

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**YAŞLI İSTİHDAMININ SOSYO-PSİKOLOJİK ANALİZİ**

**Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK**

**İZMİR - 2021**

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**YAŞLI İSTİHDAMININ SOSYO-PSİKOLOJİK ANALİZİ**

**Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK**

**İZMİR - 2021**

## TEZ ONAY SAYFASI



## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yaşlı İstihdamının Sosyo-Psikolojik Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2021

Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR



## **ÖZET**

### **Doktora Tezi**

### **Yaşlı İstihdamının Sosyo-Psikolojik Analizi**

**Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı**

Dünya genelinde 50 yaş ve üzeri nüfusun işgücüne katılım ve istihdam oranlarının artması ile emeklilikte yaş sınırının daha yukarı çekilmesi, yaşlı çalışanlar için çalışma ve istihdam koşullarının yeniden düzenlenmesini gündeme getirmektedir. Bu nedenle, yaşlı çalışanların işgücü piyasasında içermelerini sağlayacak yaşlı dostu istihdam politikalarına, yasal düzenlemelere ve örgütsel uygulamalara odaklanmak gerekmektedir.

Araştırmada, nüfusun yaşlanmasının sosyo-psikolojik açıdan topluma, toplumsal yapı unsurlarına, çeşitli kuruluşlar ile bireylerin rol ve tutumlarına yansımalarının irdelenmesiyle birlikte, çalışan 50 yaş üstü bireylerin işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların ekonomik, sosyal ve psikolojik etkileri ile yaşlı istihdamına yönelik sendikaların ve insan kaynakları (İK) uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma bağlamında, derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış ve metal sektöründe istihdam edilen 19 emekli olmamış ve 16 emekli olmuş 50 yaş ve üzeri toplam 35 çalışan, 23 işyeri sendika temsilcisi, 1 sendika şube başkanı, 1 sendika şube genel sekreteri ve son olarak 11 İK yöneticisi olmak üzere 71 kişiyle birebir derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler deşifre edilerek MAXQDA 20 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, 50 yaş ve üzeri çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinden elde edilen veriler beş tema halinde incelenmiştir. Temalar, “yaşlı istihdamı ve emeklilik”, “yaşlı istihdamının sendikalar ve işletmeler üzerindeki etkisi”, “yaşlı çalışanların işgücü

piyajasında karşılaştıkları sorunlar”, “yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği” ve son olarak “yaşlı istihdamına ilişkin uygulama ve politikalar” şeklindedir. Değerlendirmeler kapsamında yaşlı çalışanların çalışma yaşamının koşullarından kaynaklı yaş ayrımcılığı, işten çıkarılma, emekli olamama korkusu ve kuşak çatışması gibi çeşitli sorunlar yaşadıkları ve yaşlı istihdamı konusunda kamu, özel sektör ve sendikalar nezdinde Türkiye’nin pek teşvik edici olmadığı ancak, çeşitli politikalarla desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaşlanan İşgücü, Yaşlı İstihdamı, Yaşlı Çalışanlar, Yaşlı Dostu İstihdam Politikaları, Yaşlı Dostu İşletmeler, Yaşlı Dostu İnsan Kaynakları Politikaları, Sendika

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy (PhD)**

**Socio-Psychological Analysis of Elderly Employment**

**Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Science**

**Department of Labor Economics and Industrial Relations**

**Labor Economics and Industrial Relations Program**

The increase in the labor force participation and employment rates of the population aged 50 and over worldwide, as well as the increase in the age limit for retirement with legal regulations, brings up the redefinition and regulation of working and employment conditions for older workers. Therefore, it is so important to develop employment policies to ensure that older workers remain in the labour market. At this point, it is necessary to focus on age-friendly employment policies, legislative regulation and organizational practices that there is an opportunity for older individuals to find a job and continue at work.

In this research, were examined to in terms of the socio-psychological reflections of the aging of the population on society, social structure elements, roles and attitudes of various organizations and individuals. In addition, it is aimed to evaluate the problems faced by the employees over the age of 50 in the labour market and the economic, social and psychological effects of these problems, as well as the trade unions and human resources (HR) practices for the employment of the older workers. In the research, in depth interview method was used in the context of qualitative research. With this scope, one on one in depth interviews were conducted with 71 people. Including, a total of 35 workers aged of 50 and over, 19 of whom are not retired and 16 of whom are retired, employed in the metal sector, 23 trade union representatives, 1 trade union branch chairperson, 1 trade union branch general secretary and lastly 11 HR managers. The data obtained from the interviews were deciphered and

analyzed with the qualitative data analysis program of MAXQDA 20. As a result of analysis, the data obtained from employees aged 50 and over, trade union representatives and HR managers were examined in five themes. The themes in topic are “employment of elderly and retirement”, “the impact of elderly employment on trade unions and organizations”, “problems faced by older workers in the labor market”, “employability of older workers” and finally “practices and policies regarding elderly employment”. Within the scope of the evaluations, it has been concluded that the older workers experience various problems such as age discrimination, fear of dismissal and inability to retire and conflict of generations due to the conditions of working life. In addition, it has been concluded that the public, private sector and unions are not very encouraging on the employment of the elderly in Turkey, but it should be supported by various policies.

**Keywords:** Ageing Workforce, Elderly Employment, Older Workers, Age-Friendly Employment Policies, Age-Friendly Organizations, Age-Friendly Human Resources Policies, Trade Unions



# YAŞLI İSTİHDAMININ SOSYO-PSİKOLOJİK ANALİZİ

## İÇİNDEKİLER

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| KISALTMALAR      | xiv  |
| TABLolar LİSTESİ | xvi  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xx   |
| EK LİSTESİ       | xxi  |
| GİRİŞ            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM YAŞLI İSTİHDAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. YAŞLI KAVRAMI VE YAŞLILIK SÜRECİ                                                   | 4  |
| 1.1.1. Yaşlı Tanımı                                                                     | 4  |
| 1.1.2. Yaşlılık Sürecinin Niteliği ve Boyutları                                         | 6  |
| 1.1.2.1. Niteliği                                                                       | 6  |
| 1.1.2.2. Boyutları                                                                      | 9  |
| 1.1.2.2.1. Ekonomik Boyut                                                               | 9  |
| 1.1.2.2.2. Hukuki Boyut                                                                 | 11 |
| 1.1.2.2.3. Sosyolojik Boyut                                                             | 14 |
| 1.1.2.2.4. Psikolojik Boyut                                                             | 16 |
| 1.1.2.2.5. Örgütsel Boyut                                                               | 18 |
| 1.2. YAŞLI İSTİHDAMI AÇISINDAN YAŞLILIK İLE İLGİLİ SOSYOLOJİK<br>VE PSİKOLOJİK KURAMLAR | 20 |
| 1.2.1. Sosyolojik Kuramlar                                                              | 21 |
| 1.2.1.1. Aktivite Kuramı                                                                | 21 |
| 1.2.1.2. Yaşamdan Geri Çekilme Kuramı                                                   | 24 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1.2.1.3. Alt Kùltür Kuramı                           | 26 |
| 1.2.1.4. Süreklilik Kuramı                           | 28 |
| 1.2.1.5. Toplumsal Rol Kuramı                        | 31 |
| 1.2.1.6. Yaş Tabakalaşması Kuramı                    | 32 |
| 1.2.1.7. Modernizasyon Kuramı                        | 35 |
| 1.2.1.8. Toplumsal Değişim (Takas) Kuramı            | 37 |
| 1.2.1.9. Politik Ekonomi Kuramı                      | 39 |
| 1.2.1.10. Etiketleme Kuramı                          | 41 |
| 1.2.1.11. Yaşlı Üstünlüğü Kuramı                     | 42 |
| 1.2.2. Psikolojik Kuramlar                           | 45 |
| 1.2.2.1. İnsani İhtiyaçlar Kuramı                    | 45 |
| 1.2.2.2. Bireysellelik Kuramı                        | 48 |
| 1.2.2.3. Kişilik Aşaması Kuramı                      | 50 |
| 1.2.2.4. Yaşam Döngüsü Kuramı                        | 52 |
| 1.2.2.5. Ödünleme Yoluyla Seçici Optimizasyon Kuramı | 54 |
| 1.3. YAŞLI İSTİHDAMI VE ÖZELLİKLERİ                  | 58 |
| 1.3.1. Yaşlı İstihdamı Tanımı                        | 58 |
| 1.3.2. Yaşlı İstihdamının Özellikleri                | 64 |
| 1.3.3. Yaşlanma ve İstihdam Politikaları             | 69 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### YAŞLI İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK BOYUTU

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. YAŞLI İSTİHDAMINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL FAKTÖRLER | 76  |
| 2.1.1. Toplumsal Yapıdaki Değişim                    | 76  |
| 2.1.1.1. Endüstri Toplumu                            | 76  |
| 2.1.1.2. Endüstri Sonrası Toplum                     | 81  |
| 2.1.2. Demografik Yapıdaki Değişim                   | 84  |
| 2.1.3. Aile Kurumundaki Değişim                      | 89  |
| 2.1.4. İstihdam ve İşgücü Piyasasındaki Değişim      | 92  |
| 2.1.4.1. İstihdama Erişim                            | 92  |
| 2.1.4.2. İnsan Onuruna Yakışır Gelir                 | 100 |
| 2.1.4.3. Sosyal Koruma                               | 105 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.4.4. Katılım ve Temsil                                                                           | 113 |
| 2.2. YAŞLI İSTİHDAMINI ETKİLEYEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER                                      | 119 |
| 2.2.1. Bireysel Özellikler                                                                           | 119 |
| 2.2.1.1. Sağlık ve İyilik Hali                                                                       | 119 |
| 2.2.1.2. Beceri ve Nitelikler                                                                        | 122 |
| 2.2.1.3. İş Arama Davranışı                                                                          | 124 |
| 2.2.1.4. Hareketlilik Sermayesi                                                                      | 128 |
| 2.2.2. Örgüt Yapısı ve Yönetimi                                                                      | 131 |
| 2.2.2.1. İşin Örgütlenmesi                                                                           | 131 |
| 2.2.2.2. Beceri Geliştirme ve Dijitalleşmeye Uyum                                                    | 135 |
| 2.2.2.3. İş ve İşyeri Tasarımı                                                                       | 140 |
| 2.2.2.4. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamı                                                          | 146 |
| 2.2.3. İşgücü Piyasası Aktörlerinin Yaşlı İstihdamına ve Yaşlı Çalışanlara İlişkin Algı ve Tutumları | 150 |
| 2.3. YAŞLI İSTİHDAMINA İLİŞKİN KURUMLAR VE UYGULAMALAR                                               | 154 |
| 2.3.1. Uluslararası Düzeydeki Kurum ve Politikalar                                                   | 154 |
| 2.3.1.1. Birleşmiş Milletler                                                                         | 154 |
| 2.3.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü                                                                 | 161 |
| 2.3.1.3. Dünya Sağlık Örgütü                                                                         | 167 |
| 2.3.1.4. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü                                                       | 172 |
| 2.3.1.5. Avrupa Birliği                                                                              | 176 |
| 2.3.1.6. Uluslararası Sendikal Kuruluşlar                                                            | 187 |
| 2.3.2. Ulusal Düzeydeki Kurum ve Politikalar                                                         | 192 |
| 2.3.2.1. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı                                               | 193 |
| 2.3.2.2. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı                                                          | 198 |
| 2.3.2.3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı                                                        | 201 |
| 2.3.2.3.1. Türkiye İş Kurumu                                                                         | 202 |
| 2.3.2.3.2. Sosyal Güvenlik Kurumu                                                                    | 211 |
| 2.3.2.4. Ulusal Sendikal Kuruluşlar                                                                  | 217 |
| 2.3.3. İşletme Düzeyindeki Politikalar ve Uygulamalar                                                | 221 |
| 2.3.3.1. Yaşlı Dostu İşletmeler                                                                      | 221 |
| 2.3.3.2. Yaşlı Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi                                                       | 225 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme                         | 229 |
| 2.3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme                            | 231 |
| 2.3.3.2.3. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri | 234 |
| 2.3.3.2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği                         | 240 |
| 2.3.3.2.5. Çalışan Destek Programları                      | 244 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞÇİ SENDİKASI ÜYESİ YAŞLI ÇALIŞANLAR ÖRNEĞİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI                                                               | 250 |
| 3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ                                                                | 251 |
| 3.2.1. Araştırmanın Deseni                                                            | 251 |
| 3.2.2. Soruların Belirlenmesi                                                         | 252 |
| 3.2.3. Örneklemenin Belirlenmesi ve Örneklemeye İlişkin Tanıtıcı Bilgiler             | 254 |
| 3.2.3.1. Yaşlı Çalışanlar                                                             | 255 |
| 3.2.3.2. Emekli Çalışanlar                                                            | 256 |
| 3.2.3.3. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                  | 258 |
| 3.2.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                | 259 |
| 3.2.4. Görüşme Süreci                                                                 | 259 |
| 3.2.5. Araştırmanın Güvenilirliği                                                     | 260 |
| 3.2.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları                                                    | 262 |
| 3.3. BULGULAR                                                                         | 263 |
| 3.3.1. Tema 1: Yaşlı İstihdamı Çalışma Koşulları ve Emekliliğe İlişkin Tematik Analiz | 263 |
| 3.3.1.1. Yaşlı İstihdamına İlişkin Değerlendirmeler                                   | 265 |
| 3.3.1.1.1. Yaşlı Çalışanlar                                                           | 265 |
| 3.3.1.1.2. Emekli Çalışanlar                                                          | 268 |
| 3.3.1.1.3. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                | 271 |
| 3.3.1.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                              | 273 |
| 3.3.1.2. Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler                                 | 276 |
| 3.3.1.2.1. Yaşlı Çalışanlar                                                           | 276 |
| 3.3.1.2.2. Emekli Çalışanlar                                                          | 280 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.1.3. Emekliliğe İlişkin Değerlendirmeler                                                                   | 283 |
| 3.3.2. Tema 2: Yaşlı İstihdamının Sendikalar ve İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Tematik Analiz          | 288 |
| 3.3.2.1. Sendikaya Etkisi ve Sendikaların Geleceği Bağlamında İşyeri Sendika Temsilcilerinin Değerlendirmeleri | 289 |
| 3.3.2.1.1. Sendikal Örgütlenme ve Sendikal Bağlılık Açısından                                                  | 289 |
| 3.3.2.1.2. Sendikal Bilincin Kuşaklararası Aktarılması Açısından                                               | 296 |
| 3.3.2.2. İşletmelere Etkisi Bağlamında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değerlendirmeleri                      | 302 |
| 3.3.3. Tema 3: Yaşlı Çalışanların İşgücü Piyasasında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Tematik Analiz          | 304 |
| 3.3.3.1. Yaş Ayrımcılığına İlişkin Değerlendirmeler                                                            | 306 |
| 3.3.3.1.1. Yaşlı Çalışanlar                                                                                    | 306 |
| 3.3.3.1.2. Emekli Çalışanlar                                                                                   | 309 |
| 3.3.3.1.3. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                         | 313 |
| 3.3.3.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                                       | 316 |
| 3.3.3.2. İş Stresi ve Kaygıya İlişkin Değerlendirmeler                                                         | 318 |
| 3.3.3.3. Kuşaklararası Çalışma Disiplinine İlişkin Değerlendirmeler                                            | 327 |
| 3.3.3.3.1. Yaşlı Çalışanlar                                                                                    | 327 |
| 3.3.3.3.2. Emekli Çalışanlar                                                                                   | 333 |
| 3.3.3.3.3. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                         | 335 |
| 3.3.3.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                                       | 338 |
| 3.3.4. Tema 4: Yaşlı Çalışanların İstihdam Edilebilirliğine İlişkin Tematik Analiz                             | 341 |
| 3.3.4.1. İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin Değerlendirmeler                                            | 344 |
| 3.3.4.2. Yaşın Bilgi ve Beceri Geliştirmedeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler                                | 349 |
| 3.3.4.2.1. Genel Olarak                                                                                        | 349 |
| 3.3.4.2.2. Yaş ve Teknoloji İlişkisi                                                                           | 352 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.4.2.2.1. Yaşlı Çalışanlar                                                                           | 352 |
| 3.3.4.2.2.2. Emekli Çalışanlar                                                                          | 355 |
| 3.3.4.2.2.3. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                | 357 |
| 3.3.4.2.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                              | 361 |
| 3.3.4.3. İşgücü Piyasasında Yaşlı Çalışanların Tercih Edilebilirliğine İlişkin Değerlendirmeler         | 363 |
| 3.3.4.3.1. Yaşlı ve Emekli Çalışanlar                                                                   | 363 |
| 3.3.4.3.2. İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                  | 366 |
| 3.3.4.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                                | 374 |
| 3.3.5. Tema 5: Yaşlı İstihdamına İlişkin Politika ve Uygulamalara İlişkin Tematik Analiz                | 381 |
| 3.3.5.1. İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri | 383 |
| 3.3.5.1.1. Ücretlendirme ve Ödüllendirme                                                                | 383 |
| 3.3.5.1.2. Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği                                                 | 385 |
| 3.3.5.1.3. Sendikal Eğitim                                                                              | 389 |
| 3.3.5.1.4. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri                                              | 393 |
| 3.3.5.1.5. Emeklilik Öncesi Planlama                                                                    | 400 |
| 3.3.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletme Politika ve Uygulamalarına ilişkin Değerlendirmeleri  | 403 |
| 3.3.5.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme                                                                      | 403 |
| 3.3.5.2.2. Ücretlendirme ve Ödüllendirme                                                                | 406 |
| 3.3.5.2.3. Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği                                                 | 408 |
| 3.3.5.2.4. Eğitim ve Geliştirme                                                                         | 411 |
| 3.3.5.2.5. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri                                              | 414 |
| 3.3.5.2.6. Emeklilik Öncesi Planlama                                                                    | 417 |
| 3.3.5.3. Devletin Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeler                                   | 420 |
| 3.4. TARTIŞMA                                                                                           | 427 |
| SONUÇ                                                                                                   | 436 |
| KAYNAKÇA                                                                                                | 442 |
| EK                                                                                                      |     |

## KISALTMALAR

|                       |                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>AAIA</b>           | Aktif Yaşlanma ve Kuşaklararası Yaklaşım              |
| <b>AARP</b>           | Amerikan Emekli Derneği                               |
| <b>ADEA</b>           | İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası                     |
| <b>AIHM</b>           | Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi                        |
| <b>AP</b>             | Avrupa Parlamentosu                                   |
| <b>ASŞ</b>            | Avrupa Sosyal Şartı                                   |
| <b>BDA</b>            | Alman İşveren Dernekleri Konfederasyonu               |
| <b>BİT</b>            | Bilgi iletişim teknolojisi                            |
| <b>BusinessEurope</b> | Avrupa Ticaret Konfederasyonu                         |
| <b>CEEP</b>           | Avrupa Kamu İşverenleri ve İşletmeleri Merkezi        |
| <b>DİSK</b>           | Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu      |
| <b>ECJ</b>            | Avrupa Adalet Divanı                                  |
| <b>ESC</b>            | Ekonomik ve Sosyal Komite                             |
| <b>ETUC</b>           | Avrupa Sendikalar Konfederasyonu                      |
| <b>Eurofound</b>      | Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı |
| <b>Eurostat</b>       | Avrupa İstatistik Ofisi                               |
| <b>FNV</b>            | Hollanda Sendikalar Federasyonu                       |
| <b>ILO</b>            | Uluslararası Çalışma Örgütü                           |
| <b>ITUC</b>           | Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu                |
| <b>İK</b>             | İnsan Kaynakları                                      |
| <b>İKY</b>            | İnsan Kaynakları Yönetimi                             |
| <b>İŞKUR</b>          | Türkiye İş Kurumu                                     |
| <b>LPSK</b>           | Litvanya Sendikalar Konfederasyonu                    |
| <b>MESS</b>           | Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası                  |

|                  |                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>MYK</b>       | Mesleki Yeterlilik Kurumu                                              |
| <b>NHS</b>       | Ulusal Sağlık Hizmetleri (National Health Service)                     |
| <b>NUJ</b>       | Ulusal Gazeteciler Sendikası                                           |
| <b>OECD</b>      | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü                                  |
| <b>OPM</b>       | Personel Yönetimi Ofisi                                                |
| <b>SGDP</b>      | Sosyal Güvenlik Destek Primi                                           |
| <b>SHAK</b>      | Avrupa Konseyi Sosyal Haklar Avrupa Komitesi                           |
| <b>SMEunited</b> | Avrupa El Sanatları, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği          |
| <b>SWI</b>       | Gümüş İş Endeksi                                                       |
| <b>TUC</b>       | İşçi Sendikaları Kongresi                                              |
| <b>TÜFE</b>      | Tüketici Fiyatları Endeksi                                             |
| <b>TÜİK</b>      | Türkiye İstatistik Kurumu                                              |
| <b>TÜRK-İŞ</b>   | Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu                                |
| <b>UNECE</b>     | Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu                          |
| <b>UNISON</b>    | Kamu İşçileri Sendikası                                                |
| <b>UNITE</b>     | İngiltere İşkolu Sendikası                                             |
| <b>UNIZO</b>     | Belçika Serbest Meslek ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu |
| <b>USDAW</b>     | Dükkan, Dağıtım ve Müttefik İşçiler Birliği                            |
| <b>WHO</b>       | Dünya Sağlık Örgütü                                                    |



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                             |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 1:</b> Çeşitli Ülkelerde Yaşamda Beklenen Süre, Zorunlu Emeklilik ve Erken Emeklilik Yaşları       | s. 86  |
| <b>Tablo 2:</b> 15-24 Yaş Grubu Gençler ve 55-64 Yaş Grubu Yaşlı Çalışanların İşgücüne Katılım Oranları (%) | s. 94  |
| <b>Tablo 3:</b> 55-64 Yaş Grubu İstihdam Oranları (%)                                                       | s. 96  |
| <b>Tablo 4:</b> 15-25, 25-54 ve 55-64 Yaş Grubu İşgücünün Uzun Dönemli İşsizlik Oranları (%)                | s. 98  |
| <b>Tablo 5:</b> 2002-2018 Yılları Arasında Milli Gelir ile Emekli Aylıkları Artışı                          | s. 103 |
| <b>Tablo 6:</b> Kayıt Dışı İstihdam Oranlarının Yaş Bağlamında Sınıflandırılması                            | s. 109 |
| <b>Tablo 7:</b> Yaş Gruplarına Göre Çalışan Yoksul Oranları                                                 | s. 112 |
| <b>Tablo 8:</b> Sendikalar Tarafından 45 Yaş ve Üstü Çalışanlara Sağlanan Desteğin Konusu ve Kapsamı        | s. 116 |
| <b>Tablo 9:</b> Genç ve Yaşlıların İş Arama Amaçları ile Başvurdukları Yöntemler                            | s. 126 |
| <b>Tablo 10:</b> İşletmelerde Yaşanan Üç Temel Dönüşüm                                                      | s. 136 |
| <b>Tablo 11:</b> Endüstri 4.0 İçin Önemli Nitelikler ve Beceriler                                           | s. 137 |
| <b>Tablo 12:</b> 2002 Tarihli Uluslararası Yaşlanma Eylem Planı-Yaşlı İstihdamına İlişkin Amaç ve Eylemler  | s. 156 |
| <b>Tablo 13:</b> BM Avrupa Ekonomik Komisyonu Yaşlı Dostu İstihdam Politikaları                             | s. 158 |
| <b>Tablo 14:</b> Eşit Olmayan Bir Şekilde Yaşlanmayı Önlemek İçin OECD'nin Politika Önerileri               | s. 174 |
| <b>Tablo 15:</b> Yaşlı İstihdamına İlişkin Stratejiler                                                      | s. 182 |
| <b>Tablo 16:</b> Yaşlı İstihdamına İlişkin Anahtar Öneriler                                                 | s. 188 |
| <b>Tablo 17:</b> Çerçeve Sözleşmede Yer Alan Yaşlı Çalışanlara İlişkin Önlemler                             | s. 190 |
| <b>Tablo 18:</b> Yaş Yönetimi Stratejisi İçin Geliştirilen Kontrol Listesi                                  | s. 192 |
| <b>Tablo 19:</b> Türkiye'de Yaşlı İşgücü ve Çalışma Yaşamı Başlığının Eylemleri                             | s. 197 |
| <b>Tablo 20:</b> Yaşlı İstihdamı ile İlgili Politikalar                                                     | s. 200 |
| <b>Tablo 21:</b> 50 Yaş ve Üzeri İşgücünün İŞKUR'a Başvuru ve İşe Yerleştirme Sayıları                      | s. 207 |

|                                                                                                                       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 22:</b> 50 Yaş ve Üzeri İşgücünün Katıldıkları Program Türlerine Göre Sayıları                               | s. 208 |
| <b>Tablo 23:</b> Değişiklikler Bağlamında Aylık Bağlama Oranları                                                      | s. 214 |
| <b>Tablo 24:</b> İşletmelere İlişkin Temel Bilgiler                                                                   | s. 255 |
| <b>Tablo 25:</b> Yaşlı Çalışanlara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler                                                          | s. 255 |
| <b>Tablo 26:</b> Emekli Çalışanlara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler                                                         | s. 257 |
| <b>Tablo 27:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerine İlişkin Tanıtıcı Bilgiler                                              | s. 258 |
| <b>Tablo 28:</b> İK Yöneticilerine İlişkin Tanıtıcı Bilgiler                                                          | s. 259 |
| <b>Tablo 29:</b> Birinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri                 | s. 264 |
| <b>Tablo 30:</b> Yaşlı Çalışanların İstihdama İlişkin İfadeleri                                                       | s. 266 |
| <b>Tablo 31:</b> Emekli Çalışanların İstihdama İlişkin İfadeleri                                                      | s. 268 |
| <b>Tablo 32:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin Yaşlı İstihdamına İlişkin İfadeleri                                   | s. 271 |
| <b>Tablo 33:</b> Yaşlı Çalışanların Çalışma Koşullarına İlişkin İfadeleri                                             | s. 276 |
| <b>Tablo 34:</b> Emekli Çalışanların Çalışma Koşullarına İlişkin İfadeleri                                            | s. 280 |
| <b>Tablo 35:</b> İkinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri                  | s. 288 |
| <b>Tablo 36:</b> Yaşlanan İşgücünün İşletmelere Etkisi Bağlamında İK Yöneticilerinin İfadeleri                        | s. 302 |
| <b>Tablo 37:</b> Üçüncü Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri                  | s. 305 |
| <b>Tablo 38:</b> Yaşlı Çalışanların Yaş Ayrımcılığına İlişkin İfadeleri                                               | s. 306 |
| <b>Tablo 39:</b> Emekli Çalışanların Yaş Ayrımcılığına İlişkin İfadeler                                               | s. 310 |
| <b>Tablo 40:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin Genç ve Yaşlı Çalışanların Çalışma Disiplinlerine İlişkin Kıyaslaması | s. 337 |
| <b>Tablo 41:</b> İK Yöneticilerinin Genç ve Yaşlı Çalışanların Çalışma Disiplinlerine İlişkin Kıyaslaması             | s. 340 |
| <b>Tablo 42:</b> Dördüncü Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri                | s. 342 |
| <b>Tablo 43:</b> Yaşlı Çalışanların İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin İfadeleri                               | s. 345 |

|                                                                                                                                            |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 44:</b> Emekli Çalışanların İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin İfadeleri                                                   | s. 347 |
| <b>Tablo 45:</b> Yaşlı Çalışanların ve Emekli Çalışanların Bilgi ve Beceri Geliştirme Anlamında Yaşın Etkisine İlişkin İfadeleri           | s. 350 |
| <b>Tablo 46:</b> Yaşlı Çalışanların Yaş ve Teknolojiye Uyum İlişkisine İlişkin İfadeleri                                                   | s. 353 |
| <b>Tablo 47:</b> Emekli Çalışanların Yaş ve Teknolojiye Uyum İlişkisine İlişkin İfadeleri                                                  | s. 355 |
| <b>Tablo 48:</b> Beşinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı                                                   | s. 382 |
| <b>Tablo 49:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Ücretlendirme ve Ödüllendirme” Politikalarına İlişkin İfadeleri                | s. 383 |
| <b>Tablo 50:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği” Politikalarına İlişkin İfadeleri | s. 385 |
| <b>Tablo 51:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Sendikal Eğitim” Politikalarına İlişkin İfadeleri                              | s. 389 |
| <b>Tablo 52:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”yle İlgili Uygulamaya İlişkin İfadeleri   | s. 394 |
| <b>Tablo 53:</b> “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”nin Uygulanabilirliğine İlişkin İşyeri Sendika Temsilcilerinin İfadeleri | s. 397 |
| <b>Tablo 54:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerinin “Emeklilik Öncesi Planlama” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri                               | s. 400 |
| <b>Tablo 55:</b> İK Yöneticilerinin “İşe Alma ve Yerleştirme” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri                                             | s. 404 |
| <b>Tablo 56:</b> İK yöneticilerinin “Ücretlendirme ve Ödüllendirme” Politikalarına İlişkin İfadeleri                                       | s. 407 |
| <b>Tablo 57:</b> İK Yöneticilerinin İşyerlerinde Uygulanan “İş Sağlığı ve Güvenliği” Önlemlerine İlişkin İfadeleri                         | s. 409 |
| <b>Tablo 58:</b> İK Yöneticilerinin “Eğitim ve Geliştirme” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri                                                | s. 412 |

|                                                                                                                                 |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 59:</b> İK Yöneticilerinin Yaşlı Çalışanlar İçin “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”ne İlişkin İfadeleri | s. 415 |
| <b>Tablo 60:</b> İK Yöneticilerinin “Emeklilik Öncesi Planlama” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri                                | s. 417 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                    |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Şekil 1:</b> Küresel İşgücü Piyasasının Görünümü, 2019                                                          | s. 93  |
| <b>Şekil 2:</b> Yaş Gruplarına Göre Gelir Eşitsizliği                                                              | s. 101 |
| <b>Şekil 3:</b> Ücret Eşitsizliğindeki Bir Artışın Emeklilik Eşitsizliğine Etkisi                                  | s. 102 |
| <b>Şekil 4:</b> Daha Uzun Çalışma Yaşamı İçin Geliştirilecek Beceriler (%)                                         | s. 138 |
| <b>Şekil 5:</b> Çalışabilirlik Kavramının İçeriği                                                                  | s. 142 |
| <b>Şekil 6:</b> Çalışabilirliğin Sonuçları                                                                         | s. 143 |
| <b>Şekil 7:</b> Yaşlı Çalışanların Uyum Zorluklarının Önlenmesine Yönelik Alınacak Önlemler                        | s. 164 |
| <b>Şekil 8:</b> Yaşlı Nüfus İçin Yapılan Yatırımların Fayda ve Geri Dönüşleri                                      | s. 171 |
| <b>Şekil 9:</b> Daha İleri Yaşlarda Daha İyi Çalışma Tercihleri ve Fırsatları İçin OECD Politika Gündemi Unsurları | s. 175 |
| <b>Şekil 10:</b> Yaş Gruplarına Göre İhtiyaç Kredisi Kullanan Sayıları                                             | s. 216 |
| <b>Şekil 11:</b> Yaş Dostu İşletme Kültürü Çerçevesi                                                               | s. 222 |
| <b>Şekil 12:</b> Gümüş İş Endeksine göre Yaş Yönetim Modeli                                                        | s. 224 |
| <b>Şekil 13:</b> Emekliliğe Hazırlık Eğitim Konuları                                                               | s. 247 |
| <b>Şekil 14:</b> Araştırmanın Süreçleri                                                                            | s. 252 |
| <b>Şekil 15:</b> İK Yöneticilerinin Yaşlı İstihdamına İlişkin Değerlendirmeleri                                    | s. 274 |
| <b>Şekil 16:</b> Yaşlanma ile Gelişen Zihinsel Süreçler                                                            | s. 351 |
| <b>Şekil 17:</b> Yaşlı ve Emekli Çalışanlara Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri           | s. 364 |
| <b>Şekil 18:</b> İşyeri Sendika Temsilcilerine Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri         | s. 366 |
| <b>Şekil 19:</b> İK Yöneticilerine Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri                     | s. 374 |
| <b>Şekil 20:</b> Örneklem Gruplarının Devletin Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmelerinin Özeti       | s. 421 |

## **EK LİSTESİ**

**EK 1: Örneklem Gruplarına Yöneltilen Sorular**

ek s.1



## GİRİŞ

Dünya nüfusunun yaşlanması, kısmen, sağlık ve refahın iyileştirilmesi ve ölüm risklerinin azaltılmasında önemli ilerlemelerin bir sonucudur. Günümüzde bireyler geçmiş zamanlara göre daha uzun ve sağlıklı yaşamaktadırlar. Nüfusun grileşmesi olgusu, son yıllarda hem kamu hem de politika üreticileri için giderek daha fazla görünür hale gelmiştir. Bu nedenle, tüm ülkeler sağlık ve sosyal sistemlerinin söz konusu demografik değişime en iyi biçimde yanıt verebilmesi için büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Daha uzun bir yaşam, yalnızca yaşlı bireyler ve onların aileleri için değil, aynı zamanda bir bütün olarak toplumlar için de fırsatlar ya da tehditler ortaya çıkarmaktadır. Daha uzun yaşam süresi, bireylerin çalışma yaşamlarını uzatma, ikinci bir kariyer yapma ya da yaşlılıkta çeşitli ilgi alanlarına yönelme olanağı sağlamaktadır. Aileler, finansal destek veya çocuk bakımına destek gibi yaşlı aile bireylerinin katkılarından, toplumlar ise, yaşlıların bilgelik ve deneyimlerinden ve onların işgücüne olan katkılarından ve ayrıca gönüllülük ve sivil katılımlarından yararlanmaktadırlar. Ancak, birçok ülke özellikle bireylerin refahını koruma ve sosyal koruma amacını taşıyan sistemler ve kurumlar üzerindeki etkileri açısından nüfusun yaşlanması ile ilgili endişe yaşamaktadır.

