersizliği olan bireyin ilgileri, tercihleri ve sahip oldukları istihdam edilebilirlik becerileri belirlendikten sonra bireyi kendine uygun bir iŖle eşleŖtirmek gerekmektedir. Olası iŖler arasından iŖ ve iŖyeri belirlendikten sonra bireyin iŖyerinde gerçekleştirilen iŖlerden hangisini ya da hangilerini yapabileceği belirlenmelidir. Gerek iŖ analizleri ve iŖ örnekleri kullanarak gerekse durum değerlendirmeleri yaparak önceki bölümlerde değinildiği gibi bireye iliŖkin iŖ tanımının ortaya konması gerekmektedir. Bu amaçla hem iŖverenin beklenti ve gereksinimleri hem de çalıŖacak olan zihinsel yetersizliği olan bireyin beklenti ve yeterlikleri gözetilerek oluŖturulan bir iŖ tanımıyla bir sonraki aŖamaya, bir baŖka deyiŖle iŖe yerleŖtirme adımına geçilmelidir.

İŖe yerleŖtirme sürecinin bu aŖaması hem iŖyeri hem de birey açısından en hassas aŖamadır. Bu aŖamada çıkabilecek herhangi bir sorun iŖverenin ve iŖyerinde çalıŖan diğer personelin zihin yetersizliği olan bireye yönelik olumsuz bir algıya sahip olmasına neden olabilir ve bireyin iŖ yaŖamının başarısızlıkla sonuçlanmasına zemin hazırlayabilir. Bu yüzden zihin yetersizliği olan bireyi iŖe baŖlatırken bir baŖka deyiŖle birey yeni iŖ ortamına geçiŖ yaparken yapılması gereken bir dizi çalıŖma bulunmaktadır. GeçiŖ planlamasına yönelik bu çalıŖmalar hem iŖe yerleŖecek zihin yetersizliği olan bireye hem de iŖyerindeki personele yönelik olarak gerçekleştirilmelidir.



**Şekil 1.5.** *Zihin Yetersizliği Olan Bireyin İşe Geçişinin Planlanması*

- 1. İşe Başlatma Öncesinde İşyerindeki Personele Bilgilendirme ve Farkındalık Çalışması Yapılması:** Hem işvereni hem de bireyle etkileşimde bulunacak personeli zihin yetersizliği olan bireye ilişkin bilgilendirmek üzere bireysel görüşme ve bilgilendirme toplantıları yoluyla “bilgilendirme ve farkındalık çalışması” yapılmalıdır. Bu görüşme ve toplantılarda zihin yetersizliği olan bireylerin bilişsel, davranışsal, dil-konuşma, iletişim ve sağlık özellikleri anlatılmalıdır. Ayrıca zihin yetersizliği olan bireyle iletişim kurarken nelere dikkat edilmesi gerektiğine ve problem anında neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler verilmelidir. Bu çalışmalar zihin yetersizliği olan bireyin işe başladıktan sonra yaşaması muhtemel sorunların önüne geçmede anahtar rol oynayacaktır.
- 2. İşe Başlatma Öncesinde Zihin Yetersizliği Olan Bireye İş Tanımı ve İş Ortamıyla İlgili Oryantasyon Yapılması:** Zihin yetersizliği olan birey işbaşı yapmadan önce yapacağı işin “iş tanımı” yapılmalı, işyeri kuralları anlatılmalı, bireyin işin hangi bölümlerini hangi alanlarda yapacağı gösterilmeli ve bireye işyerinde kullanacağı diğer ortamlar (ör., tuvalet, yemekhane, mola alanı, dinlenme odası vb.) tanıtılmalıdır. Ayrıca zihin yetersizliği olan birey bulunacağı ortamlar gereği bire-bir iletişim kuracağı olası diğer personelle tanıştırlarak personelin işyerindeki görev ve sorumlulukları her iki tarafa da anlatılmalıdır.

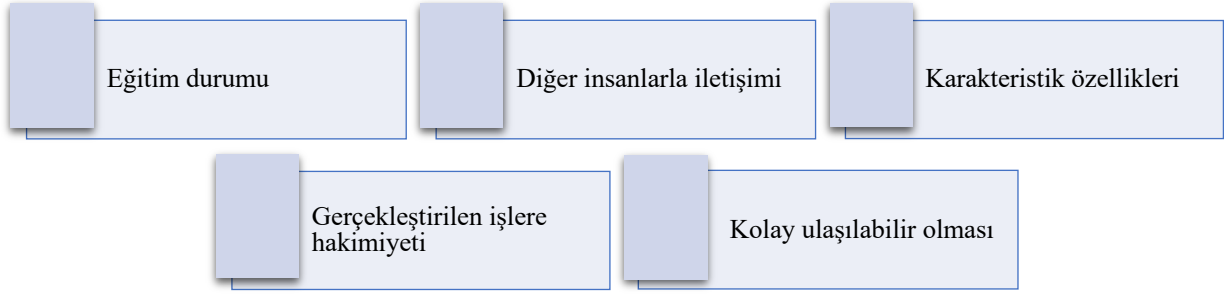
3. **Zihin Yetersizliği Olan Bireyin İşyerine İlişkin Bir Süre Gözlem Yapması:** Zihin yetersizliği olan birey işbaşı yapmadan önce işyerinde bir veya iki gün gözlem yapabilmesine olanak sağlanmalıdır. Birey bu süreçte işyerinde yapılan işe/işlere, işyeri kurallarına, işyeri kültürüne ilişkin gözlem yapmalıdır. Mümkünse işyerinde çalışan başka bir personel gözlem sırasında zihin yetersizliği olan bireyin olası sorularına yanıt vererek bireye rehberlik etmelidir. Bu gözlem süreci zihin yetersizliği olan bireyin yeni işyerine geçişini kolaylaştıracaktır.
4. **Bir İş Arkadaşının Takibinde Zihin Yetersizliği Olan Bireyin İşe Başlatılması:** Zihin yetersizliği olan birey artık işe başlamaya hazır olduğunda işyerinde mümkünse bireyle aynı ortamda çalışan bir personelin (job buddy) takibinde işe başlatılmıdır. Zihin yetersizliği olan bireye işte çalışırken destek sağlayacak ve rehberlik edecek iş arkadaşına ilişkin daha ayrıntılı bilgi sonraki başlıkta yer almaktadır.

Yukarıda değinilen çalışmaların doğru bir şekilde uygulanması zihin yetersizliği olan bireylerin işe yerleştirme sürecinin, bir başka deyişle yeni iş ortamına geçişinin başarılı şekilde yürütülmesine büyük katkı sağlayacaktır. İşe yerleştirme süreci hem işveren hem de zihin yetersizliği olan bireyler açısından ne kadar başarılı olursa bu bireylerin yerleştikleri işte sürekliliği sağlama olasılığı da o derecede artacaktır.

#### **e. İşyerinde Bir İş Arkadaşı (Buddy) Belirleme Eğitimi**

Rekabetçi istihdam söz konusu olduğunda zihin yetersizliği olan bireyin işe uyum süreci diğer istihdam modellerinde olduğundan daha uzun zaman alabilmektedir. Zihin yetersizliği olan bireylerin rekabetçi ortamlarda istihdam edilmesinde ve sürekliliğin sağlanmasında gerektiğinde devreye girecek bir destek personelin olması kilit rol oynamaktadır (Unger, 1999). Ancak rekabetçi istihdam modeli söz konusu olduğunda her işyerinde iş koçu gibi bir destek personeli bulundurmanın mümkün olmadığı aşıkardır. Özellikle rekabetçi iş ortamlarında zihin yetersizliği olan çalışanla ilgili olası sorunların önüne geçmek ve ortaya çıkan sorunlara hızlı ve anında müdahale etmek ancak zihin yetersizliği olan çalışanın yakınında olan başka bir çalışanla mümkün olabilir. Özellikle bünyesinde az sayıda özel gereksinimli çalışan bulunan veya hiç bulunmayan bir işyerinde zihin yetersizliği

olan bireye gereksinim duyduğunda destek sağlayacak bir “iş arkadaşı” belirlemek akılcı bir çözümdür. Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak bir iş arkadaşı belirlenirken izleyen noktalara dikkat edilmelidir:



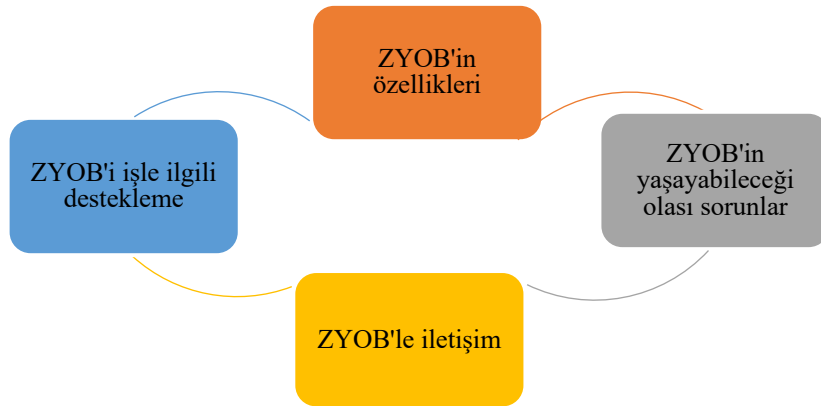
**Şekil 1.6.** Zihin Yetersizliği Olan Bireye Buddy Belirlenmesi Süreci

- ✓ **Destek sağlayacak iş arkadaşının eğitim durumu:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşının eğitim düzeyi ne kadar yüksekse bireye sağlayacağı destek de o oranda nitelikli olabilir. Gerek yeni öğrenmelere ilişkin rehberlik etme gerekse problemlere karşı çözüm geliştirme konusunda daha donanımlı ve eğitilmiş kişilerin zihin yetersizliği olan bireylere katkısının daha fazla olabileceği göz önüne alınarak iş arkadaşı seçilmelidir. İşyerinde lisans veya önlisans derecesine sahip bir çalışan varsa bu kişi zihin yetersizliği olan birey için iş arkadaşı olarak belirlenebilir.
- ✓ **Destek sağlayacak iş arkadaşının diğer insanlarla iletişimi:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşının işyerinde çalışan diğer çalışanlarla iletişim ve etkileşiminin iyi olması, başka bir deyişle saygı duyulan, sevilen ve sözüne itimat edilen bir kimse olması gerekir. Böylece bu kişi, iş arkadaşlarıyla çatışması durumunda zihin yetersizliği olan bireyle diğer çalışanlar arasında köprü görevi üstlenebilir.
- ✓ **Destek sağlayacak iş arkadaşının karakteristik özellikleri:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşının dürüst, sevecen, yardımsever ve hoşgörülü olması bireye sağlanacak desteğin de niteliğini artıracaktır. Belirlenecek iş arkadaşı aynı zamanda bireye rol model de olabilecektir.
- ✓ **Destek sağlayacak iş arkadaşının zihin yetersizliği olan bireyin yaptığı işe hâkim olması:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşının işyerinde yapılan işlere, özellikle de zihin yetersizliği olan bireyin yapacağı

işlere hâkim olması gerekir. Bunun olması zihin yetersizliği olan bireyin gerçekleştirmesi gereken iş becerilerini kazanmasında ve sürdürmesinde ona büyük katkı sağlayacaktır.

- ✓ **Zihin yetersizliği olan birey için destek alacağı iş arkadaşının kolay ulaşılabilir olması:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşı mümkün olduğunca bireyin çalıştığı iş ortamına yakın olmalıdır. İş arkadaşı bireyle birlikte aynı ortamda benzer işi yapan bir çalışan olacağı gibi diğer çalışanların üstü olan şef, usta gibi görev ve sorumluluğu olan çalışanlardan da seçilebilir.

Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşı belirlendikten sonra bu iş arkadaşına kısa bir eğitim verilmesi gerekir. İş arkadaşına verilecek bu eğitim, zihinsel yetersizliği olan bireye sağlanacak desteğin niteliğini artıracaktır. İş arkadaşı için verilecek eğitimin içeriğinde izleyen başlıklara yer verilmelidir:



Şekil 1.7. Buddy Eğitim İçeriği

- ✓ **Zihin yetersizliği olan bireyin özellikleri:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşının öncelikli olarak edinmesi gereken bilgiler arasında zihin yetersizliği olan bireylerin bilişsel, davranışsal, dil-konuşma, iletişim ve sağlık özellikleri bulunmaktadır. İş arkadaşı bireyi ne kadar iyi tanırsa gereksinim duyulduğunda vereceği destek de o kadar etkili olacaktır.
- ✓ **Zihin yetersizliği olan bireyle iletişim:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşı için bireyle nasıl iletişim kuracağı oldukça önemlidir. Bu yüzden iş arkadaşına zihin yetersizliği olan bireyle iletişim kurarken nelere dikkat etmesi gerektiği, ona nasıl hitap edeceği, hangi konularda ne düzeyde konuşacağı hakkında bilgi verilmelidir.



- ✓ **Zihin yetersizliği olan bireyin yaşayabileceği olası sorunlar:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşına bireyin iş ortamında yaşayabileceği sorunlara ilişkin bilgi verilmesi, onun bireyin yaşayabileceği olası sorunlara karşı önlem almasını kolaylaştırabilir. Tüm önlemlere rağmen yine de birey herhangi bir sorun yaşarsa iş arkadaşı olası çözümleri kısa sürede üretebilecektir.
- ✓ **Zihin yetersizliği olan bireyi işle ilgili destekleme:** Zihin yetersizliği olan bireye destek sağlayacak iş arkadaşı, bireyin işle ilgili becerileri nasıl edinebileceği konusunda da eğitilmelidir. İş arkadaşı, birey yeni bir beceri edinirken ona nasıl destek vereceği konusunda bilgi sahibi olursa bireyin yeni bilgi ve becerileri kısa sürede edinmesine katkı sağlayabilecektir.

#### **f. İşe Yerleştirme Sonrası Bireyi İzleme**

Zihin yetersizliği olan bireyin işe yerleştirildikten sonra kısa sürede işe uyum sağlaması bireyin işte sürekliliğini ve kalıcılığını arttıracak en önemli etkenlerdendir. Bireyi işe başlattıktan sonra belli aralıklarla bireye ilişkin bilgi toplamak, bireyin yaşaması olası sorunların önüne geçmek ve istihdamın kalıcılığını sağlamak için hem işverene hem de işe yerleştirme yapan kuruma bilgi sağlamaktadır. Bu aynı zamanda zihin yetersizliği olan bireyin kendine uygun bir işe yerleştirilip yerleştirilmediğine ilişkin de bir fikir verecektir. Zihin yetersizliği olan bireye ilişkin izleme süreci kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere iki Şekilde gerçekteştirilebilir.

**Kısa Dönemli İzleme Süreci:** Zihin yetersizliği olan bireyin işe başlatılmasından sonra örneğin 2., 4. ve 8. haftalarda izleme verisinin toplanması ve bu verilerin değerlendirilmesi, herhangi bir düzenleme ya da müdahale yapılmasına gerek olup olmadığı konusunda karar vermeye yardımcı olacaktır. Zihin yetersizliği olan bireye ilişkin izleme verisi ona destek sağlayan iş arkadaşı aracılığıyla toplanacağı gibi işyerinde çalışan insan kaynakları uzmanı, yönetici gibi idari personel aracılığıyla da yüz yüze veya telefonla toplanabilir. İzleme verileri aşağıda yer alan konuları içeren bir form aracılığıyla toplanabilir:

- ✓ Zihin yetersizliği olan bireyin yaptığı işteki başarı düzeyi (iş tanımını ne kadar gerçekteştirdiği)

- ✓ İşyerindeki kurallara uyma düzeyi (uyduğu ve uymakta zorluk çektiği kurallar)
- ✓ Bireyin yardım istediği ve şikâyet ettiği konular
- ✓ Bireyin sorun yaşadığı konular

**Uzun Dönemli İzleme Süreci:** İşe uyum sürecinde yapılan kısa dönemli izleme sonrasında iş sürekliliği ve kariyer hedefleri açısından örneğin 3., 6. ve 12. aylarda zihin yetersizliği olan bireyin işle ilgili işe devam etme durumunu ve işe yerleştirmenin başarıya ulaşip ulaşmadığı konusunda bilgi sağlayacak uzun dönemli bir izleme yapılması önem taşımaktadır. Zihin yetersizliği olan bireye ilişkin uzun dönemli izleme verisi işyerinde çalışan insan kaynakları uzmanı veya yöneticisi gibi idari personel aracılığıyla yüz yüze veya telefonla toplanabilir. Uzun dönemli izleme sürecinde bireyin çalıştığı işle ilgili mutlu olup olmadığı, işle ilgili sorun yaşayıp yaşamadığı, işle ve bireyle ilgili ortaya çıkan yeni durumlar, işveren memnuniyeti, bireyle diğer çalışanlar arasındaki iletişim gibi konularda veri toplanabilir.

#### **g. Kariyer Planlama**

##### **Kariyerle İlgili Temel Kavramlar: Kariyer, İş, Meslek, Kariyer Gelişimi**

Son yıllarda çalışma yaşamında sık kullanılan kavramlardan biri olan “kariyer (career)” terimi Latince ve Fransızca kökenli bir sözcüktür. 19. yüzyılın başından bu yana batı toplumlarında bugünkü şekliyle kullanılmaktadır. Kariyer, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü’nde “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” (TDK, 2020), Oxford Learners Sözlüğü’nde ise “bir kişinin zaman geçtikçe genellikle sorumluluğunun arttığı belli bir alanda sahip olduğu işler dizisi” (Oxford Learners Dictionary, 2020) olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde kariyer, bireyin yaşamı boyunca deneyimlediği iş ve mesleklerle ilgili görevler, roller ve faaliyetler (Arnold, 2009, Ünsal, 2014) ve bunlara yönelik tutum ve davranışları (Erdoğan, 2021) olarak ifade edilebilir. Bireyin işi ya da mesleği bir başkasıyla aynı olabilirken kariyeri tamamen kendine özgüdür ve onun kişisel geçmişini ifade eder. Son yıllarda “kariyer” yerine “kariyer gelişimi” kavramının daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Ünsal, 2014).

Kariyer gelişimi mesleki gelişim çizgisindeki ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden, çocukluktan başlayarak emeklilik ve sonrasına uzanabilen dinamik bir kavram olarak ifade edilmektedir. Holland (1973) mesleki tiplerin küçük yaşlardan itibaren oluşmaya başladığını savunmaktadır. Çocukken yapılan gönüllü işler, tatil dönemlerindeki kısa iş deneyimleri, sevilen oyunlar vb. bireyin kariyer gelişiminde etkili olabilmektedir. Kariyerin tam olarak hangi deneyimler ya da yaşantılar sonucunda başladığını belirlemek oldukça zor olduğu için bunu yaşamın bütününe yayılan bir gelişim süreci olarak görmek daha doğru olacaktır (Ünsal, 2014).

Kariyer gelişimi bazı bireyler için tahmin edilebilir biçimde seyrederken bazıları içinse daha fazla değişiklik içerir (Ünsal, 2014). Örneğin meslek lisesinin elektrik bölümünden, sonrasında bununla ilgili iki yıllık meslek yüksekokulunda mezun olmuş, daha sonra ise elektrik işleri yapan bir firmada ustabaşı olarak çalışan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi emekli olduğunda da herhangi bir yere bağlı olmadan, bağımsız şekilde elektrik tamirati işleri yaparak çalışmaya ve para kazanmaya devam edebilir. Ancak toplumdaki her bireyin kariyer gelişim süreci bu örnekte olduğu gibi doğrusal bir çizgide ilerlemeyebilir. Örneğin bir başka birey grafik tasarımı bölümünden mezun olmuş ve hemen bir reklam şirketinde çalışmaya başlamıştır. Bu birey aynı zamanda hobi olarak da gitar çalmaktadır. Bu birey bir süre sonra reklam sektöründe çalışmaktan zevk almadığını, hobi olarak yaptığı enstrüman çalmaktan keyif aldığını ve bu yönde ilerlemek istediğini fark eder. Birey eğlence sektöründe çalışarak hayatına devam etmeyi hedefleyebilir. Örneklerde de ifade edildiği gibi her bireyin kariyer yolu tamamen kendine özgüdür. Kariyer yolunda ilerlerken bireyler farklı meslekler ve işler yapabilirler.

“Meslek” ve “iş” kavramları günlük yaşamda kimi zaman birbirinin yerine kullanılsa da aralarında bazı farklar bulunmaktadır. TDK sözlüğünde *meslek (vocation, profession)* kavramı “belli bir eğitimle kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak betimlenirken *iş (job)* kavramı “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak tanımlanmıştır. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi meslek bir alanda eğitim ve uzmanlık kazanmayı, iş ise bir işyeri içerisinde gerçekleştirilen faaliyetleri ifade

etmektedir. Örneğin bir kişinin gıda mühendisi olması mesleğini, bir işyerinde satın alma elemanı olarak çalışması ise onun işini göstermektedir (Erdoğan, 2021).

Meslek sahibi olmak için genellikle uzun bir eğitim süreci (ör., meslek lisesi, üniversite diploması) gerekli olsa da bazı meslekler için bu durum kesin bir şart değildir. Örneğin ülkemizde fırıncılık, bakırcılık, aşçılık gibi meslekler uzun yıllar süren usta-çırak ilişkisiyle bir eğitim kurumuna devam etmeden de kazanılması mümkün olan mesleklerdir. Bazı mesleklerde ise bireyler iş sahibi olduktan sonra öğrenmeye başlarlar. Örneğin ekonomi bölümünden mezun olmuş bir kişi bir gazetede çalışmaya başlayabilir ve 10 yıl sonra mesleğini gazetecilik olarak kabul edebilir (Ünsal, 2014).

İki insan aynı mesleğe sahip olup farklı işler yapabilirler (Ünsal, 2014). Örneğin iki aşçıyı düşünelim. Bu iki aşçıdan biri A lokantasında kebab yaparken B lokantasında çalışan diğer aşçı sadece tatlı ve pasta ustası olarak çalışıyor olabilir. Dolayısıyla her iki aşçının meslekleri aynı olmasına rağmen işleri birbirinden farklıdır.

Bireyin yaşamı boyunca çok sayıda farklı işi olabilir ancak meslek genellikle bir ya da ikiyle sınırlı kalır. Bireyin bir mesleğinin olması onun bir başka mesleği daha öğrenemeyeceği ve yapamayacağı anlamına gelmez. Bazen kişiler yaşamlarının belli bir noktasına kadar bir mesleği yaparken sonrasında farklı bir eğitim alarak başka bir meslek edinip onu yapmaya başlayabilirler (Ünsal, 2014). Örneğin kurumsal bir şirkette insan kaynakları bölümünde çalışan bir kişi mesleğini bırakıp köye yerleşerek zeytinciliğe başlayabilir. Bazen de kişiler aynı anda iki mesleği birden yerine getirebilirler. Örneğin bir bankacının aynı zamanda müzisyen olarak çalışması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Kariyer gelişimi ve kariyer planlaması sadece tipik gelişen bireyler için değil özel gereksinimli bireyler açısından da önemli ve ihmal edilmemesi gereken yaşam süreçlerinden ve döngülerinden birisidir. Özel gereksinimli bireyler içinde de zihin yetersizliği olan bireyler en dezavantajlı gruplar arasında yer almaktadır. İzleyen başlıkta bu konuya ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **Zihin Yetersizliği Olan Bireyler Açısından Kariyeri Gelişimi ve Kariyer Planlaması**

Kariyer gelişimi, bireyin özelliklerine en uygun çalışma ortamının belirlenmesini, birey ile çalışma ortamı arasında karşılıklı bir etkileşim kurulmasını

amaçlayan ve yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ele alınabilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Davis ve Lofquist, 1984; Holland, 1996). Bu bağlamda kariyer gelişimi için bireyin çalışma yaşamına uyum sağlamasına katkı sağlayacak yeterliklerin belirlenmesi gerekir. Bireyin bir işte çalışması için gerekli yeterlikler; çalışma alışkanlıklarına sahip olma, çalışma yetkinliğine sahip olma ve iş hedeflerine ulaşma olarak sıralanabilir. Bu yeterliklerin zihin yetersizliği olan bireylere kazandırılması uzun dönemli bir planlamayı gerektirmektedir. Bu noktada zihin yetersizliği olan bireylere çalışma alışkanlığı kazandırmak üzere yapılacak çalışmalar okul öncesi dönemden itibaren başlamalı (Artar ve Ergenekon, 2020; Hanley-Maxvell ve Collent-Klingenberg, 2012), okul dönemi boyunca ve sonrasında da devam etmelidir. Örneğin okula zamanında gelme, ödevlerini zamanında ve eksiksiz olarak tamamlama gibi yeterlikler çalışma alışkanlıklarının kazandırılmasında önkoşul niteliğindedir. Okul dönemi boyunca zihin yetersizliği olan bireyin ilgi duyduğu mesleklerin belirlenmesi ve bu meslekler için gerekli mesleki becerilerin bireye kazandırılmasına yönelik çalışmalar yapılması tüm eğitim sürecini kapsamalıdır. Bu çalışmalarda hedef bireyin çalışma yeterliklerini arttırmak olmalıdır. Okul sonrası dönemde ise zihin yetersizliği olan bireyin istihdam edildiği işte kendisinden beklenen iş becerileri belirlenmeli ve bireye iş başında ya da kurum temelli eğitim hizmetleri sağlanarak iş hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır (Artar ve Ergenekon, 2020; Leake ve Black, 2005). Kariyer gelişimi süreci; kariyer farkındalığı, kariyer keşfi, kariyer hazırlığı ve kariyerin özümsemesi aşamalarından oluşmaktadır (Artar ve Ergenekon, 2020; Wehmeyer ve Webb, 2012).

**Kariyer farkındalığı:** Kariyer farkındalığı kariyer gelişimi sürecinin üzerine kurulduğu, bireyin kendisini keşfetmesini içeren süreçteki önemli bir bileşendir. Kendini keşfetme, bireyin çalışma yaşamına ilişkin tercihlerini belirttiği, toplumsal yaşamdaki ilişkilerini ve yaşamını nasıl düzenleyeceği konusunda kararlar aldığı bir süreç olarak ifade edilebilir. Bireyin kendini keşfetmesini sağlamak ve buna ilişkin deneyimler yaşatmak, okuldaki öğrenme etkinlikleriyle gelecekteki kariyer hedeflerini bağdaştırmasını sağlayarak mesleki eğitime yönelik bireyin motivasyonunu arttırabilir. Kariyer farkındalığının artması bireyin sahip olması gereken yeterliklerin farkında olmasını, çalışma yaşamına katılım için gerekli yeterlikleri araştırmasını (ör., diploma, sertifika vb.), bu yeterlikleri kazanmak için

girişimlerde (ör., okul sonrası eğitim programları, yaygın eğitim programları vb.) bulunmasını (Thurlow, Cormier ve Vang, 2009), eğitim yaşantısını anlamlandırmasını sağlayacaktır (Wehmeyer ve Webb, 2012). Bu amaçla ilkokul yıllarından itibaren bireyin ilgi ve yeteneklerini keşfetmesi, farklı iş ve mesleklerle etkileşim kurması ve toplumsal yaşamın farklı alanlarında deneyimler elde etmesi için çalışmalar yapılmalıdır (Sitlington, Neubert ve Clark, 2010; Weidenthal ve Kochar-Bryant, 2007). Bu çalışmalar kapsamında okul döneminde bireylere mesleklerin tanıtımı yapılabilir, bireylerin işyerlerini ziyaret ederek ya da işverenler okula davet edilerek çalışanlarla etkileşim kurmaları sağlanabilir (Artar ve Ergenekon, 2020).

**Kariyer keşfi:** Zihin yetersizliği olan bireylerde kariyer farkındalığı sağlandıktan sonra bu bireylerin kariyerlerine yönelik ilgilerini, tercihlerini, yapmaktan keyif aldıkları etkinlikleri, rol modellerini belirleme aşamasına yer verilmelidir (Artar ve Ergenekon, 2020; Savickas, 2011). Bu amaçla birey doğal ortamında gözlenerek bireyle ve ailesiyle görüşmeler yapılarak sözü edilen bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler toplanırken hem bireyin hem de içinde bulunduğu çevrenin ve çevresel değişkenlerin bütüncül olarak değerlendirilmesi son derece önemlidir.

Çevresel değerlendirme kapsamında zihin yetersizliği olan birey bütüncül olarak değerlendirilirken bireyin sahip olduğu yeterlikler, bireyin şu anda devam ettiği ya da gelecekte katılması öngörülen eğitim etkinlikleri, çalışma yaşamı, yaşam alternatifleri ve toplumsal yaşamda bireyden beklenen yeterlikler bir arada düşünülmelidir (Artar ve Ergenekon, 2020; Miller, Lombard ve Corbey, 2007). Bu noktada çevresel değerlendirme yapılırken bireyin gereksinim duyacağı potansiyel beceriler, bireyin gerçek yaşamda kullanacağı becerilerle birey ve çevresindeki kişilerin (ör., ebeveynler, olası çalışma arkadaşları, işverenler vb.) önemseydiği beceriler ve çevresel destekler belirlenmelidir. Bireyin gereksinim duyacağı potansiyel beceriler ve sahip olması gereken yeterlikler işyerinde ya da yetişkinlik yaşamında etkileşimde bulunacağı ortamlarda sergilemesi gereken becerilerdir. Bu beceriler bu ortamlarda gözlemler yapılarak ve işveren, çalışma arkadaşları gibi kişilerle görüşmeler yapılarak belirlenebilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Hanley-Maxwell ve Collet-Klingenberg, 2012). Kariyer gelişimi için önemli olan bu beceriler alanyazında bağımsız yaşam becerileri (günlük yaşam becerileri, öz-belirleme ve kişiler arası beceriler, istihdam ve çalışma becerileri) olarak ifade edilmektedir. Potansiyel

beceriler değerlendirildikten sonra bireyin gereksinim duyduğu alanlarda düzeyinin belirlenmesi için bireysel değerlendirme sürecine yer verilmelidir. Bireysel değerlendirme yapılırken yetişkinlik yaşamında bireyin sergilemesi gereken beceriler ve sahip olması gereken yeterlikler dikkate alınmalıdır. Bu süreçte kontrol listeleri, anketler, ölçekler vb. değerlendirme araçları kullanılabilir. Böylece bireyin kendisinden beklenen yeterliklere ne derece uyum sağladığı ortaya konabilir. Bunun yanı sıra bu süreçte kariyer keşfine yönelik çalışmalar kapsamında birey özelliklerinin ve mesleklerin gerektirdiği kişilik özelliklerinin ortaya konmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Artar ve Ergenekon, 2020; Meaker, 2016). Ayrıca çevrenin erişilebilirlik açısından değerlendirilmesi, bireye toplumsal yaşamda sağlanan doğal desteklerin belirlenmesi, yetişkinlik yaşamındaki kritik alanlarda (ör., istihdam, iş güvenliği, sosyal güvenlik sistemi vb.) uygulamaları düzenleyen yasal mevzuatın ve belgelerin değerlendirilmesi gerekir (Artar ve Ergenekon, 2020; Hanley-Maxvell ve Collet-Klingenberg, 2012). Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler birey, ebeveynleri ve hizmet sunanların katıldığı karar alma süreçlerinde değerlendirilmelidir. Yapılan değerlendirme çalışmaları, kariyer hazırlığı çalışmalarının çerçevesinin çizilmesine önemli katkı sağlayacaktır.

Bireye ilişkin tüm bilgiler elde edildikten sonra bireyin çalışma yaşamı ve kariyeri arasında bağ kurmak gerekir. Bu bağı kurmak, bireyin çalışma yaşamına ilişkin bileşenlere yönelik tercihlerini anlamayı ve yordamayı kolaylaştırabilir. Örneğin insanlarla iletişim kurmayı seven, sosyalliği yüksek bir genç için istihdam planlaması yapılırken onun bu özellikleri göz önünde bulundurularak toplum temelli ve insanlarla iletişim halinde olabileceği işler (ör., servis elemanı, reyon görevlisi, hosteslik vb.) öncelikli olarak tercih edilebilir (Artar ve Ergenekon, 2020).

**Kariyer hazırlığı:** Kariyer hazırlığı, zihin yetersizliği olan bireye ortaöğretim döneminde mesleki becerilerin ve iş becerilerinin okulda ya da iş başında öğretildiği ve bireyin çeşitli iş deneyimleri edindiği bir dönemdir (Artar ve Ergenekon, 2020; Morningstar ve Clavenna-Deane, 2018). Kariyer hazırlığı sürecinde; (a) bireyden çalışma yaşamında beklenen temel beceriler belirlenir ve öğretimi gerçekleştirilir, (b) bireye işe ve çalışma yaşamına yönelik olumlu tutum ve alışkanlıklar kazandırılır, (c) bireyin farklı mesleklere ilişkin farkındalık kazanması ve yeterliklerini arttırması için deneyimler elde etmesi sağlanır, (d) bireyin okuldan mezun olduktan sonra toplumda

değeri olan bir sektörde istihdamını sağlayacak her türlü eğitim ve öğretim etkinliklerini alması sağlanır (Artar ve Ergenekon, 2020; Association for Career and Technical Education, 2006).

Bireylerin kariyer gelişimlerini desteklemek üzere farklı kurs, seminer, eğitim vb. alarak mesleki yeterliklerini desteklemeleri son derece önemlidir. Bu sayede bireyler kendilerine en uygun iş olanaklarıyla etkileşim kurma olanaklarını arttırabilirler. Oysa zihin yetersizliği olan bireyler okuldan mezun olduklarında genellikle okulun sağladığı desteklerin dışında kalmaktadırlar (Artar ve Ergenekon, 2020; Benz, Lindstrom ve Yovanoff, 2000). Bu nedenle okul döneminde zihin yetersizliği olan bireylere yönelik kariyer hazırlığı çalışmaları yapılması son derece önemlidir. Bu çalışmalar onların çalışma yaşamına yönelik beklentilerini gerçekçi hale getirerek yetişkinlik yaşamına yönelik daha sağlıklı kararlar almalarını sağlamaktadır. Bu noktada öğretmenler ve okul yönetimleri, okullarında bulunan atölyeleri nitelik ve sunulan hizmetler açısından değerlendirmelidirler. Sonrasında okulda eğitim sunulan meslek atölyeler bir başka deyişle meslek alanları (ör., mutfak, tekstil, büro yönetimi vb.) listelenmelidir. Ardından okulda eğitim sunulan meslek alanlarıyla içinde yaşanan çevredeki iş olanakları karşılaştırılmalıdır. Bu süreçte gözlem ve görüşmeler yapılarak zihin yetersizliği olan bireyin çalışabileceği olası çalışma ortamları ortaya konmalıdır (Artar ve Ergenekon, 2020; Morgan ve Riesen, 2016).

Olası çalışma ortamları belirlendikten sonra çalışma ortamlarının bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Çünkü her işyerinin yapısı ve çalışanlarından beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle öncelikle ilgili işyerinde çalışanlardan beklenen görevler belirlenmelidir. Diğer yandan işyerindeki çalışma koşullarının belirlenmesi gerekir. Çalışma koşulları; iş yerindeki çalışma saatleri, vardiya rejimi ve işyeri kültürünü içeren durumlar anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışanların çalışma koşullarına uygunluğu da önemlidir. Çünkü çalışanların çalışma koşullarına uygunluğu, onların iş tatminini ve performansını önemli düzeyde etkilemektedir. Örneğin işyeri kültürü çalışma yaşamının sağlayacağı sosyal katılımı etkileyen doğal bir değişken olarak ifade edilebilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Hagner, Gague ve Philips, 2015). Aynı zamanda işyerinin fiziksel özellikleri ve konumu da olası çalışma ortamlarının belirlenmesinde önemli bir bileşendir. İşyerinin erişilebilirliği, bireyin evine yakınlığı gibi noktalar mutlaka göz önünde



bulundurulmalıdır. Ayrıca çalışma ortamları değerlendirilirken bireyin kazandığı para ve kendisine sunulan kariyer fırsatları (ör., görevde yükselme, işten çıkarma vb.) da değerlendirilmelidir. Olası çalışma ortamlarının özellikleri belirlendikten sonra ilgili işyerinin çalışanlarından beklediği beceri ve tutumlara ilişkin de bilgi elde edilmelidir. Bu süreçte zihin yetersizliği olan bireyle ilgili işyerleri ziyaret edilerek bireyin doğru karar vermesi sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu çalışmalar sonucunda bireyin hangi alanda kariyer hazırlığı çalışmalarının gerçekleştirileceğine karar verilmelidir (Artar ve Ergenekon, 2020; Wehmeyer ve Webb, 2012).

Kariyer hazırlığı sürecinde gerçekleştirilen mesleki deneyim etkinliklerinde zihin yetersizliği olan bireyin işlevde bulunma düzeyini gözlemlemek önemlidir. Bu süreçte gereksinimleri doğrultusunda bireye destekleyici hizmetler sunulmalıdır. Kariyer hazırlığı çalışmaları nitelikli şekilde gerçekleştirilebilirse zihin yetersizliği olan birey okuldan mezun olduktan sonra yaşayacağı deneyimlerin farkında olabilir ve yapılan etkinlikleri anlamlandırması kolaylaşabilir. Kariyer hazırlığı çalışmaları, zihin yetersizliği olan bireyle gerçekleştirilen kariyer farkındalığı ve kariyer keşfi çalışmalarını tamamlamakta ve anlamlı bir temele oturtmaktadır (Artar ve Ergenekon, 2020; Morninstar ve Clavenna-Deane, 2018). Bireyin mesleki deneyimler elde etmesi, onun toplumsal çevresini arttırarak mezun olduğunda istihdam edilme şansını arttırabilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Carter, Austin ve Trainor, 2012). Ortaöğretim sürecinde zihin yetersizliği olan bireyle gerçekleştirilen kariyer gelişimi çalışmaları bireyin yetişkinliğe geçişini kolaylaştırmakta ve yapılacak çalışmalara temel oluşturmaktadır. Yetişkinliğe geçişte bireyin gereksinim duyduğu hizmetler belirlenerek bireyle çalışacak kuruma/personele aktarılmalıdır. Ayrıca bireyin öğrendiği becerilere ilişkin genelleme çalışmaları bireyin okuldan mezun olduktan sonra işlevde bulunma düzeyini arttırabilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Nittrouer, Pickens ve Shogren, 2015).

**Kariyerin özümsemesi:** Okuldan mezun olduktan sonraki döneme karşılık gelen kariyerin özümsemesi kariyer gelişimi sürecindeki son aşamadır. Kariyerin özümsemesi aşamasında amaç, bireyin özelliklerine uygun bir işte istihdam edilmesini ve sürdürülebilir istihdamını sağlamaktır. Bu dönemde sürdürülebilir istihdamın yanı sıra zihin yetersizliği olan bireyin serbest zamanlarını nasıl geçireceğine ve yaşam alternatiflerine ilişkin planlamalar yapılmalıdır. Bu dönemde

bireyin yakın çevresi, işverenler, iş arkadaşları vb. kişiler bireye gereksinim duyduğu destekleri sunabilecek doğal destek kaynaklarıdır. Bu bağlamda bu bireyler zihin yetersizliği olan bireye bu destekleri nasıl sunacakları konusunda bilgilendirilmeli ve kendilerine yeterlik kazandırılmalıdır (Artar ve Ergenekon, 2020).

Zihin yetersizliği olan bireylerin istihdam sürecinde farklı istihdam modellerinden yararlanılabilir. Korunmalı istihdam, rekabetçi istihdam ve destekli istihdam olarak alanyazında yer alan bu modellerde çalışma koşulları ve bireyin gereksinim duyduğu destekler birbirinden farklıdır (Artar ve Ergenekon, 2020; Sitlington, Neubert ve Clark, 2010). Öte yandan zihin yetersizliği olan bireylerin davranış ve öğrenme özellikleri, işlevde bulunma düzeyleri ve yetersizlikten etkilenme dereceleri de birbirinden farklıdır. Bu nedenle yetişkinlik döneminde zihin yetersizliği olan bireyler için gerçekçi beklentilerin oluşturulması son derece önemlidir. Bu bağlamda bireyin işlevde bulunma düzeyi düşükse korunmalı işyeri bu birey için daha uygun bir seçenekken işlevde bulunma düzeyi yüksek bireyler için destekli veya rekabetçi istihdam modeli daha işlevsel bir seçenek olabilir (Artar ve Ergenekon, 2020; Novak ve Rogan, 2010).

Sonuç olarak zihin yetersizliği olan bireylerin yetişkinliğe ve bağımsız yaşama başarılı bir geçiş yapabilmesi için erken dönemden itibaren nitelikli eğitim ve destek hizmetler almaları yaşamsal önem taşımaktadır. Kariyer gelişimi de bu sürecin önemli bileşenlerinden ve ayrılmaz parçalarından birisidir. Bu noktada bireyin ailesine yetişkinlik, bağımsız yaşam, kariyer gelişimi konularında bilgilendirme yapılmalı ve çocuklarını bu süreçte nasıl destekleyecekleri konusunda yeterlik kazandırılmalıdır. Zihin yetersizliği olan bireylere hizmet sunan personele (ör., özel eğitim öğretmenleri, genel eğitim öğretmenler, rehber öğretmen vb.) ise kariyer değerlendirmesi yapma, değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak bireyin kariyerini destekleme konusunda yeterliklerin kazandırılması son derece önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Acar, C. (2018). Zihinsel yetersizliği olan bireylerin özellikleri. In A. Cavkaytar (Ed.), *Bağımsızım çünkü çalışıyorum: Destekli istihdam iş koçluğu eğitim kitabı* (p. 11). İstanbul: Down Sendromu Derneği İktisadi İşletmesi Yayınları.
- Arıkan, S. (2018). "Destekli İstihdam Kavramı". Engelli Bireylerin Destekli İstihdamı. (Ed. Arıkan, S. & Ayyıldız, E.). İstanbul: Akademik Kitaplar.
- Arıkan, S. (2018). *Engelli bireylerin destekli istihdamı*. İstanbul Medeniyet Yayınları.
- Armstrong, A. J. (2011). Sheltered employment. In Kreutzer, J. S., DeLuca, J., & Caplan, B. (Eds.), *Encyclopedia of clinical neuropsychology* (pp. 168-203). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-79948-3\\_427](https://doi.org/10.1007/978-0-387-79948-3_427).
- Arnold, J. (2009). Kariyer ve kariyer yönetimi. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı* içinde (s. 133-153). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Artar, T. M., & Ergenekon, Y. (2020). Yetişkinliğe geçişte ilk adım: Gelişimsel yetersizliği olan bireyler ve kariyer eğitimi. *Kastamonu Education Journal*, 28(5), 1902-1914. doi: 10.24106/kefdergi.3892
- Association for Career and Technical Education (2006). *Reinventing the American high school for the 21st Century*. Alexandria, VA: Author.
- Baran, N., & Cavkaytar, A. (2007). İşverenlerin zihin engelli bireylerin istihdamlarına ilişkin görüş ve önerileri. *İlköğretim Online*, 6(2), 213-225.
- Benz, M. R., Lindstrom, L., & Yovanoff, P. (2000). Improving graduation and employment outcomes of students with disabilities: Predictive factors and student perspectives. *Exceptional Children*, 66(4), 509-529. doi: 10.1177/001440290006600405
- Beyer, S., & Kilsby, M. (1997). Supported employment in Britain. *Tizard Learning Disability Review*, 2(2), 6-14.
- Buzzeli, A.; Berarducci, M. & Leonori, C. (2016). Özel Gereksinimli Bireyler İş Yaşamında Bütünleştirme İçin Yöntem ve Araçlar. (Çev. Gökçe Hazal Karakaş). İstanbul: Down Sendromu Derneği İktisadi İşletmesi Yayınları.
- Carter, E. W., Austin, D., & Trainor, A. A. (2012). Factors associated with the early work experiences of adolescents with severe disabilities. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 49(4), 233-247. doi: 10.1177/1044207311414680

- Cavkaytar, A., Ergenekon, Y., Çolak, A., Kaya, Ö. ve Acar, Ç. (2018). *Bağımsızım çünkü çalışıyorum: Destekli istihdam iş koçluğu eğitim kitabı*. İstanbul: Down Sendromu Derneği İktisadi İşletmesi Yayınları.
- Davis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Ellenkamp, Joke J. H.; Brouwers, Evelien P. M.; Embregts, Petri J. C. M.; Joosen, Margot C. W. & Weeghel, Jaap van. (2016). "Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review." *Journal of Occupational Rehabilitation*, (26), 56-69.
- Erdoğan, N. (2021). Kariyerin temel kavramsal çerçevesi. N. Erdoğan (Ed.), *Teori ve uygulamada kariyer içinde* (s. 9-39). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ergenekon, Y., Çolak, A., Kaya, Ö. ve Acar, Ç. (2018). İş yaşamında gerekli olan beceriler ve kazandırılması. In A. Cavkaytar (Ed.), *Bağımsızım çünkü çalışıyorum: Destekli istihdam iş koçluğu eğitim kitabı* (p. 19.). İstanbul: Down Sendromu Derneği İktisadi İşletmesi Yayınları.
- Ergenekon, Y., Çolak, A., Kaya, Ö., & Acar, Ç. (2018). İşe yerleştirme öncesinde iş koçunun rol ve sorumlulukları. A. Cavkaytar (Ed.), *Bağımsızım çünkü çalışıyorum: Destekli istihdam iş koçluğu eğitim kitabı içinde* (s. 101-145). İstanbul: Down Sendromu Derneği İktisadi İşletmesi Yayınları. ISBN No: 978-605-82467-3-7.
- EUSE (2010). *European Union of supported employment toolkit*. <http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf>
- Florida Department of Education Bureau of Exceptional Education and Student Services. (2011). *Transition planning for students with disabilities: A guide for families*. (Erişim tarihi: 27.04.2022 <https://www.fldoe.org/core/fileparse.php/7764/urlt/0084240transition.pdf>)
- Hagner, D., Dague, B., & Phillips, K. (2015). Including employees with disabilities in workplace cultures strategies and barriers. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 58(4), 195-202. doi: 10.1177/0034355214544750
- Hanley-Maxwell, C., & Collet-Klingenberg, L. (2012). Preparing students for employment. In P. Wehman, & J. Kregel (Eds.), *Functional curriculum for*

- elementary and secondary students with special needs* (pp. 529-561). Austin, TX: Pro-ED.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406. doi: 10.1037/0003-066X.51.4.397
- İnal, S., Subaşı, F., Tsaklis, P. V., & Molik, B. (2020). Supported Employment Model for People with Intellectual Disabilities: Place, Train, Maintain. Ankara: Hipokrat Yayıncılık.
- Karasaslan, Lütfiye. (2019). "Engelli İstihdamında Destekli İstihdam Ne Vaad Ediyor? İşe Katıl Hayata Atıl Projesi Örneği", *Karatahta*, (14), 77-108.
- Köleoğlu, Y. ve Seyyar A. (2021). "Engelli Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Özel İş Analizi", *Emek ve Toplum Dergisi*, C. 10, S. 28, Yıl. 10(3), 457-479.
- Leake, D., & Black, R. S. (2005). *Cultural and linguistic diversity: Implications for transition personnel (Essential Tools Monograph Series)*. Minneapolis, MN: National Center for Secondary Education and Transition.
- Meaker, T. (2016). Transition to employment. In R. L. Morgan, & T. Riesen (Eds.), *Promoting succesful transition to adulthood* (pp. 152-177). New York: The Guilford Press.
- Miller, R. J., Lombard, R. C., & Corbey, S. A. (2007). *Transition assessment: Planning transition and IEP development for youth with mild disabilities*. Boston: Pearson Education, Allyn and Bacon.
- Miller, R. J., Lombard, R. C., & Corbey, S. A. (2007). *Transition assessment: Planning transition and IEP development for youth with mild disabilities*. Pearson Education, Allyn and Bacon.
- Ministry of Labour and Social Security (MoLSS). (2013). Increasing Employability of People with Disabilities, EU Coordination Department, Human Resources Development Operational Programme - CCI No. 2007TR05IPO001.
- Morgan, R. L., & Riesen, T. (2016). *Promoting succesful transition to adulthood for student with disabilities*. London: Guilford Press.
- Morningstar, M., & Clavenna-Deane, B. (2018). *Your complete guide to transition planning and services*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Company.

- Nittrouer, C. L., Pickens, J. L., & Shogren, K. A. (2015). Employment supports that promote job attainment, maintenance, and advancement for people with intellectual and developmental disabilities. In AAIDD. *Way leads onto way: Paths to employment for people with intellectual disability* (pp. 165-182). Washington, DC: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.
- Novak, D., & Rogan, P. (2010). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Journal of Intellectual and Developmental Disabilities*, 48, 31-51. doi: 10.1352/1934-9556-48.1.31
- Oxford Learners Dictionary (2020).
- Parent, W., & Wehman, P. (2011). Writing the transition individualized education program. In P. Wehman (Ed.), *Essentials of transition planning* (pp. 95-110). Paul H. Brookes Publishing Co.
- Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181. doi: 10.1002/j.2161-1920.2011.tb01109.x
- Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181.
- Seyyar, A. & Aydemir, E. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Engelli Dostu Yaklaşımı Nasıl Olmalı?" Dezavantajlı Gruplar Eğitim ve İstihdam Sempozyumu, 6-7 Kasım, Kocaeli.
- Sitlington, P. L., Neubert, D. A., & Clark, G. M. (2010). *Transition education and services for students with disabilities*. New Jersey: Merrill Pearson.
- Susan Hemmings & Jenny Morris (2004). *Employing People with Learning Disabilities: A Handbook for Employers*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Test, D., Aspel, N., & Everson, J. (2006). *Transition methods for youth with disabilities*. Pearson.
- Thurlow, M., Cormier, D., & Vang, M. (2009). Alternative routes to earning a standard high schol diploma. *Exceptionality*, 12(3), 135-149. doi: 10.1080/09362830903028424
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2020). Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. <http://sozluk.gov.tr/> adresinden 20 Ocak 2020 tarihinde edinilmiştir.

Türkiye’de Engelliler İçin Farkındalığı ve Kurumsal İstihdam Fırsatlarını Arttırma (2011). Destekli İstihdam Temel Bilgi Dokümanı. Leonardo Da Vinci Transfer of Innovation, TR 1-LEO05-27961.

Unger, D. D. (1999). Workplace supports: A view from employers who have hired supported employees. *Focus on Autism and other Developmental Disabilities*, 14(3), 167-179.

Ünsal, P. (2014). Kariyer danışmanlığı: Temel kavramlar, bilgiler ve süreçler. P. Ünsal (Ed.), *Kariyer gelişim kuramları ve kariyer danışmanlığı içinde* (s. 3-68). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Wehmeyer, M. L., & Webb, D. R. (2012). An introduction to adolescent transition education. In M. L. Wehmeyer, & K. W. Webb (Eds.), *Handbook of adolescent transition education for youth with disabilities* (pp. 1-10). New York: Routledge.

Weidenthal, C., & Kochar-Bryant, C. (2007). An investigation of transition practices for middle school youth. *Career Development for Exceptional Individuals*, 30, 147-157. doi: 10.1177/08857288070300030401

Yost, E. B., & Corbishley, M. A. (1987). *Career counseling: A psychological approach*. Jossey-Bass.

<http://thecpsd.org/wp-content/uploads/2018/09/CIE-Myths-and-Truths-CPSD-9.24.18-final.pdf>

<http://www.omuzomuza.com.tr/Engelli-Bireyin-%C4%B0se-Alim-Sureci>.

<https://engelliler.gen.tr/f43/engellilerin-calisma-yasamina-katilimi-isverenler-calisan-engellilerin-sorunlari-5141/>.

[https://www.engelsizkariyer.com/\(S\(musbea553uhfpt55adde3zy2\)\)/YaziYazdir.aspx?id=42](https://www.engelsizkariyer.com/(S(musbea553uhfpt55adde3zy2))/YaziYazdir.aspx?id=42).

# MODÜL 2

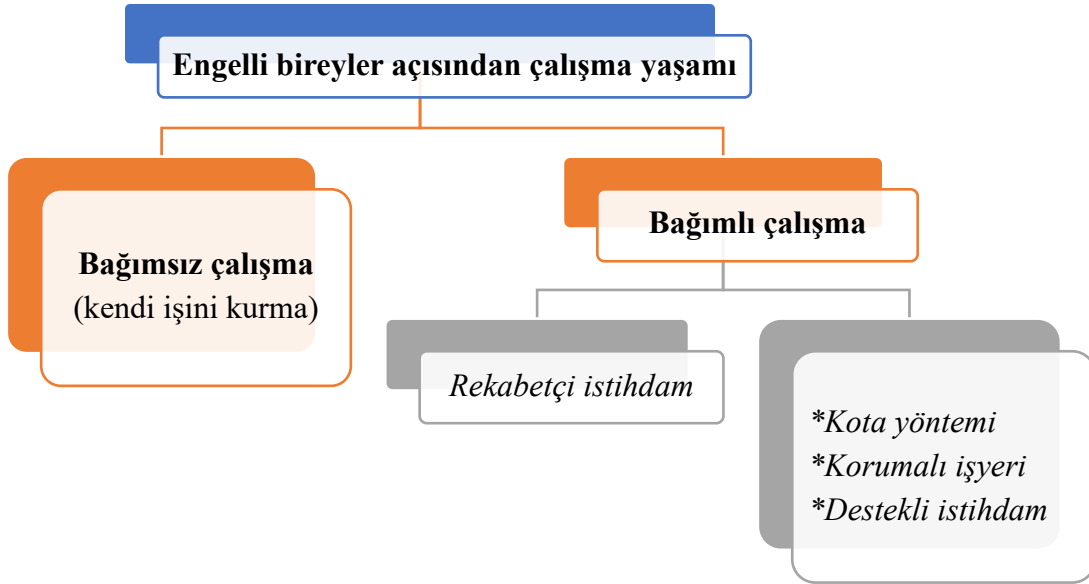
## YASALAR VE POLİTİKALARDA GEREKLİ DÜZENLEMELER

### BÖLÜM 4

#### İstihdam Modellerinde Mevcut Durum (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

Prof. Dr. Deniz KAĞNİCİOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ

Engelli bireyler çalışma yaşamı içinde iki biçimde yer alabilir. Ya bağımsız bir iş kurup kendi işlerinde çalışabilirler ya da bağımlı bir iş ilişkisi içinde yer alabilirler.



Şekil 4.1. Engelli Bireyler Açısından Çalışma Yaşamı

Kendi işlerini kurmaları durumunda; çalışma saatlerini serbestçe belirleyebilir, ilgi, yetenek, beceri ve ihtiyaçlarıyla tam uyumlu bir çalışma ortamı ve iş yaşamı oluşturabilir. Bu nedenle kendi işini kurarak bağımsız çalışmak engelli bireyler açısından tercih edilebilir bir seçenektir. Ancak, özellikle zihin yetersizliği olan bireyler açısından bağımsız çalışmanın güç olduğu söylenebilir. Esasen yeni bir iş kurmak herkes için zorluklar içeren bir süreçtir.



Engelli birey açısından bağımlı çalışma ise iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi, engelli birey açık iş piyasasındaki rekabetçi işlerde, yasal herhangi bir zorunluluk getirilmeden iş bulabilir. Ancak çalışanların performansının temel ölçüt olarak değerlendirildiği rekabetçi işlerde engelli bireylerin yer alabilmeleri özellikle de tarihsel dezavantajları göz önüne alındığında her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda engellilerin çalışma yaşamında ücretli olarak yer alabilmeleri için hukuki ve kurumsal düzenlemelerle işlerlik kazanabilen çeşitli yol ve yöntemlerden yararlanılması gerekebilir. Bu yol ve yöntemlerden günümüzde en yaygın olanı kota yöntemidir. Dünya genelinde 103 ülkede engelli bireyler için fiili bir istihdam kotası bulunmaktadır (ILO, 2019). Ancak kota yönteminin özellikle, 2006 yılında Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin kabulü sonrasında tartışılan bir yöntem haline dönüştüğü söylenebilir.