Günümüzde, yaşlılar toplumun önemli bir kısmını oluşturmaktadır ve yaşlılık toplumdaki herkesin bir gün karşılaşılabileceği risk ve sorunları beraberinde getirmektedir. Toplumda nüfusun yaşlanması, çeşitli toplumsal değişimlere, yaşlanmaya ilişkin tutumların yeniden oluşturulmasına neden olmakta ve bireylerin yaşam biçimini etkilemektedir. Yaşlanmayla birlikte ortaya çıkan değişim, yaşlılığa ilişkin değerler ve tutumlara, yaşlılığın getirdiği riskler ve sorunlara, rol kaybına, toplumun yaşlı bireylere yönelik tutum ve kalıplaşmış yargılarına ve kuşaklararası ilişkilere dikkat çekmektedir. Bu nedenle, yaşlılığın sosyo-psikolojik analizi gerçekleştirilirken, bireyin sosyal statüsü, rolleri, becerileri, beklenti ve normlarındaki değişimlerle birlikte, toplumun da yaşlanma ve yaşlılarla ilgili kalıp yargılarını, değerlerini ve tutumlarını esas almak gerekmektedir.

Toplumun yaşlanması olgusunun işgücü piyasasına yansımaları ise, işgücünün yaşlanması olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşlı bireyleri yoksulluktan uzak tutmak, giderek artan yaşlı işgücü için insana yakışır iş olanaklarını teşvik etmek ve yaşlı çalışanların işgücü piyasasındaki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak

gibi çeşitli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Günümüz ekonomisinin işleyişi içerisinde yaşlıların sahip oldukları deneyim, bilgi ve beceriler hak ettiği değeri göremeyebilmekte, aksine yaşlılar ekonomiye yük olarak değerlendirilmektedir. Yaşlıların yaşadıkları sorunlar ve bunların çözümüne ilişkin etkin politikaların üretilmemesi, yaşlıların maliyet unsuru olarak görülmesi, giderek toplumdan uzaklaşmalarına yol açmakta ve genel olarak yaşam kalitelerini azaltmaktadır. Ancak, toplumların hızla yaşlanmasına bağlı olarak, demografik yapıdaki değişimler nedeniyle işgücü piyasalarında genç çalışanların oranının azalacağı, buna karşılık 50 yaş ve üzeri yaşlı çalışanların artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların istihdam edilebilirliğini yaşam boyu öğrenme yoluyla teşvik etmek, yaşlı çalışan durumuna gelindiğinde de istihdam olanaklarını genişletmenin anahtarı olarak görülmektedir. Ayrıca, yaşlı çalışanların işgücü piyasasından ayrılmaları ve emeklilik sistemlerine daha fazla baskı oluşturacak erken emeklilik riskini azaltmaya yardımcı olmak amacıyla eğitim ve beceri güncelleme programlarına katılımlarını teşvik etmek için hedeflenmiş eylemlere de ihtiyaç bulunmaktadır.

Yaşlı çalışanlara yönelik istihdam politikalarının yanı sıra işletme düzeyinde de yaş dostu İK politikaları geliştirilmelidir. Diğer yandan, günümüzdeki eğilimler doğrultusunda, sendikalar da yaşlı üyelerinin istihdam edilebilirliğini koruyan politikaları yeniden yönlendirmek zorunda kalmaktadır. Geçmişte sendikalar, işverenler ve hükümetle birlikte emekli aylığına hak kazanma yaşını düşürme ve erken emeklilik imkanları için mücadele etmekteyken, günümüz sendikalarının yaş yapısı göz önüne alındığında, sendika üyelerinin yaşlandığı görülmekte ve bu nedenle gündemlerine yaşlı çalışanların ihtiyaçları ve tercihlerine ilgi göstermeleri stratejik olarak önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda araştırmada, nüfusun yaşlanmasının sosyo-psikolojik açıdan topluma, toplumsal yapı unsurlarına, çeşitli kuruluşlar ile bireylerin rol ve tutumlarına yansımalarının irdelenmesiyle birlikte, çalışan 50 yaş üstü bireylerin işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların ekonomik, sosyal ve psikolojik etkileri ile yaşlı istihdamına yönelik sendikaların ve İK uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaşlı istihdamının kuramsal çerçevesi çizilecektir. Bu anlamda, ilk olarak yaşlı kavramı ve yaşlılık süreci üzerinde durulacak, daha sonra yaşlı istihdamı açısından yaşlılık ile ilgili sosyolojik ve



psikolojik kuramlar ayrıntılarıyla irdelenecektir. Ayrıca, yaşlı istihdamı kavramı, yaşlı istihdamının özellikleri ve yaşlanan işgücüne ilişkin istihdam politikaları değerlendirilecektir. İkinci bölümde, yaşlı istihdamının sosyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi amacıyla, ilk olarak yaşlı istihdamını etkileyen toplumsal faktörler bağlamında, toplumsal yapı, demografik yapı, aile kurumu ile istihdam ve işgücü piyasasındaki değişimlerin yaşlı istidamı üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır. Daha sonra ise, yaşlı istihdamının psikolojik boyutu bağlamında yaşlı istihdamını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler irdelenecektir. İkinci bölümde ayrıca, yaşlı istihdamına ilişkin kurumlar ve uygulamalar, uluslararası ve ulusal düzeydeki kurum ve politikalar ile işletme düzeyindeki politikalar bağlamında ayrıntılı bir biçimde incelenecektir. Son olarak, üçüncü bölümde ise, metal sektöründe istihdam edilen 50 yaş ve üstünde olup, hali hazırda istihdam edilen 16 emekli olmuş ve 19 emekli olmamış çalışan, 23 işyeri sendika temsilcisi, 1 sendika şube başkanı, 1 sendika şube genel sekreteri ve 11 İK yöneticisi ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde tartışılacaktır. Söz konusu görüşmeler sonucu elde edilen bulgular bağlamında, “50 yaş ve üzeri işgücünün emeklilik ve çalışmaya yönelik algı ve tutumları”, “işgücü piyasasında sendikaların ve İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlara yönelik bakış açıları”, “yaşlı çalışanların çalışma yaşamında ne tür sorunlarla ve engellerle karşılaştıkları”, “sahip oldukları işi sürdürebilmek ya da bir iş bulabilmek için ne tür faaliyetlerde bulunulduğu” ve son olarak “işgücü piyasasının aktörlerinden sendika, devlet ve işverenlerin yaşlı istihdamına ilişkin politikaları” ayrı başlıklar altında irdelenecektir. Böylelikle, yaşlı istihdamının sosyo-psikolojik analizine ilişkin değerlendirmeler, hem işgücü arzı hem de işgücü talebi yönünden kapsamlı bir şekilde ele alınmış olacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YAŞLI İSTİHDAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ**

Yaşlı istihdamının teorik çerçevesinin oluşturulduğu birinci bölümde, yaşlı tanımı yapılmış ve yaşlılık süreci incelenmiştir. Diğer yandan, yaşlı istihdamı açısından yaşlılıkla ilgili sosyolojik ve psikolojik kuramlar ile yaşlı istihdamı ve özellikleri irdelenmiştir.

#### **1.1. YAŞLI KAVRAMI VE YAŞLILIK SÜRECİ**

Yaşlanma bir süreç niteliği taşımakta olup, çeşitli boyutları olan ve birey yaşamında önemli değişikliklere neden olan bir olgudur. Söz konusu süreci tüm boyutlarıyla ortaya koyabilmek için, bu başlık altında yaşlı kavramının yanı sıra, yaşlılık sürecinin niteliği ile ekonomik, hukuki, sosyolojik, psikolojik ve örgütsel boyutları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

##### **1.1.1. Yaşlı Tanımı**

Yaşlanma tüm bireylerin başına gelen, doğal ve kaçınılmaz bir süreçtir. Yaşlı bireyler genellikle olumsuz basmakalıp yargılara maruz kalmaktadır. Kimi toplumlarda pek çok birey yaşlanmaktan korkmakta ve kaygı duymaktadır. Söz konusu kaygıya rağmen, yaşlanmanın gerçekten ne anlama geldiği, neden önemli olduğu ve özellikle farklı olduğunu bilmek gerekmektedir<sup>1</sup>. Çeşitli haber kaynaklarında 70'li yaşlarında anne olan yaşlı kadınlara, 40'lı yaşlarında büyükanne ve büyükbaba olan birilerine şahit olunmaktadır. Diğer yandan, John Sheridan 92, Ossie Doherty 91, Ray McGimpsey 90 ve Max Van Gelder 87 yaşında, Sidney'de gerçekleşen yüzme şampiyonalarında ulusal yaş rekoru elde etmiştir. ABD'de 40 yaşına gelindiğinde, işgücündeki bireyler, Yaş Ayrımcılığı Kanunu tarafından “yaşlı çalışanlar” olarak tanımlanmıştır. Söz konusu örnekler aslında iki önemli noktayı vurgulamaktadır. Birincisi, toplumun yaş ve yaşlanmaya ilişkin birçok farklı formel ve informel sosyal tanımının bulunması iken ikincisi, yaşlanmanın anlamları, tanımları ve deneyimlerinin, koşullar, kültürler ve zamana göre değişmesidir. Dolayısıyla yaşlanmanın ne zaman başladığı, ne olduğu ve neden önemli olduğu ile

---

<sup>1</sup> Leslie A. Morgan ve Suzanne R. Kunkel, *Aging, Society, and The Life Course*, Springer Publishing Company, 2007, New York, s. 1.

ilgili sorular yalnızca yaşlanmanın yaşandığı sosyal bağlamlara dikkat ederek cevaplanabilir<sup>2</sup>. Bu anlamda, yaşlanma, bireyin biyolojik, psikolojik ve sosyal yönlerinin yaşla birlikte düzenli olarak değişmesi iken, yaşlılık ise, yaşam süresinde gelişme ve olgunlaşmayı takip eden, genetik yapı ve çevre arasındaki etkileşimin en üst düzeyde görüldüğü fizyolojik ve ruhsal değişimlerin ortaya çıktığı dönem olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yaşlanma bir süreci yansıtırken, yaşlılık bir dönemi yansıtmaktadır ve yaşlanma sürecinin başlangıcı, yaşlılık döneminin başlangıcından daha öncedir<sup>3</sup>.

En gelişmiş dünya ülkeleri 65 yaşındaki bir bireyi kronolojik olarak “yaşlı” ya da “yaşlı birey” olarak kabul etmektedirler. Söz konusu tanımlama biraz raslantısal olsa da, genellikle bireylerin emekli maaşı almaya başlayabileceği yaşla ilişkilendirilmektedir<sup>4</sup>. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), gelişmiş ülkelerin çok büyük kısmında kronolojik yaşlılığın başlangıcını 65 ve üzeri yaş olarak kabul etmekte, ancak bu sınırın gelişmemiş ülkeler için yüksek olacağını belirtmektedir. Bu nedenle, örgüt zaman zaman 60 ve üzeri yaştaki bireyleri de yaşlı olarak kabul etmekte, özellikle ortalama yaşam süresinin kısa olduğu, az gelişmiş ülkelerde yaşlılığın başlangıcını 50 ve üzeri yaş olarak kabul etmiştir. WHO, 80 yaş ve üzerindeki bireyleri ise “en yaşlı” olarak tanımlamaktadır<sup>5</sup>. Birleşmiş Milletler (BM), yaşlı nüfusu 60 ve üzeri yaşta olanlar olarak ifade etmektedir<sup>6</sup>. OECD ise 65 ve üzeri yaştaki nüfusu yaşlı nüfus olarak kabul etmiştir<sup>7</sup>. Yaygın olarak kullanılan yaşlılık tanımları olmasına rağmen, bireyin yaşlandığı yaş hakkında genel bir anlaşma bulunmamaktadır. Yaş sınırını belirlemek için kronolojik yaşı yaygın kullanımı, biyolojik yaşla eşdeğer varsayılmaktadır. Ancak, her ikisinin mutlaka eş anlamlı olmadığı da kabul edilmektedir<sup>8</sup>. Kronolojik yaş, bireyin doğduğu yıldan itibaren yaşadığı süreye göre hesaplanırken, biyolojik yaş patolojik süreçler, DNA dizisi, moleküler veya hücresel olaylara bağlı olarak bireyin gelişimi olarak ifade

<sup>2</sup> Morgan ve Kunkel, s. 2.

<sup>3</sup> Cengiz Akçay, **Yaşlılık Kavramlar ve Kuramlar**, Kriter Yayınevi, 2011, s. 11.

<sup>4</sup> World Health Organization (WHO), “Proposed Working Definition of an Older Person in Africa for the MDS Project”, <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/> (10.08.2018).

<sup>5</sup> World Health Organization (WHO), **Men, Ageing and Health: Achieving Health Across the Life Span**, World Health Organization, 1999, Geneva, (Men), s. 11; WHO, (10.08.2018).

<sup>6</sup> United Nations (UN), **World Population Ageing 2013**, Department of Economic and Social Affairs Population Division, New York, 2013, s. 3.

<sup>7</sup> OECDSTAT, “Elderly Population”, <https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm#indicator-chart>, (10.08.2018).

<sup>8</sup> WHO, (10.08.2018).

edilmektedir. Yaşlanma, her bireyde aynı hızda gerçekleşmediğinden, kronolojik yaşa bağlı yaşlanma ile biyolojik yaşlanma farklı dönemlerde ortaya çıkabilmektedir. Bazı bireylerin kronolojik yaşı ileri olduğu halde genç, kronolojik yaşı genç olduğu halde yaşlı sayılmaları söz konusu farklılıktan kaynaklanmaktadır<sup>9</sup>.

Biyolojik düzeyde, yaşlanma, çok çeşitli moleküler ve hücrel hasarın kademeli birikimi ile ilişkilidir. Zamanla, bu hasar fizyolojik yapıda kademeli bir azalmaya, birçok hastalığın artan riskine ve bireyin kapasitesinde genel bir düşüşe neden olmaktadır. Ancak, yaşlanma sürecindeki değişimler doğrusal ve tutarlı değildir, yalnızca geçen yıllara bağlı olarak genellikle yaşla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla, 70 yaşındaki bazı yaşlılar fiziksel ve zihinsel işlevselliğin keyfini çıkarırken, aynı yaşlarda diğer yaşlılar temel ihtiyaçlarını karşılamak için zayıf olabilir ve başkalarının desteğine ihtiyaç duyabilmektedir. Ancak, aynı zamanda bu değişikliklerin bireyin çevresi ve davranışları tarafından güçlü bir şekilde etkilenmesi de söz konusudur<sup>10</sup>.

### **1.1.2. Yaşlılık Sürecinin Niteliği ve Boyutları**

#### **1.1.2.1. Niteliği**

Yaşlanma, fiziksel, psikolojik ve sosyal değişimler bağlamında ele alınmaktadır. İnsanlık için zamanın akıp gitmesi, saçların grileşmesi, cildin kırıışması, üreme kapasitesindeki değişiklikler, bağışıklık sistemi ve kalp ve damar fonksiyonları gibi çok sayıda özel fiziksel değişikliklerle bağlantılıdır. Söz konusu fiziksel değişimlerin en önemli yanı, kaçınılmaz ve yaşlanmanın doğal sonuçları olmasıdır. Aslında, normal olduğu düşünülen değişikliklerin bazıları değiştirilebilir, önlenabilir ve sosyal olarak biçimlendirilmiş yaşam tarzı seçimleri ve kültürel uygulamalarla ilgilidir. Örneğin, cildin kırıışması ve elastikiyet kayıplarının fiziksel yaşlanma süreçleriyle ilişkili olduğu görülürken, değişimin yoğunluğu ve hızı, yaşam tarzı seçimlerinden ve kültürden etkilenmektedir. Bilineceği üzere, cildin kırıışması, güneşe maruz kalma ve sigara kullanımı ile hızlanır ve daha da

<sup>9</sup> Nevin Şanlıer ve Suna Baykan, “Aile İçinde Önemli Yeri Olan Yaşlıların Sağlık, Sosyal, Beslenme Durumlarının Tespiti ve Evde Bakımları İçin Model Önerisi”, **1. Ulusal Aile Hizmetleri Sempozyumu: 2000’li Yıllarda Aile Hizmetleri**, 9-11 Mayıs 2001, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Yayın No: 117, Ankara, 2001, s. 336.

<sup>10</sup> World Health Organization (WHO), **World Report on Ageing and Health**, World Health Organization, 2015, (World), s. 25.

belirginleştirmektedir. Kalp ve damar fonksiyonlarındaki zaman içindeki bazı değişimler, beslenme alışkanlıkları, egzersiz ve sigara ile bağlantılıdır<sup>11</sup>. Benzer şekilde, 70 yaşında olup ancak ortalama 40 yaşındaymış gibi, aktif, sağlıklı ve dinç olan yaşlılar olduğu da bilinmektedir. Dolayısıyla, bireyler arasında fiziksel yaşlanma önemli ölçüde değişkenlik göstermektedir ve bu değişken yapı yaşlanma hakkında yeni düşünce biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır<sup>12</sup>.

Rowe ve Kahn (1987) başarılı yaşlanma kavramını açıklarken, “normal”, “optimal” ve “patolojik” yaşlanma arasındaki ayrımlardan faydalanmayı önermişlerdir. Optimal yaşlanma, minimal fiziksel fonksiyon kaybı ve sağlıklı, kuvvetli bir vücut ile nitelendirilmektedir<sup>13</sup>. Ayrıca, mevcut kısıtlamalar altında optimal işleyin sürdürülmesi, konforlu bir yaşam biçimi geliştirilmesi ve yaşamda bir amaç duygusunun gelişimi hedeflerine hizmet etmede, birey, toplum ve sosyokültürel düzeylerdeki kaynakları tanıma, kullanma ve geliştirme becerisi olarak da tanımlanmaktadır<sup>14</sup>. Patolojik yaşlanma, birçok kronik hastalığın ve olumsuz çevresel etkilerin eşlik ettiği yaşlanmadır. Son olarak, normal yaşlanma patolojik ve optimal yaşlanma arasında, tipik veya ortalama deneyime işaret etmektedir. Herhangi bir birey için sağlık; genetik, egzersiz ve beslenme alışkanlıkları ilgili yaşam tarzı seçimleri, toplumsal cinsiyet, ırk ve sosyal sınıf gibi birçok faktörün bir ürünüdür. Söz konusu faktörler, hem bireysel hem de toplumsal güçleri yansıtır<sup>15</sup>.

Psikolojik yaşlanma süreci, yetişkinlik döneminde kişilik, zihinsel işleyiş ve benlik duygusundaki değişiklikleri içerir. Bazı değişiklikler yetişkin gelişiminin normal bir parçası olarak kabul edilir, bazıları beynin işlevlerindeki fizyolojik değişikliklerin sonucudur ve diğer bazıları da sonraki yıllarda çok az değişiklik göstermektedir. Psikolojik yaşlanma ile ilgili geniş bakış açısı, kişiliğin yaşamın sonraki evrelerinde büyük değişimler geçirmemesidir. Çoğu kişilik özellikleri, benlik kavramı ve benlik saygısı yaşamın ortalarından itibaren sabit kalmaktadır. Karşılaşılan gelişimsel zorluklar ve olanaklar yaşam koşullarına göre değişse de,

---

<sup>11</sup> John W. Rowe ve Robert L. Kahn, “Human Aging: Usual and Successful”, **Science, New Series**, Cilt: 237, Sayı: 4811, 1987, s. 143; Morgan ve Kunkel, s. 2.

<sup>12</sup> Morgan ve Kunkel, s. 2.

<sup>13</sup> Morgan ve Kunkel, s. 3

<sup>14</sup> Carolyn M. Aldwin, Heidi Igarashi, Diane Fox Gilmer ve Michael R. Levenson, **Health, Illness, and Optimal Aging Biological and Psychosocial Perspective**, Springer Publishing Company, 2018, s. 379.

<sup>15</sup> Morgan ve Kunkel, s. 3, 246.

değişime uyum sağlamak, benliği iyileştirmek ve güçlendirmek, bireyin tüm potansiyelini gerçekleştirmek için kullanılan stratejiler, yetişkinlik süresince uygulanmaktadır. Zamanın akıp geçmesi, bu temel kişilik yapıları ve stratejilerinde temel değişiklikler gerektirir ya da değişimlere neden olur. Benzer şekilde, bilişsel işlevlerin kaybı, yaşlanmanın kaçınılmaz bir sonucu değildir. Hafıza ve diğer bilişsel beceriler sabit kalabildiği gibi, hatta yaşla birlikte de gelişebilir. Diğer yandan, fiziksel işlevin önemli ölçüde kaybolması da kaçınılmaz ya da evrensel değildir<sup>16</sup>. Psikolojik yaşlanma, genel olarak, bilişsel beceriler ve ruhsal davranış değişimleriyle ilgilidir. Bilişsel beceriler zeka, dikkat, öğrenme, bellek, dil, akıl yürütme ve bilişsel esneklik gibi alanlardaki değişiklikleri; ruhsal davranış değişimleri ise duygular, güdüler ve baş etme becerileri gibi çeşitli nitelikleri içermektedir. Yaşlı bireyin fiziksel kayıpları ile birlikte meydana gelen davranışsal uyum yeteneğindeki yaşa bağlı değişimler psikolojik yaşlanmayı oluşturur<sup>17</sup>.

Eğer yaşlanma, fiziksel ya da bilişsel işlevlerde, kişiliğin temel yapısında ve yetişkin gelişiminin yörüngesinde, her bireyde kaçınılmaz değişiklikler yaratıyorsa, “insan yaşamında neden önemli bir yere sahiptir?” sorusu gündeme gelmektedir. Yaş öncelikle ona bağlı sosyal anlamlar, yapılar ve süreçler nedeniyle önemlidir. Gri saçlar, kırışıklıklar, daha uzun tepki süresi ve hatta bazen kısa süreli hafıza kayıpları, yalnızca içinde yaşanılan toplum bu özellikleri anlamlı olarak tanımladığı için önemli olmaktadır. Yaşlanmanın sosyal anlamının çoğu, yaşlanmanın fiziksel ve zihinsel yetenekler üzerindeki olumsuz inançlarına bağlıdır. Yaşlanma kaçınılmaz bir şekilde, düşünmeye, en sevilen fiziksel veya entelektüel faaliyetleri yapmayı engellemeye neden olmamaktadır. Aksine çoğu birey için yaşlanma bir değişim sürecidir. Ancak, toplum, bireylere roller yüklemek, toplumsal yapı içindeki konumlarını belirlemek veya toplumdan dışlamak amacıyla, kaynakları tahsis etmenin ve bireyleri kategorize etmenin bir yolu olarak "yaş" unsurunu kullanmaktadır. En iyi haliyle bile, kaynakları tahsis etmek için yaş unsurunu kullanmak en makul mekanizmadır. Toplumun istihdam ve istihdamdan ayrılmak için asgari yaş kurallarının olması buna önemli bir örnektir. Söz konusu kurallar bazılarına göre, gençleri işgücü piyasasında istismara karşı korumaya ilişkindir,

---

<sup>16</sup> Morgan ve Kunkel, s. 4.

<sup>17</sup> Sibel Asi Karakaş ve Hatice Durmaz, “Yaşlılık Dönemi Psikolojik Özellikleri ve Moral”, **Kocatepe Tıp Dergisi**, Sayı: 18, 2017, s. 33.

bazılarına göre de işgücü piyasasına yeni işgücü akışının kontrolünü sağladığı için iyi bir uygulamadır. Ancak, kısıtlayıcı bir biçimde, yaş, bireylerin sahip olacakları olanakları eğreti ve adaletsiz olarak sınırlamaktadır. Oysa ki, daha önce de belirtildiği üzere, yaşlanmanın en belirgin özellikleri olan gri saçlar, kırışıklıklar ve kronolojik yaş olarak 65 yaştan (genel kabul görmüş yaş) fiziksel işlev veya bilişsel yetenek üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, toplumun yüklediği anlam nedeniyle, bireylerin sosyal etkileşim ve olanakları üzerinde derin etkileri bulunmaktadır<sup>18</sup>. Dolayısıyla, toplumsal yaşlanma, bireyin sosyal statüsü, rolleri, beklenti ve normlarındaki değişimlerin yanı sıra, toplumun da yaşlanma ve yaşlılarla ilgili basmakalıp yargılarını, değerlerini ve tutumlarını esas almaktadır<sup>19</sup>.

### **1.1.2.2. Boyutları**

#### **1.1.2.2.1. Ekonomik Boyut**

Endüstri öncesi toplumda, yaygın ekonomik faaliyet biçimi olan tarımsal uğraşlar, genellikle yaşlı erkekler ve kadınlar için elverişli fırsatlar sunmaktadır. Fiziksel olarak gücün azalması durumunda dahi, yaşlı bireylerin üstlenebilecekleri pek çok görev bulunmaktadır. Yaşlılar başkalarının çalışmalarını denetleyebilir, deneyimleriyle yönlendirebilir ya da kayıtları tutabilir. Yıllar boyunca elde edilmiş deneyimler, yaşlıların toplumda üretken bireyler olarak değer görmelerini sağlamıştır. Bunun yanında, tarımsal alanların kontrolü de yaşlı bireylere ekonomik güvence sağlamaktadır<sup>20</sup>.

Sanayi Devrimi'nden sonra, özellikle yeni üretim ve tüketim biçimleri, iş yapmanın yaygın yollarını değiştirdikçe yaşlıların ekonomik statüsü değişmiştir. Ölçek ekonomileri el yapımı malları bir lüks haline getirmiş, makineler geleneksel zanaat yapım araçlarını tasfiye etmiştir. Bilimsel yönetim anlayışı, iş performansının ölçülmesi için yeni usuller getirmiştir. Verimlilik ölçümü zaman standardı ile takip edilmiş, yaşlı bireyler zaman baskısı altında nadiren iyi performans gösterebildiği için yaşlı çalışanların uzmanlıkları daha az değerli görülmeye başlamıştır. Bireysel/ailevi bağlantılardan çok bürokratik işlemlerin hakim olduğu bir dünyada,

<sup>18</sup> Morgan ve Kunkel, s. 5.

<sup>19</sup> Akçay, s. 15.

<sup>20</sup> W. Andrew Achenbaum, "Ageing and Changing: International Historical Perspectives on Ageing", **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Press, Cambridge, 2005, s. 26.

yaşlıların değişen piyasa koşullarına uyum sağlamaları daha zor olmuştur. Yaşlı çalışanlar işgücü piyasası açısından eskimeye yüz tutmuş bireyler olarak görülmüştür<sup>21</sup>.

Yaşlıların statülerinin değer kaybetmesinin en önemli nedenlerinden biri, ekonomik güce sahip olma pozisyonlarını ellerinde tutamamış olmalarıdır. Bilim ve teknolojiye ilerleme ve gelişmeler, yaşlıların teknik bilgisinin değerini de sınırlamakta ve işgücü piyasasında ciddi bir yaş ayrımcılığına maruz kalmalarına neden olmaktadır. Yaşlı bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcılığın en yaygın biçimi sosyal, ekonomik ve psikolojik etkileriyle yaşlı bireyin yaşamında köklü değişime neden olacak “zorunlu emeklilik”tir. Zorunlu emeklilik uygulaması, işletmelere işgücü maliyetlerini azaltma imkanı sunmaktadır. Böylelikle, işletmeler yüksek ücret alan kıdemli işgücünü kolaylıkla emekli ederek, yerine daha az ücret ödeyecekleri genç çalışanları istihdam edebilmektedir<sup>22</sup>. Geliri düşük olan yaşlılar içinde yaşlı kadınlar ve birikimi olmayan, geliri ve sosyal güvencesi bulunmayan erkekler özellikle zor durumda kalmaktadırlar. Yaşlı bireylerin emeklilik döneminden hemen önceki yıllarda gelirleri en yüksek düzeye ulaşmakta, emeklilikle birlikte ise azalmaya başlamaktadır. Yaşlıların tasarruflarının olabileceği, varlık birikimlerinin bulunabileceği ve uzun vadeli borçlarının da azalmış olacağına ilişkin düşünceler yaşlıların gerçek gelirlerinin yüksek olduğu algısına neden olabilmektedir. Ancak, sağlık harcamaları ve barınma için ayrılan miktarın yüksekliği, gelirlerinin beklenenden yetersiz kalmasına ve pek çok yaşlının kentlerde yoksulluk sınırının altında yaşamasına yol açmaktadır<sup>23</sup>.

Erken emeklilik durumunda ise, genellikle genç yaşta emekli olup, fiziksel ve zihinsel olarak çalışma kapasitesine sahip bireyler ekonomik sorunlarına çözüm bulmak için, tekrar çalışma yaşamına girmek istemektedir. Ancak, çalışmaya devam etmek her zaman iradi bir durum değildir. Diğer bir deyişle, çalışmaya devam etmek istense bile çeşitli faktörler buna engel olabilmektedir. Yaşlı kadınlar bakımından cinsiyet ayrımcılığı halen kariyer fırsatlarını ve geliri engellemektedir. Buna yaş ayrımcılığı da eklendiğinde, yaşlı bireylerin işgücü piyasasında yeniden istihdam

---

<sup>21</sup> Achenbaum, s. 26.

<sup>22</sup> Sevdâ Demirbilek, **Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**, Legal Yayınları, İstanbul, s. 218, 219.

<sup>23</sup> Fatma Arpacı, **Farklı Boyutlarıyla Yaşlılık**, Türkiye İşçi Emeklileri Derneği Eğitim ve Kültür Yayınları, Ankara, 2005, (Boyut), s. 123.



edilmeleri zorlaşabilmektedir. Ayrıca, kamu ve özel emeklilik maaşları, bireylerin iyi bir “emeklilik” için sabırsızlıkla beklemelerini sağlamış, ancak çoğu birey için uluslararası ve tarihsel olarak, gerçek ekonomik güvence hayali gerçekleştirilememiştir. Yaşlılar genellikle asgari geçim düzeylerinde (en düşük geçim düzeyi) yaşamakta, yaşamlarını idame ettirebileceklerine ilişkin inanç ve güvenleri azalmaktadır<sup>24</sup>.

#### 1.1.2.2.2. Hukuki Boyut

Toplumda yaşlı denilince; bakıma muhtaç, yürüme güçlükleri olan, değişime kapalı, mutsuz, yalnız ve sosyal ilişkileri zayıflamış bireyler akla gelebilmektedir. Deneyim ve bilgelik gibi yaşlılığın olumlu yönleri göz ardı edilerek sürekli yaşlılık ile ilgili olumsuzluklara vurgu yapılmakta, aktif ve sağlıklı yaşlılık süreci geçiren çok sayıda yaşlı değerlendirme dışı tutulmaktadır. Yaşlı bireylerin, bu olumsuz değerleri benimsemeleri, bağımsızlıklarını kaybetmelerine ve hayatlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır<sup>25</sup>.

Sanayi Devrimi ile başlayan, liberal kapitalist anlayışın hakim olduğu ekonomik sistem içinde ne toplumsal açıdan ne de ekonomik açıdan hedeflenen başarı gerçekleştirilememiştir<sup>26</sup>. Özellikle ellerinde güç ve sermaye bulunduran kesimlerin sosyal ve ekonomik refahından söz etmek olanaklı iken, başta toplumun en alt tabakasını oluşturan yoksullar olmak üzere, toplumun önemli bir oranı her türlü refahtan yoksun kalmıştır<sup>27</sup>. Toplumsal açıdan emek ve sermaye arasındaki sorunların artması, sosyal sınıflar arasındaki çatışmaların giderek yükselmesi, toplumsal protesto hareketlerinin ortaya çıkması mevcut düzenin ortadan kaldırılmasına ilişkin bir tehdit oluşturmıştır. Ekonomik açıdan 1929 Ekonomik Krizi, liberal kapitalist anlayışın başarısızlığının bir sonucudur. Ekonomik ve sosyal sorunların varlığı, çözümlenmesinde devlet müdahalesini zorunlu kılarken, I. ve II. Dünya Savaşları da devletin ekonomik ve sosyal konulardaki etkinliğinin

---

<sup>24</sup> Achenbaum, s. 26.

<sup>25</sup> Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı Uygulama Programı**, T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ankara, 2012, s. 2.

<sup>26</sup> Aysu Bozkır Serdar, “Sosyal Protesto ve Muhalefet Hareketleri”, **Sosyal Politika**, (Ed. Aysen Tokol ve Yusuf Alper), Dora Yayınları, Bursa, 2014, s. 32.

<sup>27</sup> Türken Çağlar, “Refah Devleti Bağlamında Almanya’da Yaşlılara İlişkin Temel Haklar”, **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 39, Sayı: 2, Aralık 2015, s. 226.

arttırılmasına ilişkin düşünceleri güçlendirmiştir. Keynesyen ekonomik politikalarla desteklenen bu düşünce, devletin ekonomik yapıya müdahalesini zorunlu kılmış, devlete müdahaleci bir rol vermiştir. Söz konusu ekonomik yaklaşım, kapitalist sistemin kurumlarını korurken hem ekonomik hem de sosyal hedefleri olan sosyal nitelikli bir devlet anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, devlet ekonomik ve sosyal sorunlara müdahale ederek, etkinliğini rolünü genişletmiş, sosyal bir yönetim anlayışı içinde, sosyal sorunlara karşı politikalar üreten “sosyal refah devleti” niteliği kazanmaya başlamıştır<sup>28</sup>.

Sanayi Devrimi koşullarında, bireyler sosyal güvenceden yoksun olmaları nedeniyle tehlikelerin ortaya çıkaracağı zarar verici sonuçlara karşı koyabilmek için kazançlarının bir kısmını biriktirmek için çabalamışlardır. Ancak, yeterli kazanca sahip olmadıkları için tehlikelerin sonuçlarından korunmada bireysel çabaları yeterli olamamıştır. Söz konusu, sosyal sorunlarla mücadele etmek için, Almanya ilk kez Bismark döneminde modern sosyal güvenlik önlemlerini oluşturmuştur ve 1883 yılından başlayarak sosyal sigorta kanunları çıkarılmaya başlanmıştır. 1942 yılında İngiltere’de hazırlanan Beveridge Raporu da hastalık, işsizlik ve yoksulluğu mücadelesi gerekli önemli sosyal sorunlar olarak belirlemiş ve mevcut sosyal güvenlik önlemlerinin herkesi kapsayıcı olması gerektiğini vurgulamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında çoğu ülkede sosyal güvenlik sistemleri oluşturulmuştur ve genişletilmiştir<sup>29</sup>.