Kota yöntemini tıbbi modelin yansıması olarak gören (Sargeant ve diğerleri, 2018; Seino, 2022; Vornholt ve diğerleri, 2018), istihdamda engelliliğe dayalı ayrımcılıkla mücadele etmenin önemine vurgu yaparak, kota uygulaması yerine işverenleri engelli istihdamına teşvik etmenin daha doğru olacağını savunan bir yaklaşım artan şekilde taraftar bulmaktadır (Örneğin Sargeant ve diğerleri, 2018; Vornholt ve diğerleri, 2018).

Bu yaklaşımın taraftarlarına göre kota yöntemi, dünyanın büyük bir bölümünde uzun yıllardır var olmasına karşın (ILO, 2019; ILO ve OECD, 2018) gerek istihdam edilen engelli sayısı gerekse oluşturulan istihdamın kalitesi bakımından istenilen başarıya ulaşamamıştır (Vornholt ve diğerleri, 2018; Thornton ve Lunt, 1995). Kotalar kimi zaman boş bırakılmakta, hatta kimi zaman işverenler kotayı doldurmak yerine ceza ödemeyi tercih etmektedir. Japonya, Fransa, Almanya gibi ülkelerde dâhi kota rakamları kısmen tutturulsa da tam olarak doldurulamamaktadır (ILO, 2019). Bazı durumlarda ise işverenler engelliden işe gelmek yerine evde kalmasını isteyebilmekte ya da çalışan engellilere düşük statülü işler verebilmekte (ILO, 2019; Liao, 2020; Sargeant ve diğerleri, 2018;), bu anlamda da kota uygulamasından beklenen fayda sağlanamamaktadır.

Kota yönteminin başarısızlığı ise genel olarak bu yöntemin dayandığı temel varsayımlar ve bu varsayımların geliştirdiği önyargılara bağlanmaktadır. Bu

çerçevede kota yönteminin iki temel varsayıma dayandığı ifade edilmektedir. Birincisi, “yasal bir zorunluluk olmaksızın işverenlerin engellileri işe almayacağı” varsayımı, ikincisi “engellilerin diğer çalışanlardan daha az verimli olduğu” varsayımı (Sargeant ve diğerleri, 2018). Bu varsayımlar ise “engelli bireyin verimsiz olduğu”, “çalıştırma yükümlülüğü” getirilmeksizin işverenlerin engelli bireyleri çalıştırmayacağı önyargısının yerleşmesi ve gelişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kota uygulaması, bu uygulamadan yararlanabilmek için engellilik durumunu açıklamaya zorlanan bireye yönelik işverenin, amirlerin veya iş arkadaşlarının olumsuz tutumlarını kışkırtmak gibi olumsuz bir ikincil etkiye sahip olabilmektedir (Vornholt ve diğerleri, 2018). Sonuçta işverenler mümkün olduğunca yükümlülükten kurtulma yollarını aramakta, yüksek bir maliyete katlanması gerektiğini ön yargısal olarak düşünerek işyerinde gerekli düzenlemeleri yapmaktan kaçınmakta, engellileri “duygusallık yaratacağı”, “iş akışını yavaşlatacağı” gibi gerekçelerle işe almaktan kaçınmaktadır (Kağnıcıoğlu ve diğerleri, 2021).

Tüm bu eleştiriler İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada, Hollanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka gibi ülkelerde zorunlu kota uygulamasından vazgeçilmesine neden olmuş, ABD’de 1990 yılında kabul edilen Engelli Amerikalılar Yasası ( Americans with Disabilities Act [ADA]) gibi yasal düzenlemelerle engelliliğe dayalı ayrımcılıkla mücadele etmenin ve işverenleri engelli istihdamına teşvik etmenin, engellilerin çalışma yaşamına tam ve eşit bireyler olarak katılımı açısından önemine vurgu yapılmıştır (Fuchs, 2014; ILO ve OECD, 2018; Öcal, 2014; Thornton ve Lunt, 1995).

Aynı süreçte engelli bireylerin beklenti ve yeterliliklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri ve bu işte gerekli düzenlemelerin yapılması, hizmetlerin sağlanması şartıyla engelli olmayanlar kadar verimli olabileceğine yönelik görüşler artan şekilde taraftar kazanmış, destekli istihdam uygulamaları yaygınlaşmıştır.

### **AB Düzeyinde Yasal Gereklilikler**

Son yıllarda, ulusal hükümetler ve Avrupa Birliği kurumları, engellilerin çalışma hayatına katılımını teşvik etmeye artan bir ilgi göstermiştir. Sosyal ortakların, engellileri işgücü piyasasına entegre etme çabalarına kilit aktörler olarak dahil edilmesi, Üye Devletler tarafından benimsenen ve AB kurumları tarafından

uygulanan engellilik stratejisinin ana hedeflerinden biridir. Bu çerçevede, Avrupa düzeyindeki sosyal ortaklar, Mayıs 1999'da Engelli Kişilerin İstihdamına İlişkin Ortak Deklarasyonu kabul etmiştir. Bu karşılaştırmalı EIRO çalışması aşağıdaki konuları ele almaktadır: AB ve Norveç'te engelli kişilerin genel istihdam durumu; engelli kişilerin istihdamını teşvik etmek veya onlara karşı ayrımcılığı önlemek için hükümetler tarafından alınan yasal ve diğer önlemler; engellilik konularının toplu pazarlığa dahil edilmesi (ne ölçüde ve hangi içerik); AB düzeyinde mevcut yasal önlemler ve Ortak Deklarasyon hakkında sosyal ortakların görüşleri; sivil toplum örgütleriyle ortak girişimler de dahil olmak üzere, sosyal ortakların engellilerin istihdamını teşvik etmeye katkısı.

Avrupa Birliği kurumları, engellilerin hayatın her alanına katılımını teşvik etmeye artan bir ilgi gösteriyor. 1996'da Avrupa Komisyonu, Engelliler İçin Eşit Fırsatlar - Engelliliğe İlişkin Yeni Bir Avrupa Topluluğu Stratejisi (Aralık 1996'da Konsey tarafından bir Kararla onaylanmıştır) başlıklı Tebliğinde ortaya koyduğu, engelli insanlar lehine yeni bir strateji benimsemiştir. . Strateji, Birleşmiş Milletler Engelli Bireyler için Fırsat Eşitlemesi Çerçevesi tarafından oluşturulan yeni politika çerçevesine uymaktadır. Engelli kişilerin medeni haklarını tam olarak kullanmalarının önündeki çeşitli engelleri kaldırmayı amaçlayan yeni bir yaklaşıma olan ihtiyacı vurgulamaktadır. Bu çerçevede, hükümetler ile engellilik konularında çalışan sivil toplum kuruluşları (STK'lar) arasındaki işbirliğinin yanı sıra, özellikle engellilerin mesleki entegrasyonuna yönelik politikalarla ilgili olarak STK'lar ve sosyal ortaklar arasındaki işbirliği güçlendirilmelidir.

## **Avusturya**

### *Engelli Eşitliği Yasası*

#### Yasanın Amacı

Bu Federal Kanunun amacı, engellilere yönelik ayrımcılığı ortadan kaldırmak veya önlemek ve böylece engellilerin toplum yaşamına eşit katılımını sağlamak ve kendi kaderini tayin etmelerini sağlamaktır.

#### Uygulama kapsamı

Bu Federal Yasanın hükümleri, Federasyon tarafından denetlenecek özyönetim ve özel hak sahibi olarak faaliyetleri de dahil olmak üzere, Federasyonun idaresine uygulanır.

1. Bu Kanunun hükümleri, hukuki ilişkilere, bunların başlatılması ve tesis edilmesine olduğu kadar, yasal bir ilişki dışında menfaatlerin talep edilmesi veya ileri sürülmesine de, mal ve hizmetlere erişim ve bunların sağlanması açısından Federasyona doğrudan düzenleme yetkisi vermektedir.

2. Engelli Kişilerin İstihdamına İlişkin Yasanın 7a bölümünde düzenlenen istihdamda ayrımcılığa karşı koruma, bu Federal Yasanın kapsamı dışındadır.

3. Federal Kanun anlamında engellilik, toplum yaşamına katılımı zorlaştırması muhtemel olan, yalnızca geçici bir fiziksel, zihinsel veya psikolojik işlevsel bozukluğun veya duyuşal işlevlerdeki bozukluğun etkisi değildir. Altı ayı aşan bir süre sadece geçici olarak kabul edilmez.

#### *Ayrımcılık Yasağı*

Hiç kimse engelli olduğu gerekçesiyle doğrudan veya dolaylı olarak ayrımcılığa tabi tutulamaz. Bir kişi, engelliliği nedeniyle bir kişiyle yakın ilişkisi nedeniyle ayrımcılığa uğradığında da ayrımcılık gerçekleşmiş sayılır.

### **İtalya**

#### *Engelli insanlar için devlet ve yasal çerçeve:*

Her şeyden önce, en önemli anayasal hükümleri, yani 2, 3 ve 38. maddeleri hatırlatmak isteriz. İtalyan Anayasası'nın 3(1) Maddesi cinsiyet, ırk, dil, din, siyasi görüş ve kişisel ve sosyal koşullar (eguaglianza formale) temelinde ayrımcılık yapılmaması ilkesini korumaktadır. Madde 3(2), devletin vatandaşların özgürlük ve eşitliğini kısıtlayan ve onların tam kişisel gelişimlerini engelleyen sosyal ve ekonomik engelleri kaldırmasını gerektiren eşitlik ilkesini içerir. Sosyal yardım ve "işçilerin kaza, hastalık, sakatlık, yaşlılık veya zorunlu işsizlik nedeniyle ihtiyaçları için uygun yardımı alma hakları vardır". Madde 38(3) ayrıca "engellilerin eğitim ve mesleki eğitim alma hakkına sahip olduğunu" belirtmektedir.

En önemli eyalet yasalarından biri, Devlet Sağlık Hizmetlerine ilişkin 833/1978 sayılı Yasadır. Bu yasa, diğer şeylerin yanı sıra, sağlık hizmetlerinin amacının engelli

kişilerin rehabilitasyonu olduğunu belirtir (Madde 2) ve zihinsel engelli kişilerin tıbbi tedavisini düzenler (Madde 34 ve 35). Ancak en önemli yasa, 104/1992 sayılı Yasadır (Engelli Kişilerin Bakımı, Sosyal İçerme ve Hakları için Çerçeve Yasa)7.

Aşağıdaki yasalarla kronolojik sırayla değiştirilmiştir: Kanun 162/19988, Kanun 17/1999, Kanun 53/200010, Kararname 151/200111, Kanun 183/201012. Bölgesel düzeyde uygulanan ve eklenen 104/1992 sayılı Kanun, engelli kişilerin haysiyetini ve özerkliğini garanti altına almayı ve sosyal dışlanma ile mücadele etmeyi amaçlar; engelli kişilerin bakımı, sosyal içermesi ve hakları için bir çerçeve oluşturur. Sosyal ve tıbbi bakım, kişisel yardım için destek hizmetleri (Madde 9) ve engelli kişiler için yardım ve harçlıklar için çerçeve oluşturur.

Bu yasanın temel amacı, engelleri kaldırmak ve engelli kişiler için genel hizmet ve tesislere erişimi iyileştirmek ve bunların kullanımını sağlamaktır. Bu yasanın 3. maddesinin 1. paragrafı engelli bir kişiyi "kronik veya ilerleyici fiziksel, zihinsel veya davranışsal bir engeli olan kişi" olarak tanımlar.

## İspanya

Engelliler ve Sosyal İçermelerine İlişkin Genel Kanun'a göre, son 12 ayda ortalama 50 veya daha fazla işçi çalıştıran şirketler, en az %2 engelli işçi (özürlülük derecesi veya %33'ün üzerinde) istihdam etmek zorundadır. Bu hesaplama, işyeri sayısı veya çalışanlarını istihdam etmek için seçmiş olduğu sözleşme türü ne olursa olsun, şirketin toplam iş gücü bazında yapılır. Ancak istisnai olarak şirketler bu yükümlülükten tamamen veya kısmen muaf tutulabilir. Bu, ya ilgili sektörde toplu pazarlıkla akdedilen anlaşmalar yoluyla ya da işletmenin çalışma ofisine gönüllü beyanıyla yapılabilir. Her iki durumda da, özel düzenlemelerle tanımlanan alternatif önlemler alınmalıdır.

### *İşe alma zorunluluğundan muafiyet*

Bu yükümlülükten muaf tutulmak isteyen bir şirketin SEPE'ye (İspanyol Çalışma Bürosu) başvurması ve aşağıdakileri başvuruya eklemesi gerekir:-

- SEPE'ye aranan işçi tipini açıklayan bir iş teklifi gönderdiği, ancak yetkili makamın uygun veya ilgili herhangi bir başvuru sahibi bulamadığı.
- Engelli istihdamını zorlaştıran üretken, organizasyonel, teknik veya ekonomik nedenlerin bulunması (işletmede bu grubun yapamayacağı tehlikeli işler yapmak

gibi). Bu durumda, nedenlerin yazılı olarak açıklanması gerekir ve bunların daha sonra bir teftiş tarafından doğrulanması çok muhtemeldir.

#### *Alternatif önlemler*

Başvuru yapıldıktan sonra, SEPE'nin buna iki ay içinde yanıt vermesi gerekir. Bu süre içinde cevap verilmemesi halinde, cevapsız yetki verilmiş sayılır. Muafiyet beyanı üç yıl süreyle geçerlidir ve bundan sonra şirketin muafiyet prosedürünü yeniden gerçekleştirmesi ve aşağıdaki önlemlerden bazılarını alması gerekir:

- Bu önlemi seçen işletmenin faaliyetinin normal şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan hammadde, makine, teçhizat veya diğer malların temini için bir istihdam merkezi veya engelli bir serbest meslek sahibi ile ticari veya özel bir sözleşmenin akdedilmesi.
- İşletmenin faaliyetinin normal şekilde yerine getirilmesi için gerekli hizmetlerin sağlanması için bir istihdam merkezi veya engelli bir serbest meslek sahibi ile ticari veya özel bir sözleşmenin akdedilmesi.
- İş dünyasına entegrasyonu ve engelli kişiler için iş yaratılmasını teşvik etmek için parasal bağışlar ve himaye. İlgili yardım kuruluşu, amacı diğerlerinin yanı sıra mesleki eğitim, iş dünyasına entegrasyon veya engelli kişilerin yararına istihdam yaratmak olan, kar amacı gütmeyen bir vakıf veya dernek olmalıdır.
- 20 Şubat tarihli ve 290/2004 sayılı Kararnameye uygun olarak, engelli kişilerin çalışmasının teşvik edilmesi için çalışma alanlarını düzenleyen, ilgili sözleşme daha önce bir istihdam merkezi tarafından imzalanmış olan bir çalışma alanının oluşturulması.

#### **KAYNAKÇA**

Fuchs, M. (2014). Quota systems for disabled persons: parameters, aspects, effectivity. Policy Brief March 2014, Vienna, European Centre. Erişim adresi <https://core.ac.uk/download/pdf/33449712.pdf> (Erişim tarihi: 02.04.2021).

International Labour Organisation [ILO]) ve Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2018). Labour market inclusion of people with disabilities: Paper presented at the 1st Meeting of the G20 Employment Working Group, Arjantin. Erişim adresi [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_646041.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf) (Erişim tarihi: 15.05.2020).

International Labour Organisation [ILO] (2019). Promoting employment opportunities for people with disabilities, quota schemes. Volume 1, Geneva.

Kağnıcıoğlu, D., Şişman, Y., Akgül, T., İlhan, Z. ve Belgin-Boyacı, N. (2021). Türkiye’de engelli istihdamı, kota yöntemi açısından durum analizi: İşveren ve işveren vekilleri ile bir araştırma, Nobel Yayınevi, Ankara.

Liao, J. (2020). The quota system for employment of people with disabilities in China: Policy, practice, barriers, and ways forward, *Disability and Society*, 36(2), 326-331.

Öcal, M. (2014). Ulusal ve uluslararası politikalar çerçevesinde engellilerin istihdamını artırmaya yönelik politikalar, (Uzmanlık Tezi), T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Sargeant, M., Katsaroumpa, E. R. ve Innessi, A. (2018). Disability quotas: past or future policy?, *Economic and Industrial Democracy*, 39(3), 404-421.

Thornton, P. ve Lunt, N. (1995). Employment for disabled people: Social obligation or individual responsibility, University of York, Social Policy Research Unit. Erişim adresi <https://www.york.ac.uk/inst/spru/pubs/pdf/spreport2.pdf> (Erişim tarihi: 15.05.2020).

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J.; Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S. ve Corbière, M. (2018) Disability and employment – overview and highlights, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (27)1, 40-55, DOI: 10.1080/1359432X.2017.1387536

## BÖLÜM 5

### Engelli İstihdamı Açısından Öneriler (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

*Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ*

Engelli bireylerin çalışma yaşamına girebilmeleri, çoğu zaman, çalışma yaşamı öncesinde yeteri ve gereğince desteklenmeleri ile mümkün olabilir. Bu anlamda engelli bireyler tıbbi tedavi, rehabilitasyon/habilitasyon uygulamaları yanı sıra özel ve temel eğitim hizmetlerinden etkin biçimde yararlandırılmalıdır. Bu durum engelli bireylerin istihdamının sürdürülebilir olması açısından da önemlidir. Sürdürülebilir istihdam, bireylerin çalışma yaşamına dâhil olması, ilgi ve yeterliklerine uygun işe yerleşmesi, kendisinin ve işverenin çalışma yaşamındaki destek gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması sonucunda engelli bireyin işten çıkarılma riskinin en aza indirilmesi ve istihdamının sürdürülmesidir. Sürdürülebilir istihdam ise ancak, birey yeterlikleri ile işveren beklentilerinin uyumu ile sağlanabilir. Bu anlamda engelli bireylerin yeterliliklerinin işveren beklentisini karşılayabilecek ölçüde yükseltilmesi önemlidir. Elbette bu sorumluluk esas olarak devlettedir.

Ayrıca engelli bireylere çalışma yaşamına girebilmeleri doğrultusunda da destek verilmeli, destekli istihdam yöntemi yaygınlaştırılmalıdır. Ancak dünya genelinde kota yönteminin halen ağırlığını koruduğu ve işverenlere engelli çalıştırma yükümlülüğü getirilerek, sıkıntıların çözüleceği varsayımının devam ettiği görülmektedir.

Diğer yandan kota yönteminin de uygulamada oldukça başarısız olduğu, bu nedenle önyargısız bir biçimde sorgulanması ve daha başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için revize edilmesi gerektiği söylenmelidir. Türkiye örneği üzerinden kota uygulamasına yönelik şunlar önerilebilir:

- Türkiye’de kota yöntemi ile sadece 50 ve üzeri işçi çalıştıran işverenlere engelli çalıştırma yükümlülüğü getirilmektedir. Ancak Türkiye’deki işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ölçekli işletmelerdir. Büyük ölçekli kabul edilebilecek 50 ve üzeri işçi çalıştıran işletme sayısı azdır. Bu nedenle bizce, engelli çalıştırma yükümlülüğü 20 ve üzeri işçi çalıştırılan tüm işyerlerine getirilmelidir. Bu noktada kademeli bir



kota yükümlülüğü de getirilebilir. Örneğin 20 ila 49 arası işçi çalıştıran işyerlerine en az 1 engelli çalıştırma yükümlülüğü, 50 ile 99 arası işçi çalıştıran işyerlerine %2, 100 ile 249 arası işçi çalıştıran işyerlerine %3, 250 ve üzeri işçi çalıştıran işyerlerine %4 engelli çalıştırma yükümlülüğü getirilebilir. Diğer yandan, bankacılık gibi kârlılığı yüksek işkollarında daha yüksek kota oranları getirmek, tekstil gibi görece kârlılığın daha düşük olduğu işkollarında daha düşük kota oranları belirlemek gibi bir yöntem de tercih edilebilir. Ayrıca işverenin aynı il sınırları içinde bulunan işletmelerinde çalışanlar yerine Türkiye genelindeki tüm girişimlerinde çalışanlarının toplam sayısı üzerinden kota yöntemine ilişkin yükümlülüklerin belirlenmesi de olumlu olacaktır.

- Ülkemizdeki sistemde bir işverenin sadece “engelli” çalıştırma yükümlülüğünden söz edilmekte, bu engelli bireyin; yaşı, cinsiyeti, engellilik oranı veya engel türü dikkate alınmamaktadır. Neticede işverenler engellilik oranları düşük olan (%40-50 arası) veya işitme engelli gibi örneğin temizlik işinde rahatça kullanabileceği engellileri, erkek olanları ve daha genç olanları tercih etmekte, çoklu engellilerin, kadın engellilerin ve zihin engellilerin istihdamında kota yöntemi çerçevesinde büyük güçlükler yaşanabilmektedir. Bu anlamda engellilik oranı belirli bir rakamın üzerindeki engellilerin (örneğin 80 ve üzeri engellilerin), zihin engellilerin veya kadın engellilerin istihdamında, bu engelli işçilerin bir yerine iki ya da üç kişi sayılması uygulamada olumlu sonuçlar verebilir.
- Engellilik oranı belirli bir rakamın üzerindeki engellilerin (örneğin 80 ve üzeri engellilerin), zihin engelliler, kadın engelliler gibi en dezavantajlı konumda bulunan engelli bireylerin, eğer engelli aylığı (2022 Ocak itibarıyla 865,76 TL) veya bakıma muhtaç engelli aylığı (2022 Ocak itibarıyla 1.298,63 TL) alıyorlar ise bağımlı olarak bir işte çalışmaya başlasalar dahi aldıkları aylıkların kesilmemesi önerilebilir. Zira çalışmak istemesine karşın, yetersiz de olsa belirli bir miktarda ve düzenli olarak verilen, bu anlamda güvenilebilecek bir gelire sahip engelli bireyler için bir işe girerek çalışmak “macera” olarak değerlendirilmektedir. Bir işe girip daha önce aldığı gelir desteğinden mahrum kalan engelli birey, birkaç ay sonra işten çıkarılması ve engelli aylığı veya bakıma muhtaç engelli aylığının yeniden yapılacak değerlendirme sonrasında yeniden bağlanmaması ihtimalinden korkmaktadır.

- Yer altı madenciliği, açık denizlerde gemi adamı olarak çalışma gibi iş sağlığı ve güvenliği açısından çok tehlikeli sınıfta yer alan iş ve işletmelerde engelli istihdamı ve bu anlamda kota yönteminin uygulanması uygun olmayabilir. Bu nedenle işletmenin içinde bulunduğu sektör, yapılan işin nitelikleri, çalışma koşulları vb. nitelikler dikkate alınarak farklı işletmeler için farklı kota uygulanması yerinde olacaktır.
- Engelli istihdamının güç olduğu sektör ve işletmelere, engelli kotasını kendi işletmelerinde tamamlamasını dayatmak yerine, engellilerin daha rahat istihdam edilebileceği başka işletmelerle alt-istihdam kontratları yapma olanağı tanınabilir. Böylece, söz konusu işletmede engelli istihdamı mümkün olmasa bile, kota yükümlülüğünün yerine getirilmesi sağlanabilir.
- Engellinin işyerinde çalışabilmesi çoğu zaman özel bir düzenlemeyi veya organizasyonu gerektirir. Makul düzenleme olarak nitelendirilebilecek bu tedbirler ve yapılacak yeni mimari düzenlemeler vb. nedeniyle belirli bir maliyetin üstlenilmesi gerekir ve bu durum engelli istihdamı açısından yeni zorlukları beraberinde getirir. Bu anlamda devletin imkânları çerçevesinde engelli istihdam edilecek işyerlerinin mali ve teknik olarak desteklenmesi, engelli istihdamı için işverenlerin gerek duyabileceği biçimde işin, işyerinin yeniden tasarlanması, yapılandırılması, gerekli ekipmanın alımı ve uyarlanması vb. konularda destek sağlaması gerekir. İŞKUR'un bu çerçevede engelli çalışanların işini yapmasını sağlayacak veya kolaylaştıracak bilgisayar vb. alet ve teçhizat konusunda sağladığı destekler olumludur. Ayrıca, ucuz enerji sağlanması, Çevre Temizlik Vergisi gibi vergilerde indirim sağlaması gibi sübvans edilmiş istihdama yönelik uygulamalar da devlet tarafından gerçekleştirilebilir. Kota uygulamasına devam eden birçok ülkede de yöntemin revize edildiği ve işverenlerin engelli istihdamına teşvik edilmesi doğrultusunda artan bir biçimde yeni çabalar gösterildiği gözlenmektedir.
- Kotanın üzerinde engelli istihdam eden işletmelere Ticaret ve Sanayi Odaları üyelük aidatlarında muafiyet veya indirim sağlanmalıdır. Araştırmamızda da işverenlerin genel talebinin bu doğrultuda yoğunlaştığı görülmektedir.

## BÖLÜM 6

### Engelli Bireylerin İstihdamı Açısından Mevcut Durum (Türkiye, İtalya, İspanya & Avusturya)

*Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN  
Tom SALAMON, Danilo CALABRESE, & Rachel MARTINEZ*

WHO, dünya nüfusunun yaklaşık %16'sının yani 1,3 milyar insanın bir tür engellilik deneyimi yaşamakta olduğunu tahmin etmektedir (WHO, 2022). Üstelik önemli bir bölümü çalışma çağında olmasına karşın mevcut sosyal engeller, algılanan yetersizlikler ve ayrımcılık nedeniyle engelli nüfusun çoğu zaman çalışma yaşamının dışında kaldığı görülür (Kuznetsova ve Yalçın, 2017; Waddington; Priestley ve Yalçın, 2017).

WHO'nun 2016 yılı verilerine göre, engelli olmayan erkeklerin %76,1'inin, engelli erkeklerin %53'ünün istihdamda yer bulabildiği, engelli olmayan kadınlarda %49,6, engelli kadınlarda ise bu oranın sadece %20 olduğu görülmektedir (WHO, 2016). Bu anlamda çalışma yaşamına girebilmede engelli bireylerin engelli olmayanlardan, engelli kadınların ise engelli erkeklerden çok daha düşük bir şansa sahip olduğu söylenebilir.

Engelli bireylerin istihdamının cinsiyetlere göre dağılımını ortaya koyan bir diğer veri, Avrupa Engellilik Uzmanlarının Akademik Ağı (Academic Network of European Disability experts [ANED]) verileridir. Kurum verileri incelendiğinde, engeli olmayan bireylerin istihdam oranlarının, engeli olan bireylere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir (Academic Network of European Disability experts[ANED], 2018). Bu ayrım, cinsiyetlere göre de farklılaşmakta, engeli bulunan kadın bireylerde istihdam dışında kalma sorunu daha da derinleşmektedir. Tablo 6.1'de engeli olan ve olmayan bireylerin istihdam oranları, cinsiyet kırılımı da yapılarak aktarılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 6.1** Seçili Ülkelerde Engelli Bireylerin İstihdam Oranları

	Engelli Olmayan Bireyler	Engelli Bireyler	Engelli Erkek	Engelli Olmayan Erkek	Engelli Kadın	Engelli Olmayan Kadın
Belçika	75,6%	43,8%	47,6%	78,9%	40,5%	72,3%
Birleşik Krallık	85,1%	58,2%	59,6%	89,3%	57,1%	80,8%
Çekya	80,6%	51,9%	54,1%	91,2%	50,7%	73,3%
Danimarka	81%	60,9%	66,3%	82,2%	56,8%	79,5%
Fransa	75,4%	57,2%	57,3%	78,6%	57,1%	72,2%
İtalya	67,1%	51,9%	62,3%	78,4%	42,5%	55,9%
Hollanda	83,5%	60,6%	65%	87,6%	57,1%	79%
Portekiz	77,4%	58,4%	59,2%	80,5%	57,9%	74,1%
İsveç	81%	52,7%	50,4%	83,5%	54,4%	78,1%
AB 27	75%	50,8%	54,3%	81,2%	47,8%	68,8%

**Kaynak:** ANED 2018 verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 6.1’de de görüldüğü üzere engelli bireylerin istihdam oranları genel nüfusa göre düşüktür. Bu durum ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde dahi gözlenir. Örneğin Danimarka gibi, sosyal politikalar açısından gelişmiş durumda bulunan bir İskandinav ülkesinde bile engelli olan ve olmayanların istihdam oranları arasındaki fark dikkate değer biçimde oldukça fazladır.

İstihdam oranlarının yaşa göre farklılaşması da dikkate değerdir. Tablo 6.2’de Birleşik Krallık ve 27 AB ülkesinde yaş gruplarına göre engelli bireylerin istihdam oranları, engelli olmayan bireylerin istihdam oranları ile karşılaştırılmıştır:

**Tablo 6.2** Birleşik Krallık ve 27 AB Ülkesinde Yaş Gruplarına Göre Engelli Bireylerin İstihdam Oranları

Yaş Aralığı	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Engelli Bireylerin İstihdam Oranı	29,70%	59,80%	64,70%	60,80%	38,90%
Engelli Olmayan Bireylerin İstihdam Oranı	31,70%	77,80%	86,20%	86,50%	65,40%
<b>Fark</b>	<b>2,00%</b>	<b>18,00%</b>	<b>21,50%</b>	<b>25,70%</b>	<b>26,50%</b>

**Kaynak:** ANED 2018 verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere, yaş arttıkça her iki grubun istihdam oranları arasında bulunan fark artmaktadır. Bu durum engellilerin istihdamına yönelik uygulanacak politikalar için önemli bir veriyi teşkil etmektedir.

Durum genellediğinde, engelli bireylerin işgücü piyasasına katılımının önündeki önemli engeller, ülke fark etmeksizin; eğitim imkânlarına erişememe, işverenlerin ve çalışma arkadaşlarının olumsuz tutumları, erişilebilir olmayan ulaşım sistemleri ve işyerleri, esnek çalışma uygulamalarının ya da istihdam destek programlarının eksikliği, olarak sayılabilir (Waddington; Priestley ve Yalçın, 2017).

Engellilerin istihdamdaki bu dezavantajlı durumu hem birey hem de toplum düzeyinde sosyal ve ekonomik anlamda olumsuzluklar yaratmaktadır. Bu nedenle engelli bireylerin çalışma yaşamına ve nihayetinde topluma katılmaları noktasında çeşitli sosyal politikalar üretilmektedir. Bu çalışmaların neticesinde, engelli bireylerin istihdama katılımlarını artırmak adına dünya genelinde çeşitli yöntemler oluşturulmuştur. Bu yöntemler arasında kota sistemi, korumalı işyeri, destekli istihdam ve tahsis yöntemi gibi yöntemler bulunmaktadır (Kağncıoğlu ve diğerleri, 2021). Öz ve Orhan (2012) ise engelli bireylerin istihdam edilebilmesi için uygulanan yöntemleri; kota sistemi, korumaları işyerleri, kişisel çalışma yöntemi, işverenlerin zorunluluk olmadan özürlü istihdamı, evde çalışma, kooperatif çalışma yöntemi ve sadece özürülülerin çalıştırıldığı seçilmiş işlerde istihdam olmak üzere yedi farklı kategoride incelemiştir.

Ülke şartları, ilgili sektörün özgün koşulları, istihdam oranları gibi faktörler yukarıda bahsedilen yöntemlerin seçiminde etkili olabilmektedir. Ancak genel durum dikkate alındığında kota sisteminin ön planda olduğundan bahsedilebilir.

Mallender ve diğeri (2015), yaptıkları çalışmada, Avrupa Birliği ÷lkelerinde, engelli bireylerin istihdamını artırmak ve bu istihdamı desteklemek için kullanılan yöntemlerin en yaygın olanının istihdam kotaları olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, 27 AB ÷lkesi ve Birleşik Krallık olmak üzere 28 ÷lkenin 21'inde kota sistemi bulunduğu belirtilmiştir. İlgili ÷lkeler içerisinde zorunlu kota uygulaması bulunmayan ÷lkeler ise Danimarka, Estonya, Finlandiya, Litvanya, Hollanda, İsveç ve Birleşik Krallık'tır (Mallender ve diğeri, 2015). Ancak kota sistemlerinin uygulanmasının ÷lkeden ÷lkeye farklılaştığı belirtilmelidir. Bu kapsamda çalışmada kota sistemleri; gönüllülük esaslı (Hollanda), etkili yaptırımı bulunmayan bir yasal yükümlülük (Portekiz) ve etkili yaptırıma dayanan bir yasal yükümlülük (İtalya) olmak üzere üç farklı kategoride aktarılmıştır (Mallender vd., 2015).

ILO (2019b) ise engelli bireyler için istihdam fırsatları kapsamında kota sistemini işlediği çalışmasında, dünya genelinde kabaca 103 ÷lkenin kota sistemini uygulamakta olduğunu belirtmiştir. Yapılan inceleme kapsamında kota sistemine sahip 103 ÷lkenin 33'ünde kotalar para cezalarıyla desteklenmekteyken, 64 ÷lkede kotalar bağlayıcı olmasına rağmen uygulama yöntemi konusunda net bir bilgi bulunamamakta, 6 ÷lkede ise kota sistemi kanunlar yerine hükümet kararları ile getirildiği için bağlayıcılıkla ilgili farklı durumlar söz konusu olabilmektedir (ILO, 2019).

## KAYNAKÇA

Academic Network of European Disability experts [ANED] (2018). Statistics on persons with disabilities. Erişim Adresi: <https://www.disability-europe.net/downloads/1046-edc-task-2-1-statistical-indicators-tables-eu-silc-2018> (Erişim tarihi: 09.02.2022).

International Labour Organisation [ILO] (2019). Promoting employment opportunities for people with disabilities. quota schemes. Volume 2, Geneva.

Kağncıoğlu, D., Şişman, Y., Akgöl, T., İlhan, Z. ve Belgin-Bozacı, N. (2021). Türkiye'de engelli istihdamı, kota yöntemi açısından durum analizi: İşveren ve işveren vekilleri ile bir araştırma, Nobel Yayınevi, Ankara.

- Kuznetsova, Y. ve Yalçın, B. (2017). Inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: Is it really all about the money? a case study of four large companies in Norway and Sweden, *Disability and Society*, 32:2, 233-253, DOI: 10.1080/09687599.2017.1281794
- Mallender, J., Liger, Q., Tierney, R., Beresford, D., Eager, J., Speckesser, S. ve Nafilyan, V. (2015). reasonable accomodation and sheltered workshops for people with disabilities: costs and returns of investments. study for the EMPL Committee. Erişim Adresi: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/536295/IPOL\\_STU\(2015\)536295\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/536295/IPOL_STU(2015)536295_EN.pdf) (Erişim tarihi: 06.02.2023).
- Öz, C. S. ve Orhan, S. (2012). Özürlü istihdam yöntemlerinin uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 36-48.
- Waddington, L., Priestley, M. ve Yalcin, B. (2017). Equality of opportunity in employment? Disability rights and active labour market policies, *Routledge handbook of disability law and human rights*, (Ed. Blanck, Peter ve Flynn, Eilionóir), Routledge, New York, 72-87.
- World Health Organisation [WHO] (2022). Disability, Erişim adresi [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_443480.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf) (Erişim tarihi: 02.02.2022).

# MODÜL 3

## AVRUPA'DA İSTİHDAM MODELLERİ

### BÖLÜM 7

#### İspanya'da İstihdam Modelleri

*Maria CARRACEDO*

##### I. İspanya'da Korumalı İstihdam

İspanya'da korumalı istihdam modeli, Özel İstihdam Merkezi – Centro Especial de Empleo (bundan böyle CEE olarak anılacaktır) tarafından yönetilmektedir. CEE'lar, asıl amacı engelli işçilere üretken ve ücretli, kişisel özelliklerine uygun ve onların normal işgücü piyasasına entegrasyonlarını kolaylaştıran işler sağlamak olan şirketlerdir.

Alıcılar: Aşağıdaki durumlardan herhangi birine sahip olan Orta ve Doğu Avrupa'nın engelli çalışanları:

- Serebral palsili kişiler, akıl hastalığı olan kişiler veya zihinsel engelli kişiler, %33'e eşit veya daha fazla tanınmış bir engel derecesine sahip kişiler.
- %65'e eşit veya daha fazla kabul edilmiş bir engel derecesi olan fiziksel veya duyuşsal engelleri olan kişiler.

Mesleki Faaliyet Destek Birimleri, Özel İstihdam Merkezi'nin yukarıda sayılmayan engelli çalışanlarına da, bu çalışanlara yönelik bir önceki bölümde yer alan kişileri de göz önünde bulundurmak kaydıyla hizmet verebilir.

##### a. İtiraz/İlgi

Sübvansiyonlar: Sübvansiyon, işgücünün işe alınmasından kaynaklanan işgücü ve sosyal güvenlik maliyetlerini finanse etmeyi amaçlamaktadır. Sübvansiyon miktarı, nihai alıcılar bölümündeki her engelli işçi için yılda 1.200 avro olarak belirlendi ve bu miktar, sözleşmelerin süresine ve yarı zamanlı işe çalışma gününün uzunluğuna bağlı olarak orantılı olarak azaltılacak. Bu sübvansiyonlar en fazla bir yıl süreyle verilecek ve bu amaçla bütçede yer bulunmasına bağlı olacaktır.



## **b. Değerlendirme**

CEE'lar, engellilikle ilgili bazı sorunlara çözüm olarak önem taşır: engellilerin kendileri, aile üyeleri, kamu idareleri, işverenler ve bir bütün olarak toplum. CEE'lerin etkileri, ekonomik olarak ölçülebilen veya ölçülemeyen somut ve soyut etkiler olarak ayrılabilir. Ek olarak, CEE'ların sosyal açıdan yararlı olma kapasitesi vardır. Örneğin, bir şirket, faaliyetleri dışlanma ve ekonomik ve sosyal eşitsizliklerle mücadelede, izolasyonun azaltılmasına vb. katkıda bulunuyorsa, sosyal fayda sağlayacaktır.

Engelli nüfusun haklarını ve ihtiyaçlarını garanti altına almak için CEE'ların istihdamı ve sosyal uyumu artırmaya ne ölçüde yardımcı olduğunu analiz edebiliriz.

1. Engellilerin işgücüne entegrasyonu
2. Engellilerin sosyal entegrasyonu

## **c. Kişinin korumalı işyerinde uygun işe alınması**

Bir Özel İstihdam Merkezinde istihdama erişmek isteyen kişilerin, korumalı iş arayanları sahip oldukları engel türüne ve derecesine ve çok profesyonel ekipler tarafından tanınan çalışma kapasitesinin derecesine göre sınıflandıracak olan ilgili istihdam bürolarına kaydolmaları gerekir. Öte yandan, EWC'ler, istihdam etmeyi düşündükleri engelli işçiler için, yayınladıkları iş ilanlarında doldurulacak pozisyonları, pozisyon veya pozisyonların özelliklerini ve bu pozisyona dahil olan kişisel/mesleki durumları ayrıntılı olarak açıklayarak ilgili istihdam bürosuna başvurmak zorundadır.

Engelli işçinin yaptığı iş, kişisel ve sosyal uyumunu desteklemek ve daha sonra olağan işgücü piyasasına entegrasyonunu kolaylaştırmak için, işçinin bireysel özelliklerine uygun, üretken ve ücretli olmalıdır. Bunu sağlamak için, profesyonel ekipler işi en az iki yılda bir gözden geçirecektir. Bu inceleme sonucunda, yapılan işin işçinin sağlığı açısından risk oluşturduğunu tespit ederse, eğer mümkünse işçiyi aynı iş merkezi içinde, özelliklerine daha uygun başka bir işe nakletmelidir.

## **d. Başarı Kriterleri**

Özel İstihdam Merkezine bir örnek, Nisan 2002'de faaliyete geçen Fundación INTRAS'tan Artmo Bene'dir. Temel amaç, bugün bile işgücü piyasasına erişimde ciddi zorluklar yaşamaya devam eden ağır ve uzun süreli akıl hastalığı nedeniyle engelli

kişilerin işgücüne entegrasyonuna izin veren iş kolları geliştirmektedir. Artmo, başlangıcından bu yana, şu anda işgücünün neredeyse %90'ını oluşturan engelli kişileri işe almaya kendini adanmıştır.

#### **e. Bir sonraki modele geçişin planlanması**

OECD'nin "Engelliliği Yeteneğe Dönüştürme" raporuna göre korumalı istihdam politikaları açısından en etkili ülkeler Polonya ve Hollanda'dır. Bu iki ülkenin benzer düzenlemeleri vardır ve her ikisinde de olağan piyasaya geçiş bir CEE hedefi olarak tasarlanmamıştır. Avrupa Komisyonu ve OECD'nin tavsiyelerine rağmen, şu anda bu konuda önemli bir kesinti yapıldığı bilinmiyor. Aksine, Hollanda'da şirketlere yönelik teşvikler, engelli çalışanlar için teşviklere dönüştürülmüştür. Sadece Norveç'in olağan piyasaya geçiş oranı çok yüksektir, yaklaşık %30'dur, ancak düzenlemeleri geçiş ana hedef olarak görmemektedir. Aksine, CEE'lar engellilerin istihdamı için temel bir mekanizma olarak kabul edilir ve geçiş tartışmasının aşıldığı kabul edilir, öyle ki bu geçiş tavsiyeleri çoğu Avrupa ülkesinin düzenlemelerinden çıkarılmıştır.

## **II. İspanya'da Desteklenen İstihdam**

Destekli İstihdam Hizmetleri, normal işgücü piyasasındaki şirketlerde diğer çalışanlara benzer koşullar altında işgücüne dahil olma konusunda özel zorluklar yaşayan engelli işçilerin sosyal ve çalışma uyumunu kolaylaştırmayı amaçlayan, işyerinde bir dizi bireyselleştirilmiş rehberlik ve refakat eylemleridir. Destekli istihdam hizmetleri kendi yönetmelikleri ile düzenlenecektir.

#### **a. İtiraz/İlgi**

Destekli İstihdam kavramı, devlet mevzuatı tarafından düzenlenen hizmetlere ve merkezlere yaklaşımda bir devrimi temsil eder. Merkezlere veya binalara dayalı programlardan, topluma dayalı gerçek içerme programları sunulmaya geçilmesi; bu nedenle korunaklı sistemlerde atölyeler için geniş bir altyapıya sahip olmak değil, engelli kişiye doğrudan sıradan bir ortamda bir işte eğitim imkanı veren bir hizmetin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Destekli İstihdam, yönetimin büyük yatırımlar yapmasına gerek kalmadan bu gruptaki işsizlikle mücadele etmeyi başaran aktif

politikadır; sadece engelli kişilerin işe erişmesi ve işi sürdürmesi için ihtiyaç duyduğu desteğe ve işe alımları teşvik eden politikalara yatırım yapmak gereklidir.

## **b. Hedefler**

- Engelli kişi için açık işgücü piyasasına entegre bir iş yeri elde etmek.
- Bireyin topluluğa tam olarak dahil edilmesi, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve engelli kişilerin bağımsızlığının ve özerkliğinin iyileştirilmesi için bir araç olarak, engelli kişilerin çalışma yoluyla sosyal katılımını teşvik etmek.
- Toplumda ve işletmede engelli kişilerin kişisel ve işgücü olarak terfilerini mümkün kılmak.

Destekli İstihdam, bir iş faaliyeti geliştirebilmesi için kişiye temel yardımın sağlanmasından oluşan bireyselleştirilmiş bir destek sistemine dayanmaktadır.

## **c. Değerlendirme**

Engelli kişinin yetenekleri, becerileri, yetenekleri, yetenekleri ve işle ilgili ilgi alanları açıklanmaktadır. Bu bilgi, adayın iş bankasına yerleştirilmesini ve aktif bir iş aramaya başlamasını sağlayacaktır. Bu süreç, mesleki profilleri, görevlerini yerine getirirken kapasitenin işlevsel yönlerini ve işe yönelik motivasyon, sosyal- emek becerileri ve özerklik durumlarına ilişkin adayın bilgilerinin toplanması ve analizini içermektedir.

## **d. Kişinin niteliklerine uygun işlerin belirlenmesi ve analizi**

Amacı, iş pozisyonunun, temel taleplerin veya gereksinimlerin tanımına, gereken ön bilgi düzeyi ve olası hastalıklar ve mesleki tehlikelere göre engelli çalışanın o pozisyonda gerçekleştireceği görevleri ve performansı için gerekli beceri ve yetenekleri tanımlamaktır. Amaç, pozisyonun adaya uygunluğunu belirlemek veya engelli kişiyi işe başarılı bir şekilde dahil etmek ve sürdürmek için gerekli kişi-pozisyon uyumlarını oluşturmaktır. Bu bilgilerin toplanması, adayın pozisyona dahil edilmesinden önce iş koçu tarafından yapılır ve değerlendirilir. Daha sonra teklif-talep eşleştirmesi yapılır ve değerlendirilen pozisyonun özelliklerine en uygun aday seçilir.

#### **e. Kişinin işyerine yaklaşımı**

Bu aşamada aday, şirketle ve seçildiği pozisyonla iletişime geçer. Çalışan ile önceden bilgilendirme toplantısı yapılacak ve ailesi davet edilebilecektir. Bu toplantıda profesyonel, şirketin özelliklerini ve seçildiği pozisyonu açıklayacaktır.

İş pozisyonuna dahil olma ile birlikte iş koçunun desteği başlar. Konunun özelliklerine ve belirli pozisyona bağlı olarak, her zaman aşağıdaki şemaya göre kademeli olarak geri çekilmesini öngören bir dış destek planı oluşturulacaktır: iş koçunun desteğinin daha yoğun olacağı ilk andan (yoğun destek) , desteğin tamamen geri çekilmesine veya yalnızca sporadik denetime (denetim) ulaşana kadar aşamalı olarak desteğin geri çekilmesine (orta destek) ilerlemek. Kullanıcının kendi iş ortamıyla, özellikle de onunla doğrudan etkileşime giren personelle karşılıklı ilişkisini teşvik etmek, böylece ters orantılı olarak artacak bir iç desteğin (doğal destek) doğuşunu teşvik etmek iş koçunun rolü olacaktır. İş koçunun desteği üç temel hususa odaklanacaktır: görevlerin yerine getirilmesinde kalite, yeterli performans ve sosyo-mesleki beceriler. Desteğin yoğunluğu veya türü vakadan vakaya değişir ve geri çekilme ilerleyici ve planlıdır.

#### **f. Desteğin takibi ve geri çekilmesi**

İşyerinin bakımı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve terfi, engelli işçi ve işverenin ihtiyaçlarının önleyici ve ileriye yönelik değerlendirilmesi, çelişkili durumların tespiti ve uygulanmasına yönelik izleme yapılır. düzeltici önlemler alınır.

Destekli istihdam süreci, engelli kişi programdan olumlu bir çıkış veya ayrılma yoluyla çalışma özerkliğine ulaştığında sona erer. Bu çıkış, önceden belirlenmiş bir süre içinde herhangi bir olay olmadığı ve program, şirket, engelli çalışan ve varsa ailesi arasında açık bir anlaşma olduğu sürece gerçekleşecektir.

#### **g. Bir sonraki modele geçişin planlanması**

İşçinin uygun koşullarda işte devamlılığını sağlayacak aksiyonlar geliştirilecektir. Takibin temel yönleri şu şekilde sıralanabilir: işçi tarafından yürütülen işin şirket tarafından belirlenen nitelik ve nicelik kriterleri dahilinde değerlendirilmesi. Toplanan bilgiler, sapmaların analiz edilmesini, düzeltici

önlemlerin oluşturulmasını ve iyileştirme eylemlerinin incelenmesini mümkün kılacaktır.

### III. İspanya'da rekabetçi istihdam modeli

#### a. İtiraz/İlgi

Olağan istihdam, ortak çalışma rejimi tarafından düzenlenen normalleştirilmiş şirketlerde engelli bir işçi tarafından sağlanan istihdamdır. Bu istihdam modeli, kamu makamları tarafından engelli işçilerin işe alınmasını teşvik etme ve onların normal işgücü piyasasına entegrasyonunu sağlama ve böylece fırsat eşitliği ilkesini garanti altına alma eğiliminde olan bir dizi olumlu eylem önleminin benimsenmesiyle karakterize edilir. Ulaşılacak istenen hedefler şunlardır:

- Engelli kişilerin istihdama erişiminin teşvik edilmesi.
- Korumalı istihdamdan düzenli istihdama geçişin kolaylaştırılması.
- Yedek kotanın doldurulması.
- Sıradan bir şirketin engelli işçilerin yetenekleri hakkında daha iyi bilgi sahibi olmasının kolaylaştırılması.

50'den fazla işçi çalıştıran kamu veya özel şirketler, genel kural olarak %2'den az olmamak üzere engelli işçi çalıştırmakla yükümlüdür. Öte yandan, kamuda istihdam tekliflerinde de engellilerin dolduracağı kontenjanların en az %7'si oranında kontenjan ayrılması gerekir.

**Sürekli sözleşmelerde**, engelli bir kişiyle yapılan her bir sürekli tam zamanlı sözleşme için işveren 3.907 € alacaktır. Sözleşme kısmi süreli ise, bu miktar çalışma gününe göre orantılı olarak azaltılacaktır. Ayrıca, iş istasyonlarının uyarlanması, koruyucu ekipmanın sağlanması veya engellerin kaldırılması için işveren 902 €'ya kadar alır. İşçinin özelliklerine bağlı olarak, sözleşme süresi boyunca yıllık 4.500 Avro ile 6.300 Euro arasında farklı sosyal güvenlik primleri de vardır.

**İstihdamın teşviki için geçici sözleşmeler** söz konusu olduğunda, sözleşme süresi boyunca Sosyal Güvenlik katkı payı iadeleri, çalışana bağlı olarak yıllık 3.500 € ile 5.300 € arasındadır.

Alternatif eğitim sözleşmeleri için teşvikler şunlardır:

- Şirketlerin sosyal güvenlik katkı paylarına, büyüklüklerine göre, sözleşme süresince %100 ile %75 arasında ikramiye.

**Profesyonel staj sözleşmeleri** için şirketler, işverenin sosyal güvenlik katkısının %50'sini iade etme hakkına sahip olacaktır.

**İkame sözleşmesi için şirket**, sözleşme süresi boyunca işverenin sosyal güvenlik katkı payları üzerinden %100 indirim alacaktır.

## **b. Değerlendirme**

Kamu istihdam kurumlarının veya yerleştirme bürolarının gerekli aracılık çalışmalarını yaptıktan sonra iş teklifini karşılayamaması; şirketin kendisini özel kılan üretim, organizasyonel, teknik veya ekonomik sorunların olduğunu kanıtlayabilmesi ve engelli işçileri işe almanın zor olduğu durumlarda, aşağıdakiler gibi alternatif önlemler alınabilir:

- Bir Özel İstihdam Merkezi veya serbest meslek sahibi bir engelli ile ticari veya serbest sözleşme yapmak.
- Bağışlar veya sponsorluk faaliyetleri.

## **c. Kişinin niteliklerine uygun işlerin belirlenmesi ve analizi**

İşverenler, engellilerin istihdama erişmelerini, işlerini yapmalarını, profesyonel olarak ilerlemelerini ve eğitime erişimlerini sağlamak için her özel durumun ihtiyaçlarına göre işyerinin uyarlanması ve şirketin erişilebilirliği için uygun önlemleri almakla yükümlüdür. Bu aşırı yük, şirket engelli bir işçiyi kalıcı olarak işe aldığı anda hafifletilir; bu durumda, işgücü piyasasına girmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırmanın yanı sıra işleri uyarlamak ve/veya iş kazalarını önlemek için gerekli kişisel koruma ekipmanını sağlamak için Kamu İstihdam Kurumundan bir sübvansiyona başvurabilir. Bu tür bir sübvansiyonun amaçları, bir yandan, engelli işçinin işini yapmak için ihtiyaç duyacağı makine, araç veya gereçlere uyum sağlaması; diğer yandan, işini en uygun koşullarda ve güvenliği ve sağlığı için herhangi bir tehlike oluşturmadan gerçekleştirebilmesi için gerekli araçları aldığını; ve son olarak, faaliyetlerini en uygun ve elverişli koşullarda, yapıları, konstrüksiyonları ve mobilyaları uyarlayarak gerçekleştirmesidir.

#### **d. Kişinin işyerine uygunluğunun tespiti**

Amaç, normal işgücü piyasasındaki şirketlerde, eşit performans gösteren diğer çalışanlara benzer koşullar altında, işgücüne dahil olma konusunda özel zorluklar yaşayan engelli kişilerin sosyal ve işgücüne uyumunu kolaylaştırmak amacıyla işyerinde bireyselleştirilmiş rehberlik ve refakat eylemleri geliştirmektir.

Bu eylemler şunlardan oluşur: engelli kişiye oryantasyon, tavsiye ve destek, her işçi için işe uyum planı hazırlamak; engelli işçi ile görevleri paylaşan işçi, işveren ve şirket personeli arasında yakınlaşma ve karşılıklı yardımlaşma çalışmaları. Erişimde özel zorluklar yaşayan engelli işçilerin rekabetçi istihdama geçişini kolaylaştırmak için, özel istihdam merkezinde destekli istihdamdan rekabetçi istihdama geçişin kolaylaştırılacağı çalışma bölgeleri oluşturulabilir. Bu amaçla şirket (işbirlikçi şirket) ile Özel İstihdam Merkezi arasında sözleşme imzalanacaktır. İş birliği yapan şirket, iş sözleşmesini imzalamadan önce engelli işçinin yeteneklerini ve potansiyeli hakkında bilgiye sahiptir.

#### **e. İşyerinde bir iş arkadaşının belirlenmesi ve iş arkadaşının eğitimi**

Engelli işçinin düzenli işgücü piyasasına tam olarak entegre olması için destekli istihdam gereklidir. Bu modeli takiben, belirtilen hedefe ulaşmak için iş koçu figürü esastır. Bu kişi, en az bir orta düzey mesleki eğitim derecesine veya eşdeğerine sahip olmalı ve engelli kişiler için, pozisyonlarının işlevlerini yerine getirmelerini sağlayan işgücü entegrasyon faaliyetlerinde en az bir yıllık geçmiş deneyime sahip olmalıdır.

Ayrıca, işyerinde, engelli kişinin iş arkadaşları, örneğin idari asistan olarak işe başlayan herhangi bir işçinin sahip olduğu ofis ekipmanının taşınması gibi öğrenme durumlarında tipik sözlü yardım sunabilir. Bu durumda, çalışanlar belirli bir yeterliliğe sahip olmasalar bile, öğrenme yardımları sunabilirler.

## BÖLÜM 8

### Avusturya'da İstihdam Modelleri

*Tom SALAMON, Judy SALAMON, Manulea MITTERMAYER*

#### I. Avusturya'da Korumalı İstihdam

##### a. Giriş

Ulusal düzeyde, farklı davranışları, kültürleri, gelenekleri ve tarihi yansıtan korumalı işyerlerinin birçok farklı tanımı vardır. Bazı ülkelerde, korumalı işyerleri güçlü bir yasal çerçevenin parçasıdır. Diğerlerinde, genel destek planlarının bir parçası olarak tanımlanırlar ve yasalarla desteklenmezler. IGOS tarafından 'Herkes için Kalite Çalışma Ayarları Projesi' kapsamında yayınlanan bir raporda, sekiz Üye Devletteki korumalı işyerlerini ulusal tanımları karşılaştırılmıştır.

UNCRPD'nin onaylandığı ülkelerde, engelli bireylere engelli olmayan bireylerle aynı çalışma haklarının sunulmasını bir insan hakkı olarak genellikle ulusal engelli mevzuatında yer verildiğini tespit etmiştir. Bu durum, Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya ve Portekiz'de olduğu gibi, ekonomik açıdan kârlı olup olmadıklarına bakılmaksızın, korumalı işyerleri için yasal bir temel sağlar. Korumalı işyerlerine yönelik yasal hükümlerin gücü açısından, analiz edilen ülkelerin çoğu ulusal düzeyde güçlü mevzuat oluşturmuştur. İdari sistemlerinin federal yapısı göz önüne alındığında, yetkiden sorumlu olan federal devlet düzeyinde korumalı atölyeleri kapsayan güçlü bir mevzuatın kabul edildiği Avusturya ve Belçika istisna oluşturmaktadır.