Yaşlılar açısından kazanılmış haklar, genellikle ekonomik ve sosyal haklar alanında olmuştur. Bilindiği üzere yaşlılık döneminde bulunan bireyler, diğer dönemlerde yer alan bireylere kıyasla ekonomik ve sosyal açıdan daha dezavantajlı konumda olabilmektedirler. Emeklilik ile birlikte gelirden görülen azalma, diğer taraftan yaşlanma ile birlikte daha sık görülebilen sağlık sorunları ve bunun yanında bakım gereksinimi göz önüne alındığında, bireyin yaşam standardında bir düşüş olmaması için ekonomik ve sosyal açıdan desteklenmesi daha da büyük bir önem arz etmektedir<sup>30</sup>.

Yaşlı bireylerin sağlığı ve yaşam kalitesi, toplum açısından önemlidir. Sosyal politikalar içinde yaşlı kendine özel ve ayrı bir yer bulmalıdır. Her disiplinin yaşlılık

---

<sup>28</sup> Bozkır Serdar, s. 33, 34.

<sup>29</sup> S. Demirbilek, s. 24.

<sup>30</sup> Çağlar, s. 234.

sorunlarına bakışı önem kazanırken, yaşlı bireylere bakış açısının o toplumun gelişmişlik düzeyi için de önem kazandığı bir gerçektir. Bu nedenle, uluslararası ve ulusal standartlar belirlenmektedir. Her hizmette olduğu gibi, yaşlılığın da hukuki bir altyapısı bulunmaktadır. Yaşlı haklarının temelinde, uluslararası belge ve sözleşmeler, anayasa, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, tebliğler ve içtihatlar bulunmaktadır<sup>31</sup>.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 10 Aralık 1948 yılında kabul edilmiştir ve Bildirgenin 25’inci maddesi “Herkesin kendisinin ve ailesinin sağlık ve refahı için beslenme, giyim, konut ve tıbbi bakım hakkı vardır. Herkes, işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık ve kendi iradesi dışındaki koşullardan doğan geçim sıkıntısı durumunda güvenlik hakkına sahiptir” biçiminde düzenlenmiştir<sup>32</sup>.

Geleneksel refah yaklaşımı, yaşlıların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının esas olarak sosyal güvenlik programları aracılığıyla karşılanması gerektiğini ileri süren Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün yaklaşımı ile temsil edilmektedir. "Sosyal güvenlik" terimi ilk olarak 1935 yılında çıkarılan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Sosyal Güvenlik Kanunu’nda resmi olarak kullanılmıştır. Söz konusu kanun, yaşlılık, ölüm, maluliyet ve işsizlik risklerini karşılayacak programları içermektedir. Yeni Zelanda’da 1938’de yürürlüğe giren bir kanunda yeniden ortaya çıkmış ve bir takım mevcut ve yeni sosyal güvenlik faydalarını bir araya getirmiştir. 1941’de savaş zamanında Atlantik Bildirgesi olarak bilinen bildirgede kullanılmıştır. Ancak, ILO tüm dünyadaki bireylerin en derin ve arzuladığı temel ihtiyaçların bir ifadesi olarak sosyal güvenlik kavramının benimsenmesini hızlandırmıştır. Buradan hareketle, ILO sosyal güvenlik programlarını, “toplumun üyelerine, bir dizi kamu önlemi aracılığıyla, malullük, yaşlılık ve ölümden kaynaklanan kazançların durması veya önemli ölçüde azaltılmasından kaynaklanan ekonomik ve sosyal sorunlara karşı sağladığı koruma” biçiminde tanımlamaktadır<sup>33</sup>. Söz konusu tanımlama, sosyal güvenliğin aslında bir kamu sektörü mekanizması olduğunu göstermektedir. Bu

<sup>31</sup> Ayşe Doğruer, “Yaşlılık ve Hukuk”, **65+ Yaşlı Hakları Derneği**, 02.01.2015, <https://yaslihaklaridernegi.org/yaslilik-ve-hukuk/> (29.11.2018).

<sup>32</sup> Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, **İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi**, Madde 25, <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf> (29.11.2018).

<sup>33</sup> International Labour Office (ILO), **Introduction to Social Security**, International Labour Organization, Geneva, 1984, s. 3.

nedenle, ILO, yaşlıların ihtiyaçlarının sosyal sigorta, sosyal yardım ve sosyal hizmet uygulamalarıyla giderilebileceğini belirtmektedir<sup>34</sup>.

### 1.1.2.2.3. Sosyolojik Boyut

Gerontologlar, binlerce yıl önce var olan eskiçağ dönemi toplumlarda, 35 yaşına ulaşan çok az sayıda birey olduğunu ifade etmektedir. O dönemlerde, söz konusu yaşa gelen bireyler yaşlı olarak kabul edilmiş ve davranışlar da buna göre biçimlenmiştir<sup>35</sup>. Bu tür toplumlarda yaşlılık, haysiyet, otorite ve saygı önemli bir yer tutmaktadır. Yaşlılık, bilgeliğin bir birikimi ve yaşam döngüsü boyunca birikmiş kıdem toplamı olarak ifade edilmektedir<sup>36</sup>. Ancak, saygının kapsamı ve toplumun yaşlıları hor görüp görmemeleri yaşlı bireylerin fiziksel ve zihinsel yeteneklerine bağlı olmaktadır. Genel bir ifadeyle, sağlığı iyi olan yaşlılar saygıdeğer görülürken, sağlık durumu kötü olanlar küçümsenmektedir. Bu bağlamda, birçok toplum “gençler” ve “yaşlılar” arasında ayırım yapmaktadır<sup>37</sup>. İlkel topluluklar oldukça kapalı gruplar olarak yaşadıklarından, gelişme ve değişme düşüncesinin geçerli olmadığı, modern dünya anlayışından uzakta kendilerine özgü kurallar ve toplumsal yaşam biçimlerine sahiptirler. İlkel toplulukların yaşam biçimleri ile yaşamın sürdürülmesi bağlamında, insan enerjisi ve gücünün önemli olduğu düşünüldüğünde, gücü ve hızı azalan yaşlıların yaşadıkları topluluğa uyum sağlayamadıkları ve önemli bir sorun teşkil ettiklerine dair düşünce ortaya çıkmaktadır. Dünyanın değişik yerlerinde yaşamış ilkel topluluklarda yaşlıların statüsü farklılık göstermekte, yaşlı bireylere saygı duyup, değer veren toplulukların yanı sıra, onları ihmal eden, hatta bazen

<sup>34</sup> Peter Lloyd-Sherlock, **Old Age and Social Policy: Global Comparisons**, Macmillan Press Ltd., London, 1997, s. 10.

<sup>35</sup> Steven E. Barkan, **Sociology: Comprehensive Edition**, 2012, <https://2012books.lardbucket.org/books/sociology-comprehensive-edition/s15-02-the-perception-and-experience-.html> (21.11.2018).

<sup>36</sup> Malcolm L. Johnson, “The Social Construction of Old Age as a Problem”, **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Press, Cambridge, 2005, (Problem), s. 563.

<sup>37</sup> Maria G. Cattell ve Steven M. Albert, “Elders, Ancients, Ancestors and the Modern Life Course”, **The Cultural Context of Aging: Worldwide Perspectives**, (Ed. Jay Sokolovsky), Greenwood Publishing Group, 2009, s. 116.

ölüme terk eden ya da törenle yaşlılarını öldüren toplulukların olduğu da bilinmektedir<sup>38</sup>.

Yaşlanmada güvence ve başarıya giden yol, toplumda yaşayan diğer bireyler ve içinde yaşanılan sosyal sistem için uygun düzenlemelerden geçmektedir. Söz konusu düzenlemeler aslında iki yönlü bir ilişkiyi oluşturmaktadır. Bir yandan çevre başarılı yaşlanmaya izin vermeli ve kültür de bunu sağlamalı ve sürdürmelidir, diğer yandan yaşlanan birey, ailesel ya da sosyal ortamlarda kendi işlevlerini yerine getirmeli ve sürdürmelidir. Böylece, tatminkar bir yaşlılık, yaşamın sonuna kadar mümkün olduğunca aktif ve uyumlu olmalıdır. Diğer bir deyişle, yaşlılıkta bireylerin gücü ve güvencesi, giderek daha fazla kendi toplumsal ayrıcalıklarına, tanınan görevlere ve haklarına bağlı olmaktadır. Tatminkar bir yaşlılık esas olarak, yaşlı ve fiziksel engelli bireylerin ihtiyaç ve çıkarlarına saygı göstermek ve onlara hizmet etmek için daha genç ve daha güçlü bireyler üzerinde uygulanan ikna ve zorlama derecesine bağlı olmaktadır. Uyarlanabilir süreçler birey tarafından veya grup eylemiyle başlatılabilir. Yaşlanan bireylerin, aile veya toplumdaki mevcut alışkanlık kalıplarının dışında; söz konusu süreçler, plansız ya da toplumda hüküm süren gelenekler, örf ve adetlerden dolayı kendiliğinden ortaya çıkabilir ve toplumsal sözleşmelerin baskısı altında faaliyet gösterebilirler. Bununla birlikte, bu süreçler planlanmış programlardan ortaya çıkabilir ve yasal düzenlemelerle somutlaşabilirler. Yaşlanmaya ilişkin hükümler açısından toplumların gelişmesi ve değişmesi, yaşlı bireyler için planlı ve yasal korumalara ilişkin bir eğilim ile nitelendirilebilir. Burada dikkate alınması gereken önemli bir genel ilke, “ne zaman bir toplum ve aile, o toplumda hakim olan kültürün desteklenmesi ile, gençler ve yaşlılar arasında karşılıklı olarak destekleyici ilişkiler kurabilir ve sürdürebilir, ancak o zaman yaşlılık uygun, sağlam temellere dayanır”<sup>39</sup> ilkesidir.

---

<sup>38</sup> Fatma Arpacı, “Geçmişten Günümüze Yaşlılık”, **Yaşlılık Sosyolojisi**, (Ed. Harun Ceylan), Nobel Yayınları, Ankara, 2016, (Geçmiş), s. 4; Judith C. Barker, “Between Humans and Hosts: The Decrepit Elderly in a Polynesian Society”, **The Cultural Context of Aging: Worldwide Perspectives**, (Ed. Jay Sokolovsky), Greenwood Publishing Group, 2009, s. 606.

<sup>39</sup> Leo W. Simmons, “Aging in Primitive Societies: A Comparative Survey of Family Life and Relationships”, **Law and Contemporary Problems**, Cilt: 27, Sayı: 1, 1962, s. 40.

#### 1.1.2.2.4. Psikolojik Boyut

Yaşlanma, bireyin psikolojisinde, zihinsel yeteneklerinde ve sosyal ilişkilerinde değişikliklere neden olan normal ve kaçınılmaz bir süreçtir. Söz konusu süreç, fizyolojik yapı ve fonksiyonlarda meydana gelen değişikliklerin birikimi sonucunda başlamaktadır. Bireyler, yaşamları boyunca çeşitli süreçlerden geçmektedir ve ölene kadar çeşitli yıpratıcı faktörlere maruz kalmaktadır<sup>40</sup>. Yaşlanmayla birlikte hızın yavaşlaması, vücut hareketinin dakikliğin kaybı, güç ya da bilişsel süreçlerde azalma<sup>41</sup>, vücudun bozulması ve hastalıklar gibi çeşitli fizyolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yaşlılıkla birlikte fonksiyonlarda ve davranışlardaki değişiklikler, bireylerin bazı faaliyetlerini sınırlamakta ve yaşlıların yeni duruma uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yaşlılık, bu dönemi yaşayan bireyler açısından yaşamın oldukça belirsiz, zorluk ve endişe dolu bir dönemi olarak kabul edilmektedir<sup>42</sup>.

Yaşlılığın psikolojik yönü, genel olarak, bilişsel beceriler ve psikolojik olarak davranış değişimleriyle ilişkilidir. Bilişsel beceriler zeka, dikkat, öğrenme, bellek, dil, görsel-uzamsal yetiler, akıl yürütme ve bilişsel esneklik gibi alanlardaki değişiklikleri; ruhsal davranış değişimleri ise duygu durum, güdülenimler ve baş etme becerileri gibi çeşitli nitelikleri içermektedir. Diğer yandan, yaşlılık dönemine geçişe uyum, üzüntü, yoksulluk, çoklu sağlık koşulları, fonksiyonel kısıtlamalar, bilişsel değişiklikler, kendilerinden daha yaşlı bir aile üyesinin bakım sorumluluğu<sup>43</sup>, sosyal statü ve rol değişikliği, yetersizlik, çaresizlik ve kendine güvensizlik duygusu, otorite kaybı, başkalarına muhtaç olma, yalnız kalma ve reddedilme endişesi ve ölüm korkusu<sup>44</sup> gibi stres faktörleri yaşlılar açısından psiko-sosyal nitelikli sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

Yaşlılıkla özdeş hale gelmiş olan emeklilik de yaşlıların ruhsal sağlığını etkileyebilmektedir. Çalışma, bireyin yalnızca ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirdiği bir eylem olmamakla birlikte, aynı zamanda bireye prestij, sosyal statü ve aktif bir sosyal çevre sağlanması bakımından da bireylerin yaşamının en

---

<sup>40</sup> S. Demirbilek, s. 210.

<sup>41</sup> Arpacı, Boyut, s. 16.

<sup>42</sup> S. Demirbilek, s. 210.

<sup>43</sup> American Psychological Association (APA), "Psychology and Aging", s. 4.  
<https://www.apa.org/pi/aging/resources/guides/aging.pdf> (23.11.2018).

<sup>44</sup> S. Demirbilek, s. 217.

merkezinde bulunmaktadır. Emeklilik, tıpkı bir işten çıkarma ya da bir pozisyondan istifa etmek gibi, bireyi çalışma yaşamının oluşturduğu topluluktan ayırmaktadır<sup>45</sup>. Bu nedenle, emeklilik zorunluluktan meydana gelmişse, birey çalışma istek ve gücüne sahip olduğu halde emekliliğe zorlandıysa, bireyin yaşamında bir boşluk yaratabilmektedir. Ancak, emeklilik, her zaman pasif olmak anlamına gelmemektedir. Bazı bireyler emekli olduktan sonra yeni bir kariyere başlayabilir, diğer bazıları hobileri veya gönüllü işlerle meşgul olabilirler. Ancak, emeklilik ya da sonrası herkes için aynı olamamakta ve bazı sınırlılıklarla karşılaşabilmektedir. Özellikle son yıllarda pek çok çalışan, her ne kadar 60 yaşlarına gelse de gelire ihtiyacı olduğu için işten ayrılamamaktadır. Ekonomik durumunun iyi ya da kötü olması fark etmeksizin bazı yaşlılar, arkadaş ve sosyal prestij endişesi ile işlerini bırakmak istemezler<sup>46</sup>.

Yaşlılık uzunca bir yaşam koşuşturması ve hedeflerin gerçekleşmesi sonucu bireysel bütünlüğün olduğu bir dönem olduğu gibi, yaşam bağlarının zayıfladığı, yaşamı anlamlı kılamamanın sonucu umutsuzluğun yaşandığı bir dönem de olabilmektedir. Bu nedenle, umutsuzluk ve ölüm korkusu bu dönemin en büyük tehlikesidir<sup>47</sup>. Diğer yandan, toplumun yaşlılara karşı olağan tutumu oldukça şaşırtıcıdır. Bireylerin yaşlandıkça endişe ve kaygı düzeyinin artmasında toplumun yaşlılara ilişkin takındığı tutum ve davranışların önemli bir yeri bulunmaktadır<sup>48</sup>. Toplum yaşlı bireylere önyargılı ve dışlayıcı bir şekilde davrandıkça, yaşlı bireylerin psikolojik sorunlar yaşama olasılığı artmaktadır. Oysa ki, tarihsel, antropolojik ve dini belgelere bakıldığında, eski çağların uzun ömürlü yaşlıları el üstünde tuttuğu, bir değer olarak gördüğü ve hatta saygı duyduğu kaydedilirken, günümüz toplumlarının yaşlı bireylere verdiği tepki genellikle eziyet, horlama ve hatta tiksinti sözcükleriyle nitelendirilmektedir<sup>49</sup>. Bu nedenle, toplumda kaybolan değer ve saygıdan dolayı yaşlı bireyler yalnızlaşmakta ve kendi içlerine çekilmektedir.

---

<sup>45</sup> Robert S. Weiss, "Processes of Retirement", **Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century**, (Ed. Frederick C. Gamst), State University of New York Press, New York, 1995, s. 233.

<sup>46</sup> John J. Macionis, **Sosyoloji**, Çev. Vildan Akan, Nobel Yayınlar, Ankara, 2013, s. 399.

<sup>47</sup> Erik Erikson ve Joan M. Erikson, **The Life Cycle Completed**, W.W. Norton&Company, New York, 1998, s. 127-128.

<sup>48</sup> Erikson ve Erikson, s. 117; Robyn J. Brunton ve Greg Scott, "Do We Fear Ageing? A Multidimensional Approach to Ageing Anxiety", **Educational Gerontology**, Sayı: 41, 2015, s. 786.

<sup>49</sup> Erikson ve Erikson, s. 117.

Yaşlılık, bireyin geçmişini de daha sıklıkla sorguladığı bir dönemdir. Birey geçmişinde kendisine doyum veren bir yaşam yaşamışsa, hedeflerine, isteklerine, ideallerine yaklaşabilmişse yaşlılığı daha kolay kabullenmektedir. Üretkenlik döneminde yapamadığı etkinliklere katılabilir. Seyahat etmek, okumak, artık daha genişlemiş olan ailesine ve arkadaşlarına zaman ayırmak gibi yaşamını zenginleştiren aktivitelerde yer alabilir. Yaşlılığı kabullenme her bireyin dinamiklerine göre değişiklik göstermektedir<sup>50</sup>. Yaşlıların yaşlılığa uyum sağlayabilmelerinde yakın çevrelerine önemli görevler düşmektedir. Kültürel yapımızda aile ve akrabalık sistemi ile arkadaş ve akran grubunun dostluğu, sıcaklığı ve desteği, yaşlı bireyin yaşam doyumunu artırabilmekte ve rol değişimlerine uyum sağlamayı kolaylaştırabilmektedir. Öte yandan, yaşlı bireyin toplumdan kopmaması, arkadaş ilişkilerini sürdürmesi ve toplumda hala bir şeyler yapma gücünde olduğuna inanması sosyal uyum sağlamasında etkili olmaktadır<sup>51</sup>. Nitekim, dünyanın en uzun süreli yetişkin yaşam araştırmalarından biri olan Harvard Yetişkin Gelişimi Çalışması'nda yaşlılıkta sosyal ilişkilerin ve bu ilişkilerde ne kadar mutlu olunduğunun sağlık ve iyilik hali üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır<sup>52</sup>.

#### 1.1.2.2.5. Örgütsel Boyut

Yaşlanan işgücünün, işgücü piyasasına ve işletmelere etkisi özellikle çalışma çağı nüfusun yapısındaki değişim bağlamında gerçekleşmektedir<sup>53</sup>. Günümüzde halen devam etmekte olan demografik değişim olgusu, çalışma çağı nüfusu oluşturan farklı yaş gruplarının yapısını özellikle değiştirmektedir<sup>54</sup>. Avrupa Komisyonu'nun tahminine göre, çalışma çağındaki nüfus oranında bir düşüş olacak ve önümüzdeki 40 yılda AB işgücü piyasasını derinden etkileyeceği vurgulanmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından 2020-2060 dönemi için öngörülen yaşam beklentisindeki artış düşünüldüğünde, işgücü piyasasından ortalama çıkış yaşı ile yaşam beklentisi

<sup>50</sup> Arpacı, Boyut, 19.

<sup>51</sup> Fatma Öz, “Yaşamın Son Evresi: Yaşlılık Psikososyal Açıdan Gözden Geçirme”, **Kriz Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2002, s. 22.

<sup>52</sup> Liz Mineo, Good Genes Are Nice, But Joy Is Better, **The Harvard Gazette Health and Medicine**, 11.04.2017.

<sup>53</sup> Andreea Claudia Serban, “Aging Population and Effects on Labour Market”, **Procedia Economics and Finance**, Sayı: 1, 2012, s. 359.

<sup>54</sup> Sylvia Dixon, “Implications of Population Ageing for The Labour Market”, **Labour Market Trends**, Cilt: 111, Sayı: 2, 2003, s. 69.



arasındaki fark 2060'a kadar önemli ölçüde artacaktır. 2009 yılında işgücü piyasasından ortalama ayrılış yaşı Avrupa Birliği (AB)'nde 61,4 yaş ve yaşam beklentisi 79,5 yaş iken, 2016 yılında ayrılış yaşı 63,3'e ve yaşam beklentisi 80,8'e yükselmiştir<sup>55</sup>. 2060 yılına kadar ise AB'de yaşam beklentisinin kadınlar için 7,8 yıl, erkekler için 6,4 yıl artış göstereceği, işgücü piyasasından ayrılış yaşının ise 65,5'e yükseleceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, AB ülkelerinin pek çoğunda işgücü piyasası, çalışma çağı nüfusun azalması ve yaşlanan nüfus nedeniyle işgücü arzının düşmesiyle nitelendirilmektedir<sup>56</sup>.

İşgücü piyasası demografik bağlamda söz edilen değişimleri yaşarken, örgütsel boyutta ise işin örgütlenmesi, çalışma prosedürleri ve İK politikaları ve uygulamaları açısından büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Kariyer, günümüzde artık tek bir işletmede çalışma aracılığıyla doğrusal olarak ilerlemeyi ya da yükselmeyi garanti etmemektedir<sup>57</sup>. İşletmelerdeki başarılı çalışanlar, formel olarak belirlenmemiş kariyer yolları aracılığıyla basamak basamak ilerlemek için stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Teknolojideki ilerlemeler, çalışanların eğitime devam etmelerini ve sürekli olarak becerilerini güncellemelerini gerektirmektedir<sup>58</sup>. Küçülme ya da takımlar halinde çalışma gibi örgütsel girişimler, çalışanlar için mevcut rolleri ve rolleri ile ilgili gerekli becerileri etkilemektedir<sup>59</sup>. Günümüzün işgücü, geçmişten keskin bir şekilde farklıdır ve artık daha fazla kadın, etnik ve ırksal azınlıklar ve yaşlı çalışanlarla daha çeşitlidir<sup>60</sup>.

Nüfus ve işgücünün yaşlanması ile işletmelerde yaşanan en önemli değişim, çalışanların yaşıdır. Dolayısıyla, günümüzde çalışanların yaş ortalaması, geçmiş

---

<sup>55</sup> Eurostat, "Mortality and Life Expectancy Statistics", [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics) (15.09.2020); European Commission, **The 2018 Ageing Report Underlying Assumptions and Projection Methodologies**, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2018, (Underlying), s. 215.

<sup>56</sup> European Commission, **2009 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)**, European Communities, 2009, s. 54; Serban, s. 360; European Commission, Underlying, s. 215.

<sup>57</sup> Sherry E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1999, s. 458.

<sup>58</sup> Edgar H. Schein, "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", **The Academy of Management Executive**, Cilt: 10, Sayı: 4, 1996, s. 83.

<sup>59</sup> Melissa Hardy, "Older Workers", **Handbook of Aging and the Social Sciences**, (Ed. Robert H. Binstock ve Linda K. George), Elsevier Academic Press Publications, 2006, USA, s. 202.

<sup>60</sup> Institute of Medicine, **Safe Work in the 21st Century: Education and Training Needs for the Next Decade's Occupational Safety and Health Personnel**, National Academy Press, Washington, s. 5.

dönemlerin işletmelerinden daha yaşlı olabilmektedir. Ayrıca, birçok birey için emeklilik güvencesindeki kayıp nedeniyle, emekliliğini geciktiren yaşlı çalışanların oranı da artmaktadır. Bu nedenle, nüfusun ve işgücünün yaşlanması, işletmelerin yaşlı dostu bir yönetim bir yönetim biçimi benimsemelerini gerektiren küresel bir sorun haline gelmektedir<sup>61</sup>. Bu bağlamda, başarılı aktif yaşlanma politikaları, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve erken emekliliğin kısıtlanması gibi politik düzenlemelerin yanı sıra, işletmeler, yaşlı dostu İK uygulamaları ile çalışanlarına, öğrenmeyi ve daha uzun kariyerleri desteklemek için teşvikler, esnek çalışma ve emeklilik planları, uygun bilgi yönetimi yaklaşımları, kuşaklararası çalışma ve öğrenme koşulları gibi olanaklar sunmaktadır<sup>62</sup>.

## 1.2. YAŞLI İSTİHDAMI AÇISINDAN YAŞLILIK İLE İLGİLİ SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK KURAMLAR

1950'lerin başından beri sosyologlar, psikologlar ve biyologlar yaşlanma kuramlarını öne sürmüşlerdir<sup>63</sup>. Yaşlandıkça insanlara ne olur? Yaşlıları, bedenlerini, algılarını, motivasyonlarını, toplumla ilişkilerini incelemek için hangi yöntemleri kullanabiliriz? gibi soruların yanıtını aramak önemlidir. Bu nedenle, yaşlanmanın fizyolojisi ve biyolojisinin yanı sıra sosyal yönlerine odaklanmak gerekmektedir<sup>64</sup>. Psikolojik kuramlar kişilik ya da ego gelişimi ve çeşitli yaşam evreleri ile ilişkili zorluklarla ilgilidir. Ruhsal süreçler, duygular, tutumlar, motivasyon ve kişiliğin, fiziksel ve sosyal taleplere uyumu nasıl etkilediğini incelemektedir. Sosyolojik kuramcılar ise, bir kültür veya toplumda değişen rollerin, ilişkilerin ve statülerin yaşlı yetişkinlerin uyum sağlama becerilerini nasıl etkilediğini değerlendirmektedir. Toplumsal normlar, bireylerin toplumdaki rollerini ve işlevlerini nasıl öngördüğünü ve böylece rol seçimlerinin yanı sıra rollerin nasıl etkilendiğini de yansıtmaktadır<sup>65</sup>.

---

<sup>61</sup> Allan B. de Guzman, Hazel N. Amrad, Roren Charisse G. Araullo ve Hershey Betricia O. Cheung, "A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace", **Educational Gerontology**, Cilt: 40, Sayı: 6, s. 387.

<sup>62</sup> European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), "Silver Workers – Golden Opportunities", **Briefing Note**, 2013, s. 1.

<sup>63</sup> Jean Lange ve Sheila Grossman, "Theories of Aging", **Gerontological Nursing Competencies for Care**, (Ed. Kristen L. Mauk), Jones and Bartlett Publishers Inc., 2006, s. 58.

<sup>64</sup> Susan M. Hillier ve Georgia M. Barrow, **Aging, the Individual, and Society**, Thomson Wadsworth Publishing Company, Eighth Edition, 2007, s. 87.

<sup>65</sup> Lange ve Grossman, s. 58.

Nihayet biyolojik kuramlar, yaşlanma ile birlikte değişen fizyolojik süreçlere ilişkin bilgileri açıklar. Başka bir deyişle, yaşlanma hücre, dokular ve vücut sistemlerinde moleküler düzeyde nasıl ortaya çıkar? Vücut-zihin etkileşimi yaşlanmayı nasıl etkiler? Her sistem aynı oranda yaşlanıyor mu? Biyokimyasal süreçler ve kromozomlar genel yaşlanma sürecini nasıl etkiler? gibi sorulara yanıt aramaktadır<sup>66</sup>.

### 1.2.1. Sosyolojik Kuramlar

#### 1.2.1.1. Aktivite Kuramı

Sosyolojik kuramcılar, toplumla yaşlı yetişkinlerin davranışları arasındaki ilişkiyi, geri çekilme, aktivite ve süreklilik gibi kavramlarla açıklamaya çalışmaktadırlar. Yaşlanma sürecine hitap eden en erken kuramlardan biri, 1953'te Havighurst ve Albrecht tarafından, faaliyete katılım kavramı ve yaşlanmaya olumlu uyum kavramını tartıştıkları zaman başlamıştır. Havighurst ve Albrecht, psikososyal sağlık ile aktiviteyi bir araya getirmekte olup, orta yaşın uzaması ve yaşlılığın olumsuz etkilerini geciktirmek için bir araç olarak aktiviteyi önermektedir. Kuramın varsayımı, hareketsizliğin bireyin kendi benliğini ve algılanan yaşam kalitesini olumsuz etkilemesi ve yaşlanmayı hızlandırmasıdır<sup>67</sup>. Aktivite kuramı dört ana kavram etrafında inşa edilmiştir. Bunlar; aktivite, denge, rol kaybına uyum ve yaşam doyumdur<sup>68</sup>:

*Aktivite:* Aktivite yalnızca belirli bir düzeyde etkinliği gerçekleştirme değil, aynı zamanda bireyin yaşam tarzını oluşturmaktadır. Aktivite kuramı, orta yaştan yaşlılığa kadar olan etkinliklerin hem düzeyini hem de biçimini sürdürmenin yaşlılıkta en yüksek yaşam doyumu düzeyine yol açacağını öngörmektedir.

*Denge:* Aktivite biçimleri ihtiyaçları karşılamak için ortaya çıkar ve yaşlı bireylerin ihtiyaçlarının orta yaşlıların ihtiyaçlarından farklı olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, bireylerin orta yaşta elde ettiği denge ne olursa olsun, bu

---

<sup>66</sup> Lange ve Grossman, s. 67.

<sup>67</sup> Lange ve Grossman, s. 58.

<sup>68</sup> Robert J. Havighurst, Bernice L. Neugarten ve Sheldon S. Tobin, "Disengagement, Personality and Life Satisfaction in the Later Years", **The Meanings of Age**, (Ed. Dail A. Neugarten), The University of Chicago Press, 1996, London, s. 283; Richard Schulz, **The Encyclopedia of Aging A Comprehensive Resource in Gerontology and Geriatrics**, Springer Publishing Company, New York, 2006, s. 10.

dengeyin bireyin yaşlılık yıllarında da korunması gerektiği vurgulanmaktadır. Söz konusu dengeyi bozmaya yönelik müdahalelere iyi bir biçimde karşılık verilmeli ve kaybedilen aktiviteler ya da rollerin yerine yenilerinin konulması gerekmektedir. Aksi durumda, fonksiyonel ihtiyaçlar karşılanamamakta ve bu da düşük yaşam memnuniyetine yol açmaktadır.

*Rol Kaybına Uyum:* Toplumun yaşlanan bireyden uzaklaşmasından dolayı, rol kaybı yaşlanan bireyler için ortak bir deneyim olarak kabul edilmektedir. Aktivite kuramı, rol kaybına uyum sağlamanın en başarılı yolunun ihtiyaçların karşılanması için yedek bir rolün bulunması olduğunu ileri sürmektedir. Kaybedilen rol yerine ikame edilecek olan rolün, önceki role eşdeğer olması gerekmektedir. Örneğin, emeklilik iş arama davranışı ile ikame edilecektir.

*Yaşam doyumu:* Bireyin başarılı yaşlandığını nasıl anlarız? Bu konuda aktivite kuramcıları, sosyal ve psikolojik uyumun ölçülmesi için yaşam doyumunun en iyi kriter olduğunu savunmaktadırlar. Yaşam doyumunun keyif ve heyecan, kararlılık ve sebat, başarma hissi, benlik saygısı ve iyimserlik bileşenleri, bireyin yaşadığı öznel refah düzeyine hitap etmektedir.

Aktif olmak, bazı durumlarda orta yaşlarda yürütülen rollerin devam etmesine de izin vermektedir. Başkaları için, artık geçerli olmayanların yerine geçen veya değişen yeni rollerin kazanılmasını sağlarlar. En önemlisi, aktif olmak yaşlıların dışlanmasını önleyerek, yeni rollerin başlatılmasına olanak sağlayarak, yaşamlarında rol istikrarını kolaylaştırmaktadır. Aktivite kuramcıları yaşlılıkta rollerin istikrarlı olmasının çok önemli olduğuna inanmaktadır<sup>69</sup>. Yaşlılıkta, yaşam biçimindeki ani değişim, birçok bakımdan kısıtlayıcı olabilmektedir. Genetik yatkınlıklar ve daha başka biyolojik etkenler, genel sağlık durumu, mali kaynaklar, yaşam deneyimleri ve ilişkiler, güçlüklerle başa çıkmada gösterilen beceriler, bireysel tutumlar; yaşlanma sürecinin ne kadar kısıtlayıcı ya da ne kadar genişletici olacağını büyük ölçüde etkilemektedir<sup>70</sup>.

Yaşlılıkta aktivite çeşitli biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Enformel aktiviteler, akraba, komşu arkadaşlar ya da tanıdıklarla kurulan ilişkiler yoluyla

<sup>69</sup> Vincent N. Parrillo, **Encyclopedia of Social Problems (Two Volume Set)**, SAGE Publications Inc, 2008, s. 20.