Korumalı istihdamın, açık işgücü piyasasında iş bulamayan nüfusa yönelik olduğunun anlaşıldığı durumlarda, AB'de korumalı çalışanlar için istihdam durumu ve ücret düzeyinde önemli farklılıklar vardır. Örneğin, Avusturya'da korumalı istihdamdaki kişiler hizmet kullanıcıları olarak tanımlanırlar ve sonuç olarak istihdam koruma yasalarına tabi değildir ve bağımsız sosyal güvenlik hakkına sahip değildir. AB'deki atölyelerin çoğu İş Kanunu'nun yükümlülüklerine ve haklarına taraf olmadığından, engelli katılımcılar 'çalışan statüsüne' sahip değildir. Bu durum genellikle asgari ücretin altında ödeme yapılmasına neden olur ve bu da potansiyel olarak yoksulluk riskinin artmasına neden olabilir. Ancak, korumalı istihdam genellikle kullanıcılara maddi olmayan faydalar sağlayan diğer



mekanizmalarla desteklenir.

Diğer üye devletler, korumalı atölyelerdeki kişileri çalışan olarak tanımlar. Örneğin, Fransa ve Almanya'da korumalı istihdamdaki kişiler, çalışanlarınkine benzer bir yasal statüye sahiptir. Almanya'da koruma altındaki çalışanlara çalışmaları için asgari ücret yerine küçük bir geri ödeme yapılmasına rağmen, korunan her atölyede çıkarlarını korumak için bir temsilci organ seçme hakları vardır. Belçika'da (Flanders), korumalı atölye çalışanlarının asgari ücreti kazanma hakkı vardır. Korumalı atölyelerde çalışan engelli kişilerin çalışan statüsü Yunanistan, İrlanda, İtalya ve Portekiz'de de mevcuttur.

## **b. Korumalı istihdamdaki eğilimler**

Son 15 yılda, engelli kişilerin açık işgücü piyasasına entegre olmalarına yardımcı olacak girişimlerde bir artış olmuştur. Bu yaklaşım değişikliğinin nedenleri arasında şunlar sayılabilir:

- Bazı üye devletler tarafından, geleneksel korumalı atölyelerin engelli kişilerin ayrımcılığını sürdürdüğü ve düzenli istihdama entegrasyonlarını engellediği yönünde bir his;
- Hükümetin kısa vadeli tasarruf yapması ve dolayısıyla geleneksel korumalı işyerlerine verdiği desteği geri çekmesi için ekonomik baskılar.

Korumalı işyerlerinin amacının ne olması gerektiğine dair tartışma, Birleşik Krallık'taki Remploy örneğiyle örneklendirilebilir.

Belçika'da (Wallonia), durum nispeten benzer görünmektedir. Agence Wallonne pour l'Emploi de Personnes Handicapées (AWIPH), önceliklerini İskandinavya'dan edinilen deneyime dayandırmıştır. Yararlanıcıların dayandırılması gereken kriterler belirlemiştir. Bunlar, 'istihdamda en çok zorluk çekenleri' (ancak Belçika'daki işgücü piyasası çerçevesinde çalışabilecek durumda olanlar) içerir.

Diğer üye devletler de, açık işgücü piyasasına geçişe daha fazla odaklanan Finlandiya ve Fransa'daki sosyal girişimler gibi, düzenli işgücü piyasasına yakın yeni korumalı istihdam biçimleri geliştirmişlerdir. İşçilerin mesleki gelişimine ve korumalı çalışma sırasında öğrenilen becerilere vurgu yapılır. Hollanda'da

reformlar, düzenli olarak şirketler tarafından da sunulabilen, kişiye özel korumalı istihdam hakkını vurgulamaktadır. Almanya ayrıca korumalı çalışanları açık işgücü piyasasına entegre etme yönünde bir değişim yaşamıştır. Bu, 2007-2010 döneminde 684 proje ile %7 artan entegrasyon projelerinin sayısındaki genel artış ile kanıtlanmaktadır.

Diğer birkaç üye devlet, korumalı istihdamın sorumluluğunu bir rehabilitasyon aracı olarak hizmet edecek şekilde değiştirmiştir. Örneğin, Polonya ve Macaristan, çalışma ortamının engelli kişiler için uygun olduğunu garanti etmek için (sübvansiyon almanın ön koşulu olarak) akreditasyon sistemlerini uygulamaya koymuştur. Bu örnekler, politikada daha geçişli bir korumalı atölye modeline doğru bir değişikliği açıkça göstermektedir.

### **c. Polonya ve Almanya'da rehabilitasyon ve VET önlemleri**

Polonya'da Engelli Kişilerin Rehabilitasyonuna Yönelik Devlet Fonu (PFRON), orta ve ağır engelli kişilerin istihdam edildiği mesleki faaliyet gösteren işyerleri için fon sağlamaktadır. Bu işyerlerinin amacı, engellilerin toplum içinde nispeten bağımsız bir yaşam sürmelerini sağlamaya yönelik mesleki faaliyetler ve istihdam olanakları sağlamaktır. Ayrıca, bu atölyeler, engelli kişilerin açık işgücü piyasasında iş bulma kapasitelerini geri kazanmaya odaklanan mesleki terapi atölyeleri şeklinde mesleki rehabilitasyon sağlar.

PFRON ayrıca, korumalı istihdamdan korumasız istihdama geçişte olan engelli kişilerin maaşlarının yanı sıra korumalı çalışanların maaşlarını da sübvansiyon etmektedir. 2013 yılında PFRON, 3.067 engelli kişinin istihdam edildiği 77 mesleki faaliyet gösteren işyerine ortak finansman sağlamıştır. Bu, 2005'ten bu yana 1.844 kişilik bir artış göstermektedir.

Almanya'daki korumalı atölyeler, korumalı çalışanların normal işgücü piyasasına geçişine destekle birlikte 2 yıla kadar mesleki eğitim de sağlamaktadır. Ek olarak, entegrasyon projeleri, istihdam edilen engelli kotasını doldurmayan firmalara uygulanan Telafi Edici Vergi aracılığıyla finanse edilmektedir. Bu projeler, ağır engellilerin %25-50'sini istihdam eden entegrasyon atölyelerini, entegrasyon şirketlerini ve entegrasyon departmanlarını içermektedir. Bu projeler açık işgücü

piyasaının bir parçasıdır ve açık işgücü piyasasında iş, mesleki destek, ileri mesleki eğitim ve sürekli istihdam desteği sunarlar. Bu projelerin sayısı, 2010'a göre %7'nin üzerinde bir artışla 2011'de faaliyete geçen 684 proje ile sürekli artmaktadır.

VET ve işe geçiş fırsatlarına ek olarak, korumalı atölyeler genellikle çok çeşitli terapötik/rehabilitasyon önlemleri sağlar. Örneğin, Belçika'da (Flanders), gündüz bakımevlerinde engelli insanlara yardımcı olmak için uyarlanmış çalışma işletmeleri, korumalı atölyeler, psikiyatristler ve sosyal koruma kurumlarıyla işbirliği içinde bir dizi 'istihdam yoluyla rehabilitasyon' girişimi oluşturulmuştur. Flanders'daki korumalı işyerleri tıbbi rehabilitasyon merkezleri olarak tasarlanmasa da, mesleki rehabilitasyon ve gelişim için fırsatlar sunarlar. Çalışanları için, yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eylemleri içeren ve bazı durumlarda düzenli bir çalışma ortamına geçişi de hazırlayan kişisel gelişim planlarını uygulamaya koymaları gerekmektedir.

AB'deki korumalı atölyeler tarafından sağlanan rehabilitasyon önlemlerinin yakın tarihli bir karşılaştırmalı değerlendirmesi, sekiz Üye Devlette bir dizi benzerlik tespit etmiştir. Özellikle bazı korumalı işyerleri, engellilerin ahşap, metal, bahçe, ambalaj, tekstil gibi mesleklerde çalışabilmeleri için teknik programlar sunmaktadır. Bu hizmetler aynı zamanda grup etkinlikleri yoluyla kişilerarası eğitimi, kişisel gelişimi ve ekip oluşturma egzersizlerini içerir. Diğer korumalı atölyeler, engelli yaşlı insanlara odaklanan programların yanı sıra sosyal ve kültürel programlarla rehabilitasyon sağlar.

#### d. Çözüm

AB genelinde korumalı atölyelerin tanımları, faaliyetleri, yapıları ve yasal çerçeveleri bakımından, ağırlıklı olarak amaçlarına ilişkin farklı görüşlerden kaynaklanan önemli farklılıklar vardır. Korumalı işyerlerinde çalıştırılan engellilerin istihdam hakları arasında da önemli farklılıklar bulunmaktadır ve ücretlerin genellikle düşük olması, korumalı çalışanları artan bir yoksulluk riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu rapor, bir bütün olarak korumalı işyerleri yatırımlarının maliyetleri ve getirileri açısından bazı cevaplar ararken, farklı atölye türlerinin etkisine ilişkin kapsamlı ampirik yanıtlar sağlayamamaktadır. Daha fazla ampirik kanıt sağlamak için daha fazla araştırma gereklidir.

## II. Avusturya'da destekli istihdam

### a. Giriş

Avrupa'da da destekli istihdam kavramı 1990'ların başında geliştirilmiş ve genişletilmiştir. Başlangıçta, kavram Büyük Britanya ve İrlanda'da yayılmış; birkaç istisna dışında, Avrupa'daki yayılma Batı'dan Doğu'ya doğru olmuştur. Başlangıçta, İrlanda, Birleşik Krallık (İngiltere, Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda), Hollanda, Almanya, Norveç, Portekiz, İspanya ve Kuzey İtalya'da daha büyük model projeler vardı. Bunları 1990'ların ortalarından itibaren Avusturya, İsveç, Finlandiya, İzlanda, Kıbrıs izlemiştir (Doose, 2007). Destekli İstihdam için bir şemsiye kuruluşun ABD'de kurulmasından beş yıl sonra, Avrupalı bir muadili tanıtılmış ve Avrupa Destekli İstihdam Birliği (EUSE), Avrupa'da Destekli İstihdam'ın gelişimini desteklemek amacıyla kurulmuştur. Destekli İstihdam için çatı kuruluşun ana görevlerinden biri, her iki yılda bir uluslararası konferansların düzenlenmesidir (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2007). Almanya, İngiltere, Norveç, Finlandiya, Avusturya, Yunanistan, Portekiz, İrlanda, İskoçya, İzlanda, İsveç, İtalya, İspanya, Hollanda, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, İsviçre, Kuzey İrlanda ve Galler olmak üzere 19 üyeden oluşmaktadır. (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2009).

Avusturya'da engelli kişilerin mesleki entegrasyonu 1992 yılında iki model proje ile başlamıştır. Amaç, akıl hastalığı olan kişilerin kazançlı bir şekilde istihdam edilmeleri ve istihdamda kalmaları için destek olmaktır. Bu projelerin değerlendirilmesi, desteklenen kişilerin %43 ila %50'sine başarılı bir şekilde yardım edildiğini göstermiştir. Projelerin maliyetleri ile işsizliğin neden olduğu maliyetler arasında yapılan bir karşılaştırma, her iki projenin de başarısını göstermiştir. Sonuç, tüm illerde iş desteği projelerinin genişletilmesiydi (Blumberger, 2001).

Avusturya'da engellilerin entegrasyonuna yönelik büyük bir adım, ilk versiyonu 1969'da yürürlüğe giren Engellilerin İstihdamına İlişkin Kanun'dur (BEinstG). Bu kanun özellikle istihdam bağlamında engelli insanlar için geçerlidir ( Federal Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Nesiller ve Tüketicinin Korunması/IV, 2006). Avusturya'da 1 Ocak 2006'dan bu yana yürürlükte olan Federal Engelli Eşitliği Yasası, engellilere yönelik bir diğer önemli kazanımdır. Yasa, toplum yaşamına eşit katılımını ve engellilerin daha iyi bir yaşam sürmelerini sağlamak için engellilere karşı ayrımcılığı yasaklamaktadır (Federal Engellilik Eşitliği Yasası).

Styrian Engellilik Yasası (2007) ayrıca destekli istihdam hakkında bir paragraf içerir. Destekli istihdamın "... kapasitesi, kreşlerde veya işletmelerde istihdam yoluyla yardım için gerekenleri aşan ve yalnızca özel çerçeve koşulları altında çalıştırılabilen ..." kişilere verileceğini belirtir. (S.6). Kişinin bu işlerde kişisel yardımla desteklenmesi ve eşlik edilmesi de şart koşulmuştur. Avusturya'da, engelli kişilerin entegrasyonunun başlangıcından bu yana, yasal dayanağa da yansıyan olumlu gelişmeler kaydedilmiştir.

## **b. İşlem**

Destekli istihdam, bireysel vakanın destek gereksinimlerine göre ayrı ayrı seçilen ve uyarlanan farklı aşamalarda ilerler.

Desteklenen istihdamın ideal süreci aşağıdaki aşamalara ayrılmıştır:

1. ilk bilgi ve atama
2. profesyonel bir profil oluşturarak bireysel kariyer planlaması
3. bireysel iş edinme ve iş geliştirme - iş aramayı desteklemek
4. iş hazırlığı, iş analizi ve iş ayarlaması
5. iş koçluğu - işe alışma, şirkete entegrasyon ve gerekirse işyerinde kalifikasyon için destek
6. takip eden entegrasyon desteği, gerekirse kriz müdahalesi ve çalışma yardımı" (Doose 2007, s. 119).

## **c. Kalite standartları**

Avrupa Destekli İstihdam Birliği, destekli istihdam sağlayıcılarının hizmetlerinin kalitesini geliştirmelerini ve optimize etmelerini sağlamak için bir karşılaştırma sağlar. Kalite standartları bir yandan öz değerlendirmeye hizmet ederken, diğer yandan hedef anlaşmalar yoluyla hizmetlerin sürekli olarak optimize edilmesi için bir çerçeve sunmaktadır. Desteklenen istihdam modeli son yıllarda geliştiğinden dolayı, tek tip kalite standartları belirlemek önemli hale gelmiştir (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2007).

Kuruluşun kalite standartları ile desteklenen istihdam süreci ve sonuçları formüle edilir. Bireysel kalite standartları, özelliklere göre daha ayrıntılı olarak tanımlanır ve ayrıca özelliklerin kaydedileceği değerlendirme prosedürlerine

referanslar vardır. Bu standartlar, Avrupa'daki tüm Destekli İstihdam sağlayıcıları tarafından uygulanmaya çalışılacaktır.

Aşağıda, şirket bazlı iş eğitiminin değerlendirilmesi sürecinde önemli olan bireysel kalite standartları belirtilmiştir.

#### **d. Kuruluşun kalite standartları**

Toplamda, kuruluşun dört kalite standardı ifade edilmiştir:

1. "Liderlik ve yönetim, yüksek kalite standardını belirler.
  2. Kuruluş, her organizasyon düzeyinde planlama ve karar alma süreçlerine paydaş katılımını teşvik eder ve buna değer verir.
  3. Dezavantajlı kişilerin haklarını korumayı ve geliştirmeyi taahhüt eder.
  4. Profesyonel ve yetkin personel, organizasyonun her seviyesinde kaliteli iş sunar."
- (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2007, s. 27ff.)

Toplamda, bu dört standart için 29 özellik tanımlanmıştır.

#### **e. Süreç kalite standartları**

Sürecin kalite standartları, Destekli İstihdamın bireysel aşamalarına atıfta bulunur. Destekli İstihdam sürecinin kalite standartları şunlardır:

##### **1. Aşama: Değerlendirme**

1. "Engelli kişi, Desteklenen İstihdam sağlayıcısını işe alıp almamaya karar vermesi için uygun olan formda gerekli tüm bilgileri almıştır.

##### **2. Aşama: Yetenek profili**

1. Bireyin mesleki ilgileri, yetenekleri ve yetenekleri hakkında ilgili verileri toplamak için kişi merkezli bir yaklaşım kullanılır.

2. İş arayanlar, işleri ve gelecekteki kariyerleri hakkında bilinçli ve gerçekçi kararlar almaları için desteklenir.

3. Her bir iş arayanla birlikte bireysel bir esnek katılım planı geliştirilir.

##### **3. Aşama: İş geliştirme**

1. Bir işi belirlemek için uygun eğitim ve destek sağlanır.

2. İş arayan, mümkün olan en iyi işi bulması konusunda desteklenir.

#### **4. Aşama: İşverenle iletişim**

1. İşverene en uygun çalışanı bulmasında yardımcı olunur.

#### **5. Aşama: Şirket içi ve şirket dışı destek**

1. işçinin göreve başlaması ve desteği uygun ve etkilidir ve işyerinde bağımsızlığı ve ilerlemeyi destekler." (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2007, s. 31ff.)

#### **f. Sonuçların kalite standartları**

Avrupa Destekli İstihdam Birliği de Destekli İstihdam'ın sonuçları için kalite standartlarını formüle eder.

1. "İş arayan, genel işgücü piyasasında ücretli bir iş bulur ve elde eder.
2. Çalışan, değerli bir meslektaş ve ekibin eşit bir üyesidir.
3. İşçinin kariyer gelişimi için fırsatları vardır." (Avrupa Destekli İstihdam Birliği, 2007, s. 39f.).

#### **g. Destekli istihdamın başarısı ve sürdürülebilirliği**

Mevcut işgücü piyasasında, sık iş değiştirmek yaygındır. Bir şirkette eğitime başlayıp emekli olana kadar orada çalışmak oldukça nadir hale gelmiştir. Tabii ki, bu aynı zamanda engelli insanlar için de geçerlidir. Ancak, daha önce açıklandığı gibi, işgücü piyasası durumu onlar için çok daha zor olduğundan, birincil işgücü piyasasına yerleştirmenin sürdürülebilirliği daha da önemlidir. Kapsayıcı işlerin sürdürülebilirliği ile ilgili bir dizi çalışma bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sunulacaktır.

Doose (2007), destekli istihdam konusunda bir elde tutma ve ilerleme çalışması yürütmüştür. Bu amaçla, daha önce çeşitli özel entegrasyon hizmetleri tarafından birincil işgücü piyasasına yerleştirilmiş öğrenme güçlüğü çeken 251 kişiye uyguladığı yaşama ve çalışma durumuna ilişkin bir anket geliştirmiştir. Yerleştirilen öğrenme güçlüğü çeken işçilerin en az üçte ikisinin, yerleştirilmelerinden ortalama dokuz yıl sonra hala genel işgücü piyasasında istihdam edildiğini bulmuştur.

Başka bir bulgu, öğrenme güçlüğü çeken işçilerin %70'inin genel işgücü piyasasında istihdam edildiğini göstermektedir. %11'i engelliler için atölyelerde çalışmaktadır ve %8'i işsizdir. Çalışanların %3'ü maluliyet veya çalışma gücü kaybı izni ve %2'si doğum iznindedir. Bu sonuçlar, uzmanlaşmış bir servise yerleştirildikten

sonra beş yıl boyunca mevcut çalışma durumunu ifade eder ve gidişatı bilinmeyen kişileri hariç tutar.

İşe yerleştirmeden üç yıl sonra, öğrenme güçlüğü çeken işçilerin %76'sı hala ilk yerleştirmelerinde olduğu için, istihdam ilişkilerinde de yüksek derecede bir istikrar vardı. Bu oran beş yıl sonra %62 ve on yıl sonra %55'dir. İş ilişkisinin süresi ile ilgili olarak, anketin yapıldığı dönemde istihdam edilen kişilerin mevcut iş ilişkisinde ortalama 7 yıl 8 aydır çalıştıkları tespit edilmiştir. Araştırma sırasında işsiz olan kişilere bakıldığında, daha önce ortalama 44 aydır istihdam edildiği için daha uzun süreli yerleştirilen kişilerden de söz edilebilir. Doose ayrıca, istihdam ilişkilerinin çoğunun ilk yılda sona erdiğini ve oranın bundan sonra her yıl düştüğünü tespit etmiştir. Sadece beşinci yılda feshedilen iş ilişkilerinde bir artış görülmüştür.

Benzer bulgular, entegrasyon hizmetleri yoluyla genel işgücü piyasasına yerleştirilen öğrenme güçlüğü çeken ağır engelli kişilerin istihdam geçmişleri üzerine bir araştırma yürüten Kaßelmann ve Rüttgers (2005) tarafından sağlanmıştır. Anket sırasında, yanıt verenlerin %65,6'sı hala genel işgücü piyasasında istihdam ediliyordu. Anketin yapıldığı sırada %14,4'ü engellilere yönelik atölyelerde çalışıyordu ve %16,8'i işsizdi. Ayrıca yerleştirildikleri şirketlerde çalışmaya devam edenler ile iş değiştirenler arasında da farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. İlk yerleştirmeler daha düşük bir ortalama engel düzeyine sahiptir, yasal bir vasiye sahip olma olasılığı daha düşüktür ve zihinsel engeller gibi daha az ek engele sahiptir.

Doose (2007) ayrıca, sonlandırılmış istihdam ilişkilerine ilişkin olarak nispeten istikrarlı istihdam ilişkileri bulmuştur. Biten iş ilişkileri mevcut olanlardan önemli ölçüde daha kısa olmasına rağmen ortalama üç yıl beş ay sürmüştür. Dolayısıyla bunlar, uzun vadeli istihdam ilişkileri olarak da sınıflandırılabilir. İstihdam ilişkilerinin %25'inin ilk yılda sonlandırılmış olması dikkat çekicidir.

Doose (2007) çalışmasında ayrıca, birincil işgücü piyasasında istihdam edilen kişilerin, güvenceli istihdam veya işsizlere göre finans, sağlık, boş zaman ve barınma gibi hayatın çeşitli alanlarında önemli ölçüde daha fazla tatmin olduğunu bulmuştur. Bu, "temas" alanı için geçerli değildir, çünkü burada korumalı işlerde çalışanlar en memnun olanlardır. Sosyal bütünleşme ile ilgili olarak, çalışanların meslektaşları ile neredeyse hiç özel temaslarının olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışma saatlerinde entegrasyon iyi ile çok iyi arasındadır.



Ancak, görevlendiren kuruluşlar için sürdürülebilirlik, kalitenin tek garantisi olmayıp, yerleştirme oranları da belirleyici kabul edildiğinden, bu konuda sonuçların gösterilmesi de önemlidir. Avusturya'da bununla ilgili herhangi bir anket yoktur, ancak Almanya'da çeşitli özel entegrasyon servisleri tarafından halihazırda bazı araştırmalar yürütülmüştür. Örneğin, destekli istihdam kavramına göre çalışan uzmanlaşmış entegrasyon hizmetlerinde %16 ile %49 arasında yerleştirme oranları bulunmaktadır (Trost & Schüller, 1992; Schön, 1993; Meuth, 1996, Barlsen, Bungart, Hohmeier & Mair, 1999) ; Trost & Kühn, 2001; ZENTRAS, 2000; Kastl & Trost, 2002; Doose, 2007'den alıntılanmıştır).

1996'dan 2003'e kadar olan dönemde toplam 129 kişiye yardımcı olan Hamburger Arbeitsassistentz (Hamburg İstihdam Yardımı) daha başarılı olabilir. Bu kişiler üzerinde yapılan bir araştırma, %59'unun destekten ayrıldıktan sonra işe girdiğini göstermiştir (Hamburger Arbeitsassistentz, 2004). Kastl ve Trost (2002), Bond'un meta-analizlerinde de görülebilen bireysel hizmetler arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.

2004 gibi erken bir tarihte Bond, destekli istihdamın etkilerini göstermek için çeşitli çalışmaları karşılaştırdı ve olumlu başarılar elde etmeyi başardı. Destekli istihdam programlarına katılanların, karşılaştırma gruplarına göre daha sık iş buldukları gösterilmiştir. Daha yakın tarihli bir incelemede Bond, Drake ve Becker (2008), 1996 ile 2008 yılları arasında yayınlanan destekli istihdamla ilgili on bir çalışmayı karşılaştırdı. Yalnızca iş arayanların destekli istihdam programına veya başka bir ölçüme rastgele atandığı araştırmalar dahil edildi. Tüm çalışmalarda, destekli istihdam programında iş arayanlar kontrol gruplarına göre önemli ölçüde daha fazla işgücü piyasasına entegre olmuştur. Ortalama olarak destekli istihdam programlarına yerleştirme oranı %61 iken, kontrol gruplarında bu oran ortalama sadece %23'tür.

Tüm araştırmalarda, destekli istihdamın özel bir biçimi olan destekli entegre yerleştirme programlarının yerleştirme oranlarının ilgili kontrol gruplarına göre bariz bir şekilde daha yüksek olduğu ilk bakışta görülmektedir. Bununla birlikte, bireysel çalışmalar arasında desteklenen istihdam programlarında da büyük bir farklılık vardır. Bond, Drake ve Becker (2008) yerleştirme oranına ek olarak iki grup arasında ilk iş için bekleme süresinde de bir fark bulmuşlardır. Yedi çalışma, kontrol

gruplarının bir iş bulmasının ortalama iki kat daha uzun sürdüğünü göstermiştir. Desteklenen İstihdam programlarında, insanlar bir iş için dört ay ile beş aydan biraz fazla beklemektedir. Dört çalışmada da haftalık çalışma saatlerinde farklılıklar bulunmuştur. Destekli istihdam programlarına katılanların %43,6'sı haftada yirmi saat ve üzerinde çalışırken, kontrol gruplarının sadece %14,2'si çalışmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, işlerin süresi de büyük önem taşımaktadır. Yedi çalışmada, Destekli İstihdam programlarına katılanların serbest ekonomideki işlerde kontrol gruplarına göre iki kattan daha uzun süre çalıştıkları gösterilmiştir. Ancak bu etki, yalnızca iş bulmuş kişiler dikkate alındığında ortadan kalkmaktadır (Bond, Drake & Becker, 2008). Birincil işgücü piyasasına yerleştirme başarısı başka çalışmalarda da gösterilmiştir (Drake, McHugo, Becker, Anthony & Clark, 1996; Doose, 1998; Cook ve diğerleri, 2005). Sonuç olarak, destekli istihdam kavramının engellileri birincil işgücü piyasasına entegre etmenin iyi bir yolu olduğu söylenebilir. Aşağıdaki ampirik çalışmada Alpha Nova'nın Destekli İstihdam konseptine göre çalışan şirket içi iş eğitiminin etkileri incelenecektir. Ancak öncelikle değerlendirme ile ilgili temel bilgiler açıklanacaktır.

### **III. Avusturya'da rekabetçi istihdam**

#### **a. Giriş**

Engelli İstihdam Yasasına göre (Bölüm 1 para. 1), Avusturya'da 25 veya daha fazla çalışanı olan tüm işletmeler, her 25 çalışan için hak sahibi statüsüne sahip bir engelli (kayıtlı engelli kişi) almakla yükümlüdür. Örneğin, 100 kişi çalıştıran bir şirket dört kayıtlı özürlü çalıştırmakla yükümlüdür (zorunlu özürlü çalışan sayısı: dört). Özellikle ağır engelli olan çalışanlar (örn. körler, tekerlekli sandalye kullanıcıları) çift sayılmaktadır.

Engelli kişilerin çalıştırılmasıyla ilgili olarak, işverenler yerel yönetim vergisinden, Aile Yüklerini Dengeleme Fonu'na yapılan ödemelerden, Ticaret Odası ücretinden ve Viyana'da yeraltı sistemini finanse etmek için vergiden muaftır.

## **b. Özel destek alan engelli kişiler (kayıtlı engelli kişiler)**

En az yüzde 50 engellilik derecesine sahip Avusturya vatandaşları, özel destek alan engelli kişiler (kayıtlı engelli kişiler olarak da bilinir) olduklarını belirten resmi bir belge (Bescheid) için başvurabilirler.

Özel destek alan engelliler sayısız avantajdan yararlanır:

- **İşten çıkarmaya karşı özel koruma:** İşverenler, bir kişiyi işten çıkarabilmeleri için önce Engelliler Komitesi'nin onayını almak zorundadır.
- **Çalışma hayatıyla ilgili sübvansiyonlar:** Teklifler, teknik çalışma yardımları yoluyla mali yardımlardan özel eğitim kurslarına kadar uzanır.
- **Ek tatiller:** İlgili toplu sözleşmede, kamu hizmeti istihdam yönetmeliğinde veya şirket sözleşmesinde öngörüldüğü sürece buna izin verilir.
- **Gelir vergisi muafiyeti:** Yüzde 25 engellilik derecesinden itibaren vergi muafiyetleri için yerel vergi dairesine başvurulabilir.

Engelli kartına sahip kişiler, Engelli İstihdam Yasası anlamında otomatik olarak özel destek almazlar.

## **c. İşten çıkarmaya ve işten çıkarmaya karşı özel koruma**

Engelli kişileri çalıştırma yükümlülüğünün yanı sıra, Engelli İstihdam Yasası'nın 8. Bölümü, engelli kişiler için işten çıkarmaya karşı daha fazla koruma sağlamaktadır. Kayıtlı bir engellinin iş ilişkisi, ancak en az dört haftalık bir ihbar süresine uyulması ve Sosyal Bakanlık hizmetinin taşra teşkilatlarında bulunan Özürlüler Komisyonunun uygun görmesi halinde sona erdirilebilir. İstisnai durumlarda geriye dönük olarak da anlaşma sağlanabilir, ancak bu olmadan işten çıkarma veya işten uzaklaştırma geçerli olmaz.

İşten çıkarmaya karşı özel koruma, hem işverenler hem de engellilerin temsilcileri tarafından engelli kişilerin işe alınmasının önünde bir engel olarak görülmektedir. Bu nedenle, sosyal ortaklar ve engelli dernekleri ile koordinasyon içinde işten çıkarmaya karşı özel koruma gevşetilmiştir. Kayıtlı engelli kişilerle 1 Ocak

2011'den sonra akdedilen yeni istihdam ilişkileri için, bazı yasal istisnalar olmasına rağmen, özel koruma yalnızca dört yıl sonra geçerlidir. Mevcut istihdam ilişkileri bu durumdan etkilenmez.

#### **d. Sozialministeriumservice'den destek teklifleri**

Sozialministeriumservice, yıllardır istihdama katılımı desteklemek için çeşitli proje bazlı ve bireysel sübvansiyonlar veya ikisinin bir kombinasyonu dahil olmak üzere geniş bir yelpazede destek araçları sunmaktadır. Çalışma hayatına katılımı desteklemek için proje destekleri şunlardır:

#### **Mesleki Yardım Ağı (NEBA)**

Mesleki Yardım Ağı (NEBA), engelli insanlara ve dışlanma riski taşıyan gençlere, kendileri için zor olan bir işgücü piyasasında bir şans verir. Mesleki yardım hizmetleri (gençlik koçluğu, üretim okulları, mesleki eğitim yardımı, iş yardımı ve iş koçluğu) ile NEBA, engelli insanlara yönelik bu son derece farklılaştırılmış destek sisteminin çatı markasını ve sübvansiyonun çekirdeğini oluşturur. Avusturya işgücü piyasası politikasının önemli bir unsurudur.. Burada, Avrupa Sosyal Fonu'nun desteğiyle ve çok sayıda ortak kuruluşla işbirliği içinde olan Sozialministeriumservice, engelli insanların çalışma hayatına katılımına yönelik değerli bir katkı sağlamaktadır. Avusturya'da İstihdam 2014 - 2020 operasyonel programı ve özellikle ilgili yatırım öncelikleri, Avrupa Sosyal Fonu'nun (ESF) kaynaklarının harcanmasında temel oluşturur. 2014-2020 dönemi için Avusturya'ya sağlanan tüm ESF fonunun yaklaşık %30'u engelli kişilerin istihdamına dahil edilmesine yönelik önlemler için ayrılmıştır. Mesleki Yardım Ağı'nın (NEBA) engelli gençlere ve işgücü piyasasından dışlanma riskiyle karşı karşıya olan gençlere yönelik gençlik koçluğu, üretim okulu ve mesleki eğitim yardım programları, Avrupa Sosyal Fonu'nun finansmanı ile ortaklaşa finanse edilmektedir. Bu aynı zamanda sağlık sorunları olan yaşlı işçi çalıştıran şirketler için danışmanlık hizmetleri için de geçerlidir. Bu NEBA programları, aksi takdirde eğitim ve öğretim sisteminden erken ayrılacak olan genç insanlara da ulaştıklarından, hükümetin 18 yaşına kadar olan eğitim ve öğretim planında da önemli bir rol oynamaktadır.

Gençlik koçluğu (PDF, 279 KB), tavsiye, destek ve vaka yönetimi yoluyla gençlere gelecek perspektifleri sağlamayı amaçlar. Gençlik koçluğu kendi başına bir mesleki eğitim kursu değildir - gençlerin sosyal güvenlik ağından düşüp sokaklarda kalmamasını sağlamaya yönelik bir danışmanlık programıdır. Amaç, başarılı bir şekilde çalışma hayatına geçişlerini sağlamaktır.

Üretim okulları (PDF, 279 KB), tanımlanmış temel yeterlilikler alanındaki eksiklikler nedeniyle desteğe ihtiyacı olan tüm gençlerin bir okulda yüksek mesleki eğitime veya mesleki eğitime girmeye veya başarıyla tamamlamaya uygun hale gelmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Üretim okulları, eğitime yönelik bir sonraki adım için bireysel yetenekleri geliştirir.

Mesleki eğitim yardımı (PDF, 279 KB), Mesleki Eğitim Yasasının (BAG) 8b Bölümü uyarınca uzatılmış bir çıraklık veya kısmi yeterlilik sağlayarak engelli gençleri ve onlar için iş bulmayı zorlaştıran diğer faktörleri destekler. Bu gençler, tüm eğitimleri boyunca hem şirketlerde hem de okulda desteklenir ve böylece eğitim yolları kalıcı olarak güvence altına alınır.

İş yardımı (PDF, 279 KB), engelli kişileri bir iş bulma ve işte tutma konusunda destekler. Engelli kişileri işe almak isteyen şirketler, iş yardımı programından yasal çerçeve, sübvansiyonlar hakkında bilgi ve firmada sorun olması durumunda yardım konularında destek alırlar.

İş koçluğu (PDF, 279 KB), daha geniş kapsamlı yardıma ihtiyacı olan kişiler için (ör. öğrenme güçlüğü veya birden fazla sorun nedeniyle) işyerinde doğrudan bireysel destek sağlar. Uzmanlık ve iletişimle ilgili yeteneklerinin yanı sıra sosyal becerilerini de teşvik eder, böylece kendilerinden beklenen talepleri bağımsız olarak ve uzun vadede yerine getirebilirler.

### **Beceri eğitimi**

Beceri eğitimi projelerinde (PDF, 158 KB) engelli kişilere beceri kazanmaları ve böylece işgücü piyasasına katılma şanslarını artırmaları için hedeflenen önlemler sunulur.

## **İşyerinde kişisel yardım**

İşyerinde kişisel yardım (PDF, 254 KB), engellilerin çalışmak veya mesleki eğitimlerini tamamlamak için ihtiyaç duydukları bireysel ve kişisel desteği aldıkları bireysel bir hizmettir. İşyerinde kişisel yardımın amacı ihtiyaç odaklı, kendi kaderini tayin eden, kendi kendini organize eden ve çalışma hayatına eşit katılımdır.

## **Fit2work**

Mesleki (yeniden) bütünleşme yönetimi programı fit2work, uzun süredir işsiz olan ve/veya sağlık sorunları olan çalışanlara, işsiz ve sağlık sorunları olan kişilere, şirketlere ve çalışan temsilcilerine bilgi, tavsiye ve destek sunar. Amaç, bu kişilerin çalışma kabiliyetlerini korumak ve artırmak, çalışma hayatından erken ayrılmalarını önlemektir ve onları çalışma sürecine kalıcı olarak yeniden entegre etmektir.

## **Engelli kişilerin istihdam edilmesiyle ilgili artan maliyetleri/çabayı telafi etmek için bireysel sübvansiyonlar**

Proje sübvansiyonlarına ek olarak, çok sayıda bireysel ve özelleştirilmiş sübvansiyon (PDF, 298 KB) engelli kişilere ve/veya onların işverenlerine destek sağlamak ve/veya ek maliyetleri ve harcanan emeği ve engellilikle ilgili daha düşük çabayı telafi etmek için sunulmaktadır.

Aşağıdakiler için bireysel sübvansiyonlar verilebilir:

- iş ve eğitim (teknik iş yardımları, eğitim masrafları, eğitim ödenekleri, işaret dili tercümanları için masrafların üstlenilmesi, vs.);
- ücret sübvansiyonları (ekleme sübvansiyonu/artı, ücret ve işyeri sübvansiyonları, çıraklar için dahil etme ikramiyesi, engelli serbest meslek sahipleri için güvenlik ödeneği) ve
- hareketlilik (oryantasyon ve hareketlilik eğitimi, bir yardımcı köpeğin edinilmesi, hareketlilik ödeneği, ehliyet alınması, araç satın alınması, vb.).

### **Şirketler için sübvansiyonlar**

Ücret dışı işgücü maliyetleri için kapsamlı bir sübvansiyon programı, şirketleri engelli insanlar için iş yaratmaya teşvik etmek ve yeni istihdam ilişkisinin uzun vadeli olmasını sağlamak için tasarlanmıştır.

### **İçerme sübvansiyonları/ ekleme desteği**

Bir şirket, kayıtlı bir engelli (engellilik derecesi en az %50) için Kamu İstihdam Servisi'nden (AMS) bir entegrasyon ödeneği aldıysa, daha sonra on iki yıllık bir süre için brüt ücretlerinin yüzde 30'u oranında bir katılım sübvansiyonu alınabilir. Engelli çalıştırma zorunluluğu olmayan şirketler, kişinin brüt ücretinin yüzde 37,5'i oranında içerme desteği (ekleme desteği Plus) alabilir.

### **Çıraklar/kursiyerler için katılım bonusu**

Dahil etme ikramiyesi, kayıtlı engelli kişiler olan çırakları/kursiyerleri işe aldıklarında belirli şirketleri destekler. Bu destek, çırağın/kursiyerin yaşına bakılmaksızın, tüm çıraklık veya uzatılmış çıraklık süresi boyunca mümkündür. Tutar, geçerli telafi edici vergi oranına bağlıdır.

### **Ücret sübvansiyonu**

Kayıtlı bir engelli (engellilik derecesi en az %50) için şirketlere, kişinin tespit edilen düşük performans düzeyine göre ücret sübvansiyonları verilebilir. Sübvansiyon, engelliliğe bağlı performans düşüşüne bağlıdır.

### **İş güvencesi sübvansiyonu**

İş güvencesi sübvansiyonu, en az %30 engellilik düzeyine sahip kişiler için verilebilir. Bu ücret dışı işgücü maliyeti sübvansiyonunun belirli miktarı, işin ne kadar tehlikede olduğuna, etkilenen çalışanın yaşına ve yakın gelecekte başka bir iş bulma fırsatlarına göre belirlenir. Ayrıca, engelliliğin neden olduğu rekabet dezavantajlarını telafi etmek için hibeler vardır. Bunlara teknik yardımlar, hareketlilik yardımları veya ilgili bireysel beceri eğitimi dahildir.

## **Engelli iş insanları**

Engelli kişilerin kendi işini yapmalarını desteklemek için, mali durumlarını iyileştirmek ve geçimlerini güvence altına almak için sübvansiyonlar vardır.

Engelli iş insanlarına, geçici bir engellilikle ilgili durum geçimlerini tehdit ettiğinde, serbest meslek sahibi bir iş bulmaları veya halihazırda mevcut olan bir serbest meslek faaliyeti için güvenlik sağlamaları için sübvansiyonlar verilebilir.

Şirketler ve engelli kişiler için destek hakkında daha fazla bilgi

Sozialministeriumservice web sitesinde ve [www.arbeitundbehinderung.at](http://www.arbeitundbehinderung.at) adresinde bulunabilir.

## **Sosyal işletmeler**

Sosyal girişimler, engellerinin ciddiyeti nedeniyle henüz genel işgücü piyasasında çalışamayacak (veya geri dönemeyecek) engelli kişilerin istihdama entegrasyonu için kurulan kuruluşlardır.

Sosyal girişimler ticari esaslara göre limited şirket olarak yönetilmektedir. Sosyal girişimler, yalnızca engelli çalıştırmanın bir sonucu olarak diğer şirketlerle rekabette ortaya çıkan dezavantajları telafi etmek için fon almaktadır. Bu sayede sosyal girişimler diğer şirketlerle eşit bir zemine oturtulmaktadır. Diğer şirketler gibi, serbest piyasada rekabet edebilecek ürün ve hizmetler sunmak zorundadırlar. Avusturya'da 20'den fazla lokasyona sahip sekiz sosyal girişim bulunmaktadır.

## **İstihdam modülü**

İstihdam Modülünde, sosyal girişimler tarafından engelliler için yaklaşık 1700 iş (tam zamanlı eşdeğer) sağlanmaktadır. Bu kişilere en azından toplu sözleşme ücreti ve sigorta primleri tam ödenir ve diğer tüm çalışanlar gibi şirketin işleyişinde söz sahibi olurlar. Ayrıca engelli kişilere kapsamlı tıbbi, sosyal ve psikolojik destek sağlanmaktadır.

Bu sosyal girişimlerin finansal olarak ayakta kalabilmeleri için, orada istihdam edilen engellilerin ekonomik olarak kullanılabilir asgari düzeyde performans



gösterebilmeleri gerekmektedir. İŖe alındıkları sırada bu, aynı iŖi yapan engelsiz bir kiŖinin performansının en az yarısı kadar olmalıdır.

### **İŖe hazırlık modülü**

İŖe hazırlık modülünde sosyal girişimler engelliler için eğitim yerleri sağlar. 2015 sonbaharında yeni bir odak noktası oluşturulmuştur: sosyal girişimlerde çıraklık. Engelli insanlara sadece beceri kazanmaları için düşük eşikli bir fırsat sunulmakla kalmaz, aynı zamanda çıraklık şeklinde yüksek kaliteli mesleki eğitime erişim de sağlanır. Plan, bu önlemi kademeli olarak genişletmek ve böylece 2021 yılına kadar toplam yaklaşık 130 çıraklık kontenjanının açılmasını sağlamaktır.

Eğitimin amacı, bir çıraklık sınavını geçerek katılımcıların işlere daha kolay yerleştirilebilmeleri ve genel işgücü piyasasına sürdürülebilir bir şekilde entegre olabilmeleridir.

## BÖLÜM 9

### İtalya'da İstihdam Modelleri

*Danilo CALABRESE*

#### **İtalya'daki engelli kişilerin korumalı işyerleri arasında işgücü entegrasyonu ve destekli istihdam aracını kullanarak açık işgücü piyasasına girişi**

Bu bölüm, İtalya bağlamında engelli kişiler için çalışma hakkının gelişimini ve sonuç olarak bu hakkı yürürlüğe koymak için kurulmuş olan destek hizmetlerini açıklamaktadır. Engelli kişilerin işgücüne dahil edilmesini düzenleyen mevzuatın evrimine kısa bir tarihsel genel bakışın ardından bu makale, açık işgücü piyasasındaki deneyim ile korumalı atölyelerdeki deneyim arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Son olarak İtalya'da engelli çalışanlara sunulan hizmetlerin sunumu ile bölüm sonlandırılmaktadır.

#### **1.Kısa Tarihsel Bakış**

25 Mart 1917 tarih ve 481 sayılı Kanun, savaş zayıflarının ve uzuvları kesilenlerin zorunlu olarak yerleştirilmesini onaylayan yasa, çatışma nedeniyle zarar görenler için bir tür tazminat olarak görülüyordu. (Medeghini, 2011). Ancak İtalyan Anayasası'nın ilan edilmesiyle bu hak tüm engellileri kapsayacak şekilde genişletildi ve uygulanmasından sorumlu kamu hizmetleri belirlendi. Bu, farklı görevlerle engelli işçilere yardımcı olacak eylemleri uygulamakla görevlendirilen bir dizi yerel ve ulusal makamın ortaya çıkmasına yol açtı. (D'Alonzo, 1998).

Engellilerin ihtiyaçları patolojik olarak kategorize edilmiş ve bu sınıflandırmaya göre görme ve duyma engelliler için özel kanunlar çıkarılmıştır. (Violini, 2011). Bu kategorizasyona ek olarak, bu tarihsel dönem, özel okullar ve korunaklı atölyeler yaratarak engellileri toplumun geri kalanından ayırarak varlıklarını yönetme arzusuyla da karakterize edilmiştir. (Canevaro, 2007). Sosyal hizmet uzmanları tarafından yönetilen ve şirketinkine benzer bir organizasyonun yürürlükte olduğu, özel olarak hazırlanmış alanlar şeklindeki gündüz bakımevleri özellikle önemli bir rol oynamıştır. (Onion, 2011). Burada kullanıcılar, günlerini yeteneklerini deneyerek ve üretim dünyasına nihai bir giriş için yararlı beceriler edinmeye çalışarak geçirebilirler (Errani, 2000). Üretim miti ile nitelenen bir dönemde,

bu atölyelere katılanlar hem bir işçi kimliği kazanma hem de aile içinde yaşamaya devam etme fırsatı bulmuşlardır. (Rausei, 2011). Merkezlerin beyan edilen amacının rehabilitasyon olduğu ve bu nedenle geçiş yerleri olarak tasarlanmasına rağmen, sıklıkla işçilerin uzun süre kaldığı alanlara dönüşmüştür (Mannucci, 1997). Bu tesislerin içinde kullanıcı, yeni becerilerin kazanılmasını teşvik etmeyen tekrarlayan faaliyetler gerçekleştirilmekteydi; dahası, dış dünyayla temas kurma ve yüzleşme fırsatlarının sınırlı olması sosyalleşmeyi desteklemiyordu. (Kolombo, 2007). Bu nedenle, bu alanlara girmek, gelecekte gelişme olasılığı olmayan, kesin ve değişmez bir seçim olma riskini taşıyordu. (Lepri, 2004).

## **2.Engellilerin İşe Entegrasyonu: Hızlı Bir Yol**

1960'lardan bu yana, bir dizi konuda geniş kapsamlı bir tartışma başlamıştır:

- engelli dernekleri toplumda yeni bir algı ve ihtiyaçlarını karşılamanın yeni bir yolunu getirdi; (Napoli, Occhino, Corti, 2010)

- okullara devam eden öğrencilerin sayısı arttı, bu da eğitimin onların büyümesinde oynayabileceği rolün netleştirilmesi ihtiyacını giderek daha acil hale getirdi; (Rondanini, 2011)

- engelli kişilerin bakımının belirli yönlerini kapalı kurumlardan yerel topluluklara aktaran bir kurumdan uzaklaştırma süreci (çeşitli Avrupa ülkelerinde sosyal ve sağlık politikalarının ortak paydası) ortaya çıktı; Gasparre, 2012)

- Hastanelerde ve zorunlu kurumlarda uygulanan ve engelli insanlara karşı dikkatin ve sosyal sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunan psikiyatrik yardım biçimlerine karşı çıkan bir dizi hareket gelişti (Giustini, 2011).

Tüm bu unsurlar, engellilerin diğer vatandaşlarla aynı ihtiyaçlara (örneğin barınma, eğitim ve çalışma) sahip olduğu (Canevaro, Mandato, 2004) ve toplumun görevinin sadece onları korumak değil, her şeyden önce bu haklara saygı gösterilmesini sağlamak için gerekli tüm fırsatları tasarlamak olduğu inancını güçlendirmiştir (Micheli, 1981). Bu anlamda bir mesleğe sahip olma olasılığı hem bireysel düzeyde hem de toplum yaşamına aktif olarak katılabilmek için kilit bir faktördür (Pavone, 2010).

Mevzuatın sağladığı imkanlardan yararlanabilmek için, engelli olabilecek işçilerin kendilerini: çalışma kapasitesini onaylayan, onlara bir engellilik yüzdesi tayin

eden ve bir rapor hazırlayan bir sağlık komisyonu huzuruna sunmaları gerekir. Bu belge, çalışanın hangi işleri yapabileceğini ve hangilerinden muaf tutulması gerektiğini anlamak için referans noktası olacaktır. (Boffo, 2012).

Aday sertifikaya sahip olduğunda, işgücü piyasasına girmek için iki farklı olasılığı vardır: sosyal kooperatif veya serbest piyasa gerçekleri içinde değerlendirme (Battafarano, Fontana, 2001). Sosyal kooperatifte, tüm dezavantajlı işçiler (patolojiden bağımsız olarak) işgücünün %30'una eşit bir oranda çalıştırılabilir; şirketler ise engelli oranı %45'in üzerinde olanları toplam çalışan sayısı ile orantılı bir oranda istihdam edebilir. (Assennato, Quadrelli, 2012).

Mevzuat ayrıca işe alıma eşlik eden teşvikler (ve yaptırımlar) sistemini de kurar. Özellikle sosyal kooperatifler, çalışanlarına yapılan katkı paylarının ödenmesinde yapılan indirimlerden yararlanır; şirketler, yükümlülüklerini yerine getirmediğinde cezaya çarptırılırken, daha yüksek engellilik yüzdeleri için daha yüksek teşviklerden yararlanırlar (Battarella, 2009). Son olarak, ana para cezaları iki tür olabilir: yükümlülükler uymada gecikilen gün sayısı ile orantılı para cezası veya yetkililer tarafından seçilen engelli adayın ret imkanı olmaksızın işgücüne dahil etme yükümlülüğü (Messori, Silvagna, 2012).

### **3.Korumalı İşyerleri: Sosyal Kooperatifler**

Sosyal kooperatifler, her işçinin haklarının tanınmasına dayanan, hem kolektif hem de öznel bir bütünleşme ve büyüme aracıdır. Kooperatif, zor durumdaki vatandaşların özgürleşmesini destekleyebilen, proaktif bir yaklaşımı teşvik eden ve kendi kaderini tayin eden yaşam ve davranış biçimlerini olabildiğince tayin etmeyi amaçlayan bir büyüme sürecini teşvik eden bir modele dayanmaktadır.. Kooperatif, verimlilik ve etkinlik boyutu olmakla birlikte, çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerine özen gösterdiği ve refahını artırmayı amaçladığı için her şeyden önce sosyal ve katılımcı bir anlayışla hareket eder. (Vella, 2011).

Nitekim asıl amacı, tarım, ticaret ve hizmetler gibi farklı ekonomik sektörlerde engelli bireylere özel eğitim fırsatları yaratmaktır. Bu şekilde, sosyal hizmetler, sağlık ve eğitim yönetimi yoluyla vatandaşların insani gelişimine ve sosyal entegrasyonuna yönelik toplumun genel çıkarlarını da gözetir (Villa, 2011). Dolayısıyla sosyal kooperatif, engelli kişilerin istihdam taleplerine etkili cevaplar sağlamak için özellikle

uygun bir ortam haline gelir, çünkü bireyselleştirilmiş bir yol sunar, gerekli görevleri tamamlamak için teknik beceriler sunabilir ve işten kaynaklanan belirsizlik, güvensizlik ve stresle başa çıkabilir. Özellikle, sosyal işbirliği modeli belirli hizmetler sunar (Striano, 2010):

- sahada mesleki eğitim ve aktif öğrenme yoluyla işgücü piyasasında harcanabilecek çalışanların becerilerinin geliştirilmesini teşvik eder;
- kullanıcılarının oryantasyonu ve gerekirse profesyonel yeniden eğitimi için danışmanlık sunar;
- hizmet esnekliği ve engelli insanlarla çalışmak için özel olarak eğitilmiş personelin güçlü motivasyonu ile karakterize edilen yerel halkla ilişkiler kurar;
- sipariş almak için firmalarla anlaşmalar yapabilir; bu durumda işçi bu şirketlerde istihdam edilmektedir ancak kooperatif bünyesinde çalışmaktadır;
- bölgede aktif olan yapı ve kuruluşlarla yapılan anlaşmalar yoluyla kooperatif dışında mesleki deneyimlerin etkinleştirilmesini planlar ve takip eder;
- Danışmanlık ve çeşitli iş desteği biçimlerinin yanı sıra, çalışanla etkileşimde bulunan meslektaşların özel eğitimini ve faaliyetlerin izlenmesini sağlar.

Özetlemek gerekirse, sosyal kooperatif insan ihtiyaçlarının sosyal olarak tanınmasını teşvik eder; işbirliğini ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eder; bireysel ve toplu sorumluluk duygusunu geliştirir; bireysel kullanıcıların ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış ve sürekli bir projenin inşa edilmesini sağlar. (Borgnolo, 2009). Sayısız avantajlarına rağmen, bu çözümün, özellikle ekonomik nitelikte bazı sınırlamaları vardır.

Müdahalelerin çoğu, çoğunlukla sınırlı olan ekonomik kaynakların varlığıyla bağlantılıdır ve bu koşullar, dış dünya ile temas için fırsatlar yaratma olasılıklarını şartlandırır. Ayrıca, engelliler tesisin eşiğini geçtiklerinde, iş dünyasına girme fırsatı bulamadan orada kalma riskiyle karşı karşıya kalıyorlar. Başka bir deyişle: kooperatif, bir geçiş yerinden, kullanıcılarının çoğunun günlük zamanını işgal eden büyük (ve statik) bir konteynere dönüşebilir (Lepri, 2008).

#### **4.Açık İşgücü Piyasasına Giriş: İşletmelerde Hedeflenen Yerleştirme**

Sosyal kooperatiflerdeki olası mevcudiyetlerine ek olarak, engelliler şirketlerde de istihdam edilebilir. Bu fırsatı düzenleyen ilk yasa, Zorunlu Yerleştirme olarak

adlandırılan 2 Nisan 1968 tarihli ve 482 sayılı Kanundur. Uygulamada, 35'ten fazla çalışanı olan işverenler, bir kota ile engelli işçi çalıştırmak zorunda kalmıştır (Scorcelli, Santus, 2006). Yerleştirme, korunan kategoriler listesinde listelendikleri sıraya göre bölgesel kamu hizmeti tarafından yönetilmiştir. Böylece işveren yükümlülüğünün sinyalini vermiş ve o sırada listede en üst sıralarda yer alan aday otomatik olarak o şirkete atanmıştır. Ancak bu yasanın etkisiz olduğu ortaya çıkmış ve sunduğu birçok kritik sorun nedeniyle uygulanmamıştır.

İlk olarak, çalışanın becerileri ile kuruluşun ihtiyaçları arasında bir eşleşme yoktu. (Buzzelli, 2012). Ayrıca, çalışma ortamında herhangi bir destek ve refakat şekli yoktu ve bazen, engellinin kalmasını önleyen nesnel kısıtlamalar da olabilirdi (örneğin mimari engeller). Son olarak, şirketler genellikle çalışana işe alma yükünü üstlenmek yerine (çoğunlukla mantıksız olan) ceza ödemeyi tercih ettiler (Bucci, 2010).

Tüm bu nedenler, düzenlemenin yerine Collocamento Mirato dei Lavoratori Disabili nelle Organizzazioni olarak bilinen 12 Mart 1999 tarihli 68 sayılı Yasanın geçmesine yol açtı. (Kahire, 2007). Önceki kanunla devamlılık unsuru, işverenlerin çalışan sayısı ile orantılı olarak engelli çalışan yüzdesine sahip olmalarını sağlama yükümlülüğüdür. Sayılar şu şekilde dağıtılmıştır: on beş işçi varsa bir engelli çalışan; elliden az işçi varsa, iki engelli çalışan; ve daha büyük kuruluşlar için işgücünün %7'si. (Milan Eyaleti, 2001).

Yenilikçi yönü, zorunlu istihdamdan hedeflenen istihdama geçişle özetlenen perspektif değişikliğidir. Bu, istihdamın artık mekanik bir eşleştirme değil, engelli çalışanlar ve kuruluşun irtibat kişilerine ek olarak çeşitli aktörleri içeren bir sürecin sonucu olduğu anlamına gelir. Bu nedenle hedeflenen istihdam, mevcut işlerin analizi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi yoluyla engelli kişilerin onlar için doğru yere dahil edilmesini sağlayan araçlar bütünüdür.