<sup>70</sup> Uraz Oktay ve Olcay Tüzün, “Yaşlılığın Psikolojisi”, <http://www.kemalsayar.com/KategoriDetay-Yasliagin-Psikolojisi-66.html> (05.11.2018).

gerçekleşirken, formel aktiviteler örgütler, dernekler ya da kulüpler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Her iki biçimde gerçekleşen aktivitelerin yaşlıların yaşam doyumu üzerinde önemli etkisi olmaktadır. Formel ve enformel kaynaklardan sağlanan sosyal destek, yaşlı bireylerde sağlıkla ilgili olumlu göstergeleri ve yaşama olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aktivite kuramcıları, yaşlı bireylerin toplum içinde sahip oldukları anlamlı rolleri sürdürmelerinden dolayı, bu olumlu sonuçların başkalarıyla etkileşimlerden kaynaklandığını iddia etmektedirler<sup>71</sup>. Lemon (1972), yaşlı yetişkinler arasında rol ve aktivite katılımı ve yaşam doyumu arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur. Araştırmada ayrıca, faaliyetlerin kalitesinin, nicelikten daha önemli olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak faaliyetler ve özellikle bireyler arası faaliyetler, yaşlıların öz-benliğini destekleyen rol destekleri ya da söz konusu rolleri güçlendirici çeşitli sosyal ağlar sağlamaktadır<sup>72</sup>. Harlow ve Cantor (1996) tarafından ABD'de yaşlı bireylerle gerçekleştirilen araştırmaya göre, sosyal yaşama katılım, çalışma yaşamına devam eden yaşlılardan çok emekliliklerin yaşam doyumu üzerinde özellikle etkilidir. Emekliler ve emekli olmayan yaşlılar arasındaki söz konusu fark, önemli aktivite alanlarının, sosyokültürel beklentiler ve belirli bir yaşam evresinin olanaklarıyla nasıl değiştiğini göstermektedir<sup>73</sup>. Yaşlılık döneminde aktif çalışma yaşamına devam yaşlı bireyler, sosyal yaşama katılımı ve rol istikrarını sağladığı için yüksek moral ve motivasyona sahip olabilmektedir. Ancak, bireyler emekli olup aktif yaşamdan pasif duruma geçtiklerinde, sosyal yaşama katılım yaşam doyumunu artırmada daha önemli olmaktadır.

Aktivite kuramı, yaşlanmanın daha önceden tahmin edilemeyen etkilerine rağmen, canlılığı ve sosyal katılımı sürdürmeyi başaran yaşlı bireyleri betimlemektedir. Bu görüşe göre, fizyolojik özellikler ve sağlıkta meydana gelen kaçınılmaz değişiklikler dışında, yaşlı bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçları orta yaştaki bireylerle benzerdir. Yaşlılığı nitelendiren sosyal katılımın azalması, toplumun yaşlı bireylerden kendini geri çekmesinden kaynaklanmaktadır ve etkileşimdeki azalma çoğu yaşlı bireyin arzuları dışında gelişmektedir. Dolayısıyla,

---

<sup>71</sup> Parrillo, s. 20.

<sup>72</sup> Bruce William Lemon, **An Exploration of The Activity Theory of Aging: Activity Types and Life Satisfaction Among in Movers to a Retirement Community**, (Published Master Thesis), Faculty of The Graduate School University of Southern California, 1969, s. 54.

<sup>73</sup> Robert E. Harlow ve Nancy Cantor, "Still Participating After All These Years: A Study of Life Task Participation in Later Life", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 6, 1996, s. 1235.

en başarılı yaşılanan yaşlı birey, sosyal yaşamının azalmasına direnç gösteren, aktif olan bireydir<sup>74</sup>. WHO da aktif yaşlanmayı esas almaktadır ve WHO'ya göre aktif yaşlanma süreci, yaşlıların günlük yaşamlarında sosyal, ekonomik ve kültürel aktivitelere katılımlarını ifade etmektedir<sup>75</sup>. Aktif yaşlanma sürecini toplumdaki ekonomik, sosyal, çevresel, bireysel ve davranışsal koşullar belirlemektedir ve kurama karşıt görüşler, aktivitelerin çoğu zaman fiziksel, ekonomik ve sosyal kaynaklar tarafından sınırlandırıldığını dikkate almamasını eleştirmektedir. Diğer bir eleştiri de, devam eden aktivitenin, yaşlanmanın olumsuz etkilerinin ortaya çıkmasını geciktireceğine ilişkin kanıtlanmış iddiasının olmamasıdır<sup>76</sup>. Ancak, yaşlı bireyler herhangi bir engellilik durumları olması halinde bile toplumda yürütülen faaliyetlere katılabilirler, deneyimlerini daha genç kuşaklara aktarabilirler. Bu süreç onların ailelerine, akranlarına ve içinde bulundukları topluma katkılarını artırabilmektedir<sup>77</sup>.

#### 1.2.1.2. Yaşamdan Geri Çekilme Kuramı

Geri çekilme kavramı, bireylerin önceki rolleri ya da faaliyetlerinden geri çekilmesini ifade etmektedir. Kuram, iki zihinsel süreci içermektedir<sup>78</sup>:

- Sosyal rollerden ve aktivitelerden doğal ve normal bir biçimde geri çekilme,
- Başka bireylerle olan duygusal bağ ve etkileşimi azaltarak, kendisiyle meşgul olma.

Geri çekilme kuramı, yaşlanmanın genel psikolojik ve sosyal süreçlerini açıklamaya çalışsa da, aslında yaşama ilgisini yitirmeyen ve toplumdan çekilmeyen yaşlıların önemli bir kısmı göz önüne alındığında aslında yaşlıların tek taraflı bir görünümünü sunmaktadır<sup>79</sup>. Aktivite kuramcılarının aksine sosyologlar Cumming ve Henry (1961)'ye göre yaşlanma, toplumdan ve ilişkilerden kademeli olarak geri çekilme olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu sosyologlar, geri çekilmenin toplum

<sup>74</sup> Havighurst ve diğerleri, s. 281.

<sup>75</sup> World Health Organization (WHO), **Active Ageing A Policy Framework**, Noncommunicable Disease Prevention and Health Promotion Department, 2002, (Active), s. 12; World Health Organization (WHO), "What is Active Ageing?" <http://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/> (06.11.2018).

<sup>76</sup> Lange ve Grossman, s. 60.

<sup>77</sup> WHO, Active, s. 12.

<sup>78</sup> Johannes J. F. Schroots, "Theoretical Developments in the Psychology of Aging", **The Gerontologist**, Cilt: 36, Sayı: 6, 1996, s. 744.

<sup>79</sup> Schroots, s. 744.

ve yaşı yetişkinler tarafından arzu edildiğini ve sosyal dengenin korunmasına hizmet ettiğini iddia etmektedirler. Geri çekilme ile bireyler sosyal sorumluluklarından kurtulurken, yaşlılardan gençlere doğru sorumluluk geçişi gerçekleştirilerek toplumsal işleyişin teşvik edileceği savunulmaktadır. Sosyal bağların azalması, sistematik ve kaçınılmaz olan döngüsel bir süreçte daha fazla geri çekilmeye neden olmaktadır. Geri çekilmenin sonucu hem birey hem de toplum için yeni bir dengedir<sup>80</sup>. Söz konusu yeni dengede, yaşlı bireylerin daha düşük düzeyde sosyal ilişki kuracağı ve sosyal sorunlara daha az ilgi göstereceği varsayılmaktadır<sup>81</sup>.

Kuram yaşlıların aktivite düzeylerini azalttıklarını, daha pasif rolleri araştırdıklarını, diğer bireylerle daha az sıklıkla etkileşim kurduklarını ve bunun da normal, kaçınılmaz ve bireysel bir doyum olduğunu savunmaktadır. Hem birey hem de toplum söz konusu geri çekilmenin birey ve toplum için faydalı olduğunu savunmaktadır. Kuram, geri çekilmenin toplum için işlevsel olduğunu, birey için ise, yüksek üretkenlik için toplumsal baskıdan uzaklaşma olanağı sunduğunu belirtmektedir. Toplum için yaşlı bireylerin geri çekilmesi, muhtemel olarak daha genç, dinamik, becerikli ve daha iyi eğitilmiş bireylerin toplumdaki rolleri üstlenmesine olanak sağlamaktadır<sup>82</sup>.

Geri çekilme kuramı, yaşlılıkta yaşamdan kopmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu varsaymaktadır. Ancak, yaşlanma biyolojik süreçtir ve geri çekilme yalnızca yaşlığa bağlanmamalıdır. Geri çekilme, yaşlılıktan değil, sosyoekonomik koşullardan etkilenmektedir. Yaşlanma, bireyin psikolojik ve biyolojik olarak çeşitli aşamalardan geçmesiyle ilgiliyken, geri çekilme toplumsal konumdaki bireysel değişikliklerle ilgilidir. Bireylerin, sağlık durumu, medeni durumu (dul kalma vb.), ekonomik koşulları, fiziksel engelliliği gibi koşullar yaşlıların toplumdan geri çekilmesini ya da toplumla bütünleşmelerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, geri çekilme zorunluluktan ve gönülsüz olabileceği gibi, gönüllü de olabilir. Dolayısıyla, geri çekilme doğal, evrensel ve kaçınılmaz bir süreç değildir<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Lange ve Grossman, s. 61.

<sup>81</sup> Schulz, s. 10.

<sup>82</sup> Harold G. Cox, **Later Life: The Realities of Aging**, Taylor & Francis Group, New York, 2016, s. 41.

<sup>83</sup> Arlie Russell Hochschild, "Disengagement Theory: A Critique and Proposal", **American Sociological Review**, Cilt: 40, Sayı: 5, 1975, s. 563.

Yaşlı yetişkinler arasında yaşam doyumunun önemli bir unsurunun, anlamlı ilişkiler ve faaliyetlere katılma olduğunu ileri süren kuramcılar tarafından, sosyal geri çekilme kuramı tartışılmaktadır. Bazı kuramcılar, geri çekilme kararının bireyler arasında değiştiğini öne sürerken, diğer bazıları sosyokültürel ortamlardaki farklılıkları ve çevresel fırsatları hesaba katmadığı için eleştirmektedir. Ancak, Cumming ve Henry'nin toplumun ihtiyaçları ile yaşlı yetişkin aktiviteleri arasında bir uyum olması gerektiği düşüncesi desteklenmektedir. Sosyal güvenlik kanunları 1960'ların ortalarından önce emekliliğe karşı ekonomik engeller koymaktaydı, ancak, sağlıklı yaşam süresinin uzamasıyla birlikte, toplum yaşlı bireylerin değer yaratacak kabiliyetleri ile ilgili düşüncelerini yeniden gündeme getirmektedir. Pek çok yaşlı birey emeklilik yaşından sonra da istihdama devam etmekte ya da yeni bir alanda yarı zamanlı çalışmaya başlamaktadır. Bazı yaşlı bireyler ise, topluluklara büyük ölçüde fayda sağlayabilecek çeşitli gönüllü projelerde aktif olarak yer almaktadır<sup>84</sup>.

#### 1.2.1.3. Alt Kültür Kuramı

Aktivite kuramcılarının aksine, Rose (1965) yaşlı yetişkinleri, toplumun olumsuz tutumlarına ve yaşlanmayla bağlantılı statü kaybına karşı savunmacı bir tepki olarak oluşturulan toplum içinde eşsiz bir alt kültür olarak görmektedir. Geri çekilme kuramında olduğu gibi, Rose bu alt kültürün yaşlıları toplumun geri kalanından ayırmasına rağmen, yaşlı yetişkinlerin kendi aralarında etkileşime geçmeyi tercih ettiklerini öne sürmektedir<sup>85</sup>. Diğer bir deyişle, kuram yaşlı bireyler yaşlarından dolayı gönüllü ya da gönülsüz olarak diğer gruplardan dışlandığı zaman, yaşlılar tarafından yaratılan paylaşım topluluğuna odaklanır. Söz konusu kuram, yaşlıların toplumdan ayrılacağını ve ortak geçmişleri ve çıkarları paylaşan akranlarıyla yeni etkileşim kalıpları geliştireceğini ileri sürmektedir<sup>86</sup>. Buradan hareketle, yaşlı bireyler toplumdan geri çekilip kendi akranlarıyla çeşitli sosyal faaliyetlerde yer alacağı için yeni roller de geliştirirler<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Lange ve Grossman, s. 61.

<sup>85</sup> Lange ve Grossman, s. 61.

<sup>86</sup> OER Services, "Theoretical Perspectives on Aging", <https://courses.lumenlearning.com/suny-herkimer-sociology-1/chapter/theoretical-perspectives-on-aging/> (19.10.2018).

<sup>87</sup> Ethel Shanas, "The Sociology of Aging and the Aged", *The Sociological Quarterly*, Cilt: 12, Sayı: 2, 1971, s. 164.



Birçok yaşlı bireyin birbirleri için hissettikleri olumlu yakınlık kısmen, fiziksel kısıtlılıklarına ve bu nedenle fiziksel olarak kolay ve sakin yaşam biçimleri bağlamında ortak çıkarlarına, ortak rol değişikliklerine ve hızla değişen toplumda ortak kuşaklararası deneyimlere sahip olmalarına dayanmaktadır. Genç yaş grupları tarafından dışlanma ya da görmezden gelinme de yine, genç gruplarla ilgili yaşam biçimi ve rollere dayanırken, söz konusu tutum aynı zamanda, toplumda pek de dillendirilmeyen hor görülmeye yönelik duyarsızlığa dayanmaktadır. Artık hayatını kazanamayan, spor yapmak için fiziksel yetenekleri kısıtlı olan ve yeni bir şeyler başarmak için umutları zayıf olan emekli bireyler, statülerinde keskin bir azalma yaşarlar. Söz konusu durum da toplumlarda yaşlılara verilen değerin eksikliğiyle ilgili olmaktadır. Bu nedenle, yaşlılar yaşlandıkça giderek daha fazla birbirleriyle etkileşime girerler ve genç bireyler ile etkileşime girmeye daha az eğilimindedirler ve böylece bir alt kültür geliştirirler. Yaşlıların diğer yaş kategorilerinden ayrılması ne kadar büyük olursa hem bireyler hem de bir sosyal gruplar olarak alt-kültür gelişiminin kapsamı ve derinliği o kadar artar<sup>88</sup>.

Her birey kademeli olarak yaşlandığı ve toplumda bazı rolleri oynamaya devam etmek zorunda olduğu için, yaşlılar genel kültürü iyi bir biçimde muhafaza edip sürdürürler ve hatta bazıları daha genç grupların tipik rollerini sürdürürler. Toplumda yaşlı bireylerin dışlanma boyutu, bireyden bireye değişmektedir. Dolayısıyla, yaşlı bireyler, yaşlanma alt kültüründe farklı katılım derecelerine sahip olurlar. Yaşlıları toplumla etkileşim halinde tutmak, yaşlıların daha geniş topluluklarla bir arada olmasını sağlamak, yaşlı bir alt-kültürün gelişme eğilimini azaltmaktadır. Yaşlı bir alt-kültürün oluşma eğilimini azaltan faktörler şunlar olabilmektedir<sup>89</sup>:

- Ailesiyle, çocuklarıyla, torunlarıyla vakit geçirme,
- Çağdaş toplumlarda artan bir rol oynayan kitle iletişim araçları.
- Yarı zamanlı bir iş bile olsa, devam eden istihdam, yaşlı bireyi çalışma grubu, meslek birliği ve genel toplumun ekonomik standartları ile temas halinde tutar.

---

<sup>88</sup> Arnold M. Rose, "Subculture of The Aging: A Topic for Sociological Research", **Middle Age and Aging**, (Ed. Bernice L. Neugarten), The University of Chicago Press, 1968, s. 29.

<sup>89</sup> Rose, s. 30.

- Yaşlanmaya ve yaşlanan alt kültüre katılıma karşı aktif direniş yönünde bir tutuma sahip olma.

Yaşlı bir alt-kültürün oluşma eğiliminin azalması bireyin iyi bir fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip olmasından, toplumdaki bazı genç gruplarla özel bir kimliğe sahip olma fırsatından ve yaşlanmanın ve yaşlanan alt-kültürün reddedilmesinden kaynaklanmaktadır. Yaşlı yetişkinlerin yaşlanmaya eşlik eden fonksiyonel gerilemeden dolayı statü ve bununla bağlantılı olarak saygı kaybı ile ilgili toplumsal bir dezavantajı bulunmaktadır. Rose'un kuramı sosyal reformu savunmaktadır. Yaşlı nüfusun artması, bu yaş grubunun ihtiyaçlarına daha fazla dikkat etmeyi gerekli kılmaktadır ve yaşlanmanın olumsuz, istenmeyen, külfetli ve eksik olma halinin mevcut görünümünü sorgulamaktadır. Toplumun yaşlı yetişkinlere çevre, sağlık hizmetleri, iş fırsatları ve sosyal kaynaklar açısından daha fazla destek vermesi gerekip gerekmediği hakkında sorular sorulmaya başlanmıştır. Toplumsal ihtiyaçlar ya da yaşlı bireylerin ihtiyaçlarının öncelik kazanıp kazanmadığına vurgu, yaşlı yetişkinlerin lehine değişmeye başlamaktadır<sup>90</sup>. McMullin (2000), sosyolojik kuramların, yaşlıların diğer yaş gruplarından farklılığının yanı sıra, yaşlılar arasındaki çeşitliliğin daha açık bir şekilde ele alması gerektiğini savunmaktadır<sup>91</sup>.

#### 1.2.1.4. Süreklilik Kuramı

1960'ların sonlarında hem aktivite hem de geri çekilme kuramlarının sosyolojik açıdan başarılı yaşlanmayı açıklamada yetersiz olduğu savunulmuştur<sup>92</sup>. Neugarten ve diğerleri (1968), kişilik özelliklerinin, bireylerin üstlendikleri rolleri, rollerin nasıl düzenlendiğine ve bireyin yaşam doyumunu nasıl etkilediğine vurgu yapmışlardır. Yeni yaklaşımlarını gelişim kuramı olarak da bilinen süreklilik kuramı adı altında açıklamışlardır. Süreklilik kuramı, kişiliğin ileri yaşlara erişene kadar geliştiğini ve yaşam döngüsü boyunca tutarlı olmaya eğilimli olduğunu vurgulamaktadır. Başa çıkma ve kişilik özellikleri, yaşlanan bireyin sağlık, çevre veya sosyoekonomik koşullardaki değişikliklere nasıl uyum sağlayacağı ve ne tür

<sup>90</sup> Rose, s. 30; Lange ve Grossmann, s. 61.

<sup>91</sup> Julie Ann McMullin, "Diversity and The State of Sociological Aging Theory", **Gerontologist**, 40, 2000, s. 517.

<sup>92</sup> Bernice L. Neugarten, Robert J. Havighurst ve Sheldon S. Tobin, "Personality and Patterns of Aging", **Middle Age and Aging A Reader in Social Psychology**, (Ed. Bernice L. Neugarten), The University of Chicago, 1968, London, s. 173.

faaliyetlerde bulunmayı seçeceği konusunda ipuçları vermektedir. Böylece, süreklilik kuramı bireysel farklılıkların yaşlanmaya karşı çeşitli tepkiler ürettiğini kabul etmektedir<sup>93</sup>.

Süreklilik kuramına göre, bireyler kendilerine yaşamlarının içsel ve dışsal yapılarında yatırım yaparlar ve içsel ve dışsal yapı, bireylerin kriz yaşamadan evrimsel değişime uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır<sup>94</sup>. Buradan hareketle, süreklilik kuramı dört ana unsuru içermektedir. Bunlar; içsel yapı, dışsal yapı, hedef belirleme ve uyarlanabilir kapasiteyi sürdürme.

Bireylerin sahip olduğu **içsel yapı**, fikirler, zihinsel yetenekler, bireysel hedefler, dünya görüşü, yaşam felsefesi, ahlaki çerçeve, tutumlar, değerler, inançlar, beceriler, tercihler ve mücadele stratejileri gibi çok sayıda belirli düşünce ve duyguların yer aldığı unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar, birleştirildiğinde, bireyi diğerinden ayıran benzersiz bir bütün oluşturan farklı boyutları temsil etmektedir. Yaşamdaki tercihlerini yapma ve değişime uyum sağlamada, bireyler bir ömür boyu içsel yapılarını korumaya motive olurlar. Psikolojik yapıların devam eden tutarlılığı, bireyler tarafından psikolojik güvenlik için önemli bir ön koşul olarak görülmektedir. Diğer yandan, bireylerin sahip olduğu **dışsal yapı** ise, toplumsal roller, faaliyetler, ilişkiler, yaşam çevresi ve coğrafi konumundan oluşmaktadır. Yetişkinlik döneminde öncelikli ortam ve seçici yatırımın bir sonucu olarak, çoğu yetişkin birey orta yaşlarına kadar, bireyden bireye değişen, eşsiz ve iyi haritalanmış dışsal yaşam yapılarına sahip olurlar. Çoğu birey, öncelikleri belirlemeye ve kısıtlamaları göz önüne alındığında kendileri için mümkün olan en yüksek doyumu sağlayacak seçici yatırımlar yapmaya çalışırlar. Sonuç olarak, geliştirilen yaşam yapılarını önemli bir toplumsal güvence kaynağı olarak görmektedirler. Bu nedenle, faaliyetlerin ve ortamların sürekliliği, yaşlanma ile ortaya çıkan sosyal, psikolojik ve fiziksel kayıpları önleyebilir ya da en aza indirebilir. Özellikle, sosyal ilişkilerin sürekliliği sosyal destek ağını da korumaktadır<sup>95</sup>.

Süreklilik kuramı, bireylerin kendileri hakkında idealler, faaliyetleri, ilişkileri ve çevreleri ile ilgili geliştirmek istedikleri **hedefleri** olduğunu da varsaymaktadır.

---

<sup>93</sup> Lange ve Grossman, s. 62.

<sup>94</sup> Schulz, s. 266.

<sup>95</sup> Schulz, s. 266.

Bireylerin bu gibi hedefleri olsa bile, belirli gelişim hedefleri hem sosyalleşme hem de sosyal yapıdaki konumdan (aile bağları, toplumsal cinsiyet, sosyal sınıf, örgüt ortamı) etkilenir. Ancak, bu tür hedefler yaşam deneyiminden de derinden etkilenebilir. Yetişkinler, dikkatlerini nereye yöneltecekleri, hangi faaliyetlere katılacakları, hangi kariyerin peşinden koşacakları, hangi gruplara katılacakları, hangi toplumun bir parçası olacakları gibi seçici yatırımlar hakkında karar vermek için yaşam deneyimlerini kullanırlar. Ayrıca, kuramın **uyarlanabilir kapasiteyi sürdürme** varsayımı bağlamında bireyler yaşlandıkça, yaşamlarında kendilerine doyum sağlayan şeyler hakkında giderek daha fazla fikir sahibi olurlar ve içsel yapılarını tamamlayan ve koşullarına göre mümkün olan en yüksek yaşam doyumunu sunan bir dışsal yaşam yapısını tasarlar ve düzenlerler. Yaşlanan yetişkinlerin yaşama uyum sağlama ile ilgili düşünceleri, yaşam boyu öğrenme, uyarılma, bireysel gelişim ve seçici yatırımın sonuçlarıdır ve hepsi dışsal sosyal ve fiziksel çevreleriyle etkileşim veya müzakere halindedir. Bu nedenle, yaşam evresindeki değişiklikler de dahil olmak üzere değişime uyum sağlamada yetişkinler, çok fazla zaman harcadıkları ve enerjilerini yönelttikleri içsel ve dışsal kalıpları kullanmaya devam etmeye motive olmuşlardır<sup>96</sup>.

Kurama göre, çeşitli sosyal rollere çok fazla bağlı olan yaşlı bireyler, genellikle toplumsal süreçlere daha az katılan yaşlılardan daha fazla yaşam doyumuna sahiptir. Ancak, bu ilişki tutarlı değildir. Sosyal rol aktivitesinde düşük ve yaşam doyumunu yüksek olan bazı yaşlı bireyler de bulunmakla birlikte, tam aksine faaliyette yüksek olan ancak doyum düzeyi düşük olan bireyler de bulunmaktadır. Kuram, söz konusu durumu, kişilik özelliklerine atfetmektedir. Muhtemelen, yaşlandıkça, göreceli rahatlıktan uzaklaşan ve yaşamdan çok memnun kalan belirli kişilik türleri bulunmaktadır. Bunun aksine, yaşlandıkça rahatsız edici olan ortamdan uzaklaşan ve yaşam doyumunda düşüş yaşayan bireyler de bulunmaktadır. Diğer yandan, yüksek yaşam doyumuyla birlikte düşük düzeyde faaliyet gösteren bireyler de bulunmaktadır ve bu bireylerin yaşlandıkça nispeten daha az değişiklik göstereceği vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre, kişilik önemli bir değişken haline gelmektedir<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Schulz, s. 267.

<sup>97</sup> Neugarten ve diğerleri, s. 173.

Neugarten ve diğerleri (1968), yaşlı yetişkinlere yönelik gözlemleri sonucunda, dört kişilik türü olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar, bütünleşmiş, savunmacı, pasif bağımlı ve bütünleşmemiş kişiliktir. Bütünleşmiş kişilik tipleri yaşlanmaya iyi uyum sağlayan bireylerdir. Savunmacı bireyler, orta yaşta sürdürülen faaliyetleri ve rollerini sürdürme eğiliminde iken, pasif bağımlı bireyler ya dışa bağımlıdır ya da dış dünyaya karşı ilgisizdirler. Yaşlanma ile başa çıkmada en başarısız olanlar, bütünleşmemiş olan kişilik tipleridir<sup>98</sup>. Havighurst (1972) daha sonra fiziksel, finansal ve sosyal gerilemeye uyum sağlamak için, yaşlı bireylerin rollerinin önemini vurgulamaktadır. Rollerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için de fiziksel işlevsellik ile uyumlu bir yaşam ortamı bulunması ve emeklilik sonrası yeni toplumsal rollerin öğrenilmesi ile mümkün olmaktadır. Araştırma, kişiliğin kendini algılama biçiminin zaman içinde sabit kaldığını ve yaşlılığa ilişkin tutum ve tutumun yaşam doyumuyla ilişkili olduğunu göstermektedir<sup>99</sup>. Başka bir çalışmada, Efklides ve diğerleri (2003), demografik özellikler, sağlık durumu, tutum ve uyumun yaşlı yetişkinlerin yaşam kalitesi algılarına olan etkilerini araştırmışlardır. Yunanlılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yaşlılığa olumlu tutum ve uyum, yaşam kalitesi ile ilgili daha iyi algılarla ilişkilendirilmiştir<sup>100</sup>.

#### 1.2.1.5. Toplumsal Rol Kuramı

Geri çekilme, aktivite ve süreklilik kuramları, az ya da çok derecede, yaşlıların toplumsal rollerdeki değişikliklere ve kayıplara nasıl uyum sağladığıyla ilgilidir. Bununla birlikte, özellikle rol kaybıyla ilgili endişeler yaşam döngüsünün diğer aşamalarında da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, rol kaybı tamamen yaşlılığa özel bir durum olmamaktadır. Her üç kuram da tüm rol değişikliklerinin kaybın sonucu olduğuna ilişkin, son derece olumsuz bir yaşlılık görüşü sunmaktadır<sup>101</sup>. Bireylerin yaşlanmaya nasıl uyum sağladığını açıklamaya yönelik kuramlardan biri olan toplumsal rol kuramı, bireylerin yaşamları boyunca öğrenci, anne, baba, eş, evlat, iş insanı ve büyük

<sup>98</sup> Neugarten ve diğerleri, s. 174; Lange ve Grossman, s. 62.

<sup>99</sup> Robert James Havighurst, **Developmental Tasks and Education**, David MCKay Company, 1962'den aktaran, Neugarten ve diğerleri, s. 174; Lange ve Grossman, s. 62.

<sup>100</sup> Anastasia Efklides, Maria Kalaitzidou ve Grace Chankin, "Subjective Quality of Life in Old Age in Greece The Effect of Demographic Factors", **Emotional State, and Adaptation to Aging, European Psychologist**, Sayı: 8, 2003, s. 178.

<sup>101</sup> Christina R. Victor, **The Social Context of Ageing**, Routledge Taylor & Francis Group, 2005, s. 23.

ebeveynlik gibi çeşitli toplumsal rollere sahip olduklarına vurgu yapmaktadır<sup>102</sup>. Bu tür roller, bireyi sosyal bir varlık olarak tanımlamakta ve benlik ve kimliğin temelini oluşturmaktadır. Genellikle sırayla ve planlı bir şekilde organize edilmekte, böylece her rol belirli bir yaş veya yaşam evresiyle ilişkilendirilmektedir<sup>103</sup>.

Çoğu toplumda, kronolojik yaş, çeşitli pozisyonlara uygunluğu belirlemek, farklı rollerin uygunluğunu değerlendirmek ve sosyal durumlarda bireylerin beklentilerini şekillendirmek için kullanılmaktadır. Yaş, yalnızca bireylerden beklenen rolleri değil, aynı zamanda bu rolleri yerine getirme biçimlerini de değiştirmektedir. Dolayısıyla, bireylerin yaşlanmaya ne kadar iyi uyum sağladıkları, sonraki yıllara özgü olduğu varsayılan rol değişikliklerini ne kadar iyi kabul ettiklerine bağlı olduğu varsayılmaktadır<sup>104</sup>.

Yaş normları, belirli bir kronolojik çağdaki bireylerin sahip olacağı rolleri başlatmaya ya da sonlandırmaya hizmet etmektedir. Yaş normları, yaşa bağlı kapasitelerin ve sınırlamaların varsayımları olarak değerlendirilmektedir. Normlar, sosyal politikalar ve kanunlar aracılığıyla resmi olarak ifade belirlenebilirken (örnek olarak, okula başlama yaşı, çalışma yaşamına girme yaşı ya da emeklilik yaşı vb.), genellikle gayri resmi olarak da faaliyet gösterebilmektedir. Tıpkı, işverenlerin yaşı nedeniyle yaşlı bireyi işe almayı reddetmesi ya da yeni bir pozisyon için eğitim alamayacak kadar yaşlı olduğunu varsaymasında olduğu gibi. Neyse ki, yaşlı nüfusun artması ile toplumda yaşlıların görünürlüğü de artmakta ve yaşlılar geçmişte olduğundan daha fazla aktif yaşam içerisinde çeşitli rol kazanımına sahip olmaktadır. Özellikle, çeşitli işlerde gönüllü ya da ücretli çalışmaya devam eden yaşlı bireyler çoğaldıkça, yaşla birlikte bireyin kaçınılmaz bir şekilde "bağımlı birey" rolüne sahip olmayacağı artık kabul görmektedir<sup>105</sup>. Özetle, toplumsal roller anlayışı karmaşıktır ve kuramların kabul etmediği toplumsal dünyanın dinamik bir alanını yansıtmaktadır. Bu nedenle, geç yaşam dönemini anlamaya çalışırken, yaşlı

---

<sup>102</sup> Nancy R. Hooyman ve H. Asuman Kiyak, **Social Gerontology: A Multidisciplinary Perspective**, Pearson Education, Boston, Tenth Edition, 2017, s. 251.

<sup>103</sup> Leonard S. Cottrel, "The Adjustment of the Individual to His Age and Sex Roles", **American Sociological Review**, Cilt: 7, Sayı: 5, 1942, s. 617.

<sup>104</sup> Hooyman ve Kiyak, s. 252.

<sup>105</sup> Hooyman ve Kiyak, s. 252.

bireylerin sahip olduğu farklı rollere ve bunları nasıl anlamlandırdıklarına ilişkin bütüncül bir anlayış geliştirmek gerekmektedir<sup>106</sup>.

### 1.2.1.6. Yaş Tabakalaşması Kuramı

1970'lerde, sosyologlar yaşlı yetişkinler ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılığı incelemeye başlamışlardır. Zamanın belirli dönemlerine kesit olarak bakıldığında, hem bireyler (nüfus yapısı) hem de roller (rol yapısı) yaşlara göre farklılaşmakta ve her ikisi de sosyal sisteme farklı katkılar yapmaktadır. Toplumun yaş tabakalaşmasını açıklamak için dört temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda ele alınmaktadır<sup>107</sup>.

**Nüfusta yaş tabakaları:** Bireyler benzer yaştaki bireylerden oluşan tabakalar oluştururlar ve toplam nüfus, bu tür bir yaş tabakasından oluşur. Bir nüfusta, çeşitli yaş tabakaları büyüklük ve yapı bakımından farklılık gösterebilir. Örneğin, genç yaş grubu yaşlılara göre daha fazla olabilir ya da kadınların erkeklere oranı genç gruptan yaşlı gruba kadar düzenli olarak artabilir. Belirli bir zamanda benzer yaştaki bireylerden oluşan bir grup ya da tabaka, bir yaş tabakası (ya da bir yaş grubu) olarak adlandırılır. Tabakalar arasındaki ayrılıklar, kesin olarak ya da yaklaşık olarak ve üyelerin kronolojik yaşlarından (nüfus sayımı kategorilerinde olduğu gibi) ya da biyolojik, psikolojik ya da sosyal gelişim aşamalarından farklı olarak belirlenebilir.

**Yaşa ilişkin davranışlar:** Sadece yaş tabakaları, beden ve kompozisyon bakımından belirli bir zaman diliminde birbirlerinden farklı olmakla kalmaz, aynı zamanda toplumun faaliyetlerine ve süreçlerine yapabilecekleri katkılarda da farklılık gösterir. Daha açık bir ifadeyle hem mevcut performanslar ve yönelimler hem de motivasyon ve kapasite yaştan etkilenmektedir. Örneğin, yaşlı bireyler, çeşitli nedenlerden dolayı yeniden eğitime göre daha az duyarlılık göstermektedir. Bu durum muhtemelen, öğrenme stratejilerini unutmuş olabilmeleri ya da genellikle daha yetersiz eğitim geçmişine sahip olmalarından kaynaklanabilmektedir.

**Yaşa ilişkin roller:** Yaş, nüfusu yaş katmanlarına (ya da yaş kategorilerine) ayırdığı gibi, bireylerin belirli rollere girmesi ya da bunları bırakması için bir ölçüt

<sup>106</sup> Victor, s. 23.

<sup>107</sup> Matilda White Riley, Marilyn Johnson ve Anne Foner, **Aging and Society: A Sociology of Age Stratification (Vol. 3)**, Russell Sage Foundation, New York, 1972, s. 6.

olarak toplumsal yapıda inşa edilir. Örneğin, bireyler çeşitli ülkelerde belirli bir yaşa kadar oy kullanamaz ya da 65 yaşında emekliliği hak edebilir ya da belirli meslekler gerekleri nedeniyle yaşlıları hariç tutabilir. Ancak, mesleğe özgü bir gerek olmadan yaşla ilgili yapılan her kısıtlamanın yaş ayrımcılığı olacağı unutulmamalıdır.

**Yaşa ilişkin beklenti ve yaptırımlar:** Yaş rol belirlemenin yanı sıra rolleri de tanımlar. Dolayısıyla, yaş, çeşitli yaş gruplarında rolleri etkilediği gibi, aynı zamanda belirli rollerle yükümlü olan bireylerin elde edeceği performans beklentileri, fırsatlar ve ödüller gibi toplumsal katkılar üzerinde de etkilidir. Örneğin, uygun davranış ve yaptırımlar (ödül veya cezalar olmaksızın) konusundaki rol beklentileri bir erkek bebek ve genç delikanlı arasında ya da genç çalışan ile kariyerinin sonuna yaklaşan bir çalışan arasında farklılık gösterebilir.

Riley ve diğerleri (1972), yaşlanmanın ve toplumun birbiriyle ilişkili olduğunu ve bireyler, çeşitli yaş grupları ve toplumun karşılıklı değişikliklere neden olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre, her toplum, üyelerinin yaşlarına göre katmanlara ayrılır. Bir yandan, farklı yaşlardaki bireyler (ya da gelişim aşamaları) kilit toplumsal rolleri yerine getirme kapasiteleri bakımından farklılık gösterirken, diğer yandan, yaş grupları farklılık gösterir ve her bir yaş grubunun rolleri de farklıdır. Söz konusu yaş grupları toplumun kendilerine tanıdığı hak ve imtiyazlar çerçevesinde rollerini yerine getirmektedirler. Böylece, yaşa özgü işlevlerin süregelen performansına bağlı olan sosyal sistem, doğan, büyüyen, yaşlanıp ölecek olan kuşakların sonsuz ardışıklığını barındırmak zorundadır<sup>108</sup>.

Yaş grupları yaşadıkları tarihsel bağlamdan etkilenmektedir. Bu nedenle, yaş grupları ve buna karşılık gelen roller kuşaklar boyunca değişmektedir. Farklı kuşaklardaki bireyler, yaşlarından dolayı farklı deneyimlere sahip olmakla birlikte, aynı dönemlerde doğmuş bireyler, yaşam döngüsü geçişlerinin zamanlaması ile ilgili beklentilerinin yanı sıra, paylaşılan amaçlar, ideolojiler, yönelimler, tutumlar ve değerler ile benzer deneyimlere sahiptirler<sup>109</sup>.

Kurama göre, bireyin değeri (toplumdaki statüleri veya prestijleri), kazanılmış özellikten çok yaşlarına göre belirlenmektedir. Yaş, toplumsal denetimin bir temeli olarak hizmet ettiği için, farklı yaş gruplarının politik ve ekonomik güç gibi sosyal kaynaklara erişimlerini farklılaştırmaktadır. Bu kuramda, yaşlıların

---

<sup>108</sup> Riley ve diğerleri, s. 4.

<sup>109</sup> Lange ve Grossman, s. 62.



ayrıcalıkları, bağımsızlıkları ve toplumsal kaynaklara erişimlerindeki azalma, temel olarak yaş kategorisi hiyerarşisindeki konumlarına bağlı olmaktadır. Bireyler yaşlandıkça artan bir bağımlılık yaşamakta ve başkalarının iradesine giderek daha fazla boyun eğmek zorunda kalmaktadır ve başkalarının kendilerine itaat etmesi için çok fazla alternatifleri bulunmamaktadır. Daha da önemlisi, yaşlara göre katmanlaşmış olan toplumlarda, rollere ve uygun davranışlara ilişkin normlar da dahil olmak üzere davranışsal yaş normları, yaş gruplarının üyelerinin makul olarak ne yapabileceğini dikte etmektedir. Söz konusu normlar, bireylerin yaşlarına göre nasıl davranması gerektiği ile ilgili kültürel temelli fikirlerden gelişen, her yaş katmanına özgüdür<sup>110</sup>.

Yaş tabakalaşması kuramı, yaşlanmayı bireye odaklanmaktan çok daha geniş bir içeriğe dönüştürmüştür. Bireylerin yaşlarına göre sosyoekonomik ve politik etkileri ve yaş gruplarının etkisini ayrıntılı incelemiştir. Yaşlanan grupların, daha sonraki yaşamın farklı aşamalarında bakım ihtiyaçları açısından topluma getirdiği yükü azaltmak için ne gibi toplumsal değişimlere ihtiyaç olduğunu saptamak amacıyla yaş tabakalaşması kuramından yararlanılmıştır<sup>111</sup>. Newsom ve Schulz (1996), yaşlıların değer düşüklüğünün, daha az arkadaşlık ilişkisi, daha az aile ilişkisi, daha az algılanan aidiyet desteği ve daha az algılanan maddi yardım ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Söz konusu bulgu, yaşamdan geri çekilmenin ya da dışlanmanın, yaşlı bireyler üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu ve sosyal ağların yaşlı bireylerin yaşamlarında nasıl önemli bir unsur olduğunu göstermektedir<sup>112</sup>.

#### 1.2.1.7. Modernizasyon Kuramı

Yaşlıların sanayi öncesi toplumdaki konumu genellikle saygı ve otorite olarak tanımlanır. Tipik olarak, sanayi öncesi toplum, yaşlanmanın ve yaşlı bireylerin "altın çağı" olarak tasvir edilmektedir. Ancak, geçmişe dair söz konusu bakış açısı, genellikle, yaşlıların anlamsız bir şekilde erkenden emekliliğe sevk edildikleri, aileleri tarafından ihmal edildikleri ve hakim gençlik kültürü tarafından göz ardı

<sup>110</sup> William Little, **Introduction to Sociology**, 1st Canadian Edition, BC Campus Open ED, 2014, s. 423.

<sup>111</sup> Lange ve Grossman, s. 63.

<sup>112</sup> Jason T. Newsom ve Richard Schulz, "Social Support as a Mediator in the Relation Between Functional Status and Quality of Life in Older Adults", **Psychol Aging**, Cilt: 11, Sayı: 1, 1996, s. 34.

edildiği için daha kötü durumda oldukları düşünülen modern toplumdaki konumlarıyla çelişmektedir. Modernleşme kuramının temel varsayımı, toplum kırsaldan sanayiye doğru kayarken, kentleşme ve sanayileşme geniş aileyi zayıflatmakta, toplumun birincil birimi olarak çekirdek aileye dönüşmekte, yaşlıları hem toplumdan hem de aileden izole etmekte ve yaşlı insanların konumunu kötüleştirmektedir<sup>113</sup>.

Modernleşme süreci "tıp teknolojisindeki gelişmeler", "bilim ve teknolojinin ekonomiye yansması", "kentleşme" ve "kitle eğitimi" olmak üzere dört parametre ile tanımlanmaktadır. Sağlık alanındaki teknolojiler ve hizmetlerdeki gelişmelerin nüfusun yaşlanmasına yol açtığına dikkat çekilmektedir. Ölüm potansiyelindeki azalmanın da çalışan nüfusun yaşlanmasına ve gençlerin iş olanaklarının azalmasına neden olduğunu savunulmaktadır. Buradan hareketle, iş bulma rekabetinin kuşaklararası gerilimlere neden olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle, emekliliğin daha sonra ölümün sosyal ikamesi haline geldiği ve gençler için iş fırsatları yaratılacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, modernleşmiş toplumlar çalışma etiği ile karakterize edilmektedir. Püritan etik olarak bilinen söz konusu çalışma davranışı, iş rolünü yaşamda başrol haline getirmekte ve buna göre hem maddi hem de maddi olmayan ödüller tahsis etmektedir. Sonuç olarak, bu en değerli ve statü sağlayan rolden emekliliğe geçiş, parasal gelir ve psikolojik olarak tatmin edici statü dahil olmak üzere ödüllerde bir azalmaya neden olmaktadır<sup>114</sup>.

Kuramın ikinci parametresi olan bilim ve teknolojinin ekonomiye yansmasıyla, yeni meslekler ortaya çıkmış ve söz konusu mesleklere yüksek statü atfedilmiştir. Genç kuşaklar genellikle bu mesleklere yönelirken yaşlılar daha az değerli görülen geleneksel mesleklerde istihdam edilmeye devam etmektedirler. Dolayısıyla hem becerilerindeki eskime riski hem de genç işgücüyle rekabet, yaşlı çalışanlar üzerinde emeklilik için baskı yaratmaktadır<sup>115</sup>. Kuramın üçüncü parametresi olan kentleşme bağlamında, iş olanaklarının kentlerde yoğunlaşması nedeniyle, kırdan kente göçler yaşanmış, göç edenler genellikle gençlerden oluşmuş ve yaşlılar kırsalda kalmıştır. Dolayısıyla, göçler sonucunda, yaşlıların yüksek statü

---

<sup>113</sup> Victor, s. 25.

<sup>114</sup> Donald O. Cowgill, "The Aging of Populations and Societies", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Cilt: 415, Sayı: 1, 1974, s. 1, 5, 12.

<sup>115</sup> Cowgill, s. 13.

ve güç sahibi oldukları geniş aile yapısı çözülmüş ve aile birimi küçülmeye başlamıştır. Son parametre olarak da eğitim düzeyi bağlamında, modern toplum okur-yazar ve eğitilmiş olmayı teşvik etmektedir. Böylece, modernleşen toplumlarda gençler her zaman büyüklerine göre daha yüksek eğitim düzeyine sahip olma eğilimindedirler. Bu durum da yaşlıların statüsünü düşürürken gençlerinkini arttırmaktadır<sup>116</sup>. Özetle, kuramda bahsi geçen dört faktördeki değişikliklerin, modern toplumda yaşlı bireylerin statüsünün azalmasına katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu tür gelişen toplumlarda, gençlik ve ilerlemek yüceltirken, eskilerin gelenekleri ve deneyimleri görmezden gelinmekte ve yaşlandıkça güç ve prestij azalacağına ilişkin önyargılar yaşlıları dezavantajlı konuma düşürmektedir<sup>117</sup>.

#### 1.2.1.8. Toplumsal Değişim (Takas) Kuramı

Sosyal gerontolojide toplumsal değişim bakış açısını benimseyenler, yaşlanma süreçlerinin bir sonucu olarak değişim ilişkilerinin yeniden dengelenmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Yaşlıların sosyal yaşamlarındaki değişimler, onların rollerinin, becerilerinin, katkılarının, bireylerarası değerlerinin ya da güç ve yeterlilik kazanma yeteneklerinin yeniden tanımlanmasıyla ortaya çıkan etkileşim ve ilişkilerin yeniden düzenlenmesi açısından analiz edilmiştir. 1970'lerde gerontolojiye girişinden beri, toplumsal değişim kuramı, birincil ilişkilerde meydana gelen değişimleri, sosyal destek ağlarının güçlü ve zayıf yanlarını, aile etkileşimini, statü düşüşünü ve yaşlıların kendi çevrelerine kendi isteklerini kabul ettirme yeteneklerine dayanan etkileşim yönlerini analiz etmek için sezgisel bir araç sağlamıştır<sup>118</sup>.

Toplumdaki bireyler, sosyal etkileşimlerindeki bireysel yatırımlarının geri dönüşünü isterler. Dolayısıyla kuram, bireylerarası ilişkilerin dinamik kalitesinin ve söz konusu kaliteli ilişkilerin bireylerin başarılı yaşlanmalarında oynadığı kilit rolün analizine odaklanmaktadır<sup>119</sup>. Kuram, ilerleyen yaşa eşlik eden rol, beceri ve

<sup>116</sup> Cowgill, s. 13, 15; Zahide Yuvakgil, "Yaşlılığa İlişkin Yaklaşımlar ve Teoriler", **Yaşlılık Sosyolojisi**, (Ed. Deniz Say Şahin), Ekin Yayınevi, 2020, s. 113.

<sup>117</sup> Isabella Aboderin, "Modernisation and Ageing Theory Revisited: Current Explanations of Recent Developing World and Historical Western Shifts in Material Family Support for Older People", **Ageing and Society**, Sayı: 24, 2004, s. 38; Victor, s. 26.

<sup>118</sup> Richard Schulz, s. 398.

<sup>119</sup> Richard Schulz, s. 396.

kaynaklar bağlamında değişimin bir sonucu olarak, kuşaklararasıdaki davranış değişikliklerini açıklamaya çalışmaktadır<sup>120</sup>.

Kuramın birinci varsayımı, çeşitli aktörlerin (yaşlı ebeveyn ve yetişkin bir çocuk gibi) her birinin etkileşime veya değişime kaynak sağlamasıdır. Bu tür değişimler, karşılıklılık normları, hizmetler ya da duygular ile yönetilmektedir. Bir ebeveynin, ergenlik çağındaki çocuğuna yaptığı yatırımın, çocuğun ebeveyninin yaşlı ve kırılgan olduğunda orta yaşta çocuk tarafından geri ödenmesinde olduğu gibi yıllarca ertelenebilmektedir<sup>121</sup>. İkinci bir varsayım ise, bireylerin etkileşimlerini faydalarının maliyetlerden daha fazla olduğu ve daha iyi alternatiflerin olmadığı sürece devam ettirecekleridir. Üçüncü varsayım ise, etkileşimin karşılıklılık normuna tabi olduğu varsayılmaktadır<sup>122</sup>. Tüm toplumlarda bireylere kendilerine iyilik yapan, yardım eden ve iyi davranan bireylere yeri geldiğinde karşılık vermeleri gerektiği öğretilir. Yapılan iyiliklerin karşılığının verilmesi gerekir biçiminde ifade bulan öğreti, bir toplumda bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin adil olmasına olanak sağlar. Bununla birlikte, bazı durumlarda söz konusu norm bireyler tarafından karşılarındaki bireylere isteklerini kabul ettirmelerini sağlayacak bir taktik olarak kullanılmaktadır<sup>123</sup>. Toplumsal değişim kuramı açıklanırken kullanılan temel kavramlar; "sosyal maliyetler ve faydalar, sosyal kaynaklar, sosyal etkileşim/iletişim, karşılıklılık normu, sosyal güç ve fedakarlık"tır<sup>124</sup>.

Kurama göre, toplumdaki ilişkiler ödülleri üst düzeye çıkarıp, maliyetleri en aza indirmek üzerine kurulmuştur. Bireyler, maliyetler ve ödüller arasında bir denge olmasına değer vermektedirler<sup>125</sup>. Ödüller, bireysel doyum, zevk ve fiziksel becerilerin geliştirilmesini kapsayabilmektedir. Değişimin maliyeti, bireyin prestij, özsaygı ya da yararlılık düşüncesi bakımından değerlendirilebilmektedir. Örneğin, yaşlı bireylerin deneyimlerini gençlerle paylaşmalarına olanak veren gönüllü işlerde

<sup>120</sup> Norella M. Putney, Dawn E. Alley ve Vern L. Bengtson, "Social Gerontology as Public Sociology in Action", **The American Sociologist**, Fall-Winter 2005, s. 89.

<sup>121</sup> Merrill Silverstein, Stephen J. Conroy, Haitao Wang, Roseann Giarrusso ve Vern L. Bengtson, "Reciprocity in Parent-Child Relations Over the Adult Life Course", **Journal of Gerontology: Social Sciences**, Cilt: 57B, Sayı: 1, 2002, s. 4.

<sup>122</sup> Vern L. Bengtson, Elisabeth O. Burgess ve Tonya M. Parrott, "Theory, Explanation, and a Third Generation of Theoretical Development in Social Gerontology", **Journal of Gerontology: Social Sciences**, Cilt: 52B, Sayı: 2, 1997, s. 78.

<sup>123</sup> Orhan Aydın, "Davranış Üzerine Sosyal Etkiler", **Davranış Bilimlerine Giriş**, (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002, s. 269.

<sup>124</sup> Bengtson ve diğerleri, s. 78.

<sup>125</sup> Putney ve diğerleri, s. 89.

bulunmaları, yaşlı bireyler için anlam ifade etmektedir. Söz konusu kuramın özünde fayda elde edildiği sürece etkileşimin devam edeceği fikri bulunmaktadır. Değişim kuramından hareketle, toplum yaşlılarla gençlerin boş zaman ve sosyal ilişkilerini birlikte yapılandırabilir<sup>126</sup>. Böylece, toplumdaki değerlerin kuşaklararası aktarılması kolaylaştırılmış olacaktır. Danigelis ve Frengler (1991), ev temizliği ve bakım karşılığında yaşlı yetişkinlerin, evlerindeki fazla odaları öğrenci ya da çiftlerle paylaşacağı kuşaklararası bir ev paylaşım programı tanımlamışlardır. Söz konusu programın, yaşlı ve gençler arasındaki etkileşimi ve dolayısıyla karşılıklı doyumu artırdığı saptanmıştır<sup>127</sup>.

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında, işletmeler tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların işletme adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışan ve işletme arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir<sup>128</sup>. Dolayısıyla, kurama göre yaşlanan çalışanların karşılaştıkları en büyük sorun, azalan güç kaynaklarıdır. Sahip olunan beceriler ya da uzmanlıklar gelişen ve değişen işgücü piyasasında güncelliğini yitirdikçe ya da değeri azaldıkça, yaşlı çalışanların mübadele etmek için güç kaynakları azalmaktadır. Bu nedenle, yaşlıların işgücü piyasasından ya da toplumsal süreçlerden neden geri çekildiğine verilen yanıt geri çekilmenin hem birey hem de toplum açısından karşılıklı olarak doyum sağlaması değil, aksine ikisi arasındaki mübadele ilişkisinde yalnızca toplumun doyum sağlamasıdır. Çalışan bireyler, becerilerini, bilgilerini ya da uzmanlıklarını mübadele edebildikleri ölçüde çalışmaya devam ederler<sup>129</sup>. Bu nedenle, yaşlılar mücadele etmek için orta yaşlı ve genç bireylere göre daha az kaynağa sahiptirler<sup>130</sup>. Ancak, kuram yaşam deneyimlerinin etkisini göz ardı ettiği ve yaşam döngüsü yaklaşımını dikkate almadığı için eleştirilmektedir. Ayrıca, herhangi bir sınıf ya da cinsiyet sorununu ayrıntılı olarak ele almaması da kuramın eksikliği olarak görülmektedir<sup>131</sup>.

---

<sup>126</sup> Akçay, s. 73.

<sup>127</sup> Bengtson ve diğerleri, s. 78.

<sup>128</sup> Aykut Bedük ve Ebru Ertürk, “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 1, 2015, s. 5.

<sup>129</sup> Cox, s. 55, 56.

<sup>130</sup> Bengtson ve diğerleri, s. 78.

<sup>131</sup> Victor, s. 32.

### 1.2.1.9. Politik Ekonomi Kuramı

Toplumsal değişim kuramının güç ve fırsat yapılarına odaklanması, yaşlanmanın ekonomik politiğinin gelişimi ile ilgilidir. Kuram, kapitalizmin yapısal özelliklerinin bir makro analizi niteliğindedir ve kıt sosyal kaynakların yaşlılık döneminde yaşlıları marjinalleştirecek şekilde nasıl tahsis edildiğini belirlemektedir. Politik ekonomi kuramcıları yaşlanmanın aktivite ve geri çekilme kuramlarını reddetmektedir. Bunun yerine, toplumdaki baskın grupların sınıf eşitsizliklerini devam ettirerek kendi çıkarlarını sürdürmeye çalıştığına ve yaşlıları ikincil konuma yerleştirdiğine dikkat çekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, sosyal sınıf, yaşlı bireylerin önünde önemli bir yapısal engeldir. Yaşlıların toplum içinde baskın sınıflarla değerli kıt kaynakları paylaşmasına ve sınıfsal eşitsizliklerin sürmesine neden olmaktadır<sup>132</sup>. Dolayısıyla, yaşlanmanın politik ekonomisi, kıt kaynakların dağıtımına dahil olan sosyal, politik ve ekonomik süreçlerle ve devlet ve piyasa ekonomisinin yeniden dağıtım çabasını şekillendirmeye nasıl katıldıklarıyla ilgilenebilir. Piyasa ekonomisini ve yeniden dağıtıcı kamu politikalarını, ekonomik eşitsizliğin üretimine dahil olan iç içe geçmiş sistemler olarak görmektedir. Ayrıca, sosyal aktörlerin, piyasayı farklı yapısal konumlardan meşgul ederek istihdam fırsatlarını kısıtlayan engeller yarattığına ve daha az ayrıcalıklı grupları farklı kurallar dizisine göre piyasaya girmeye zorladığına vurgu yapmaktadır<sup>133</sup>.

Politik ekonomi yaklaşımı, ekonomik eşitsizliklerin yaşam boyunca nasıl biriktiğini ve kuşaklararasıda nasıl aktarıldığını keşfetmek için özellikle faydalıdır<sup>134</sup>. Sonuç olarak, bireysel faktörler değil sosyoekonomik ve politik kısıtlamalar yaşlanma deneyimini şekillendirmekte ve yalnızca yaşa ve sosyal sınıfa göre değil aynı zamanda cinsiyet, cinsel yönelim, işlevsel yetenek, ırk ve göçmen statüsüne göre de şekillenmektedir. Genellikle kurumsallaşan ve kamu politikası ve

<sup>132</sup> Carroll L. Estes, "From Gender to the Political Economy of Ageing", **European Journal of Social Quality**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, (Gender), s. 28.

<sup>133</sup> Ben Lennox Kail, Jill Quadagno ve Jennifer Reid Keene, "The Political Economy Perspective of Aging", **Handbook of Theories of Aging**, (Ed. Vern L. Bengtson, Merrill Silverstein, Norella M. Putney ve Daphna Gans), Springer Publishing Company, New York, 2009, s. 555.

<sup>134</sup> Kail ve diğerleri, s. 556.

kanunlarla güçlendirilen bu yapısal faktörler, geç yaşam evresi fırsatlarını ve seçeneklerini sınırlayarak yaşlılıkta kümülatif dezavantajlara neden olmaktadır<sup>135</sup>.

Yaşlı yetişkinlerin toplumu ve ekonomiyi olumsuz yönde etkileyeceğine dair uyarılarda bulunanların aksine, yaşlanma süreci ve bireylerin nasıl uyum sağladıkları politik ekonomi kuramcıları tarafından bir sorun olarak görülmemektedir. Aksine, yaşlıların karşılaştığı başlıca sorunların, genellikle gelirin sürdürülmesi, sağlık ve uzun vadeli bakım politikalarının yapısal kısıtlamaları tarafından toplumsal olarak yapılandırıldığını savunmaktadır<sup>136</sup>.

#### 1.2.1.10. Etiketleme Kuramı

Yaşlanma kimi toplumlarda bireylere statü kazandırır da, özellikle sanayileşmiş toplumlarda hakim olan olumsuz sosyal iklimden dolayı, yaşlılar genellikle statü, bireysel ilişkiler ve gelirden azalma yaşamakta, yaşlanmaya yönelik bir korku geliştirmektedir. Daha önceki bazı uygarlıklarda bile yaşlılığın olumsuz bir süreç olarak görüldüğü bilinmektedir. Örneğin, Amazon'da yaşayan Brezilya'nın yerli halkı olan Nambikwara Kızılderililerinin "genç ve güzel" anlamına gelen bir ifade biçimi ve "yaşlı ve çirkin" anlamına gelen başka bir ifade biçimi bulunmaktadır<sup>137</sup>.

Etiketleme kuramı, diğer grupların, damgalama veya olumsuz etiketleri başarılı bir şekilde uygulaması yoluyla bireylere veya gruplara sosyal statü atfettiğini ileri sürmektedir. Özellikle, gençlik, sağlık ve verimliliğe odaklanan bir toplumda yaşlılık, damgalayıcı bir durum olarak tanımlanabilmekte veya etiketlenmektedir. Etiketleme kuramının temel varsayımı, benlik kavramının sosyal çevredeki başka bireylerle etkileşimden türetilmesidir. Buna göre, bireylerde değer ve kimlik duygusu, başkalarının bireyle nasıl etkileşim kurduğuna ve yine başkalarının tepkilerine bağlı olarak gelişmektedir. Bu nedenle, yaşlıların davranışları büyük ölçüde yakın sosyal çevrelerindeki bireylerin, yaşlıları nasıl tanımladıklarına, sınıflandırdıklarına ve değer verdiklerine göre şekillenmektedir. Bu tür etkileşimler, yaşlıların işe yaramaz, bağımlı ve marjinal bireyler olarak etiketlenmesine yol

<sup>135</sup> Carroll L. Estes, **Social Policy and Aging: A Critical Perspective**, Sage Publications, 2001, (Critical), s. 40; Hooyman ve Kiyak, s. 261.

<sup>136</sup> Estes, Critical, s. 40.

<sup>137</sup> Judith Rodin ve Ellen Langer, "Aging Labels: The Decline of Control and the Fall of Self-Esteem", **Journal of Social Issues**, Cilt: 36, Sayı: 2, 1980, s. 13.

açmaktadır. Böyle bir olumsuz etiketlemeyi kabul eden birey bağımlı olumsuz konuma getirilmekte, önceki becerilerini, güvenini ve bağımsızlığını kaybedebilmektedir. Sonunda da etiketlemenin topluma yayılmasıyla, bireyler kendisini yetersiz olarak tanımlamakta ve böylece bir kısır döngü yaratmaktadır. Buna en iyi örnek, bireylerin emekli olduklarında yaşlı olarak etiketlenmesi durumudur. Bireyler emekli olduklarında artık pasif bir yaşama geçmeli, artık emeklilik yaşamının getirdiği rolü oynamalı, emekli aylığını kabul etmeli ve gelir getirici bir iş aramamalıdır. Toplum emekli olduktan sonra bireyleri bu şekilde etiketlemektedir. Benzer şekilde, bazen yaşlılar vücutlarında gelişen çeşitli semptomları hastalık belirtisi olarak yorumlamak yerine, bunun yaşlılıktan kaynaklandığını düşünerek doktora danışma konusunda çekince yaşayabilmektedirler. Bu durum, sosyal etiketlemenin yaşlıları ne derece olumsuz etkilediğinin bir göstergesi olabilmektedir. Diğer yandan, olumsuz etiketlemede olduğu gibi, toplumda yaşlılar olumlu şekilde etiketlenirlerse ve olumlu davranışlara maruz kalırlarsa, o toplumda yaşayan yaşlıların da davranışları olumlu yönde olacaktır. Ancak, yaşlılığı yaşamın olumlu ve ödüllendirici bir aşaması olarak yeniden düzenleme girişimleri genellikle çok başarılı olamamakta ve toplumlar olumsuz etiketlere daha çok bağlı kalmaktadır<sup>138</sup>.

#### 1.2.1.11. Yaşlı Üstünlüğü Kuramı

"Gero-transcendence" kelimesini oluşturan "gero" yaşlanan ya da yaşlı bireyleri ifade etmektedir. Genel olarak, "transcendence (üstünlük) " iki yöne sahiptir. Birincisi, yaşamda karşılaşılan sınırlamaların ve kısıtlamaların ötesine geçmek için, üstesinden gelmek veya aşmak için yukarı çıkma kapasitesidir. İkincisi, öncelikle Tanrı ile ilgili olup, tabi kılınmış ya da tabi olmayan ilahi bir varoluşa işaret eder. İkinci yöne göre, yaşlı-üstünlüğü, yaşlılık, orta yaştaki faaliyet biçimlerinin ve değerlerinin salt bir devamı değildir, aksine farklı bir olgudur. Yaşamı, "faaliyetleri", bireyin kendini ve başkalarını anlamının yeni yolları ile karakterize edilen bir dönüşüm sürecidir<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> Victor, s. 31.

<sup>139</sup> Albert J. Jewell, "Tornstam's Notion of Gerotranscendence: Re-Examining and Questioning the Theory", **Journal of Aging Studies**, Sayı: 30, 2014, s. 112.



Tornstam (2005)'ın kendi deneyimleri ve yansımalarındaki yaşlı-üstünlüğü kuramının kökeni, pek çok sosyal gerontoloğun ortak varsayımları ile ampirik çalışmaların gerçek bulguları ve birçok yaşlı bireyin ifadeleri arasındaki uyumsuzluk hakkındaki artan farkındalığa dayanmaktadır. Özellikle, yaşlı bireylerin daha yalnız olma ihtimalinin olduğu varsayımı, yalnızlık duygularından muzdarip olan 'en büyük' azınlığın 'yaşlı nüfusun değil, 20–29 yaş grubundaki bireyler olduğu ile çelişmektedir<sup>140</sup>. Özellikle, “Beyaz, Batılı, Orta Sınıf” toplumunda orta yaş değerlerini, faaliyet örüntülerini ve beklentileri yaşlılık dönemine hatalı bir şekilde yansıtmak için eğilim bulunmaktadır ve daha sonra söz konusu değerler ve kalıp yargıları ile "başarılı yaşlanma" tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bireyler orta yaşlarında sahip olduğu değerleri, yaşam biçimlerini, faaliyetleri ve beklentilerini yaşlılık dönemlerine hatalı bir biçimde aktarma eğilimine sahiptirler. Bu bakış açısıyla, yaşlı bireyler, esas olarak potansiyel bir üretken kaynak olarak görülebilmesi gerekmektedir<sup>141</sup>.

Yaşlı üstünlüğüne ulaşmak için, evrenin ve zamanın ötesine geçmek, yaşamla ve yaşamın her evresiyle bütünleşmek, insanın bilgi ve deneyimlerini aşmasını içermektedir. Söz konusu kuram, yaşlı bireyin yaşamdan geri çekilmesini değil, aksine toplumun diğer bireyleriyle sürekli temas halinde olmasını vurgulamaktadır. Yaşlılıkta üstünlük, sürekli hareket, aktivite, neşe ve şarkı dahil olmak üzere kaybolan tüm becerilerin yeniden kazanılması ve her şeyden öte, ölüm korkusunun ötesine geçilmesiyle mümkün olabilmektedir. Buna göre, yaşlanmak, bireyin sahip olabileceği büyük bir ayrıcalıktır. Geriye dönük olarak gözden geçirilebilecek, uzun bir yaşam üzerine geribildirim sağlamaktadır. Yıllar geçtikçe, geriye dönük bakış daha kapsayıcı hale gelir; görüntü ve eylem daha gerçek olmaya başlamaktadır. Bireyler yaşamın dik, zorlu ve mücadele gerektiren merdivenlerini çıktıkça, geriye dönüp bakabileceği pek çok görüntü bulunmaktadır. Erikson bunu şu şekilde betimlemektedir<sup>142</sup>.

*“İnsanın akli ve kalbi geriye dönük olarak ayarlanmıştır ve dik bir tepenin yukarı doğru seyrini bulabilmek için yaşlılık dönemine gelmek gerekir. Bu dik yokuş, yüksek ve bireyin güneşin batışını selamlayabileceği noktaya kadar uzanır, elbette bu yolda sert kayalar ve anlamsız pek çok şey barındırır, ancak*

<sup>140</sup> Lars Tornstam, **Gerotranscendence: A Developmental Theory of Positive Aging**, Springer Publishing Company, 2005, New York, s. 2.

<sup>141</sup> Tornstam, s. 3,22.

<sup>142</sup> Erikson ve Erikson, s. 123, 127.

*her adım insana daha yüksek ödüller sunar. Gökyüzü ve bulutlar yavaş ve zarifçe manevralarını gerçekleştirirken, her adımda görünüm daha fazla genişler”.*

Genel olarak, sosyolojik kuramlar, değişen rollerin, ilişkilerin, statü ve kuşak geçişlerinin yaşlı bireylerin uyum sağlama becerilerini nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır. Buna göre, aktivite kuramı, tatminkar bir yaşlılık dönemi için toplumla iç içe olma ve aktif kalma gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bunun tam aksine, geri çekilme kuramı ise, toplumdan ve ilişkilerden kademeli olarak geri çekilme gerekliliğine, bunun da toplumsal dengenin korunmasına hizmet edeceğini vurgulamaktadır. Söz konusu kuram, aktivite kuramının aksine yaşlıların iç dünyalarına dönmeleri gerektiğini savunmaktadır. Buradan hareketle, aktivite kuramı yaşlıların tatminkar bir yaşlılık geçirebilmesi için, çalışma yaşamında aktif rol almalarını desteklerken, geri çekilme kuramı ise tam aksine yaşlıların işgücü piyasasından ayrılıp, yerlerini gençlere bırakmaları yaklaşımını desteklemektedir.

Alt kültür kuramında da yaşlılar, statü kaybı ve yaşlılara ilişkin toplumsal olumsuzluklar nedeniyle, kendi iç dünyalarına dönmekte, ancak bu dönüş, geri çekilme kuramındaki gibi değil, yaşlı çalışanların benzer deneyimlere sahip akranlarıyla etkileşime geçmeyi tercih ettikleri alt kültürler oluşturulması şeklinde gerçekleşmektedir. Süreklilik kuramında ise, kişiliğin yaşam boyunca tutarlı kalıp, roller ve yaşam doyumunu etkilediği savunulmaktadır. Bu nedenle, bireyler yaşlandıkça ortaya çıkan fiziksel, finansal ve toplumsal gerilemelere uyum sağladıkça yaşamdan doyum elde edecektir. Kurama göre, bireyin yaşıyla özdeşleşmesi, kısıtlarına uygun ihtiyaçlarını karşılaması ve geç yaşam evresinde de aktif kalarak yeni roller öğrenmesi yaşlılığa uyum becerisini artırmaktadır. Toplumsal rol kuramı ise, süreklilik kuramını destekler nitelikte olmakla birlikte, bireylerin yaşamları boyunca çeşitli rollere sahip olduklarını ve farklı yaşlarda farklı roller kazanıp, bu rollere uyum sağlayarak toplumla bütünleştiklerini ifade etmektedir. Çalışma istek ve arzusunda olan yaşlılar için istihdama devam etme, onların aktif kalmalarını ve çeşitli roller geliştirerek toplumla bütünleşmelerini sağlamaktadır. Yaş tabakalaşma kuramına göre, toplum başkalarından kaynak, rol, statü ve saygı edinmenin temeli olan yaş gruplarına göre katmanlaştırılmaktadır. Yaş grupları, tarihsel özelliklerinden etkilenmekte ve yaşam döngüsü geçişlerine ilişkin benzer deneyimleri, inançları, tutumları ve beklentileri paylaşmaktadır.