Nihai hedef, hem çalışanın hem de organizasyonun paylaştıkları deneyimden tatmin olmasına yol açan bir kısır döngüyü harekete geçirmektir. Mevzuat hala hizmetin il müdürleri tarafından yönetilmesini öngörüyor, ancak bu sefer özellikle işe entegrasyon için ayrılmış bir devlet teşviki sayesinde kuruluşlara ücretsiz olarak sunulan bir dizi fırsat sunuyor. (Çapai, 2003). Firmalara sunulabilecek başlıca hizmetler şunlardır:

- anlaşma: şirket, işe alım zamanını onlarla birlikte planlamak ve ihtiyaçlarını

mümkün olduğunca karşılayan bir adayın işe alınmasını desteklemek için faydalı adımlara birlikte karar vermek için kamu hizmetleriyle bir anlaşma imzalayabilir. şirket; (Giorgini, 2010).

- kuruluşun ihtiyaçlarını en iyi karşılayan profili belirlemek için adayın hedef kategoriler listesindeki arasından seçilmesi (Cendon, 1997).

- yeni işe alınan kişiye verilecek olası görevleri değerlendirmek için şirket araştırması (Buzzelli, 2012);

- staj, yani şirket için herhangi bir maliyet gerektirmeyen ve çalışanın becerilerinin doğrudan sahada test edilmesine olanak tanıyan, değişen süreli (60 ila 90 gün arası) bir deneme süresi;

- engelli çalışanın yolunu izleyebilen ve kuruluşa tavsiye ve destek sunabilen bir öğretmenin desteği. (Angeloni, 2010).

Özetle, mevzuat, çalışanların işin ve adayın özelliklerinin analizi ile uygun bir pozisyonda bulunabilmelerini ve çevre, araçlar ve ilişkilerle ilgili olarak karşılaşılabilecekleri sorunların çözümüne yönelik desteğin kendi bünyesinde bulunmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Bombelli, Finzi, 2008). Vurgulanan fırsatlara rağmen, sınırlamalar devam etmektedir. Her şeyden önce, işe yerleştirme hedef haline gelse bile, yasal dayatma, engelli işçilerin örgütlere girişinin tek olması da ana yolu olmaya devam etmektedir. İkinci olarak, mevcut ekonomik kaynakların kısıtlaması devam etmektedir: Yerleştirilecek kişi sayısına bağlı olarak, her çalışan için sağlanabilecek hizmetleri de belirleyen bir kota tahsis edilmektedir. (Colasanto, 2007).

Ayrıca, özellikle uzun vadede izleme önlemlerinin uygulanması olasılığı özellikle kritiktir ve bu da elde edilen sonuçlar hakkında geri bildirim almayı zorlaştırır (Cardini, 2005). Ve yine, mevzuat araçları tanımlar ve bunların sağlanmasından sorumlu kamu hizmetlerini tanımlar, ancak bunların nasıl uygulanacağını özel olarak belirlemez. Bu nedenle, farklı bölgeler arasında eşitsizlikler yaratarak, çeşitli yerel makamların yardımıyla tüm süreci özerk bir şekilde yönetir. (Depretis, 2011).

## **5. İş Entegrasyon Projelerinin Şirketlerde Uygulanması: Lombardiya Modeli**

Her bölgesel kamu hizmeti, kendi için hedeflenen istihdam hizmetini bağımsız olarak organize eder ve yönetir. Şirketler bu hizmeti kullanarak, ihtiyaçlarını en iyi

karşılamanın adayın belirleme görevini ona emanet ederken; adaylar ise kendi özelliklerine en çok uygun organizasyonu bulma görevini devrederler. Lombardiya'daki bölgesel hizmet, işgücü talebi ve arzı hakkında bilgi toplamak için bölge genelinde kullanılan bir operasyonel form hazırlamıştır. Akabinde, çalışanlar ve şirketler arasındaki eşleştirmeyi somut olarak gerçekleştirmek amacıyla, periyodik olarak toplanan Alan Tabloları olarak tanımlanan çalışma masaları kurmuştur. Her masa, lider ortak adı verilen ve bölge tarafından tüm işe alım sürecinden sorumlu olarak akredite edilmiş bir birim tarafından koordine edilir. Bunlar genellikle eğitim alanında faaliyet gösteren ve görevlerinde halihazırda bölgede faaliyet gösteren diğer kuruluşlar tarafından desteklenen kurumlardır:

- işçilerin kapasitelerini değerlendirebilen ve onlar için en uygun faaliyetleri belirlemek için faydalı çalışma alanları sunabilen sosyal kooperatifler;
- farklı aileler arasında işbirliği ağları kurabilen ve çocuklarının maddarip olduğu patolojiler hakkında bilgi sunabilen ebeveyn dernekleri;
- belirli engel türlerini tedavi eden ve hem çalışanlara hem de şirketlere danışmanlık sağlayabilen ruh sağlığı merkezleri;
- üç yıllık kursa katılan ve iş dünyasına girmeye hazırlanan öğrenciler için özelleştirilmiş okul-iş yolları uygulayan orta dereceli okulların (mesleki eğitim enstitüleri ve merkezleri) irtibat kişileri.

Bu örgütlerin işgücü arzı ve talebinin eşleşmesinin tanımına dahil edilmesi, doğrudan kanunen gerekli değildir, daha çok, bölgelerde hâlihazırda aktif olan farklı deneyimlerin değerlendirilmesinin bir sonucudur. Tüm bu aktörler önemlidir, çünkü teknik yeterliliklerine ek olarak, deneyimin başarısını destekleyebilecek belirli bir bakış açısı sağlayabilirler. Son olarak, zaman içinde mevzuatın dayattığı salt gerekliliklerin ötesine geçmeyi mümkün kılan değerli bir birikim haline gelen bir dizi uygulamanın taahhüdüne ve varlığına tanıklık ederler. Öte yandan, daha önce de vurgulandığı gibi, bu tür bir örgütlenme, projelerin parçalanma riskini ve bunun sonucunda çeşitli bölgesel gerçeklikler arasındaki farkı beraberinde getirir.

### **Sonuçlar ve Gelecekteki Gelişmeler**

Mevzuat, engellilerin iş dünyasında istihdamını iki farklı kanal aracılığıyla güvence altına almayı amaçlamaktadır: sosyal kooperatifler ve serbest işgücü piyasası.



İlki, kullanıcıları için kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen ve ikinci bağlamda kullanılabilir beceriler edinmelerini sağlayan kişiselleştirilmiş projelerin hazırlanmasıyla ilgilidir. Burada adaylar, şirketlerin belirli bir oranda engelli çalışan çalıştırma zorunluluğu nedeniyle girebilirler. Bu düzenleme tek başına olumlu bir deneyimi garanti etmek için yeterli olmayabilir.

Aslına bakıldığında, engelli çalışanların şirkete yapabilecekleri katkıyı takdir etmek ve değer vermek için uygun destek biçimleri yoksa, bu yükümlülük işverenler tarafından haksız olarak görülme riski taşır. Bu nedenle, seçim süreci boyunca çalışanların özellikleri ile kuruluşların özellikleri arasında mümkün olan en iyi eşleşmeyi tanımlamayı amaçlayan hedeflenen istihdam hizmetleri önemlidir. Yasa, her bir bölgeye bu destek biçimlerini uygulamak için özerk bir şekilde yöntemleri belirleme olanağını vermektedir. Lombardiya Bölgesi, çeşitli kapasitelerde başarılı bir iş deneyimi için faydalı yeterliliklere sahip kuruluşları içeren Alan Tabloları oluşturmuştur. Projelerin uygulanmasında dikkate alınması gereken bir dizi belirleyici husus ortaya çıkıyor gibi görünüyor:

- engelin özellikleri, çalışma yetenekleri (mevcut ve potansiyel), beklentiler ve ilgi alanları hakkında tüm bilgileri içeren bir aday profilinin hazırlanması;
- hem çalışan hem de şirket için gerçek bir faydayı garanti eden, o sırada kuruluşun gerçek bir ihtiyacını karşılayan bir görevin tanımlanması;
- aday hakkında bilgi alışverişine ve her birinin farklı yetkinliklerinin paylaşılmasına izin vermek için yararlı olan farklı hizmetler arasındaki sinerji,
- engelli gençlere ve ailelerine eşlik eden projeler oluşturmak için eğitim kurumları ve işe yerleştirme ile ilgili hizmetler arasındaki işbirliği;
- engelli çalışanları kabul edebilmek için, engelli insanların ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olacak yeterli eğitime sahip olması gereken işverenlerin ve aynı zamanda onlarla ilişki kurmak zorunda olan meslektaşların hazırlanması.

Çalışanların özellikleri ile kuruluşların özellikleri arasındaki buluşmayı geliştirebilen böyle bir bakış açısı, engelli olanlar da dahil olmak üzere çalışanların yeteneklerinin tanınmasını destekleyebilir. Son olarak, aday için en iyi pozisyonu belirlemeyi amaçlayan hedeflenen istihdam mekanizması, sadece engellilere yönelik olanlar için değil, tüm işe alım yolları için kullanılabilir. Bu bakış açısıyla her çalışan için şirket içinde özelliklerini geliştirmeye uygun pozisyon belirlenir.

## EN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

### **Trentino Kooperatif Sisteminin Yönetişimi: Trentino Kooperatifler Federasyonunun Rolü**

Karmaşık bir yönetim sistemi: en başından beri kooperatif hareketi için ağların önemi, ağların organizasyonu birçok Batı ülkesinde kooperatiflerin temel bir özelliği olmuştur. Örneğin, tüketici kooperatiflerinin 19. ve 20. yüzyılda İsveç, Birleşik Krallık ve İtalya'da bölgesel veya ulusal toptan satış grupları kurarak depoları veya satın alma faaliyetlerini merkezileştirme girişimleri (Friberg ve diğerleri 2012; Consumerism 2005) veya 19. yüzyılın son on yıllarından bu yana tek bir ülkedeki tüm kooperatiflerden oluşan Ulusal Federasyonlar Ağı. Ağların önemini belirtmek için, 1966'da kooperatifler arasındaki işbirliği fikri, Yedi Kooperatif İlkesinden biri haline gelmiştir. Genellikle, kooperatifler arasındaki işbirliği iki farklı biçim alır. Birinci ağ türü, normalde çok sayıda taşra veya yerel ajansa sahip olan tepe organizasyonları tarafından temsil edilir. Bu gruplar, sosyal veya politik arenada kooperatif örneklerini temsil etmek için hemen hemen her yerde kurulmuştur

En büyük iki İtalyan zirve örgütü, Legacoop (Sosyalist kökenli) ve Confcooperative (Katolik kökenli)'dir. İtalya bağlamında, kooperatiflere teknik, yasal ve muhasebe desteği sağlamanın yanı sıra hesaplarını denetlerler (1947'den beri, İtalyan Yasasının gerektirdiği şekilde, bireysel kooperatiflerin hesaplarını kontrol eder ve kendi tüzüklerine uyarlar). İtalyan apeks organizasyonunun işlevleri, İtalyan kooperatiflerinin faaliyet gösterdiği her bir sektör için bir Ulusal Dernekler dizisinin varlığıyla tamamlanır.

İkincisi, bağımsız bir yönetim sağlar ve temsil ettikleri tüm sektör için hedeflenen stratejiler tasarlar. Bu tanım, tek kooperatifin başka bir yerde seçilen bir stratejiyi uyguladığı yukarıdan aşağıya bir organizasyon gibi görünebilir. Bununla birlikte, durum tamamen farklıdır, çünkü hem tepe organizasyonun hem de sektör birliklerinin, kooperatif sistemi içinde temel roller oynayan birçok yerel ajansı (il veya bölge düzeyinde) vardır. Her bir yerel ajansı, tüm kooperatif sistemiyle bağlantılı olan bir tür yerel sistem olarak düşünebiliriz.

İkinci tür ağ, toptancı topluluklar için perakende, bankacılık sektöründeki takas odası veya tarım endüstrisindeki pazarlama ve ticaret grupları için ekonomikyararlaa üdülere dayanmaktadır. Tek tek kooperatiflerde bulunmayan becerilerin ve insan

sermayesinin kullanılmasına veya monopson uygulamasına izin verir (Menzani Zamagni 2010). Sıklıkla, kooperatiflerin işbirlikçi tutumunu besleyen bir tür resmi bağlantılar da kurulmuştur. Örneğin, toptan satış grupları genellikle konsorsiyum adı verilen ve bu nedenle yalnızca kooperatifleri üye olarak kabul edebilen ikinci düzey kooperatifler olarak kurulmuştur.

Konsorsiyum fikri hem İtalya hem de Avusturya tarihinde uzun bir geçmişe sahiptir. Bu raporun ilk bölümünde de belirttiğimiz gibi, Avusturya'da konsorsiyum fikri Raiffeisen'den gelmiştir. Ayrıca kooperatif işletmelerin kurulmasını mümkün kılan 1873 kanunu konsorsiyumları da içermektedir. İtalya'da konsorsiyumlar 1909'da değeri 2 milyon liraya kadar olan ihalelere katılabilmelerini sağlayan yasal olarak bağımsız bir statü kazandılar (Kanun No. 422, 25/1909). Gerçekte, bu tür konsorsiyumlar, uygun bir yasal statüye sahip olmadan, toptan satış için gerekli yapıları kendilerine sağlamak amacıyla tüketici kooperatifleri tarafından yerel veya taşra şeklinde oluşturulmuş, birkaç yıldır zaten mevcuttu. Yirminci yüzyılın ikinci yarısı, daha küçük kooperatiflerin büyümesini ve ekonomik verimliliğini teşvik etmenin bir aracı olarak konsorsiyumların daha yaygın kullanımına tanık oldu. 1951'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren en az 109 konsorsiyum vardı. Özellikle tarım sektöründe (özellikle süt toplama ve peynir yapımında), perakende ticarete ve elektronik sektöründe öne çıktılar. Genel olarak, iyi kapitalize edildiler ve bazı durumlarda önemli boyuttaydılar. 1981'de İtalya'da bu türden 882 konsorsiyum vardı.

Tarım sektöründe hala en yaygın olmasına rağmen, zanaat, inşaat ve ulaşım sektörlerinde de önemli sayıda kooperatif vardır. Konsorsiyumların geçmişi, birçok sektördeki kooperatiflerin gelişmesine ve modernleşmesine hayati katkılarda bulduklarını ve bir dizi tüketim ve tarım-sanayi kooperatifinin başarısına önemli katkılarda bulduklarını göstermektedir. Son otuz yılda birçok konsorsiyum, kooperatiflere (konsorsiyumlar dahil) anonim hissedar olma fırsatı veren 1983 tarihli Kanun (19 Mart tarihli 72 sayılı, sözde Visentini) nedeniyle yapılarını değiştirmiştir. Bu, kooperatif gruplarının oluşturulması için ön koşulları yaratmıştır. Özetlemek gerekirse, konsorsiyumların oluşturulması ve sonraki gelişimi, İtalyan kooperatif hareketinin tarihi ile iç içe geçmiştir ve Raiffeisen modelinde bir referans noktası olmuştur. Çeşitli farklı kooperatifleri birbirine bağlayan bir sisteme izin verdiler ve modernleşmeyi teşvik ettiler. İtalyan kooperatif hareketi, pek çok farklı merkez

tipolojisine sahip ölçekten bağımsız bir ağ olarak temsil edilebilir: Konsorsiyum, Ulusal Apex Organizasyonu, Bölgesel Apex Organizasyonu (Trentino Federasyonu olarak), Sektör Dernekleri, en büyük kooperatifler (genellikle işbirlikçi gruplar olarak organize edilirler). Trentino Federasyonu ve Sektör Derneklerinin yanı sıra Trento eyaletinde bulunan birçok konsorsiyum, İtalyan kooperatif hareketlerinin önemli merkezleridir.

Yıllar geçtikçe, Trentino Kooperatifler Federasyonu (Federazione Trentina della Cooperazione) tarafından temsil edilen işbirliği hareketi, ekonomik ve sosyal faaliyetleri başarıyla yürütürken aynı zamanda sosyal organizasyon ve uyum için katalizör görevi gördü. Özerklik kavramı, Başkanı tarafından Federasyonun yıllık toplantılarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Öncelikli olarak toplumun kalkınması ile ilgilenen kooperatifler, demokratik ve insani değerlere yüksek önem veren bir ekonomik girişim modelini temsil etmeye devam etmektedir. Yoksul aileler ve küçük çiftçiler için savunmacı bir modelden ekonomik paydaşa (veya oyuncuya) doğru gelişme kapasitesi, gücünün ve siyasi kararlılığının kanıtıdır.

Trentino Federasyonu, Trento eyaletinde işbirliği hareketinin büyümesini temsil eden, yardımcı olan, koruyan ve denetleyen tek tanınmış kuruluştur. Federasyon, ICA (Uluslararası İşbirliği İttifakı) tarafından belirlenen kooperatif değerleri ve ilkeleri ve Kilise'nin sosyal doktrininin sağlam ilkeleri üzerine kurulmuştur. Federasyon bu şekilde "kooperatif kültürü ve girişimin gelişimini koordine ederek kişinin, topluluğun ve bölgenin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmayı" amaçlamaktadır (FTC, 2010). Yöntem, üyeleri terfi ettiren ve denetleyen bir hizmet merkezi gibi hareket ederek güçlerini birleştirmektir (Tüzük md.4, 2014). Bu nedenle, işbirliği ilkelerinden ilham alan ortak kararlara ve ortak politikalara ulaşmak ve farklı kooperatif sektörlerinden kaçınılmaz olarak kaynaklanan gerilimleri azaltmak için dahili resmi kurallara ve rutinlere sahip bir platformdur.

İl ile koordinasyon dışında (kooperatifler için il sicili), üyelerle etkileşim için bir rehber olarak, Federasyon katı ve yumuşak politikaların bir karışımını birleştirir. Katı politikalar esas olarak yeni kooperatiflerin finansmanı veya işbirliği için stratejik girişimlerle ilgilidir. Proaktif bir stratejinin parçası olarak, krediler ve hibeler, L.P. n. 16 / 12 Eylül 2008. Cooperfidi SC tarafından, üye kooperatiflere bankalar veya diğer borç verenler tarafından verilen kredileri garanti eden başka bir araç sağlanmaktadır.

1980 yılında kurulan kooperatifin çoğu tarım sektöründen olmak üzere 1 175 üyesi bulunmaktadır.

Yumuşak politikalar, bunun yerine organizasyonel yönlere, eğitime, denetime ve danışmanlığa odaklanarak bireysel davranışları değiştirmeye yönelik hizmetlerin bir parçasıdır. Federasyonun günlük faaliyetlerinin büyük bir kısmı Federasyona bağlı Daireler/Ofisler tarafından yürütülmektedir (şekil 15'in alt kısmı). Faaliyetler, üye kooperatifleri denetlemek ve girişimci yapılarını güçlendirmek için tasarlanmıştır.

Federasyon gerektiğinde veri işleme ve yönetim desteği (defter tutma, yasal, mali, sendika, organizasyonel, teknik ve mali destek) hizmetleri de sağlar. Görülebileceği gibi, Federasyon, Yönetim Kurulunu etkili bir yönetim aracına dönüştürmek için önemli olan resmi yapılar ve süreçlerle oldukça kurumsallaşmıştır. Meclis, Federasyonun genel stratejik yönünü belirleyen organdır. Yerel kooperatif sistemini ve kar amacı gütmeyen sosyal girişimleri tamamlayan tüm ilişkili kooperatifler, şirketler veya derneklerden oluşur. Meclis (olağan) yılda en az bir kez toplanır.

Yönetim Kurulu (Consiglio di Amministrazione), bir Başkan ve yönetimler arasından seçilen ve federe kooperatif kategorilerinin üyeleri olan 22 üyeden oluşur. Yönetim Kurulu üyeleri, Federasyonun olağan ve olağanüstü yönetimini yönlendirmek, yönetmek ve tüzüğü kanun hükümlerine uyarlamak konusunda en geniş yetkilere sahiptir. Yönetim Kurulu ayrıca yetkilerinin belirlenmesi için bir İcra Komitesini görevlendirebilir. Kurul, Federasyon Genel Direktörünü atar. İcra Komitesinin görevi, Yönetim Kurulu faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktır.

Genel Müdür, Genelkurmay Başkanıdır ve operasyonel yapının koordinasyon ve kontrol işlevlerini denetler. Genel Müdürün özel görevi, Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi karar ve işaretlerini uygulamak, strateji, plan ve programların belirlenmesinde Kurula yardımcı olmak ve komiteler arasındaki koordinasyonu ve bağlantıyı sağlamaktır.

Danışma Komiteleri. Federasyon, fikir ve görüş alışverişi için bir kanal görevi gören iki danışma komitesine sahiptir. Kurul, her iki komitenin bileşenlerini de atar. İki farklı açıdan bakıldığında, bu komiteler geniş ve çeşitliliğe sahip bir Federasyon için kritik bir rol oynamaktadır. Üç farklı görevi yerine getirirken kritik bir rol oynarlar: iş geliştirme oryantasyonu, üye katılımını artırma yöntemleri ve üye

sermayesini en üst düzeye çıkarmaya ve potansiyel rekabetleri aşmaya yönelik stratejiler. Bu nedenle Komiteler, seçilmiş üyeler arasında ve işbirliği sektörleri arasında belirli bilgi paylaşımı alanlarına dahil olurlar. Uygulamada toplantılar, sektörler içinde ve sektörler arasında daha fazla uyuma katkıda bulunan etkili bir koordinasyon şeklidir.

Sektör Komiteleri (Comitati di Settore) Federasyonun sektörel temelini yansıtır. Bazı Yönetim Kurulu üyeleri de dahil olmak üzere her biri yaklaşık 25 seçilmiş üye ile dört komitenin, sektöre özgü sorunların analizi ve her bir kooperatif sektöründeki stratejik yönün tanımlanması için bir danışmanlık görevi vardır. Üyeleri Kurul tarafından atanır.

İkinci komite, 18 seçilmiş üye ve 11 iç yönetici veya Federasyon direktörlerinden oluşan Kooperatifler Arası Teknik Komite (Comitato Tecnico Intercooperativo), teknik konularda ve uluslararası işbirliği ile ilgili geniş stratejik politika konularında tavsiye verme görevine sahiptir. İki komite yılda en az dört kez toplanır. Önerileri Genel Müdürlere yöneliktir. Yönetişim tartışmaları, Federasyonun temel değerlere ve tarihsel işbirliğine bağlı kalan organizasyonel dinamiklerini ve karmaşık yapısını etkilemez. Uygulamada dayanıklılık birkaç başka faktörden kaynaklanmaktadır: elde edilen olumlu sonuçlara dayalı pragmatizm; sosyal amaçları tatmin eden ticari boyutu kabul etmede aşaması; büyük sektörel konsorsiyumun yeni profesyonel yönetimine ve yönetim yöntemlerine güven. Bu evrimsel perspektifte kooperatif, birçok girdi tedarikçisi (çiftçiler, tasarruf sahipleri/hane halkı, işçiler) ve üyeye sahip olarak üretim fazlasını veya refahını en üst düzeye çıkarmak için ortak bir hedefi olan kendi başına bir firmadır (Feng-Hendrikse 2008). Ancak öyle görünüyor ki, geleneksel kooperatif değerleri ve uygulamaları ile evrimsel bakış açısına, Federasyona yeni içgörü ve fikirler getiren sosyal kooperatifler tarafından meydan okunmuş ve genellikle Federasyon'un alt yapısını yansıtan zor sorular ortaya atılmıştır. Yeni fikirlerin temeli sosyal girişim değerleri, sosyal sorumluluk ve sivil toplum kavramlarına dayanmaktadır (Putman, 2004; Bruni-Zamagni, 2004).

En aktif üyeler olarak, kadınların katılımını, girişimciliğin teşvik edilmesini, serbest meslek sahibi olmayı ve sektörler arası işbirliğini destekleyen girişimler önermekte ve uygulamaktadırlar. Bu temalar, özellikle "Piano d'ambito budget", "the Hub" ve Partecipazione gibi ilginç önerilerle yeni nesil kooperatifler için bir "sivil

toplum"un (Salvatori 2011) yeniden canlandırılması için stratejik olarak kabul edilir. İç yönetim, 7 ilişkili şirket tarafından desteklenmektedir:

1. Promocoop Trentina spa 1992 yılında kurulmuş olup, Trentino'daki işbirliği hareketinin Mortgage Fonlarını (Fondo Mutualistico) yönetme görevi verilmiş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Fonun kaynakları, yeni kooperatif girişimlerini ve teşvik etmek ve geliştirmek için kullanılır. LP ile n. 16/09/2008 Promocoop, hareketi desteklemek için stratejik bir planın parçası olarak, her müdahalenin %49'unu oluşturan kamu payıyla Fondo Partecipativo'yu yönetir.

2. Cooperfidi SC, üyelerin en iyi koşullarda krediye erişimini kolaylaştırmak ve finansal garanti maliyetlerini sınırlamak için bankalarla ilişkileri koordine etmek amacıyla 1980 yılında kurulmuştur. Cooperfidi ayrıca 1998'de tarıma ve bireysel işletmelere açılmıştır.

3. Coopersviluppo spa, geliştirme girişimlerini desteklemek ve sürdürmek için oluşturulmuştur. Tüketici kooperatifleri SAIT, Trentino Federasyonu, Cassa Centrale Banca, Cooperfidi ve Promocoop üyeleri tarafından 1996 yılında Trento'da kurulmuştur.

4. Formazione Lavoro spa, Federasyon tarafından kurulmuş ikinci seviye bir organizasyondur. 2001 yılında konsorsiyumlar ve kooperatifler, kooperatif işletmelerinin çalışanları, yönetimi ve üyeleri için resmi öğrenme fırsatları ve eğitim sağlamak üzere kurulmuştur. Formazione Lavoro ayrıca araştırma, uzaktan eğitim yürütür ve yeni işletmeler kurma konusunda eğitim desteği sunar.

5. 2012'de kurulan Assicura Brokers, en iyi sigorta şirketleriyle birlikte çalışarak üye kooperatiflere sigorta hizmetleri sağlar. Assicura, kooperatifin özel ihtiyaçlarına göre ihtiyaçlarını karşılayan sigorta paketleri ve planları sunar ve piyasada mevcut olan en iyi fırsatları bulmak için araştırma yapar. Assicura ayrıca poliçeleri ve olası talepleri yöneterek kooperatiflerin üzerindeki ekstra stresi azaltmaya yardımcı olur.

6. Fincoop spa, kurucu üyeleri konsorsiyum olan, 5 milyon orijinal mevduat ve 6,8 milyon ile kırsal bankalar olan Federasyonun finans şirketidir.

7. 2005 yılında 1 500 000 € kayıtlı sermaye ile kurulan Piedicastello, "Citadel of Cooperation"ın geliştirilmesi için %100 FTC'ye ait bir anonim şirkettir. Öncelik, Federasyon'un kendisinin, Cassa Centrale'nin, ikinci derece Konsorsiyumun ve yan kuruluşlarının ofislerini barındıracak olan 52.300 metrekarelik atılmış bir sanayi bölgesinin kurtarılmasını ve dönüştürülmesini içeriyor. 2013 yılında ilk olarak FTC tarafından garanti edilen kredilerle karşılanan uygulama ortağı tarafından yapılan maliyetler, Federasyon'un yakın tarihindeki ilk olay olan 14,83 milyon Euro'luk kredi temini ile Federasyon'a devredilmiştir. Federasyona mesafeli davranmamakla birlikte, kooperatif hareketinin sistemik ağına, kooperatif üyelerine sağlık ve refah için tamamlayıcı ve ek faydalar sunan, 1996'da kurulan ortak bir dernek olan Cooperazione Salute'yi dahil edebiliriz. Son yıllarda Cooperazione Salute, ulusal sağlık sistemi tarafından finanse edilen yasal yardım paketinin dışında kalan hizmetlerin (örneğin diş bakımı) yan ödemelerini ve maliyetlerini karşılamak için özel ve kamu kurumlarıyla birkaç yenilikçi sözleşme düzenlemiş ve önermiştir.