Toplumsal değişim ve modernleşme kuramları yaşlanmayı dinamik bir süreç olarak görmektedir. Toplumsal değişim kuramının özünde karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Buna göre, yaşlıların toplumdaki diğer gruplarla olan etkileşimlerinden fayda sağladığı sürece bu etkileşimi devam ettireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, iş rollerini yerine getirmek için vereceği ödün karşılığında ihtiyaç duyduğu ya da arzu ettiği ödül, iş ya da işveren tarafından sağlanmadığında bir çalışan emekli olmaya karar verebilir. Diğer yandan, modernleşme kuramında ise, toplumlar modernleştikçe, gençlik ve verimliliğe olan önem artmakta ve yaşlı çalışanlar çeşitli önyargılarla dezavantajlı duruma getirilmektedir. Söz konusu kurama benzer şekilde, etiketleme kuramı da basmakalıp değer yargılarıyla toplumda yaşlıların değersizleştirildiğine, toplumdaki genel algının ise çalışma yaşamına aktarılıp, yaşlı çalışanların da olumsuz değer yargılarına maruz kalabileceğini vurgulamaktadır. Ancak, yaşlılara ve yaşlı çalışanlara ilişkin olumsuz değer yargılarının olumlu tutumlarla dönüştürülmesi de mümkündür. Yaşlı istihdamı açısından değerlendirildiğinde, politik ekonomik kuram açısından, ekonomik ve politik güçlerin etkileşimiyle birlikte, yaşlılık politikalarının, ekonomik eğilimlerin ve toplumsal yapının yaşlı çalışanların statüleri üzerinde etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla, kurama göre toplumu oluşturan unsurlardan bağımsız bir geç yaşam evresi mümkün olmamaktadır. Son olarak, yaşlı üstünlüğü kuramına göre ise, birey kendini ve başkalarını anlamının yeni yolları ile karakterize edilen bir dönüşüm sürecine girmekte ve yaşamı anlamlandırma çabası içerisinde olmaktadır. Bu noktada, başarılı bir dönüşüm, dışa dönük bir odaklamayı, yaklaşan ölümü kabul etmeyi, önemli ilişkileri, kuşaklararası bağlılığı ve evren ile birliği içermektedir.

### **1.2.2. Psikolojik Kuramlar**

#### **1.2.2.1. İnsani İhtiyaçlar Kuramı**

Aktivite kuramının geliştirildiği benzer dönemlerde, psikolog Maslow (1954) insan ihtiyaçları kuramını geliştirmiştir. Kuramda Maslow, beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşinin bireylerin davranışını motive ettiğine inanmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik ve güvence, sevgi ve aidiyet, benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme'dir. Fizyolojik işlevsellik veya güvenlik gibi daha temel ihtiyaçlar, sevgi ve aidiyet, benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme gibi bireysel gelişim

ihtiyaçlarına göre öncelik kazanmaktadır. İhtiyaçlar arasındaki hareket, yerine getirilmesi gereken yaşam boyu bir süreçte çok yönlü ve dinamiktir. Kendini gerçekleştirme, bireysel hedeflerini ifade etme ve sürdürme özgürlüğünü ve uyarıcı ve zorlayıcı bir ortamda yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Maslow özellikle yaşlılığa yönelik açıklamalarda bulunmasa bile, fiziksel, ekonomik, sosyal ve çevresel kısıtlamaların yaşlı yetişkinlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını engelleyebileceğ açıktır. Başlangıçtan beri, Maslow'un kuramı farklı disiplinlerde çeşitli yaş gruplarına uygulanmıştır<sup>143</sup>.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini yaşlı bireylere uyarlayan Wang (2012)'ın araştırmasına göre, yaşlı bireylerin ihtiyaçları, sosyal evre ve yaşam döngüleri vb. koşullara bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmesine rağmen, yaşam gereklilikleri, bakım gibi ihtiyaçların zorunluluk düzeyi yaşlı bireylerde farklıdır. Yaşlı bireyler, temel ihtiyaçlara daha fazla odaklanırlar ve psikolojik ihtiyaçlar daha ileri düzeydedir, ancak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha az düzeydedir. Aile temelde psikolojik ihtiyaçlar içindeyken ve farklı ihtiyaçlar birbirini etkileyebilirken sağlık temel ihtiyaçların bir parçasıdır. Özellikle, aile yaşlı bireylerin yalnızlığını azaltmada önemli bir katkıya sahiptir. Maslow'un kuramındaki ihtiyaçlar, bir sıra düzen oluşturmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar bir ölçüde giderildikten sonra sırayla diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Ancak, bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkması için bir öncekinin yüzde yüz giderilmesi gerekmemektedir. Maslow da bu sıra düzenin değişmez olmadığını, sıra düzende daha sonra yer almış bazı ihtiyaçların daha önce belirebileceğini, örneğin saygınlık gereksinimlerinin sevginin önüne geçebileceğini de belirtmektedir<sup>144</sup>. Dolayısıyla, yaşlı bireylerin sevgi ve aidiyet arzusu oldukça yoğundur ve psikolojik ihtiyaçlara cevap vermek için temel ihtiyaçların tamamen karşılanması gerekmemektedir. Örneğin, yaşlı bireylerin sağlık ihtiyaçları (güvence ve güvenlik) yerine getirilemese bile, güçlü bir sevgi ve aidiyet bağlamında aile ihtiyaçları bulunmaktadır. Yaşlı bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına bakılmaksızın her zaman sevmek ve ait olduklarını hissetmek istediklerinin farkında olunmalıdır<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> Lange ve Grossman, s. 64.

<sup>144</sup> Oğuz Onaran, **alışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 15.

<sup>145</sup> Qianling Wang, **The Needs of Older People In Later Life**, Akademins Fr Hlsa Och Arbetsliv Avdelningen Fr Socialt Arbete Och Psykologi, 2012, s. 15.

Yaşlılarda kendini gerçekleştirme ihtiyacı genellikle ihmal edilmektedir ve hatta yok sayılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, bireylerin yaşlandıklarında istihdamdan çekilmeleridir. Dolayısıyla, yaşlı bireyler kendini gerçekleştirme temel ihtiyacını çalışmayla özdeşleştirmişlerdir. Bu nedenle, işgücü piyasasında yer almak, kendini gerçekleştirmenin tek yolu gibi görünmektedir. Bazı yaşlılar, daha gençken kendi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamış olabilirler, ancak yaşlandıkça tekrar öz-değere ulaşmaları çok nadiren gerçekleşmektedir. Söz konusu eksiklik, yaşlılarda kayıp hissine neden olmaktadır. Yaşlı bireyler de kendini geliştirmeden çok, kendilerine iyi bakmak ve aileleriyle birlikte olmaya odaklanmaktadır<sup>146</sup>. Oysa ki, hümanistik psikologlara göre insan davranışlarını yöneten en önemli güdü "kendini gerçekleştirme" güdüsüdür. Hümanistik psikologlar beslenme, korunma, nesli sürdürme gibi fizyolojik ihtiyaçların önemini inkar etmemekle, hatta bunları temel saymakla birlikte, bireyin daha üst düzeyde bazı ihtiyaçları olup bunları doyurmaya çalıştığını ileri sürerler. Bu üst düzeydeki ihtiyaçlar, her yaşta bireyin sahip olabileceği, saygı görmek, bilgi edinmek gibi salt insana özgü ihtiyaçlardır<sup>147</sup>.

Maslow bahsi geçen beş temel ihtiyaçtan başka iki ihtiyaç daha öne sürmüştü de bunlar üzerinde çok durmamıştır. Söz konusu ihtiyaçlar, bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütlenme gibi istekleri içine alan bilişsel ihtiyaçlarla güzel duyusal (estetik) ihtiyaçlardır. Bilişsel ihtiyaçlar özellikle, bireylerin meraklarını ve ilgi alanlarını tatmin etme, yeni bilgiler öğrenme ve bilgilerini sistematikleştirme isteklerini ifade etmektedir<sup>148</sup>. Nitekim, söz konusu ihtiyaç günümüz dijital toplumlarda her yaşta birey için önemli olmakla birlikte, çalışma yaşamı esas alındığında önemi daha da artmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve sürekli gelişmeyle birlikte, çalışanların iş süreçlerini daha iyi anlaması, kavraması ve sürekli kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, her yaşta bireyin ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmelerini, sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olan yaşam boyu öğrenme, Maslow'un bilişsel ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirilebilmektedir. Genel olarak, değerlendirildiğinde, yaşlı nüfusun artış göstermesiyle birlikte, yaşlı bireylerin

---

<sup>146</sup> Wang, s. 34.

<sup>147</sup> Yıldız Kuzgun, "Kendini Gerçekleştirme", **Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi**, Sayı: 10, 1972, s. 169.

<sup>148</sup> Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, Harper & Row, Second Edition, New York, 1970, s. 51.

fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olmaları, yaşamdan doyum almaları ve yaşam kalitelerinin artırılması için söz konusu bilişsel ihtiyaçlarının yaşam boyu öğrenme çerçevesinde karşılanması önem taşımaktadır. Maslow, son olarak estetik ihtiyaçları (güzellik arzularını) bilgi ve anlayış ihtiyaçlarının biraz farklı bir yönü olarak öne sürmektedir<sup>149</sup>. Önceki ihtiyaçlar karşılandığında, artık birey güzellik, doğa, sanat, müzik ve dünyanın sunduğu diğer estetik açıdan güzel şeylerin varlığıyla yenilenme ihtiyacı duymaktadır<sup>150</sup>. Geleneksel dünyanın bilge yaşlılığından postmodern dünyanın genç, dinç ve bakımlı yaşlılığına geçiş yaşandığı günümüz toplumlarında, aslında toplum bu ihtiyacı bireylere dayatmaktadır. Söz konusu ihtiyacın karşılanmasının yolu bu bağlamda tüketim araçlarını kullanarak bedene iyi bakmaktan geçmektedir. Bu nedenle, toplumda estetik ihtiyacı bağlamında, yaşlanma sürecine henüz girmiş ya da orta yaşlı sınıf için “anti-aging (yaşlanma karşıtı)” anlayışı ortaya çıkmıştır. Söz konusu anlayışla verilen mesaj kronolojik yaşın bireyin gerçek yaşını yansıtmadığı, gerçek yaşın birey tarafından değiştirilebilir olduğu şeklindedir<sup>151</sup>. Söz konusu ihtiyaçların karşılanması maliyetli olmasından dolayı, yaşlı bireylerin ekonomik durumlarına özellikle bağlı olabilmektedir. Bu nedenle, her bireyin estetik ihtiyacını karşılayabilmesi mümkün olamamaktadır.

#### 1.2.2.2. Bireyselleme Kuramı

İsviçreli psikolog Carl Jung (1960), çocukluk, gençlik ve genç yetişkinlik, orta yaş ve yaşlılık dönemi olmak üzere yaşam boyu kişilik gelişimi kuramını önermiştir. Kuram, temel ihtiyaçların elde edilmesinden çok kişilik gelişiminin yaşamsal bir görünümünü sunar. Jung, kişiliğin, bireysel ve kolektif bir bilinçaltı ile bir ego veya öz-kimlikten oluştuğunu vurgulamaktadır. Bireysel bilinçaltı, bireyleri veya önemli yaşam olaylarını çevreleyen özel duygular ve algılardır. Kolektif bilinçaltı tüm bireyler tarafından paylaşılr ve birey odaklı anıları içermektedir. Kolektif bilinçaltı, bireysel bilinçsizlik ve egonun inşa edildiği kişiliğin temelidir. Bireysel kişilikler yaşamı esas olarak ya kendiliğinden ya da başkaları aracılığıyla

<sup>149</sup> Maslow, s. 51.

<sup>150</sup> Conscious Aging Institute, “Maslow's Hierarchy of Needs”, 2017, <http://www.consciousaging.com/Transpersonal%20Psychology/Conscious%20Aging%20-%20Maslow's%20Hierarchy%20of%20Needs.aspx> (01.09.2020).

<sup>151</sup> Oya Esra Bektaş, “Postmodern Dünyada Yaşlı Olmak”, *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi (YSAD)*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2017, s. 16. 9-18.

görme eğilimindedir. Bu nedenle, kolektif bilinçaltı çevrelerindeki dünyayla daha çok ilgilenirken, bireysel bilinçaltı bireysel bakış açısıyla deneyimleri yorumlamaktadır<sup>152</sup>. Kuramda, bireyin kişiliği dış dünyaya (dışadönük) doğru veya öznel, içsel deneyimlere (içe dönük) yönelmiş olarak görselleştirilir. Her bireyin içinde mevcut olan bu iki kuvvet arasındaki denge, ruh sağlığı için şarttır. Kurama göre, orta yaşın başlangıcında, bireyin değerlerini, inançlarını ve geride kalan hayallerini sorgulamaya başladığı görülmektedir. "Orta yaş krizi" ifadesi bu kurama dayanarak popüler hale gelmiş ve bazen orta yaşın başlangıcını haber veren davranışsal, karmaşık, duygusal bir döneme işaret etmektedir. Bu süre birkaç yıl sürebilirken, ne kadar sürdüğü bireyden bireye değişmektedir. Söz konusu süre zarfında, birey genellikle hedeflerine ulaşmaya çabalamakta ya da ilgili sorulara cevap aramaktadır<sup>153</sup>. Bireylerin yaşı olarak, Jung, yaşlıların inançlarını ve başarılarını gözden geçirmek için "içsel araştırma" yapmasını önermektedir<sup>154</sup>.

Yaşlanan bireyler, yaşamlarının herhangi bir biçimde duraksamadığını bilmelidir, ancak, değiştirilemeyen içsel bir süreç olması, yaşamın daralmasına neden olmaktadır. Genç bir birey için, kendisiyle ilgilenme ihtiyacı daha az iken, yaşlanan birey için kendisine ilgi gösterme bir zorunluluktur. Yaşamın her evresinin gerekleri ve koşulları farklıdır. Bu nedenle, yaşamın ikinci yarısının ilk yarının ilkelerine göre yönetilmesi gerektiği düşüncesi sakıncalıdır<sup>155</sup>.

Jung, yaşam boyunca psikolojik ve ruhsal gelişimin mümkün olduğu yaşlanmaya olumlu ve yaşamı güçlendirici bir yaklaşım sunmaktadır. Yaşamının ikinci baharında olan bireyler, yaratıcılıklarını sürdürmek ve içlerindeki potansiyelini iyi kullanmaktan doğacak memnuniyet için çabalayabilir. Jung'un analitik psikolojinin merkezi kavramı olan "bireyselleşme" adını verdiği kuram, bireyin kendini keşfetmesi ve içsel arayışı ifade etmektedir. Bireyler içsel yaşamlarını keşfedebilir ve inşa edebilir, kendilerini yeni fikirlere ve deneyimlere açabilir, yaşlandıkça büyümeye ve öğrenmeye devam ederek, yaşamlarında yeni bir anlam ve amaç duygusuna yol açabilirler. Bu içe dönük olma süreci bireyi kendisi, kimliği ve

---

<sup>152</sup> Carl G. Jung, "The Structure and Dynamics of the Psyche", **The Collected Works**, (Ed. Sir Herbert Read, Michael Fordham ve Gerhard Adler), Routledge & Kegan Paul Ltd., 1960, s. 306, 312.

<sup>153</sup> Sue Meiner, **Gerontologic Nursing**, Elsevier Inc., 2014, s. 30.

<sup>154</sup> Lange ve Grossman, s. 65.

<sup>155</sup> Jung, s. 516.

geçmişi hakkında yeniden düşünmeye sevk edebilir ve yaşlandıkça yaşama canlılık ve enerji katabilecek yeni değerler ve hedeflerin oluşmasına yol açabilir. Yaşlanmadan dolayı bilinçli bir biçimde kederlenmek yerine, enerjiyi yaşamın ikinci yarısında elde edilebilecek yeni şeylere yeniden odaklayabilmek mümkündür. Bireylerin kendini daha iyi anlaması, başkalarını da daha iyi anlamasına ve ilişkilendirmesine yardımcı olabilmektedir. Kendi kendini anlama, yaşlandıkça benlik saygısını sürdürmek için bir araç sağlamaktadır. Yaşlanmanın fırsat ve avantajlarını tanımlayarak ve bunlardan yararlanarak, yaşlanmanın eksiklikleri ve zorluklarıyla mücadele edebilme olanağı sağlanır<sup>156</sup>.

### 1.2.2.3. Kişilik Aşaması Kuramı

Erikson'un kuramı, bireysel gelişim üzerine odaklanmaktadır. Kuram, sağlıklı bir kişiliğin, her birinin kendine özgü görevleri ve amaçları olan farklı zamanlarda oluşan sekiz ayrı aşamada gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır<sup>157</sup>. Her aşama, gelişmeye yönelik mücadeleler ya da dönüm noktaları ortaya çıkarmaktadır<sup>158</sup> ve güven, inisiyatif ya da kimlik gibi bir ego kalitesinin ortaya çıkması için kritik bir çatışma ve olası kriz dönemini temsil etmektedir. Krizin başarıyla çözülmesi, genel psikolojik iyilik haline katkıda bulunan psikolojik bir erdemin gelişmesine olanak tanımaktadır<sup>159</sup>. Her bir aşama, artan olgunluk ile yeni bir sosyal etkileşim gerçekleştiği için mutlaka ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurama göre, bebeklik ve çocukluk ilk dört temel çatışmayı kapsamaktadır: Bunlar; “*güvensizliğe karşı güven*”, “*utanç ve şüpheye karşı özerklik*”, “*suçluluğa karşı inisiyatif*” ve “*düşüklüğe karşı üstünlük*”tür. Ergenlik döneminde çatışma, “*kimlik ve kimlik karışıklığı*” arasında gerçekleşirken, yetişkinlikteki temel çatışmalar ise, “*soyutlanmaya karşı yakınlaşma*”, “*yalnızca kendisiyle ilgilenmeye karşı üretkenlik*” ve “*çaresizliğe karşı bütünleşme*”dir<sup>160</sup>. Takip eden bir yaşam aşamasına geçilmesi,

<sup>156</sup> Pat Farmer, “Senior Circles: Jung's Theories Give Meaning to an Aging Population”, 7 Haziran 2012, <https://www.baltimoresun.com/ph-ho-n-senior-circles-0607-20120607-story.html> (02.11.2018).

<sup>157</sup> Erik H. Erikson, **Childhood and Society**, Paladm Grafton Books, 1987, s. 243.

<sup>158</sup> Neal Krause ve R. David Hayward, “Religion, Health, and Aging”, **Handbook of Aging and the Social Sciences**, (Ed. Kenneth Ferraro, Linda George), Elsevier Inc., Eighth Edition, 2016, s. 259.

<sup>159</sup> Kendra Cherry, “Integrity vs. Despair: Psychosocial Development Stage 8 of Erikson's Psychosocial Development Theory”, <https://www.verywellmind.com/integrity-versus-despair-2795738> (07.11.2018); Schulz, s. 21.

<sup>160</sup> Erikson, s. 222.



önceki aşamalardaki görevlerin başarıyla tamamlanmasını gerektirmektedir. Bireyin bir aşamayı olumlu bir şekilde çözebilme kabiliyeti, kısmen her bir aşamanın başlangıcında faaliyet gösteren biyolojik, psikolojik ve sosyal güçlerin özel bir bileşimine ve kısmen de kriz öncesi aşamaların ne kadar iyi çözüldüğüne bağlıdır<sup>161</sup>.

Birey ergenlik aşamasına ulaştığında, kimlik oluşumu başladığı için, bu aşama, kuramın merkezi olarak kabul edilmektedir. Eğer ergenlikte, aile, ırk veya ideolojide güçlü bir kimlik oluşturmayı başaramazsa, yetişkinlikte gerçek yakınlık neredeyse imkansız hale gelmekte ve uzun vadeli ilişkilerin mümkün olmaması ile yetişkinlik aşaması daha da zorlaşmaktadır. Erikson'un kişilik gelişim kuramında, orta yaşlı bireyler *"yalnızca kendisiyle ilgilenmeye karşı üretkenlik"* aşamasını yaşamaktadırlar. Bu aşamaya ilişkin meseleler yaşamın herhangi bir noktasında ortaya çıkabilse de en tipik olarak orta yetişkin yaşlarında ve ilerisinde ortaya çıkmaktadır<sup>162</sup>. Söz konusu aşama, gelecek kuşağın oluşturulması ve yönlendirilmesi ile ilgilidir. Bu dönemin çatışması bireyin yalnızca kendisiyle ilgilenmesine karşı üretkenlik arasında yaşanmaktadır<sup>163</sup>. Üretkenlik, bireyin kendinin ötesinde, gelecek kuşakların ihtiyaçları, ilgileri ve refahı ile ilgilenmesini geliştiren bireyin kişiliğinin bileşenini temsil etmektedir. Bu dönemde üretkenlik, her ne kadar ebeveyn olma, kendi çocuklarına bakma gibi biyolojik üretkenlik olarak düşünülse de, yetişkinlik ve sonrasının üretkenliğinin ifade edilebileceği birçok yol bulunmaktadır. Özellikle mentorluk faaliyetleri yoluyla gelecek kuşaklara yardımcı olması amaçlandığında, mesleğe katılım önemli bir üretkenliktir. Fiziksel çevrenin, politik iklimin ya da sosyal refahın kalitesini iyileştirme çabaları, bireyin gelecek kuşak yararına bir şeyleri geride bıraktığı yaratıcı çabaları da üretkenliğin ifadesi olarak görülebilmektedir. Erikson, benlik gelişiminde bireylerin izole bir yaşam sürmelerinden çok kaliteli bir üretkenliğin önemini vurgulamaktadır<sup>164</sup>.

Yaşlı yetişkinler, *"çaresizliğe karşı ego bütünlüğü"* olarak bilinen gelişim aşamasını deneyimlemektedirler. Söz konusu aşama 60'lı yaşlarda başlamakta ve ölümle sona ermektedir. Erikson, bu son gelişim aşamasının, bireyin yaşamını ve

---

<sup>161</sup> Schulz, 435.

<sup>162</sup> Schulz, s. 435.

<sup>163</sup> Steven B. Dowd, Ann M. Steves ve Debra Durick, "Caring for the Older Patient, Part 1: The Relationship of Theory to Practice", **Journal of Nuclear Medicine Technology**, Cilt: 25, Sayı: 1, 1997, s. 28.

<sup>164</sup> Schulz, s. 435.

başarılarının anlamını değerlendirmesiyle karakterize edildiğini ileri sürmektedir<sup>165</sup>. Çaresizliğe karşı bütünleşme aşaması, yaşlanmakta olan yetişkin bireyin, ölümle ilgili sorunun üstesinden gelmeye başladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Söz konusu aşamanın başlangıcı genellikle emeklilik, eş kaybı, arkadaş veya tanıdıkların kaybı, ölümcül hastalıklarla karşı karşıya kalma ve yaşamdaki başlıca rollerde meydana gelen değişiklikler gibi çeşitli yaşam olayları tarafından tetiklenmektedir. Bu aşama süresince, bireyler yaşamları boyunca yaşadıklarına geri dönerler veya tatminkar bir yaşam sürdükleri için mutlu olup kendilerini iyi hissederler ya da yaşamdan mahrum kaldıklarını düşünerek pişmanlık ve çaresizlik duygusuna kapılırlar. Krizin bu aşamada başarılı bir biçimde çözümlenmesi, Erikson'un ego bütünlüğü olarak adlandırdığı duruma gelmesine olanak sağlamaktadır. Bireyler, yaşamlarına bir geri dönüş hissiyle bakabilirler ve yaşadıklarından pişmanlık duymadan bilgelik hissiyle yaşamın sonunu karşılayabilirler. Söz konusu bilgelik, ölümle yüz yüze gelindiğinde dahi, bilinçli ve sağlam bir duruş sergileme olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada başarısız olanlar, yaşamlarının tükendiğini hissedecek ve birçok pişmanlık yaşayacaklardır<sup>166</sup>.

#### 1.2.2.4. Yaşam Döngüsü Kuramı

1970'lerin sonunda, davranış psikolojisinin baskın teması “yaşam döngüsü” kavramına yönelmiş, yaşam, her bireye özgü olmasına rağmen, öngörülebilir modeller ile aşamalara ayrılmıştır. Bu değişimin önemi yaşamın ilk aşamalarının yanı sıra geç dönemin de dahil edilmesidir<sup>167</sup>. Yaşam boyu gelişim psikolojisi geleneğine uygun olarak, gelişim ve yaşlanma, yaşam döngüleri boyunca davranışsal değişimleri içermektedir. Kuram, yaşamın bebeklik, çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılık aşamalarının her birinin kendine özgü olayları ya da kilit rolleri ve görevleri olduğu fikrine dayanmaktadır. Yaşamın döngülerine bağlı olarak gelişimsel değişimin yaşamın herhangi bir özel aşamasıyla sınırlı olmadığını, işleve ve çevresel bağlama bağlı olarak, davranış değişikliğinin her yaş için yaygın ve hızlı olabileceğini belirtmektedir. İnsani gelişimin yaşam döngüsü, yaşlı bireyin

<sup>165</sup> Doreen A. Rosenthal, Ross M. Gurney ve Susan M. Moore, “From Trust to Intimacy: A New Inventory for Examining Erikson's Stages of Psychosocial Development”, **Journal of Youth and Adolescence**, Cilt: 10, Sayı: 6, 1981, s. 526.

<sup>166</sup> Cherry, (07.11.2018).

<sup>167</sup> Lange ve Grossman, s. 66.

davranışının, bireyin gelişimsel tarihi tarafından nasıl belirlendiğini göstermektedir<sup>168</sup>. Yaşlılar arasında daha yaygın olan yakın aile üyelerinin kaybı, yaşam döngüsü boyunca yaşanmasına rağmen yaşlılar arasında meydana gelme olasılığı daha yüksek olan hastalık ya da yaralanma, zorunlu ya da zorla emeklilikten dolayı işten ayrılmak zorunda kalma, özellikle emeklilik yıllarına maddi ya da sosyal olarak hazır olmadığı zaman emekli olma, çocukların evden ayrılması, eş kaybı gibi yaşam olaylarının etkileri, ölçülmesi zor olsa da, yaşlılar için önemli olabilmektedir. Yaşlıların diğer yaş gruplarına kıyasla aynı dönemde eş zamanlı olarak çeşitli stresli yaşam olayları ile karşılaşma olasılıkları daha yüksektir<sup>169</sup>. Bu nedenle, yaşlıların daha sonra karşılaşılan sorunlarla başa çıkma yeteneği, büyük ölçüde, yaşamları boyunca geliştirdikleri baş etme becerileri türlerine bağlıdır<sup>170</sup>.

Baltes (1987), psikolojik bakış açısıyla bireyin yaşlanmasının doğasıyla ilgili yedi önermenin kuramsal bir çerçevesini geliştirmiştir<sup>171</sup>. Bunlar aşağıdaki gibidir:

(1) Normal, patolojik ve optimal yaşlanma arasında büyük farklılıklar vardır, optimal yaşlanma, gelişimi destekleyici ve yaşlı dostu çevre koşulları altında yaşlanmayı ifade etmektedir.

(2) Yaşlanma süreci bireyler arasında değişkenlik (heterojenite) gösterir.

(3) Yaşlılıkta fiili olarak kullanılmayan pek çok kapasite bulunmaktadır.

(4) Yaşlılıkta yedek kapasite veya uyarlanabilirlik konusunda kayıp vardır.

(5) Bireysel ve sosyal bilgi zihni geliştirir ve yaşa bağlı gerilemeyi telafi edebilir.

(6) Yaşla birlikte, kazançlar ve kayıplar arasındaki denge giderek bozulur.

(7) Yaşlılıkta benlik, sağlamlığın üstesinden gelmek ve onu sürdürmek için dirençli bir sistem olarak kalır.

Yaşam döngüsü kuramının temel dayanağı, yaşam evreleri, görevler ve kişilik gelişimi gibi psikolojik kuramlarda bulunan kilit unsurları, rol davranışı ve bireyler ile toplum arasındaki karşılıklı ilişki gibi sosyolojik unsurlarla harmanlamasıdır.

---

<sup>168</sup> Paul B. Baltes, "Prototypical Paradigms and Questions in Life-Span Research on Development and Aging", **The Gerontologist**, 1973, (Paradigms), s. 458.

<sup>169</sup> James M. Eddy, Richard W. St. Pierre ve Wesley F. Alles, "Life Span Development: Intervention Implications for Concepts of Aging", **The Journal of School Health**, Cilt: 52, Sayı: 9, s. 259-263.

<sup>170</sup> Baltes, Paradigms, s. 458.

<sup>171</sup> Paul B. Baltes, "Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the Dynamics Between Growth and Decline", **Developmental Psychology**, Cilt: 2.1, Sayı: 5, 1987, (Growth), s. 613, 623; Schroots, s. 745.

Yaşam döngüsü kuramına göre, yaşam bireyin rollerine, ilişkilerine, içsel değerlerine ve hedeflerine göre yapılandırılmış aşamalardan oluşmaktadır. Buna göre bireyler hedeflerini seçebilir ancak dışsal koşullar tarafından kısıtlanabilmektedir. Hedeflerin başarılması yaşam doyumu ile ilişkilidir. Bireyler, evlenmek, okulu bitirmek, askerlik hizmetini tamamlamak, işe girmek ve emekli olmak gibi yaşamları boyunca meydana gelen değişen rollere ve ilişkilere uyum sağlamak zorundadır. Yaşamsal değişimlere başarılı bir şekilde uyum sağlamak, toplumsal beklentilerle tutarlı olmak için inançların revize edilmesini gerektirebilmektedir. Dolayısıyla yaşam döngüsü kuramı, yaş grubu normlarını ve özelliklerini anlama ile ilgilidir<sup>172</sup>.

#### **1.2.2.5. Ödünleme Yoluyla Seçici Optimizasyon Kuramı**

Baltes (1987)'e göre başarılı bir biçimde yaşlanmayı öğrenmenin temelinde, yaşlılık dönemlerinde bireylerin amaçları azaltması ve beklentilerini değiştirmesi biçiminde bir seçiciliğe başvurusu ve kazançlara karşılık kayıplarla farklı yollarla başa çıkmaya çalışması yer almaktadır<sup>173</sup>. Kuramın odak noktası, üç etkileşim unsurundan oluşan genel bir uyum süreci için kazançlar ve kayıplar arasındaki dinamiklerin yönetimidir. Söz konusu unsurlardan birincisi, seçimdir. Seçim, yaşlı bireyin uyum sağlama potansiyeli bağlamında, yaşa bağlı azalmadan dolayı, bireyin yaşamındaki amaçlarını kısıtlamalarını ifade etmektedir. İkinci unsur olan optimizasyon, bireylerin genel ihtiyaçlarını zenginleştirmek ve güçlendirmek ve nicelik ve nitelik bakımından seçilen yaşam döngülerini en üst düzeye çıkarmak için davranışlarda bulunduklarını yansıtmaktadır. Üçüncü unsur ödünleme ise, seçimde olduğu gibi, çeşitli uyum potansiyelindeki kısıtlamalardan kaynaklanmaktadır ve belirli davranış kapasiteleri kaybolduğunda veya yeterli işlevsellik için gerekli bir standardın altına düştüğünde işler hale gelmektedir<sup>174</sup>. Ödünleme yoluyla seçici optimizasyonun yaşam boyu sürmesi, enerjideki azalmaya rağmen kendileri için önemli olan yaşam görevlerini yerine getirerek bireylerin başarılı bir biçimde yaşlanmalarına olanak sağlamaktadır<sup>175</sup>.

---

<sup>172</sup> Lange ve Grossman, s. 66.

<sup>173</sup> Iris Wernher ve Martin S. Lipsky, "Psychological Theories of Aging", **Disease-a-Month**, Sayı: 61, 2015, s. 481; Baltes, Growth, s. 616.

<sup>174</sup> Baltes, Growth, s. 616; Schroots, s. 745.

<sup>175</sup> Schroots, s. 745.

Kurama göre, başarılı bir biçimde yaşlanan birey, bireysel amaçlarını, yaşlanmanın doğasından kaynaklanan eksilme ya da kayıplara uyum sağlamak için yeniden tanımlayabilmektedir. Örneğin, bireysel hedefler, etkinliklerin sayısının azaltılmasına izin verecek biçimde ve bireyin ilgi duyduğu, anlamlı bulduğu alan ya da etkinlikleri seçerek katılması biçiminde çeşitli yollarla yeniden yapılandırılabilir. Seçilen alanlardaki istenen sonuçlara ulaşmak için, birey kalan kaynaklarını (ör. zaman ve enerji) bu sonuçların optimizasyonuna ayırır. Birey, hali hazırda mevcut olan kaynaklarla ulaşamayacak bir hedefi terk etmeyi reddederse, yeni kaynaklar edinmeye çalışabilir ya da kayıplarını telafi etmek için kullanılmayan zaman ya da enerji gibi kaynakları etkinleştirebilir. Ödünleme yoluyla seçici optimizasyon kuramı, başarılı yaşlanma bağlamında geliştirilmiş olsa da, yalnızca yaşlı bireylere özgü değildir. Önceden sahip olunan kaynakların kaybının, bireyin uyum sağlaması gereken yeni ve zorlu bir yaşam koşulu yarattığı herhangi bir durumda herkesin başvurabileceği bir kuramdır<sup>176</sup>.