Kooperatif hareketi için çağdaş bir rolü olan Federasyon, tüm kooperatif sektörlerinden 533 kooperatifte (sırasıyla 501 kooperatif ve 32 bağlı kuruluş) örgütlenmiş 273.000 bireysel üyeyi bir araya getirir. Federasyon, 92'si kadın ve 95'i erkek olmak üzere 187 kişiyi istihdam etmektedir (FTC Meclisi, 2014). Federasyon yönetiminin etkinliği ve karar verme süreci, işbirlikçilerin oluşturabildikleri resmi ve gayri resmi profesyonel ve sosyal ağlardan önemli ölçüde etkilenir. Bu kooperatifler, günlük yönetimde yer almayan veya bağlı kooperatif veya konsorsiyumlarda yönetici pozisyonuna sahip olmayan yönetim organlarında seçilmiş bir konuma sahip kişiler olarak tanımlanmıştır.

Ağlar Federasyon için aşağıdaki nedenlerden dolayı değerli olabilir: ilk olarak, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler aracılığıyla (eş) kooperatiflerle kurulan bağlantılar, bir kooperatifin veya konsorsiyumun, kamuya açıklanmadan önce bile bilgilere erişmesini sağlar. Bu tür bilgiler, işbirlikçiler stratejik ittifaklar planlarken veya yeni pazarlara veya işlere doğru genişlerken özellikle değerlidir. Kritik iş değişikliklerinin erken bildiri, kooperatiflerin kendi stratejilerini zamanında



yeniden gözden geçirmelerine ve ayarlamalarına olanak tanır. Ayrıca, güçlü ağlara sahip kooperatifler, yerel toplulukta politikacılara, işveren kuruluşlarına ve düzenleyicilere erişimi olan saygın kişilerdir.

Ağlar sadece kooperatifin etkisini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kooperatiflere ve Federasyona daha iyi yönetim ve performans iyileştirmelerine yol açabilecek ek beceriler ve bilgiler getirir. Bu nedenle, geniş bir ağ bilgi, itibar ve deneyimi yansıtır ve FTC kalitesinin garantisi olarak kabul edilebilir. Resmi bağlantılar ve ilişkiler farklı amaçlar için kurulabilir: kooperatifin yönetim kurulu kararlarını etkilemesini veya diğer aktörler ve birleşik kooperatifler arasında bilgi toplayıp paylaşmasını sağlayabilecek yönetsel takdir yetkisi ve yönetim gücü biriktirmek mümkün hale gelir (Hendrikse & Feng, 2013).

## MODÜL 4

# MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI VE VALİLİK YEREL ANLAŞMA VE PROTOKOLLERİ

*Şenay Kızılkum, Ebru Söğüt & Kadir Kılıç*

İnsanlığın geldiği son nokta olan bilgi ve teknoloji çağında, sürecin içinde yer alacak insan gücünün de nitelikleri değişmiştir. Toplumların çağın gerisinde kalmamak ve dünya ile rekabet edebilmek adına yapacağı toplumsal kalkınma hamlesi, ekonomide çağın ihtiyacına cevap verecek düzeye ulaşması nitelikli insan gücü ile olacaktır. İhtiyaç duyulan bu insan gücünün yetişmesin ise eğitim ile mümkün olacaktır. Çağın ihtiyacı olan eğitim düzenlemeleri ile kıyasıya rekabetin yaşandığı ekonomik piyasa da nitelikli insan gücü ile rekabette öne geçme şansı yakalayacaktır. Gerekli donanım ve niteliğe sahip işgücü sadece lokal bazda değil, küreselleşen dünyada da aranır konuma gelmiştir. Eğitimin kaliteli olması ve ihtiyaca cevap vermesi doğrudan ekonomik ve toplumsal gelişmeyi etkilemektedir. İş hayatına dâhil olma insanlık için bir hak olduğu kadar bireyin toplumsal hayatının yön bulmasında ve topluma dâhil olabilme konusunda önemli bir etkidir. İş hayatına dâhil olma, insana maddi bir değer kazandırmak ile kişinin sosyal çevre edinmesine, sosyalleşmesine de katkı sağlamaktadır. Bireyin günlük hayatta belki de en çok vakit geçirdiği mekân çalıştığı iş ortamı olduğu için, hayattaki diğer alanlar bu alana göre belirlenmektedir. Yani hayatın büyük bir dönemi iş hayatına göre şekillenmektedir. Çalışmanın, yani icra edilen mesleğin, bireye aynı zamanda bir kimlik kazandırdığı ve diğer kimliklerin bu kimliğe göre şekillendiği bilimsel bir olgudur. Bu noktada çalışabilecek durumdaki zihin yetersizliği olan bireylerin de hayatlarını kaliteli bir şekilde devam edebilmeleri için iş hayatı oldukça önemli bir yere sahiptir. İş hayatına katılma kişiye maddi olanaklar sağladığı gibi toplumsal hayatta yer alabilmelerine de olanak sağlamakta bir aracı olabilmektedir.

Engelli bireylerde diğer bireyler gibi hayatlarını idame ettirebilmek için. üreterek topluma katkı sunmak amacıyla kendilerine uygun işlerde istihdam edilmek istemektedirler, ancak bu konuda birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Bu noktada ülkemizde birçok alanda yasal olarak düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu

düzenlemeler engellilere istihdamda nispeten kolaylık sağlamıştır. Ülkemizde engellilerin istihdamına yönelik ilk düzenleme oldukça eskidir. Engelli çalıştırma sorumluluğu noktasında, 20.04.1967 tarihinde kabul edilen 854 sayılı Deniz İş Kanununun 13. Maddesi ile düzenlenmiştir. Bu madde de “Bu kanunun kapsamına giren işveren veya işveren vekilleri, işyerlerinde İş Kanunu’nun ve bununla ilgili yönetmeliğin bu konuda koyduğu hükümler, esaslar, ölçüler ve şartlara göre engelli ve eski hükümlü gemi adamı çalıştırmak zorundadır” denilerek engelli çalıştırılması belirlenmiştir. 1982 tarihli Anayasanın 50. maddesinde istihdam ile ilgili olarak “Kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetmezliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar” ifadesi ile engelli bireylerin istihdamda korunması gerekenler arasında olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Anayasanın 61/2 maddesine göre, “devlet, engellilerin korunmaları ve toplum hayatına entegre olmalarını sağlayacak tedbirler alır” hükmü ile engellilerin topluma kazandırılmaları için gerekli olan araçları sağlamada devlete sorumluluk verilmiştir. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 30. Maddesi sadece kamu sektörleri için değil özel sektör için de engelli personel çalıştırmayı yasal olarak zorunlu kılmıştır. Bu yasal zorunluluktan kaçınmanın cezai bir yaptırımını da mevcuttur. İşverenler %3 oranında engelli veya eski hükümlü ve tutuklu çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu oran kamu kuruluşları için %4 oranındadır. Unutulmamalıdır ki Engelli için “iş” sadece iş değildir. Onun hayatın gerçekliği ile kuracağı bağdır. Toplumun “saygın” bir parçası olduğunu hissedebileceği, kendisine saygı duyabileceği bir açıdır. Hayatını dört duvar arasında ailesinin merhametine terk edilmiş olarak geçirmesini önleyecek bir haktır. Bu aynı zamanda devlet olmanın ve toplumsal vicdana sahip olmanın da bir gereğidir. Ülkemizde bu alanda yasal düzenlemeler oldukça eski yıllara dayanmasına ve ülkemiz kalkınma planında her dönem yerini ve önemini korumasına rağmen istihdamda istenilen noktaya gelinmemiştir. Engellilere yönelik üretilmesi gereken politikaların başında ise engellilerin çalışma hayatına kazandırılması için hem ulusal hem de yerel düzeyde yeni istihdam politikaları gelmektedir. Bu sebeple kamu, sivil toplum, üniversite ve sanayi iş birlikleri büyük önem kazanmakta, bu iş birliklerine hazırlanacak ve karşılıklı olarak imzalanacak protokoller ile resmiyet kazandırmak gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre çeşitli anlamları olan protokol kelimesi, Fransızca “protocole”den dilimize geçmiş olup kelime olarak “*Bir toplantı, oturum, soruşturma sonunda imzalanan belge, Diplomatlar arasında yapılan anlaşma tutanağı*”ı anlamına gelmektedir.

Protokoller kısaca tanımlamak gerekirse iki taraf arasında imzalanan sözleşmelerdir. İki kurum arasında imzalanan amaç, kapsam ve diğer bütün kuralların belirlendiği anlaşmalara protokol adı verilir. Protokoller iki kurum arasında olabileceği gibi ikiden fazla kurum arasında da yapılabilir. Protokol süreleri genellikle iki yıl geçerli olmak üzere yapılır fakat istenilen durumlarda bu süre uzatılıp kısaltılabilir. Taraflar tarafında protokolde yazılı olarak belirtilen durumlar gerçekleşmediği takdirde, protokol tek taraflı ya da çift taraflı olarak feshedilebilir.

Protokoller kurumlar arası iş birliğini destekleyen, iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayan hukuki bir metindir. Tarafların görev ve sorumluluklarının yanı sıra işi tanımlayan, amacını belirleyen metinlerdir. Dikkatlice hazırlanması gereken metinler olup bağlayıcılığı söz konusudur. Taraflar arasındaki uyuşmazlıkları ortadan kaldıran metinlerdir. Özensiz hazırlanan ve dikkat edilmeden, yasal dayanaklarından yoksun protokol metinleri kurumları zor duruma sokabilmektedir. Unutulmamalıdır ki hazırlanan protokoller başta Uluslararası hukuka, sözleşmelere, anayasaya, kanunlara, kanun hükmünde kararnamelere ve yönetmelikler ile genelgelere aykırı düzenlemeler içeremez.

Protokoller mevcut yasal düzenlemelere uygun olmalıdır. Protokollerde amaç yasalarla, yönetmeliklerle, genelgeler ile düzenlenmeyen veyahut aykırı olmayan kurumlar arası iş birliğini destekleyen metinler olarak bakılmalı hukuka aykırı düzenlemeler içermemelidir. Buna göre protokol hazırlama da dikkate dillecek hususlar ile örnek protokol Ek-1'deki gibi olmalıdır.

## **Ek-1 Örnek Protokol Hazırlama Rehberi**

# PROTOKOL HAZIRLAMA REHBERİ



# İÇİNDEKİLER



<b>Çalışma Programı.....</b>	<b>3</b>
<b>Protokol Hazırlanması. ....</b>	<b>4</b>
<b>Protokol Metninin Biçimi. ....</b>	<b>13</b>
<b>Protokol Taslağı... ..</b>	<b>14</b>

# ÇALIŞMA PROGRAMI



## **1. PROTOKOL ÇALIŞMASININ ÖNERİLMESİ**

Protokol yapmak isteyen kurum ya da kuruluşlar, protokolün içerik ve amacını belirten resmî bir yazıyla, protokol yapmak istediklerini bildirirler.

## **2. PROTOKOL ÇALIŞMA PROGRAMI**

Protokol yapma isteği yazısı ortaklara geldikten sonra Protokol Değerlendirme Komisyonu toplanır ve protokolün yapılıp yapılamayacağına karar verir. Protokol yapılmasına karar verilmiş ise; protokol yapmak isteyen kurum ya da kuruluşa protokol taslağını hazırlamaları istenir.

Hazırlanan protokol taslağı Protokol Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenir ve son düzeltmeleri yapılarak kurum ya da kuruluş yöneticisine sunulur.

Ortakların yöneticilerinin onayından sonra protokol taraflar arasında imzalanır.

# PROTOKOL BÖLÜMLERİ



Bu bölümde protokollerin genel yapıları, içerikleri ve biçimleriyle ilgili bilgiler verilmiştir.

## **Protokol aşağıdaki unsurlardan oluşur:**

1. Kapak
2. Amaç
3. Kapsam
4. Dayanak
5. Taraflar
6. Kısaltmalar ve Tanımlar
7. Yükümlülük

Protokol hazırlama sürecini bir taslak üzerinde görelim:



# PROTOKOL KAPAĞI

## KAPAK:

Kapağın sağ Őst kōşesinde protokolŐ imzalayan kurum ya da kuruluşun logosu bulunur. Kapağın orta kısmında Times New Roman tema yazı tipiyle, bŐyŐk harflerle ve 18 punto karakteriyle protokol taraflarının adı ve protokolŐn konusu yazılır. Kapağın alt orta kısmına ise protokolŐn imzalandığı ayın adı ve yılı 12 punto karakterle yazılır.

AŞağıda protokol kapağı Örneği verilmiştir:

KURUM  
LOGOSU

KURUM  
LOGOSU

T.C.  
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
HAYAY BOYU ŐĐRENME GENEL MŐDŐRLŐĐŐ  
İLE  
.....ARASINDA ÖZEL EĞİTİM  
İŞ BİRLİĞİ PROTOKOLŐ

..... , 2022

# AMAÇ BÖLÜMÜ

## **AMAÇ:**

Bu bölümde protokolün yapılma amacı kısaca belirtilir.

Aşağıda protokol amacı örneği verilmiştir:

## **ÖRNEK:**

### **AMAÇ**

#### **Madde 1.**

Bu protokolün amacı, Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ile ..... iş birliğinde ülkemizdeki çalışanların niteliklerini artırmak, istihdama katılacaklara meslekî eğitimler verilerek belge almalarını sağlamaktır.

# KAPSAM BÖLÜMÜ

## **KAPSAM:**

Bu bölümde protokolün yürütülmesinde hangi esas ve usullerin uygulanacağı belirtilir.

Aşağıda protokol kapsamı örneği verilmiştir:

## **ÖRNEK:**

### **KAPSAM**

#### **Madde 2.**

Bu protokol, Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ..... iş birliğinde, ülkemizdeki çalışanların niteliklerini artırmak, istihdam edileceklerin meslekî eğitimi ve belgelendirilmeleri ile ilgili esas ve usulleri kapsar.

# DAYANAK BÖLÜMÜ

## DAYANAK:

Bu bölümde protokolün hangi kanun, yönetmelik ve kararnameye dayanılarak hazırlandığı belirtilir.

Aşağıda örnek olarak dayanak bölümüne yazılması gereken kanun, yönetmelik ve kararnameler yazılmıştır:

## ÖRNEK:

### DAYANAK

#### Madde 3.

Bu protokol,

- ◆ 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu,
- ◆ 3308 Sayılı Meslekî Eğitim Kanunu,
- ◆ 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- ◆ Meslekî ve Teknik Eğitim Yönetmeliği,
- ◆ MEB Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği,
- ◆ Taşınır Mal Yönetmeliği'ne dayanılarak hazırlanmıştır.
- ◆ 3308 Sayılı Meslekî Eğitim Kanunu,
- ◆ 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- ◆ Meslekî ve Teknik Eğitim Yönetmeliği,
- ◆ MEB Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği,
- ◆ Taşınır Mal Yönetmeliği'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

# TARAFLAR BÖLÜMÜ

## **TARAFLAR:**

Bu bölümde protokolü imzalayacak olan tarafların isimleri, açık adresleri, telefon ve faks numaraları ile internet adresleri belirtilir.

Aşağıda tarafların nasıl belirtileceğine dair örnek verilmiştir.

## **ÖRNEK:**

### **TARAFLAR**

#### **Madde 4.**

Bu protokolün tarafları;

a) Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Teknik Okullar /Ankara Telefon: 0312 212 99 56 Fax: 0312 212 99 58 b)

.....

# KISALTMALAR VE TANIMLAR

## **KISALTMALAR VE TANIMLAR:**

Bu bölümde protokolde yer alan kısaltmalar ve tanımlar yer almaktadır. Aşağıda kısaltmaların ve tanımların nasıl belirtileceğine dair örnek verilmiştir:

## **ÖRNEK:**

### **KISALTMALAR VE TANIMLAR**

#### **Madde 5.**

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı'nı,  
HBÖGM : Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nü,  
MEM : Meslekî Eğitim Merkezlerini,  
HEM : Halk Eğitimi Merkezlerini,  
Enstitü : Olgunlaşma Enstitülerini,  
ifade eder.

# YÜKÜMLÜLÜKLER BÖLÜMÜ

## YÜKÜMLÜLÜKLER:

Bu bölümde protokol taraflarının yükümlülükleri ayrıntılı olarak belirtilir. Aşağıda yükümlülüklerin nasıl belirtileceğine dair örnek verilmiştir.

## ÖRNEK:

### YÜKÜMLÜLÜKLER

#### Madde 6.

##### 6.1 . HBÖGM'nin yükümlülükleri:

- .
- .

##### 6.2. İl/ İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Yükümlülükleri:

- .
- .

##### 6.3. HEM, MEM ve Enstitülerin Yükümlülükleri:

- .
- .

##### 6.4. Firma Kurum ya da Kuruluşların Yükümlülükleri:

- .
- .

# YÜRÜTME VE ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

## YÜRÜTME VE ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER:

Bu bölümde protokolün yürütülmesine dair çeşitli hükümler yer almaktadır.

Aşağıda bu hususla ilgili örnek verilmiştir.

## YÜRÜTME VE ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

### Madde 7.

Protokol tarafları olan ....., protokolde yer alan yükümlülüklerini ve yetkilerini hiç bir ad altında başka bir gerçek ya da tüzel kişiye devredemez.

### Madde 8.

Kurslarda, kursiyer/ öğrencilerden hiçbir ad altında ücret alınmayacaktır.

### Madde 9.

Merkezlerce gerekli görüldüğü takdirde, ek protokol yapılabilir.

### Madde 10.

Bu protokol 2 (iki) yıl geçerli olup, HBÖGM gerekli gördüğü takdirde protokolü tek taraflı fesih hakkını kullanabilir.

### Madde 11.

Protokolde yer almayan hususlar, öncelikle ilgili mevzuatına göre, mevzuatta bulunmaması durumunda ise taraflar arasında iyi niyet, karşılıklı anlayış ve uzlaşma kuralları çerçevesinde çözümlenir.

### Madde 12.

Bu protokol .... madde ve ..... sayfadan ibaret olup, ..../ /2022 tarihinde üç nüsha olarak imzalanarak yürürlüğe girmiştir.



# PROTOKOL METNİNİN BİÇİMİ

## 1. Sayfa Düzeni

Protokolde metninde, her sayfanın sol kenarından 4 cm, diğer kenarlarından (alt, üst, ağ) 2.5 cm boşluk bırakılmalıdır. Metin, sol ve sağ sınırlara göre hizalanmalıdır.

## 2. Kullanılacak Yazı Karakteri, Satır Aralıkları ve Düzeni

Protokol, bilgisayar ortamında Windows işletim sistemi altında çalışabilen gelişmiş kelime işlem paket programları ile hazırlanır. Çıktılar, lazer ya da mürekkep püskürtmeli yazıcılardan alınır. Protokolde elle ya da daktilo ile yapılmış düzeltmeler, silintiler, kazıntılar bulunmaz.

Düz yazılarda, 12 punto Times New Roman karakter kullanılır. Metin dik ve normal harflerle yazılır. Koyu (bold) harfler, genellikle, başlıklarda kullanılır. Ancak bazı kelime veya cümlelerin üzerine dikkat çekilmek isteniyorsa bunlar koyu ve/veya eğik yazılabilir.

Düz Metinler, 1.5 aralıkla yazılır. Bir satırın alt kenarından diğer satır alt kenarına olan uzunluk (aralık), önce ve sonrasında 0 nk dır. 1. derece başlıklar sola dayalı olarak yazılırken, 2., 3., 4. derece başlıklar 7 karakter (1 cm) içeriden başlanarak (paragraf gibi) yazılır. 1. dereceden başlıktan sonra 1 boşluk bırakılır; 2., 3. ve 4. derece başlıklardan sonra başlıkla metin arasında boşluk bırakılmaz. Ancak, her dereceden başlık altındaki metnin bitiminde 1 boşluk bırakılır.

Paragraf başları 7 karakter (1 cm) içeriden başlar. Paragraflardan önce ve sonra aralık bırakılmaz.

Düz satırlar sağa ve sola yaslanır. Nokta, ünlem ve soru işaretinden sonra iki boşluk; diğerlerinden sonra bir karakter boşluk bırakılır.

Hiçbir başlık, sayfanın son satırı olarak yazılmaz. En azından 2 satır daha sığdırılmıyorsa ise, başlık daha sonraki sayfada yer alır.

Bir paragrafın ilk satırı sayfanın son satırı, paragrafın son satırı da sayfanın ilk satırı olarak yazılamaz.

# PROTOKOL TASLAĞI



*KURUM LOGOSU*

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
HAYAT BOYU ÖĞRENME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
İLE**

**İŞ BİRLİĞİNDE .....**  
**İLİŞKİN PROTOKOL**

..... 2013

# PROTOKOL TASLAĞI

## AMAÇ

### Madde 1.

Bu protokolün amacı, Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ile ..... iş birliğinde ülkemizdeki çalışanların niteliklerini artırmak, istihdama katılacaklara meslekî eğitimler verilerek belge almalarını sağlamaktır.

## KAPSAM

### Madde 2.

Bu protokol, Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ..... iş birliğinde, ülkemizdeki çalışanların niteliklerini artırmak, istihdam edileceklerin meslekî eğitimi ve belgelendirilmeleri ile ilgili esas ve usulleri kapsar.

## DAYANAK

### Madde 3.

Bu protokol;

- 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu,
- 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu,
- 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığı Meslekî ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, hükümlerine göre hazırlanmıştır.

## TARAFLAR

### Madde 4.

Bu protokolün tarafları;

- a) Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Teknik Okullar /Ankara Telefon: 0312 212 99 56 Fax: 0312 212 99 58
- b) .....

# PROTOKOL TASLAĞI

## KISALTMALAR VE TANIMLAR

### Madde 5.

Bu protokolde geçen;

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı'nı,
HBÖGM	: Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nü,
MEM	: Meslekî Eğitim Merkezlerini,
HEM	: Halk Eğitimi Merkezlerini,
Enstitü	: Olgunlaşma Enstitülerini,

ifade eder.

## YÜKÜMLÜLÜK

### Madde 6.

#### 6.1 HBÖGM'nin yükümlülükleri:

**6.1.1** Protokolü valiliklere (millî eğitim müdürlüklerine) bildirmek ve bu protokol kapsamında yapılacak eğitim ile ilgili öğretim programının e-yaygın otomasyon sisteminde yayımlanmasını sağlamak.

**6.1.2.** Eğitim esnasında mahallinde çözülemeyen problemler için görüş bildirmek.

#### 6.2. İl/ İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Yükümlülükleri:

**6.2.1.** Protokol kapsamında açılacak kurslar, yapılacak etkinliklerle ilgili her türlü iş ve işlemlerin mevzuata göre yürütülmesinden ve denetlenmesinden sorumludur.

**6.2.2.** Protokol kapsamında yapılacak tanıtım ve eğitim faaliyetlerinde kullanılacak afiş, flama, broşür, kitap vb. materyalin ilgili mevzuatına uygunluğu hususunda kontrolünün yapılarak gerekli onayın verilmesini sağlamak.

# PROTOKOL TASLAĞI

## **6.3. HEM, MEM ve Enstitülerin Yüklümlükleri:**

**6.3.1** Kursun faaliyet takvimini kurum ya da kuruluş ile iş birliği yaparak hazırlamak.

**6.3.2** Kursun merkezde düzenlenmesi durumunda, teorik ve uygulamalı eğitim için gerekli olan fizikî mekânı, eğitime hazır hale getirmek.

**6.3.2** Kurum ya da kuruluş tarafından ihtiyaç duyulması ve talep edilmesi halinde, kurum ya da kuruluş ile mutabık kalınarak yeter sayıda öğretmenin kursta görevlendirilmesini sağlamak.

**6.3.3** Eğitim programına göre kursta kullanılacak sarf malzemelerini tespit ederek temin etmek üzere kurum ya da kuruluş ile iş birliğini yapmak.

**6.3.4** Kursiyerlerin; kayıtlarını, devam-devamsızlıklarını tutup bu konularla ilgili olarak kurum ya da kuruluş ile iş birliği yapmak.

**6.3.5** Kurum ya da kuruluş tarafından görevlendirilecek öğretim elemanlarına gerekli yardımı yapmak.

**6.3.6** Öğretim programının mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamak için gerekli takip ve kontrol işlemlerini yapmak.

**6.3.7** Kursları başarı ile bitirenlere şirket iş birliğinde e-yaygın sistemi üzerinden başarı belgesi vermek, bununla ilgili tanzim/onay iş ve işlemlerini yürütmek.

**6.3.8** İhtiyaç duyulması hâlinde şirket ile mutabık kalınarak merkezde/ okulda görevli teknik öğretmenlere, uygulamalı eğitim programlarını tatbik etmelerini sağlamak üzere, ihtiyaç duyulan düzeyde uyum eğitimi için gerekli imkânları sağlamak.

# PROTOKOL TASLAĞI

## **6.2. Firma, Kurum ya da Kuruluşun Yüklümlüklere:**

6.2.1 Kursta katılacak kursiyerleri merkez yönetimi ile birlikte tespit etmek, kayıtlarını takip edip kursiyerlerin eğitime devamları ile merkez disiplin kurallarına uymalarının sağlanması konularında merkez yöneticileri ile iş birliği yapmak.

6.2.2 Merkezde bulunmayan, ancak kursta uygulamalı eğitim için gerekli olan makine, teçhizat, malzeme, takım ve uygulama araçlarını temin etmek.

6.2.3 Kurs için ihtiyaç duyulan ders notları ve eğitim belgelerini kursiyer sayısı kadar çoğaltarak kursun açıldığı merkez müdürlüğüne teslim etmek, gerekli görülmesi halinde ders notlarını hazırlayıp telif ücretini karşılamak.

6.2.4 Kursiyerlerin kurs süresinde kullanacakları iş elbiselerini temin etmek, kurs süresince karşılıksız olarak öğle ve/veya akşam yemeklerini vermek.

6.2.5 Kursların alanı ile ilgili her türlü teknik kitap, katalog, sürekli yayın vb. dokümanı temin ederek merkeze vermek.

6.2.6 Kurslarda kullanılan merkeze ait demirbaş eğitim araç-gereci ile merkez diğer eşyasının hasarı hâlinde, bunların onarımını yaptırmak veya aynı özelliklerdeki yenilerini temin ederek merkez müdürlüğüne teslim etmek.

6.2.7 İhtiyaç duyulması hâlinde merkezde görevli atölye ve meslek dersi öğretmenlerine, Bakanlık ile belirlenecek takvim ve programa göre uyum eğitimi vermek.

6.2.8 İhtiyaç duyulması hâlinde Genel Müdürlük yetkilileri tarafından kurs yerinde yapılacak toplantı, inceleme ve gözlem çalışmalarına katılacak Genel Müdürlük personelinin yol ve konaklama giderlerini, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 6245 Sayılı Harcırah Kanunu hükümleri kapsamında karşılamak.

6.2.9. Kursta katılacakların kurs süresince sigorta iş ve işlemleriyle ilgili ödemelerini karşılamak.

6.2.10. Uygulama Raporunu hazırlayarak en az yılda bir kez HBÖGM'ye gönderilmesini sağlamak.

## YÜRÜTME VE ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

### **Madde 7.**

Protokol tarafı olan kurum ya da kuruluş, protokolda yer alan yükümlülüklerini ve yetkilerini hiçbir ad altında başka bir gerçek ya da tüzel kişiye devredemez.

### **Madde 8.**

Kurslarda, Genel Müdürlük tarafından onaylanan ve e-yaygın otomasyon sisteminde bulunan programlar kullanılacaktır.

### **Madde 9.**

Kurum ya da kuruluş, eğitimlere katılacak olanlardan hiçbir ad altında ücret almayacaktır.

### **Madde 10.**

Merkezlerce gerekli görüldüğü takdirde, ek protokol yapılabilir.

### **Madde 11.**

Bu protokol 2 (iki) yıl geçerli olup, HBÖGM gerekli gördüğü takdirde protokolü tek taraflı fesih hakkını kullanır. Süre bitiminde protokol kendiliğinden sona erer; ancak protokol bitiminde devam eden kursların tamamlanması sağlanır.

### **Madde 12.**

Protokolde hüküm altına alınmayan hususlar, taraflar arasında iyi niyet, karşılıklı anlayış ve uzlaşma kuralları çerçevesinde çözümlenir.

### **Madde 13.**

Bu protokol 13 (on üç) madde ve beş sayfadan ibaret olup, ..../.../2013 tarihinde üç nüsha olarak imzalanarak yürürlüğe girmiştir.







**Bağımsız Yaşam İçin İstihdam**