Kuram ünlü piyanist Arthur Rubinstein'ın, bir televizyon röportajında, yaşlanmanın piyano çalma konusundaki olumsuz etkisinin (adaptasyon) nasıl üstesinden geldiği ile örneklendirilmektedir. Buna göre, Rubinstein ilk olarak, repertuarını azaltır ve daha az sayıda parça çalar (seçim), ikinci olarak daha sık pratik yapar (optimizasyon) ve son olarak hızlı çalması gereken yerlerden önce daha yavaş çalarak gerçekte olduğundan daha hızlı çalıyormuş gibi bir izlenim yaratır (ödünleme)<sup>177</sup>. Seçici optimizasyon ve bununla bağlantılı yatırımların zaman, mekan ve davranış açısından genel ve tek tip olarak kabul edilmiş olmasına rağmen, bireysel yaşam geçmişine bağlı olarak değişiklik göstermesi kaçınılmazdır. Ödünleyici ve ikame edici bilişsel becerilerin ortaya çıkması da farklı olacaktır<sup>178</sup>.

Yaşlanma ile ilgili basmakalıp yargılar, bireysel tercihleri dikkate almadan yaşlı bireylerin seçimlerini kısıtlayabilmektedir. İyi niyetli aile üyeleri yaşlı bireyin rol kimliği ve benlik saygısı açısından görevlerin sahip olabileceği potansiyel önemi göz önünde bulundurmadan, yaşlı birey için görevleri üstlenebilir. Çalışma yaşamı açısından bakıldığında ise, yaşlı işgücü doğrudan atıl hale getirilip, işgücü piyasasından dışlanabilir. Ancak, kuram kaybedilen yetenekler ya da beceriler

---

<sup>176</sup> Wernher ve Lipsky, s. 487.

<sup>177</sup> Schroots, s. 745.

<sup>178</sup> Baltes, Growth, s. 617.

üzerinde durmak yerine, bireyin iyilik halinin güçlü yanlarını vurgulayarak ve ek destek kaynaklarını belirleyerek artırılabilirliğini savunmaktadır. Bu nedenle, kuram ve uygulamada, ödünleme yoluyla seçici optimizasyon, özellikle yaşlanma üzerinde kayıp odaklı bir bakış açısı yerine kaynak odaklı bir bakış açısı geliştirmeye odaklanmaktadır<sup>179</sup>. Bireyler bu stratejileri yaşamlarının kendileri için önemli olan yönlerini seçerek, seçilen alanlardaki hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kaynakları ve araçları optimize ederek ve hayati çevresel değişikliklere uyum sağlayarak kayıpları telafi edebilirler. İşyerinde ödünleme yoluyla seçici optimizasyon stratejilerinin kullanılması, yaşlı çalışanların kaynak kaybını (örn. fiziksel güç kaybı) telafi etmelerine yardımcı olabilir, bu da çalışanların çalışma yetenekleri ve iş gereksinimleri arasında daha iyi bir denge kurulmasını sağlamaktadır. Öyleyse, işgücü yaşlandıkça yaşam süreleri boyunca, çalışma koşullarındaki bir değişiklik, işyerindeki dönüşümler (teknolojik ya da ergonomik uyarlamalar) veya işin yeniden tasarlanması gibi çeşitli müdahalelerle telafi edilmelidir. Ayrıca, işletmeler ya da kuruluşlar kaynak kaybına rağmen çalışanlarının yaşamları boyunca fiziksel ve zihinsel sağlıklarını desteklemelidir<sup>180</sup>.

Genel olarak, psikolojik kuramlar, yaşlılığı zihinsel süreçler, duygular, tutumlar, motivasyon ve her bir yaşam evresi geçişleriyle karakterize edilen kişilik gelişimi açısından açıklamaktadır. Psikolojik kuramların ilki olan insani ihtiyaçlar kuramı, insan davranışını yaşam boyu sürececek bir süreçte ihtiyaçların karşılanmasına yönelik motive etmektedir. Rhodes (1983), içsel çalışma motivasyonundaki yaşa bağlı farklılıkları incelemek amacıyla 185'ten fazla çalışmayı incelemiştir. Bu çalışmalar, yaş ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>181</sup>. Lord (2004), yaşlı bilgi çalışanlarının çalışma motivasyonunu incelemiş ve yaşlı çalışanların işgücünde aktif kalmalarının birincil nedenlerinin çalışmaktan zevk almaları, becerilerini kullanmaktan memnuniyet duymaları, yaptıkları işten bir başarı duygusu kazanmaları ve yaratıcı olma şansından

---

<sup>179</sup> Wernher ve Lipsky, s. 487.

<sup>180</sup> Ilaria Sottimano, Gloria Guidetti, Sara Viotti ve Daniela Converso, "The Interplay between Job Control, SOC Strategies, and Age in Sustaining Work Ability in a Sample of Administrative Employees", **Sustainability**, Cilt: 11, Sayı: 5, 2019, s. 1.

<sup>181</sup> Susan R. Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", **Psychological Bulletin**, Cilt: 93, Sayı: 2, 1983, s. 328.

yararlanmaları olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>182</sup>. Higgs ve diğerkleri (2003)'ne göre, yaşlı çalışanlar, finansal nedenler, işin kendisi veya geleneksel iş ahlakı nedeniyle çalışmaya devam etmektedir<sup>183</sup>. Lord (2002)'a göre, emekli olmak için yeterli gelire sahip olmayan yaşlı mühendisler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından birinci ve ikinci düzey ihtiyaçları karşılamak için çalışırken, emekli olmak için yeterli gelire sahip yaşlı mühendisler ise, hiyerarşinin üçüncü ve dördüncü düzeylerine karşılık gelen ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir<sup>184</sup>. Sonuç olarak, bireylerin ihtiyaçlarına göre, çalışmaya yüklenen anlam da değişmektedir.

Bireysellik kuramına göre, kişilik ego ile yaşamı bireysel veya harici bir bakış açısıyla gören bireysel ve kolektif bilinçaltından oluşmaktadır. Yaşlı yetişkinler yaşamın anlamını aramakta, işlevsel ve sosyal kayıplara uyum sağlamaktadır. Söz konusu süreçte, çalışmak ve aktif kalmak yaşlıların uyum düzeyini artırabilmektedir. Kişilik aşaması kuramı, kişiliğin sekiz ardışık aşamada geliştiğine odaklanmaktadır. Her bir aşama, artan olgunluk ile yeni bir sosyal etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Yaşlılar, "çaresizliğe karşı ego bütünlüğü" aşamasını yaşamaktadırlar ve bu aşamada, tüm yaşamlarının muhasebesini yapmaktadırlar. Bunun sonucunda, bireyler ya iyi bir yaşam sürdükleri için mutlu olup yaşamlarına daha tatminkar bir şekilde devam ederler ya da pek çok şeyden mahrum kaldıkları hissine kapılarak umutsuzluğa düşmektedirler. Yaşlıların bu süreçte yaşadıkları psikoloji, yaşamlarının son evresinde başlıca rollerinde meydana gelen değişiklikler gibi çeşitli yaşam olaylarından etkilenmektedir.

Bir diğerkuram olan yaşam döngüsü kuramına göre, insan yaşamı çeşitli aşamalardan oluşmakta ve her aşama roller, ilişkiler, değerler, gelişim ve hedeflerle yapılandırılmaktadır. Bireyler değişen rollere ve ilişkilere uyum sağlamaktadırlar ve yaşa ilişkin normlar ve özellikler, yaşam akışının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yaşam döngüsü kuramı çok disiplinlidir ve yaşlıların durumunu daha iyi anlayabilmek için bireylerin yaşamlarını etkileyen sosyolojik, psikolojik ve tarihsel pek çok faktöre odaklanılması gerektiğini varsaymaktadır. Bu nedenle,

<sup>182</sup> Robert L. Lord, **Empirical Evaluation of Classical Behavioural Theories with Respect to The Motivation of Older Knowledge Workers**, Dissertation, University of Alabama, 2004, s. 112.

<sup>183</sup> Paul Higgs, Gill Mein, Jane Ferrie, Martin Hyde ve James Nazroo, "Pathways to Early Retirement: Structure and Agency in Decision-Making Among British Civil Servants", **Ageing & Society**, Sayı: 23, 2003, s. 761–778.

<sup>184</sup> Robert L. Lord, "Traditional Motivation Theories and Older Engineers", **Engineering Management Journal**, Cilt: 14, Sayı: 3, 2002, s. 4, 5.

yalnızca bireyi değil aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu, kültürü ve yaşamını etkileyen tarihsel durumları da dikkate almak gerekmektedir. Bu tür bir yönelim, özellikle yaşlı çalışanlar için çalışmanın anlamını saptamakta faydalı olabilmektedir. Buradan hareketle, bireylerin yaşam döngüleri boyunca elde ettikleri deneyimler, yaşlıların istihdama olan bakışını ve çalışmaya yükledikleri anlamı etkilemektedir<sup>185</sup>.

Son olarak, ödünleme yoluyla seçici optimizasyon kuramında, bireyler, aktivite ya da rol seçimi, optimizasyon ve ödünleme yoluyla yaşlanma kayıplarıyla baş etmeye çalışmaktadırlar. Başarılı bir şekilde yaşlanmak için bireyler, bireysel amaçlarını yaşlılıkla birlikte ortaya çıkan doğal kayıplara uyum sağlamak için yeniden tanımlamaktadır. Kuramda, ancak bu şekilde yaşlılıkta psikolojik olarak iyi hissedileceği vurgulanmaktadır. Çalışma yaşamı açısından kuram ele alındığında, yaşlı çalışanlar gerileyen sağlık, fiziksel güç ya da becerileri nedeniyle, daha hafif ya da yarı zamanlı işlerde istihdam edilebilmeyi tercih edebilir. Bajor ve Baltes (2003)'in gerçekleştirdiği araştırmada, ödünleme yoluyla seçici optimizasyon kuramındaki davranışları işyerinde kullandıklarını bildiren yöneticilerin, bu şekilde daha yüksek iş performansı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yaşlı çalışanlara ilişkin Abraham ve Hansson (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da, ödünleme yoluyla seçici optimizasyon yaşlı çalışanların beceri ve çalışabilirliklerini devam ettirebilmeleri için faydalı olduğu ortaya çıkmıştır<sup>186</sup>.

### 1.3. YAŞLI İSTİHDAMI VE ÖZELLİKLERİ

#### 1.3.1. Yaşlı İstihdamı Tanımı

İstihdam kavramı, geniş anlamda üretim faktörlerinin üretim sürecinde kullanılmasını ifade ederken, dar anlamda ise, emek faktörünün üretim sürecinde bir girdi olarak kullanılması olarak nitelendirilmektedir<sup>187</sup>. İşgücü açısından

<sup>185</sup> Boris B. Baltes, Cort W. Rudolph ve Annie C. Bal, "A Review of Aging Theories and Modern Work Perspectives", **Oxford Handbooks Online**, 2012, s. 8.

<sup>186</sup> Janice K. Bajor ve Boris B. Baltes, "The Relationship Between Selection Optimization With Compensation, Conscientiousness, Motivation, and Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 63, 2003, s. 356; Joseph D. Abraham ve Robert O. Hansson, "Successful Aging at Work: An Applied Study of Selection, Optimization, and Compensation Through Impression Management", **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, Cilt: 50B, Sayı: 2, 1995, s. 102.

<sup>187</sup> Naci Gündoğan, "Çalışma Ekonomisine Giriş ve Temel Kavramlar", **Çalışma Ekonomisi-I**, (Ed. Naci Gündoğan ve M. Kemal Biçerli), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2012, s. 9.



bakıldığında, istihdam, bireyin kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamanın ve refahını sağlamanın en önemli yolu olarak ifade edilmektedir<sup>188</sup>. İstihdamda olmak, bireyler için maddi kazanç sağlamak ve yaşamı sürdürmenin ötesinde de çeşitli anlamlar taşımaktadır. Buradan hareketle, istihdam edilme aidiyet duygusu, kendine güven, benlik saygısının gelişmesi, sosyalleşme ve temelde psikolojik sağlığın korunması için gerekli olan koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir<sup>189</sup>. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin tanımına göre; “istihdam edilenler, işbaşında olanlar ve işbaşında olmayanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İşbaşında olanlar; yevmiyeli, ücretli, maaşlı, kendi hesabına, işveren ya da ücretsiz aile işçisi olarak referans dönemi içinde en az bir saat ekonomik faaliyette bulunan bireyler olarak tanımlanırken, işbaşında olmayanlar ise işi olanlardan, çeşitli nedenlerle referans döneminde işlerinin başında bulunmayan ancak işleri ile ilişkileri devam eden bireyleri ifade etmektedir<sup>190</sup>. Buradan hareketle, yaşlı istihdamı yevmiyeli, ücretli, maaşlı, kendi hesabına, işveren ya da ücretsiz aile çalışanı olarak referans dönemi içinde en az bir saat ekonomik faaliyette bulunan yaşlı bireyler olarak tanımlanabilmektedir. Yaşlı istihdamını niteleyen yaş sınırı çeşitli koşullara bağlı olmaktadır. Çalışma çağındaki nüfusu tanımlamada kullanılan 18-64 yaş aralığının (Türkiye’de 15-64 yaş) genel kullanımının yanı sıra, emeklilik literatürü, zorunlu emeklilik ve sosyal güvenlik yardımlarına hak kazanma politikalarında 65 yaşının varlığını yansıtan bir seçim olarak, yaşlı çalışan kategorisini 65 yaş ve üstü olarak kullanmaktadır. Bu bağlamda, yaşlı çalışan, emekliliğin normatif yapısına aykırı olarak işgücüne katılımını devam ettiren birey olarak tanımlanmaktadır. Yaşlı çalışan hem zorunlu emeklilik yaşı olan 65 yaşının üstünde çalışan, emekliliğe hak kazanmış, ancak emekliliği reddetmiş bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda, emekli olup çalışmaya devam eden bireyleri de içermektedir. Yaşlı çalışan tanımında emeklilik yaşı esas alınırsa, emekliliği erken hak etmiş olan bireylerle, 65 yaş altında olup çalışma çağı içerisinde yer alan emekliliği hak etmiş olan ama emekli olmayan bireyler de yaşlı çalışan olarak kabul

<sup>188</sup> Özlem Işığışok, **XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s. 24.

<sup>189</sup> Pirali Bayraktar ve Emre Kaya, “Engelli Hakları ve İstihdamı: Sakarya ve Düzce İllerinde Bir Araştırma”, **Uluslar Arası Engellilerin İstihdamı Sosyal Güvenlik Sorunları ve Çözüm Önerileri Kongresi Bildiri Kitabı**, (Ed. Yakup İçingür, Kadir Arıcı ve Banu Altunay Arslantekin), 17-19 Ekim 2014, Ankara, s. 318.

<sup>190</sup> Gündoğan, s. 9.

edilecektir. Ancak, ABD'de 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu (ADEA), kanunlar tarafından korunan çalışanları tanımlamak için 40 yaş ve üstünü kapsamaktadır. ADEA'nın odak noktası olan 40 yaş, "yaşlı çalışan" olamayacak kadar genç sayılsa da yalnızca işverenlerin keyfi yaş sınırlarına dayanan fesihlerden kaynaklı adaletsizliği değil, aynı zamanda henüz emeklilik hakkını elde edememiş kıdemli çalışanların sorunları hakkında da bilgi vermektedir. 40 yaş ve üzeri çalışanlar mevcut işlerinden ayrıldıktan sonra, sahip oldukları işleriyle kıyaslanabilir düzeyde güvenceli yeni bir iş bulmak konusunda sorunlar yaşamaktadır. Emeklilik hakkının elde edilebilmesi için sosyal güvenlik sistemine katkı yapmaya ihtiyaç olduğundan, kayıtlı istihdama sahip olmak gerekmektedir<sup>191</sup>.

Yaşlı ya da yaşlanan çalışan tanımlarında kullanılan geniş yaş aralığı, sınıflamanın altında yatan farklı politika sorunlarını yansıtmaktadır. Bu bağlamda en temel soru 65 yaş ve üzeri çalışanların neden hala emekli olmadıklarıdır. Emeklilik, daha genç işgücünün korunmasında ve işsizliğin asgari düzeylere indirilmesinde önemli bir politika aracı olduğu dönemlerde sıklıkla sorunlu olarak görülmüştür. Buna karşılık, ortalama emeklilik yaşı giderek düştüğü için, prim ödenerek oluşturulan emeklilik planlarının bütçe üzerindeki yükü artmış ve daha önce sorulan soru, 50'li yaşlarındaki pek çok bireyin neden çalışmadığı şeklinde değişmiştir. Dolayısıyla, ABD'de hükümet raporları, yaşlı çalışanlar tanımında 55 yaş ve üzeri sınıflandırmasını kullanmaya başlamıştır<sup>192</sup>.

Yaşlı çalışanlar, genel olarak tanımlara bakıldığında, 55 ile 64 yaş arasındaki bireyler ile 65 yaş ve üzeri bireyleri ifade etmektedir<sup>193</sup>. Ulusal Yaşlanma Konferansı (1950), yaşlı çalışanları, yalnızca yaşlarından dolayı istihdam, istihdamı sürdürme ya da yeniden istihdam edilme noktasında sorunlarla karşılaşan bir yetişkin olarak tanımlamıştır<sup>194</sup>. Campbell (1959)'e göre ise, yaşlı çalışan, yaşından dolayı iş bulmada zorluk yaşayan ya da sahip olduğu işi elinde tutmakta zorlanan bireydir. 30 yaşından başlayarak 70'li yaşlarda olan kadın ve erkekleri kapsamakla birlikte, istihdam zorlukları yaşayan yaşlı çalışanların çoğunluğunu 40-64 yaş grubu bireyler

---

<sup>191</sup> Hardy, s. 202.

<sup>192</sup> Hardy, s. 203.

<sup>193</sup> Shirley Marie Solberg, **Age and Gender in a Local Labour Market: Re-Employment among a Group of Older Workers**, ProQuest Dissertations and Theses Theses Global, 1998, s. 306.

<sup>194</sup> John L. Thurston, "First National Conference on Aging: A Preview of Maturity", **ILR Review**, Cilt: 4, Sayı: 2, 1951, s. 169.

oluşturmaktadır. Bu nedenle, söz konusu çalışmada, yaşlı çalışanlar olarak 40-64 yaş grubu bireyler esas alınmıştır<sup>195</sup>.

Kanada Çalışma Bakanlığı Ekonomik ve Araştırma Bölümü (Economic and Research Branch, Department of Labour) (1959)'ne göre, bir çalışan, yaşından dolayı istihdam edilebilirliği daha sınırlı hale geldiğinde yaşlı bir çalışan olarak kabul edilebilir. Buna göre, söz konusu bireylerin ya işindeki görev süresi ya da ondan elde ettiği gelir düzeyi daha istikrarsız hale gelir ya da işe alımlarda sahip olunan iş olanaklarını kısıtlayacak yaş sınırlamalarına tabidir<sup>196</sup>. İşsizlik Sigortası Komisyonu (Unemployment Insurance Commission) (1959)'nun yaptığı bir başka tanımda ise, birey, yaşından dolayı bir işi elde etmek veya sürdürmek konusunda zorluklarla karşılaştığı veya karşılaşmayı beklediği zaman yaşlı bir çalışandır<sup>197</sup>.

Woods ve Ostry (1962)'ye göre yaşlı çalışan kavramı yalnızca 65 ve üzeri yaştaki çalışanları değil, 45 yaş ve üzeri çalışanları içermelidir<sup>198</sup>. Yaşlanma-işsizlik ilişkisinin 45-65 yaş döneminde başladığı iddia edilmektedir. Ortalama olarak OECD ülkelerinde, 50 yaş ve üstü çalışanların işe alım oranı, 25-49 yaşlarındaki çalışanların oranının yarısından daha azdır<sup>199</sup>. Yaşlı iş arayanlar arasındaki düşük yeniden istihdam oranları, 1992-2002 yılları arasını kapsayan bir araştırmada geçmiş yıllara kıyasla daha uzun süre çalışabilecek durumda olunmasına rağmen<sup>200</sup>, 45 yaş ve üzeri çalışanların işlerini herhangi bir nedenle kaybettiklerinde, yeni bir iş bulmak konusunda sıklıkla zorluklarla karşılaşabildiklerini göstermektedir<sup>201</sup>. Buna göre, istihdam olanakları açısından işletme düzeyinde 45 yaş üstü çalışanlar genellikle

<sup>195</sup> I. Campbell, **Speaking Out... About the Older Worker Problem**, Department of Labour Canada, Ottawa, s. 23'den aktaran Solberg, s. 306.

<sup>196</sup> Economics and Research Branch Department of Labour, "The Ageing Worker in the Canadian Economy", Ottawa, Canada, 1959, <http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/lb001741.txt> (11.10.2018).

<sup>197</sup> Anna-Stina Ericson, "The Employment of Older Workers Abroad", **Monthly Labor Review**, Cilt: 83, Sayı: 3, 1960, s. 270; Barbara N. Rodgers, John Greve ve John Stewart Morgan, **Comparative Social Administration**, Aldine Transaction, New York, 2009, s. 288.

<sup>198</sup> H. D. Woods ve Sylvia Ostry, **Labour Policy and Labour Economics in Canada**, Macmillan, Toronto, 1962, s. 308.

<sup>199</sup> Hila Axelrad, Israel Luski ve Malul Miki, "Difficulties of Integrating Older Workers in to the Labor Market: Exploring the Israeli Labor Market", **International Journal of Social Economics**, Cilt: 40, Sayı: 12, 2013, s. 1059; Andrea Poscia, Umberto Moscato, Daniele Ignazio La Milia, Sonja Milovanovic, Jovana Stojanovic, Alice Borghini, Agnese Collamati, Walter Ricciardi ve Nicola Magnavita, "Workplace Health Promotion For Older Workers: A Systematic Literature Review", **BMC Health Services Research**, Cilt: 16, Sayı: 5, 2016, s. 416.

<sup>200</sup> Richard W. Johnson, "Trends in Job Demands Among Older Workers, 1992-2002", **Monthly Labor Review**, 2004, (Demand), s. 48.

<sup>201</sup> Paul Marmora ve Moritz Ritter, **Unemployment and the Retirement Decisions of Older Workers**, Department of Economics DETU Working Paper 14-01, Philadelphia, 2014, s. 2.

yaşlı kabul edilmektedir<sup>202</sup>. Morse (1979) ise, 55 yaş ve üzeri bireyleri yaşlı çalışan olarak ifade ederken<sup>203</sup>, benzer şekilde Taeuber (1983) de, 55-64 yaş grubu bireyleri yaşlı çalışanlar olarak tanımlamakta, 65 ve üzeri yaştaki bireyleri ise daha yaşlı çalışanlar olarak nitelendirmektedir<sup>204</sup>. Brown, (1990)'a göre, politik tartışmalarda yaşlı bir çalışanın (ya da yaşlı işsizlerin) tanımı, emeklilik yaşı ve işsizlik düzeyi olmak üzere iki faktöre göre hareket etme eğilimindedir ve dönemsel olarak yaş aralığı değişse de 50 yaş üzeri bireyler yaşlı çalışan olarak ifade edilmektedir<sup>205</sup>.

Sonuç olarak, yaşlı çalışan kavramının evrensel olarak kabul edilmiş herhangi bir tanımı bulunmamakla birlikte<sup>206</sup>, yukarıdaki tanımlarda da belirtildiği üzere yaşlı çalışan kavramı yaş kriteri esas alınarak tanımlanmaktadır. OECD 1999 yılında yayınladığı raporda yaşlı çalışanları 50-54 yaş arası çalışanlar olarak nitelendirmektedir<sup>207</sup>. OECD 2001 raporunda ise, yaşlı çalışanların yaşını 51 ve 65 yaş arası olarak kabul etmiştir<sup>208</sup>. Yıllar itibariyle, emeklilik yaşının artırılmasıyla birlikte OECD yaşlı çalışanları 55-64 yaş grubuna çekmiştir. Bununla birlikte, Avrupa Komisyonu, Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi Avrupa düzeyindeki ve uluslararası düzeydeki bazı organlar da yaşlı çalışan kategorisini 55-64 yaşları arasında tanımlamaktadır<sup>209</sup>. Ilmarinen (2001), çalışmasında kronolojik olarak 45 yaşına ulaşmış olan bireyleri yaşlı çalışanlar olarak kabul etmiştir<sup>210</sup>. Bununla birlikte, yaş ve istihdam hakkındaki literatüre göre, pek çok çalışmada da 50 yaş ve üzeri işgücü yaşlı çalışanlar olarak kabul edilmektedir. Benjamin ve Wilson (2005), Smeaton ve diğerleri (2009), Yeomans (2011), Burgmann (2013) ve Bryson ve diğerleri (2018) gibi araştırmacılar, 50 yaş ve

<sup>202</sup> Axelrad ve diğerleri, s. 1059.

<sup>203</sup> Dean Morse, **The Utilization of Older Workers**, National Commission for Manpower Policy, Special Report No. 33, Washington D.C., 1979, s. 9.

<sup>204</sup> Cynthia Taeuber, "Older Workers: Force of The Future?", **Aging and Technological Advances**, (Ed. Pauline K. Robinson, Judy Livingston ve James E. Birren), Plenum Press, New York, 1983, s. 75.

<sup>205</sup> Joan C. Brown, **Victims or Villains?: Social Security Benefits in Unemployment**, Joseph Rowntree Memorial Trust, 1990, s. 120, 123.

<sup>206</sup> EU-OSHA, Cedefop, Eurofound ve EIGE, **Joint report on Towards Age-Friendly Work in Europe: a Life-Course Perspective on Work and Ageing from EU Agencies**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, s. 12.

<sup>207</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Employment Outlook 1999 Giving Youth a Better Start**, OECD Publishing, Paris, 1999, (Youth), s. 150.

<sup>208</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Employment Outlook 2001**, OECD Publishing, Paris, 2001, (Outlook 2001), s. 62.

<sup>209</sup> EU-OSHA, Cedefop, Eurofound ve EIGE, s. 12.

<sup>210</sup> Juhani E. Ilmarinen, "Aging Workers", **Occupational and Environmental Medicine**, Cilt: 58, Sayı: 8, 2001, (Aging), s. 546.

üzeri çalışanları yaşlı çalışanlar olarak kabul etmiştir<sup>211</sup>. Yaşlı çalışanlarla ilgili pek çok devlet istatistiği de 50 yaş ve üstü temelinde üretilmiştir, ancak bazen 50-64 yaş arası ve 65 yaş ve üzeri çalışanlar olarak iki ayrı biçimde de istatistikler sunulmaktadır<sup>212</sup>.

Sosyal güvenlikteki değişimler bağlamında emeklilik yaşına bağlı olarak, yaşlı çalışan tanımları değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle, net bir yaşlı çalışan tanımı yapılamamakla birlikte sosyal güvenlik politikalarına göre de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Özetle, “yaşlı işgücü” ya da “yaşlı çalışan” kavramı, çalışma alanına bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte, 40 yaşından 75 ve üstü yaşa kadar çalışma yaşamında aktif olarak yer alan bireyleri ifade etmektedir<sup>213</sup>. Diğer yandan, yaşlı çalışanları inceleyen araştırmacılar, çoğu zaman eski veya güncelliğini kaybetmiş olan bilgi, beceri ve tutumlara atıfta bulunarak yaşlı çalışan tanımında eşik değeri 40 veya 45 yaş olarak belirlemişlerdir<sup>214</sup>. İşgücü piyasasına katılım ile ilgili çalışmalarda ve uluslararası raporlarda, “yaşlı çalışan” kavramı genellikle 50 veya 55 yaş ve üzeri çalışanları ifade etmek için kullanılmaktadır. Özellikle, 50 ya da 55 yaş ve üzeri yaş grubunun eşik olarak seçilme nedeni, birçok ülkede bu yaş aralığında işgücünün ciddi düzeyde işsizlik deneyimi yaşamasıdır<sup>215</sup>. Çeşitli tanımlamalardan da hareketle, çalışmada “yaşlı çalışan” kavramı 50 yaş ve üzeri işgücünü nitelemektedir.

---

<sup>211</sup> Kirsten Benjamin ve Sally Wilson, **Facts and Misconceptions about Age, Health Status and Employability**, Health and Safety Laboratory, Buxton, Report HSL/2005/20, 2005, s. 1; Deborah Smeaton, Sandra Vegeris ve Melahat Sahin-Dikmen, **Older Workers: Employment Preferences, Barriers and Solutions**, Equality and Human Rights Commission, Research Report 43, 2009, s. v; Liz Yeomans, **An Update of the Literature on Age and Employment**, Health and Safety Executive, Research Report RR832, 2011, s. vii; Lucy Burgmann, **Engaging and Retaining Older Workers**, AIM Insights Discussion Paper, Australian Institute of Management, February 2013, s. 5; Alex Bryson, John Forth, Helen Gray ve Lucy Stokes, “Do Older Workers Affect Workplace Performance?”, **Institute for Employment Studies**, 2018, s. 11.

<sup>212</sup> Department for Work and Pensions, **Statistics on Older Workers by Sector**, Department for Work and Pensions, 2015, s. 3; Fiona Massey, “Participation Rates in the UK – 2014 – 3. Older People”, **Office For National Statistics**, 19 Mart 2015, s. 1.

<sup>213</sup> Dorien Kooij, **Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices**, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010, s. 29.

<sup>214</sup> Hila Axelrad, Israel Luski ve Malul Miki, “Difficulties of Integrating Older Workers into the Labor Market: Exploring the Israeli Labor Market”, **International Journal of Social Economics**, Cilt: 40, Sayı: 12, 2013, s. 1059.

<sup>215</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies Netherlands - Vieillessement et politiques de l'emploi**, OECD Publishing, Paris, 2005, (Netherlands), s. 3.

### 1.3.2. Yaşlı İstihdamının Özellikleri

Yaşlı çalışanları işgücü piyasasına çeken ve işgücü piyasasından ayrılmalara neden olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kronolojik yaşlarına ek olarak, finansal kaynaklarının istikrarı, fiziksel ve zihinsel iyilik halleri, iş ve çalışma ortamından memnuniyetleri ile bireysel ve ailevi yaşam koşulları yaşlı çalışanların çalışma ya da emekli olma kararlarını etkilemektedir. Söz konusu faktörlere bağlı olarak, bazı yaşlılar için çalışmak zorunluluk iken, diğer bazı yaşlılar kendi arzu ve istekleriyle çalışmaya devam etmek istemektedirler. Yaşlı bireyler, finansal olarak kendilerini daha fazla güvende hissetmek için çalışma yaşamında aktif olmak istemektedirler<sup>216</sup>.

Yaşlılık, belirli bir yaşa gelen birey için statü değişikliği oluşturmakta ve birey yaşlı statüsüne gelmektedir. Söz konusu statü, çalışma yaşamında ise “yaşlı çalışan” statüsü olarak değişmektedir. Yaşlılık ve yaşlılıkla ilgili kalıplaşmış tüm yargılar emeklilikle ilişkilendirilmiştir. Emeklilik, uzun ve çok çalışmayla geçen bir yaşamın sonunda ve emeklilik yaşına kadar hayatta kalabilecek kadar şanslı olanlar için birkaç yıl sürecek bir dinlenme dönemidir. Oxford’un Küresel Yaşlanma Anketi, emekliliğin artık emekli olmak zorunda kalanların çeşitli şekillerde topluma katkıda bulunmaya devam etmek istedikleri bir sorumluluk olarak kabul edildiğini öne sürmektedir<sup>217</sup>. Ekonomik olarak verimli bir faaliyetten emekliliğe olanak sağlayan ilk sosyal emeklilik programlarının ortaya çıktığı 19. yüzyılın sonu 20. yüzyılın başlarında yaşam beklentisi 50 yaş düzeyindeydi. Ancak, günümüzde dünyadaki yaşam beklentisi 80’li yaşlar düzeyine yükselmiş, bununla bağlantılı olarak da emeklilik yaşları 65-70 yaşları düzeylerine doğru eğilim göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla, artan yaşam beklentisi ve uzun ömürlülük göz önüne alındığında, bireyler potansiyel olarak ailelerine, topluma ve işyerlerine daha uzun süre katkıda bulunmak durumundadır<sup>218</sup>.

Yaşlı istihdamı nüfusun belli bir kısmını ilgilendirmekle birlikte, demografik yapıdaki değişimle ilgilidir. Aynı zamanda, işgücüne katılım, istihdam ve işsizlik

<sup>216</sup> Marcie Pitt-Catsoupes ve Michael A. Smyer, **Older Workers: What Keeps Them Working?**, Chestnut Hill, Mass.: Sloan Center on Aging & Work at Boston College, 2005, s. 1, 2.

<sup>217</sup> George W Leeson ve Sarah Harper, **The Global Ageing Survey (GLAS) –Ageing and Later Life United Kingdom and Europe**, Oxford Institute of Ageing, University of Oxford Research Report 107, 2007, s. 3.

<sup>218</sup> George W. Leeson, “Realizing the Potentials of Ageing”, **Population Ageing**, Sayı: 10, 2017, s. 317.

gibi işgücü piyasası unsurlarından ve sosyal güvenlik sistemlerinden etkilenmektedir. Çalışma çağı nüfus üç geniş yaş grubuna ayrılmaktadır. Bunlar; 15-24 yaş grubu genç işgücü, 25-54 yaş grubu yetişkin işgücü ve 55-64 yaş grubu yaşlı işgücü biçimindedir. 1980'lerin sonlarından itibaren, gençlerin aktif nüfus içindeki payları giderek azalmaya başlamış ve özellikle 1960 ve 1970'lerde doğanlar o yıllarda genç işgücüne çok az etkiye bulunmuştur. Aynı zamanda 25-54 yaş grubundaki yetişkin işgücü, 1950 ve 1960'larn başlarındaki yüksek doğum oranları nedeniyle çalışma çağındaki nüfus içerisinde artan bir pay almaya başlamıştır<sup>219</sup>. Nitekim, 2019 yılı itibariyle 25-54 yaş grubunun toplam işgücü içerisindeki payı OECD ülkeleri ortalamasında %82,7 iken, AB28 ülkelerinde ise %86,1 düzeyindedir<sup>220</sup>. Diğer yandan, 55-64 yaş arası yaşlı işgücünün ise payı yıllar itibariyle artış göstermektedir. 2005 yılında AB28 ortalamasında yaşlı işgücünün payı %45,5 iken, 2019 yılına gelindiğinde %62,9'a yükselmiştir. Aynı yaş grubunun aktif nüfus içindeki payı OECD ülkelerinde 2005'te %54,4 iken, yine 2019 yılında %64,2'ye yükselmiştir. Verilerden de anlaşılacağı üzere, Türkiye'de de genç işgücünün azalışta olduğu ve yaşlı işgücünün ise yıllar itibariyle artışta olduğu görülebilmektedir. Metin (2016) tarafından TÜİK verileri kullanılarak hazırlanan projeksiyonlarda, 2013 yılı itibariyle çalışma çağındaki nüfusun %79,4'ünü 50 ve altı yaşındakiler, %20,2'lik bir kısmını da 50 ve üzeri yaştakiler oluşturmaktaydı. 2023 yılına gelindiğinde, 50 ve altı yaştaki çalışma çağındaki nüfusun oranı %76'ya gerilemekte ve 50 ve üzeri yaştakilerin oranı ise %23,7'ye yükseleceği öngörülmektedir. Son olarak, 2050'de 15-34 yaş arası çalışma çağındaki nüfusun azalmasıyla birlikte, 50 ve altı yaştakilerin oranı %66,8 düzeylerine düşerken, 50 ve üzeri yaştakilerin çalışma çağı nüfus içindeki oranları %31,3 düzeylerine ulaşacağı tahmin edilmektedir<sup>221</sup>. Söz konusu durum, genel olarak Türkiye'de işgücünün yaşlanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Günümüzde, mevcut sosyal güvenlik sistemlerinin durumu, yaşlı çalışanların sosyal haklardan yararlanma yaşının yükselip yükselmeyeceğini ve fayda düzeylerinin ne olacağını sorgulamasına neden olmaktadır. Emeklilik sisteminde meydana gelen önemli değişiklikler ve emekli aylıklarının yetersiz olması da bir diğer önemli faktördür. Bu

---

<sup>219</sup> Dixon, s. 69.

<sup>220</sup> OECD.Stat, "Short-Term Labour Market Statistics: Activity Rates", [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (28.10.2019).

<sup>221</sup> Banu Metin, **Dünyada ve Türkiye'de Yaşlanma Sorunu, Yaşlanan Toplum ve Aktif Yaşlanma**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2016, s. 145.

nedenle pek çok yaşlı birey, emeklilikleri boyunca kendilerini desteklemek için ihtiyaç duyacakları birikime sahip olamayabileceğini düşünmektedir. Özellikle giderler ile gelirler arasında bir dengesizliğin olması halinde, yaşlı bireylerin tercihi mecburen çalışmak olmaktadır<sup>222</sup>.

Yaşlı istihdamı aynı zamanda toplumsal yapıyla da ilişkilidir. Bazı toplumlarda yaşlı statüsüne geçen bireyler, işlevsel özelliklerini kaybetmiş ve bağımlı kimseler olarak görülürken, başka toplumlarda değerli olarak görülebilmektedir. Geleneksel sosyal politika ve sosyal gerontoloji yaklaşımlarında, yaşlılar esas olarak ihtiyaç sahibi olmaları bakımından yardım alıcıları olarak kabul edilmiştir. Ancak, son araştırmalar yaşlıları önemli bir değer ve katkı sunan bireyler olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Söz konusu yaklaşım değişikliğinin bir sonucu olarak, katkıları farklı düzeylerde tanınmaktadır. Buna göre, çalışan ve GSYİH'ya katkıda bulunanlar olarak toplumsal düzeyde, toplumun aktif üyeleri olarak orta düzeyde, kuşaklararası dayanışmanın önemli bir parçası, özellikle de aile içindeki bakım sağlayıcılar olarak mikro düzeyde farklı katkıları tanımlanmaktadır<sup>223</sup>. Söz konusu dönüşümün temelleri 1960'ların başlarına kadar uzanan ve o yıllarda ABD'de ortaya çıkan "başarılı yaşlanma" yaklaşımına dayanmaktadır. Başarılı yaşlanma bireyin finansal durumu, ailesi, arkadaşları, işi, kulüpleri ve inançla ilgili faaliyetlerinden memnun olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır<sup>224</sup>. Rowe ve Kahn (1997), başarılı yaşlanmayı, "düşük hastalık olasılığı ve hastalığa bağlı sakatlık", "yüksek bilişsel ve fiziksel fonksiyonel kapasite" ve "yaşama aktif katılım" olmak üzere üç ana bileşeni içerecek şekilde tanımlamaktadır<sup>225</sup>. 1980'lerde söz konusu yaklaşımın önemli bir unsuru olarak "üretken yaşlanma" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Üretken yaşlanmanın ortaya çıkışı, esas itibarıyla sosyo-politik gelişmelerin yaşlı istihdamı olgusuna nasıl yansıdığını göstermektedir. Önemli bir grup ABD vatandaşı, geleneksel emeklilikten sonra boş zaman ve aile yükümlülüklerinden başka bir faaliyet istediklerini açıkça ortaya

---

<sup>222</sup> Pitt-Catsoupes ve Smyer, s. 2.

<sup>223</sup> Lucie Vidovičová, "The Expected, Evaluated, Perceived, Valued and Prevalent Social Roles of Older People: Are They by Consent?", **Building Evidence for Active Ageing Policies Active Ageing Index and Its Potential**, (Ed. Asghar Zaidi, Sarah Harper Kenneth Howse, Giovanni Lamura ve Jolanta Perek-Bialass), Palgrave Macmillan, Singapore, 2018, s. 46.

<sup>224</sup> Robert J. Havighurst, "Successful Aging", **The Gerontologist**, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 10.

<sup>225</sup> John W. Rowe ve Robert L Kahn, "Successful Aging", **The Gerontologist**, Cilt: 37, Sayı: 4, 1997, s. 433.



koymaya başlamışlar ve “üretken yaşlanma” yaşlılar ve yaşlanmaya daha olumlu bir yaklaşım arayan diğer vatandaşlar için de bir ses haline gelmiştir<sup>226</sup>. Söz konusu gelişmeler, hükümetlerin de yaşlanan nüfusun emeklilik ve sağlık hizmetleri maliyetleri konusundaki artan endişelerine karşılık gelmiştir<sup>227</sup>. Üretken yaşlanma ile birlikte, yaşlıların belirlenmiş ve sabitlenmiş yaşlarda işgücünden çıkacakları ve emekli aylığı için mübadele etmeleri beklentisine karşı çıkmaktadır. Yaklaşım göre, istihdamdan kopuş, yaşlıların toplumun tanımlamış olduğu ve değer atfettiği “üretken”liğin dışına çıkarıldığı bir durum yaratmakta ve bu da yaşlıların bağımlı ve değersiz olarak algılanmasına neden olmaktadır<sup>228</sup>. Yaşamın neredeyse son evresini tamamen toplumdan soyutlanmış bir dinlenme olarak geçirilmesinden çok, yaşlıların topluma katılımının sağlanması savunulmaktadır<sup>229</sup>. Üretken yaşlanma yaklaşımına ek olarak, WHO 1997’de “aktif yaşlanma” yaklaşımını ortaya atmıştır ve ortaya çıkan modern aktif yaşlanma yaklaşımının özü, üretken yaşlanmanın yaşam kalitesi ile zihinsel ve fiziksel iyilik hali üzerine odaklanmaktadır<sup>230</sup>.

Değişen yaklaşımlar bağlamında, yaşlıların işgücü piyasasında daha uzun süre aktif olmaları düşüncesi söz konusudur. Ancak, yaşlı istihdamı içerisinde birtakım sorunlar da barındırabilmektedir. Yaşlı istihdamını etkileyen önemli sorunlar, yaşlı çalışanlarda beceri eskimesi ve işgücü piyasasında yaş ayrımcılığıdır. Yeni mesleklerin eskileri değiştirdiği ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin teknolojik yeniliklerin hızlı bir şekilde yayılmasına izin verdiği küreselleşen bir dünyada, yaşam döngüsü boyunca sahip olunan becerilerin yeni taleplere çok hızlı uyum sağlaması büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, yaşam boyu öğrenme ve sürekli yetişkin eğitiminin yaşlı çalışanların istihdam şanslarını iyileştirmesi beklenebilir. Bu tür faaliyetlerin yaygın olduğu ülkelerde, yaşlı çalışanlar teknolojik değişimlere ve yeni

---

<sup>226</sup> Francis G. Caro, Scott A. Boss ve Yung-Ping Chen, “Introduction: Achieving a Productive Aging Society”, **Achieving A Productive Aging Society**, (Ed. Scott A. Bass, Francis G. Caro ve Yung-PingChen), Auburn House Westport, Connecticut, London, 1993, s. 4.

<sup>227</sup> Alan Walker, “A New Policy Perspective on Ageing”, **The New Science of Ageing**, (Ed. Alan Walker), Policy Press, Bristol, 2014, (Policy), s. 249.

<sup>228</sup> Carroll L. Estes, “The Aging Enterprise: In Whose Interests?”, **International Journal of Health Services**, Cilt: 16, Sayı: 2, 1986, (Enterprise), s. 243; Alan Walker, “Towards a Political Economy of Old Age”, **Ageing and Society**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1981, (Economy), s. 75; Alan Walker, “The Social Creation of Poverty and Dependency in Old Age”, **Journal of Social Policy**, Sayı: 9, 1980, (Poverty), s. 66.

<sup>229</sup> Liam Foster ve Alan Walker, “Active and Successful Aging: A European Policy Perspective”, **The Gerontologist**, 2015, Cilt: 55, Sayı: 1, 2014, s. 84.

<sup>230</sup> Commission of the European Communities, **Towards a Europe for All Ages –Promoting Prosperity and Intergenerational Solidarity**, Brussels 21.05.1999, s. 14.

beceri taleplerine uyum sağlamak için daha iyi bir konumda olacaktır. Buna karşılık, eğitim ve öğretimin erken yaşam döngüsünde (ya da erken iş yaşamında) kısa bir zaman dilimi ile sınırlı olduğu ülkelerde, yaşlı çalışanlar, giderek artan bir şekilde güncelliğini yitirmiş yeterlilik profillerinden dolayı daha fazla işsizlik riskiyle karşı karşıya kalacak ve işgücü piyasasında ciddi bir şekilde dezavantajlı duruma düşecektir<sup>231</sup>.

Yaş ayrımcılığı da çalışanların işgücü piyasası deneyimlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Palmore (1999)'a göre, “yaş ayrımcılığı, yaşlı çalışanların işe alınmasını veya terfi edilmesini reddetme ya da çalışanın çalışmaya devam etme yeteneğine bakılmaksızın, belirlenmiş bir yaşta emekliliğe zorlama” biçiminde olabilmektedir<sup>232</sup>. Carmichael ve diğerleri (2011), yaşlı çalışanların gerçek deneyimlerine dayanarak, yaş ayrımcılığını “yalnızca kronolojik yaş nedeniyle yapabileceği veya yapmayı istediği bir şeye izin verilmemesi” olarak tanımlamaktadır<sup>233</sup>. Yaş ayrımcılığı, olumsuz basmakalıp değer yargıları, inançları ve tutumları içermektedir ve ayrımcı davranışlar, bazı bireyleri dışlayan ve onları kronolojik yaşlarına göre diğerlerinden daha dezavantajlı bir duruma getiren davranışlara atıfta bulunmaktadır<sup>234</sup>. Olumsuz değer yargıları, işverenler, devlet kurumları, aileler, sağlık kurumları ve toplum tarafından, genellikle yaşlıları dışlamak için kullanılmaktadır<sup>235</sup>.

Sonuç olarak, yaşlı bireyler, sosyo-psikolojik koşullarından kaynaklı olarak, çok değişken rollere maruz kalabilmektedir. Demografik ve finansal açıdan yönlendirilen ekonomik durum, yaşlıların işgücü piyasasında önceki kuşaklara göre daha uzun süre kalmalarını gerektirmektedir. Yeni toplumsal normlar yaşlıları kendilerini ifade etmeye, kendi zevklerini takip etmeye ve toplumsal olarak üretken olmaya yöneltmektedir<sup>236</sup>. Bireyler emekli olsa da emeklilik öncesinde olduğu gibi

---

<sup>231</sup> Dirk Hofäcker, **Older Workers in a Globalizing World An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries**, Edward Elgar Publishing, Inc., 2010, (Western), s. 130.

<sup>232</sup> Erdman Ballagh Palmore, **Ageism: Negative and Positive**, Springer Publishing Company, New York, 1999, s. 119.

<sup>233</sup> Fiona Carmichael, Claire Hulme, Lorna Porcellato, Barbara Ingham ve Arvin Prashar, “Ageism and Age Discrimination: The Experiences and Perceptions of Older Employees”, **Managing an Age Diverse Workforce**, (Ed. Emma Parry ve Shaun Tyson), Palgrave Macmillan, 2011, s. 122.

<sup>234</sup> JulieAnn McMullin ve Victor W. Marshall, “Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal”, **The Gerontologist**, Cilt: 41, Sayı: 1, 2001, s. 112.

<sup>235</sup> Palmore, s. 98, 99.

<sup>236</sup> Lucie Vidovičová, “New Roles for Older People”, **Population Ageing**, Cilt: 11, 2018, s. 5.

aynı faaliyetlere katılım göstermek ya da benzer işlerde istihdam edilmek isterler. Bir emekli, normal günlük zaman çizelgelerinin olmaması nedeniyle rolsüzlük yaşayabilir. Bu nedenle, bazıları değişen rollerle ilişkili stres düzeyini azaltmak için kariyerlerine devam etmeyi seçebilirler<sup>237</sup>. Bununla birlikte, aile yükümlülüklerinin baskısı da yaş ilerledikçe azalmak yerine artmaktadır. Bu durum da bireyin yaşam döngüsü ilerledikçe, potansiyel olarak birbiriyle çelişen rollerin artmasına neden olmaktadır<sup>238</sup>.

### 1.3.3. Yaşlanma ve İstihdam Politikaları

Gelişmekte olan ekonomilerde günümüzde nispeten genç olan nüfus daha da hızlı yaşlanma eğilimine girmektedir. Böylesine önemli bir ölçekte demografik değişim ise uyumlu bir politika eylemi gerektirmektedir. Mevcut çalışma ve emeklilik modellerini değiştirmek için herhangi bir önlem alınmazsa, çoğu ülkede emekli sayısı çalışan sayısını ciddi ölçüde geçecek ve kamu maliyesi üzerinde ciddi bir baskı oluşturacaktır. Ayrıca, istihdam, gelir ve sağlıkta eşitsizlikler yaşam boyunca artmaya devam ederken, nüfusun yaşlanması, eşitsizlikleri yaşamın ilerleyen dönemlerinde de artırabilme potansiyeline sahip olmaktadır. Bu nedenle, doğru politikalarla, çalışma yaşamını uzatarak ve yaşlı çalışanların bilgi ve becerilerini daha iyi kullanarak bu zorlukların üstesinden gelinebileceği savunulmaktadır. Buradan hareketle, kaliteli işlerde genç veya yaşlı tüm işgücünün yeteneklerinden daha iyi yararlanmak, kapsayıcı büyüme ve daha yüksek refah için kilit rolünü korumaya devam etmektedir<sup>239</sup>.

Demografik değişimden kaynaklanan işgücü piyasası zorluklarının üstesinden gelmek, hükümetleri, işverenleri, çalışan temsilcilerini ve sivil toplumu içeren kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu yaklaşımın temeli, her yaştan işgücü için kaliteli istihdam fırsatlarını teşvik etmek olmaktadır. Daha uzun çalışma yaşamları sağlamaya yönelik politikaların çoğu, erken emekli olma teşviklerini azaltmak ve daha uzun çalışma yaşamını ödüllendirmek üzerinedir, ancak talep tarafındaki engellerin üstesinden gelmek için de sürekli çabalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu

<sup>237</sup> Olena Oleksiienko ve Danuta Życzyńska-Ciolek, “Structural Determinants of Workforce Participation after Retirement in Poland”, **Population Ageing**, Cilt: 11, 2018, s. 88.

<sup>238</sup> Vidovićová, s. 5.

<sup>239</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies Working Better With Age Overview**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Better), s. 8.

nedenle, daha ileri yaşıta istihdamı teşvik etmek için üç geniş istihdam politikası gündeme gelmektedir. Bunlardan ilki, “daha ileri yaşıta çalışmak için teşvikleri geliştirmek”, ikincisi “yaşlı çalışanları işe almak ve elde tutmak için işveren engellerini aşmak” ve son olarak “yaşam döngüsü yaklaşımı aracılığıyla yaşlıların istihdam edilebilirliğini artırmak” şeklindedir<sup>240</sup>.

İşin değişen doğasıyla birlikte artan eşitsizlikler, gelecekteki yaşlıları oluşturacak olan gençlerin yaşlılığı önceki kuşaklara göre çok daha çeşitli şekillerde deneyimleyeceği anlamına gelmektedir. Birçoğu önceki kuşaklara göre daha uzun yaşayacak, ancak daha istikrarsız işgücü piyasası koşulları ve gelir dağılımındaki artan eşitsizlikler nedeniyle geniş sosyo-ekonomik eşitsizliklere maruz kalacaktır. İşgücü piyasası koşullarındaki artan eşitsizlikler, gelecekte emeklilikte daha yüksek yoksulluk riskiyle sonuçlanacak ve ayrıca daha uzun ve daha üretken çalışma yaşamlarına doğru ilerlemeyi tehlikeye atacaktır. Yaşlanma ve artan eşitsizliklerin birleşimi, özellikle genç nüfusa sahip ülkeler için ve aynı zamanda sürekli olarak yüksek genç işsizliği ve hareketsizlik (inaktiflik) oranlarıyla karşı karşıya olan bazı ülkeler için ciddi zorluklar ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, genç işgücü piyasası sonuçlarını iyileştirmek için reformlarla ilerlemek çok önemlidir. Dolayısıyla, yaşam döngüsü yaklaşımı çalışma yaşamları boyunca yetişkinlerin sağlığını ve becerilerini iyileştirmek için önlemler olarak, ülkelerin hızlı nüfus yaşlanmasına daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olabilecektir<sup>241</sup>.

Yaşlanan işgücüne yönelik önemli bir politika, emeklilik sistemlerindeki yerleşik finansal teşviklerin ve diğer sosyal yardımların değiştirilmesidir. Söz konusu değişimin, istihdam teşviklerinin artırılması ve daha fazla işgücünün daha ileri yaşlarda çalışmasını sağlamada rol oynayacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle, Türkiye de dahil olmak üzere, pek çok ülkede ortak olan bir eğilim olarak, kamu emeklilik sistemlerinde yasal emeklilik yaşının yükseltilmesi gerçekleştirilmiş ve birçok ülke, emeklilik yaşını erkekler ve kadınlar için uyumlu hale getirmek için adımlar atmıştır. Bununla birlikte, gelecekte kamu emeklilik sistemlerinin mali sürdürülebilirliğini sağlamanın bir yolu olarak, OECD ülkelerinde yasal emeklilik

---

<sup>240</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Adapting to Demographic Change**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Change), s. 6.

<sup>241</sup> European Commission, **Joint Employment Report 2019**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, s. 12; OECD, *Better*, s. 9.

yaşını, yaşam beklentisi ve emeklilik haklarının değeri ile ilişkilendirmek için artan bir eğilim bulunmaktadır<sup>242</sup>. Artan ortalama yaşam süresi ile erkekler ve kadınların, daha uzun süre çalışmasına rağmen, yaşamlarının beşte biri ile dörtte biri arasında veya daha fazlasını emeklilikte geçirmeleri beklenebilmektedir. Bu noktada, belki de OECD genelindeki en büyük politika değişikliklerinden biri, 1980'lerde ve 1990'larda işgücü piyasasından erken çıkış için anahtar bir faktör olan erken emeklilik yollarının tersine çevrilmesi olmuştur. Çoğu ülkede, birçok çalışan hala resmi emeklilik yaşından çok önce emekli olmaktadır. Özellikle, Türkiye ve Lüksemburg'da 2013-2018 döneminde, erkeklerin dörtte biri 54 yaş ve altında emekli olmuştur<sup>243</sup>.

Hem finansman zorluklarının hem de çalışanlar arasındaki farklı taleplerin farkında olarak, daha esnek emeklilik biçimleri, birçok OECD ülkesinde politikaların artan ilgisini kazanmaktadır. En yaygın kullanımıyla "esnek emeklilik", genellikle daha az çalışma saatleri ile ücretli çalışmaya devam ederken, tam veya kısmi bir emeklilik ödeneği elde etmeyi ifade etmektedir. Söz konusu emeklilik biçimi, aynı zamanda "kademeli", "aşamalı" veya "kısmi" emeklilik olarak da bilinmektedir. Esnekliğin ikinci bir boyutu emeklilik sürecini ifade etmektedir ve bireylerin resmi emeklilik yaşından önce veya sonra emekli maaşı almasına izin vermektedir<sup>244</sup>.

Hollanda merkezli küresel bir merkez olan Aegon Uzun Ömür ve Emeklilik Merkezi tarafından 2015 yılında yapılan bir araştırma, katılımcıların %43'ünün Japonya'da emeklilikten sonra da çalışmaya devam etmek istediğini, Fransa'da ise yalnızca %15'inin bunu düşündüğünü ortaya koymaktadır<sup>245</sup>. Diğer yandan, AB vatandaşlarının neredeyse üçte ikisi, tamamen emekli olmaksızın yarı zamanlı bir işi ve kısmi emekli geliri ile birleştirmeyi tercih etmektedir<sup>246</sup>. Ülkeler arasında esneklik tercihlerindeki eşitsizlikler, muhtemelen her ülkedeki emeklilik sistemlerinin tasarımıyla kaynaklanmaktadır. Farklı yaşlarda mevcut olan emekli aylıklarının

<sup>242</sup> OECD, Better, s. 10; Yusuf Alper, Çağaçan Değer ve Serdar Sayan, **2050'ye Doğru Nüfusbilim ve Yönetimi: Sosyal Güvenlik (Emeklilik Sistemine Bakış)**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-11/535, İstanbul, 2012, s. 29.

<sup>243</sup> OECD, Better, s. 10.

<sup>244</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Pensions At A Glance 2017: OECD and G20 Indicators**, OECD Publishing, Paris, 2017, (Pension), s. 42.

<sup>245</sup> Aegon Center for Longevity and Retirement, **The New Flexible Retirement**, Aegon, 2015, s. 5.

<sup>246</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Extending Working Lives Through Flexible Retirement Schemes: Partial Retirement**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016, (Partial), s. 1.

düzeyi ve daha uzun süre çalışmanın kazanımları, çalışanların esnekliğe yönelik tutumlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin emekli olmadan önce emeklilikte kazanılacak olan gelir limitleri, resmi emeklilik yaşının üzerinde çalışma teşvikini azaltabilmektedir<sup>247</sup>. Tıpkı Türkiye’de, aylık bağlanma oranlarındaki düşüklüğün, özellikle çalışanlar için dezavantaj yaratması ve çalıştıkça emeklilikte hak edecekleri gelir düzeyinin düşmesine neden olmasında olduğu gibi, bu durum yaşlı çalışanların emekliliğe hak kazanır kazanmaz emekli olmalarına neden olmaktadır. Ancak, düşük emekli aylığı nedeniyle yaşlıların tekrar çalışmak istemelerine, yüksek işsizlik oranları ve yaşlı istihdamına ilişkin destek eksikliğinden dolayı çoğu zaman iş bulamamalarına ve yoksulluk riskiyle karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır.

Bazı ülkeler, esnek emeklilik planları sunarken herhangi bir cezalandırıcı vergi oranlarıyla karşı karşıya kalmadan, emekli aylığı alımını ücretle birleştirmeyi kolaylaştırırken, bazıları ise yasal emeklilik yaşının üzerinde çalışmayı tercih edenler için emeklilik ikramiyeleri sunmaktadır. Bununla birlikte, çoğu ülkede, çalışma ve emekli maaşlarının birleştirilmesi hala yaygın olmamakla birlikte, mevcut seçenekler ya yeterince anlaşılmamakta ya da çekici gelmemektedir. Bu nedenle, aşamalı emeklilik planları geliştirmek ve teşvik etmek için dikkatli adım atılması gerekmektedir. Özellikle, yarı zamanlı çalışmanın teşviki ve hatta işgücü piyasasından erken ayrılmayı önlemek için dikkatle tasarlanmalıdır, aksi halde söz konusu emeklilik planları, yaşlıların işgücü arzını artırmalarından çok azaltmalarına neden olmaktadır<sup>248</sup>. Aegon Uzun Ömür ve Emeklilik Merkezi 2020 Küresel Emekliliğe Hazırlık Araştırmasına göre, küresel olarak çalışanların %57’si emekliliğe aşamalı bir geçiş beklemekte ve emeklilikte belirli bir kapasitede çalışmayı öngörmektedir. Bununla birlikte, aynı araştırma, çalışanların %25’inin emekliliklerini aşamalı hale getirmek için herhangi bir işveren desteği olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, küresel olarak çalışanların %28’i, emekliliğe geçmelerine yardımcı olmak için tam zamanlı işten yarı zamanlı çalışmaya geçme

---

<sup>247</sup> OECD, Pension, s. 42.

<sup>248</sup> OECD, Better, s. 10.

seçeneğine sahip olduklarını ve yalnızca %24'ü işverenlerinin yaşlı çalışanlar için uygun iş teklifinde bulunduğunu ortaya koymaktadır<sup>249</sup>.

Tüm OECD ülkelerinin karşı karşıya olduğu en büyük zorluk, işlerini kaybeden veya iş değiştirmek isteyen yaşlı çalışanların iş hareketliliğini artırmaktır. OECD ülkelerindeki işverenler yaşlı çalışanları elde tutma konusunda isteklilik göstermiş olsalar da son on yılda yaşlı çalışanları işe alma istekleri neredeyse hiç değişmemiştir. Yaşlı çalışanların kıdemden dolayı ücret maliyetlerinin yüksek olması, işverenleri yaşlı çalışan istihdam etme konusunda isteksiz davranmalarına neden olmaktadır. İstihdam politikaları bağlamında yaşanan işgücünün artmasıyla birlikte, ülkelerin değişikliğe gitme girişiminde bulundukları bir diğer alan, yaşlı çalışanları işten çıkarma konusunda işletmeleri cezalandırıcı nitelik taşıyan kıdem tazminatı uygulamalarının esnekleştirilmesidir. Bu nedenle, yaşa yönelik özel istihdam korumasının yaşlı istihdamı konusunda ters etki yarattığı görüşü bulunmaktadır. Arjantin, Avustralya, Brezilya, Çin, Endonezya, Hindistan, İtalya, Almanya ve Güney Afrika dahil olmak üzere G20 ülkelerinin neredeyse yarısında, yaşlı çalışanların işten çıkarılması yasal olarak daha karmaşık olabilmekte (ihbar süreleri görev süresiyle birlikte arttığı için) veya işverenler için daha yüksek kıdem tazminatı şeklinde önemli ek maliyetler yaratmaktadır. Uzun süreli çalışanlar için cömert kıdem tazminatı haklarının, hareketliliği azaltacağı ve tüm kariyer aşamalarında daha iyi işlere geçişi önleyebileceği vurgulanmaktadır. Buna karşılık, hareket kabiliyeti azalmış durağan kariyerin, çok aşamalı çalışma yaşamı modelleriyle uyumsuz olduğu ve söz konusu istihdam biçimlerini daha uzun yaşam süresinin getirdiği işgücü piyasası fırsatlarıyla uyumlu hale getirmek gerektiğine dikkat çekilmektedir<sup>250</sup>. Esas itibarıyla, bu yöndeki eylemlerin çalışanlar için ciddi iş ve gelir güvencesizliğine neden olacağı belirtilmelidir. Nitekim, Brezilya, Fransa, İtalya, Portekiz ve İspanya gibi bazı G20 ülkeleri, işsiz kalan çalışanlar için gelir ve yeniden istihdam desteğini güçlendirmeye çalışırken, kalıcı sözleşmeler için istihdam koruma mevzuatını esnekleştirmişlerdir. Bazı G20 ülkeleri ise, kıdem tazminatlarında reform yapmaya çalışmışlardır. Örnek olarak, İtalya ve Portekiz

<sup>249</sup> Aegon Center for Longevity and Retirement, **The new Social Contract: Age-friendly Employers, Aegon Retirement Readiness Survey 2020**, Aegon N.V., 2020, s. 6, 31.

<sup>250</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **OECD Employment Outlook 2006: Boosting Jobs and Incomes**, OECD Publishing, Paris, 1996, (Boosting), s. 98.

kıdem tazminatı miktarlarını azaltırken, Hollanda, işler arası hareketliliği desteklemeye odaklanarak, kıdem tazminatını geçiş ödeneklerine dönüştürmüştür<sup>251</sup>.

Maliyetleri azaltmak için, istihdamı koruyan mevzuatların esnekleştirilip, herhangi bir işsizlik durumunda yeniden istihdam desteklerinin, diğer bir deyişle istihdam edilebilirliklerinin güçlendirilmesi, daha etkili bir yol olarak kabul edilmeye başlamıştır. İşverenleri yaşlı çalışanlar için eğitime yatırım yapmaya teşvik etmek için, bazı ülkeler diğer çalışanlara göre yaşlı çalışanların eğitim maliyetini düşürmek için girişimlerde bulunmaktadır. Almanya'da, kamu istihdam kurumu WeGebAU programı aracılığıyla KOBİ'lerdeki düşük vasıflı ve yaşlı işçilerin eğitimini desteklemektedir. KOBİ'ler 45 yaş ve üzerindeki çalışanların eğitim masrafları için %75 sübvansiyon alırken, mikro işletmeler (10'dan az çalışanı olan) %100 sübvansiyon almaktadır. Söz konusu programın değerlendirmeleri, bu tür programların yaşlı çalışanları daha uzun süre işyerinde tutabileceğini göstermektedir. Avustralya, 2018'in ortalarından bu yana, 45 yaş ve üstü herkes için ulusal uygulama yaklaşımıyla, beş bölgede 50 yaş ve üstü iş arayanlar için yeni bir "Kariyer Geçiş Yardım Programı" yürütmektedir. Program, farklı teknoloji türlerini kullanarak özel kariyer destekleri ve işlevsel dijital okuryazarlık eğitimini birleştirmektedir. Hollanda'da ise 45 yaş ve üstü çalışanlar, sübvansiyon edilmiş kariyer geliştirme rehberliğine (Ontwikkelaadvies) katılma olanağına sahiptirler. Rehberlik faaliyetleri, yaşlı çalışanların mevcut işlerinin geleceği ile ilgili farkındalık yaratmaya destek olmakta ve çalışanların beceri profilleri ile kariyer olanakları hakkında fikir vermektedir<sup>252</sup>. Aynı zamanda ülkeler, yaşlıların kendi becerilerine yatırım yapma ilgisini ve motivasyonunu artırmak için de giderek daha fazla faaliyette bulunmaktadır. Bu bağlamda, Avustralya ve Kore, yaşlı yetişkinlerin öğrenmenin faydalarını anlamalarına ve daha fazla beceri geliştirmeye yaptıkları yatırımlar hakkında bilinçli kararlar almalarına yardımcı olmak için hedefli kariyer danışmanlığı ve rehberlik hizmetleri sunmaktadır. Son olarak, birçok ülke, yaşlı çalışanların eğitime katılımını artırmak için, mevcut becerileri doğrulama ve sertifikasyon programları uygulamaktadır<sup>253</sup>.

---

<sup>251</sup> OECD, Change, 18.

<sup>252</sup> OECD, Change, s. 20.

<sup>253</sup> OECD, Better, s. 11.



Sonuç olarak, demografik eğilim, çok daha fazla sayıda genç işgücü ve nispeten daha az yaşlı çalışandan oluşan bir piramitten çok, her yaşta daha fazla işgücünün bir arada istihdam edildiği çok kuşaklı işyerlerinin lehine işlemektedir. Ancak, hem kamu istihdam politikaları hem de emeklilik politikaları ve kurumsal uygulamalar, fiili çalışma kapasitesi ve bireysel ihtiyaçlardan çok, genellikle çalışanların yaşına odaklanmaktadır. Bu nedenle, yaşlılar artık her zamankinden daha sağlıklı ve daha iyi eğitilmiş olsalar bile, yetenekleri genellikle yeterince dikkate alınmamakta ve gözden kaçırılmış durumdadır. Bu durumun tersine çevrilmesini sağlayacak politikaların geliştirilmesi gerekmektedir<sup>254</sup>.



---

<sup>254</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer**, OECD Publishing, Paris, 2020, (Inclusive), s. 3.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YAŞLI İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK BOYUTU**

Yaşlı istihdamının sosyolojik ve psikolojik boyutunun ele alındığı ikinci bölümde, ilk olarak yaşlı istihdamını etkileyen toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. Diğer yandan, yaşlı istihdamına ilişkin kurumlar ve uygulamalar, uluslararası ve ulusal kurum ve kuruluşlar bağlamında ayrıntılı olarak ele alınmış ve işletme düzeyinde yaşlı dostu insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları irdelenmiştir.

#### **2.1. YAŞLI İSTİHDAMINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL FAKTÖRLER**

Çalışma yaşamında yaşlı çalışanların istihdam koşullarını belirleyen ve etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Toplumsal nitelik taşıyan faktörlerden, toplumsal ve demografik yapıdaki değişim, aile kurumunda yaşanan çözümler ya da işgücü piyasasının yapısındaki değişimler yaşlı bireylerin istihdam koşulları üzerinde etkilidir. Söz konusu değişimlerin etkileri bu başlık altında ayrıntılı olarak incelenmektedir.

##### **2.1.1. Toplumsal Yapıdaki Değişim**

Bu başlık altında öncelikle modern toplumlarda geç kariyer dönemini açıklamak için bir çerçeve çizilecek ve çalışma ile emekliliğin değişen ilişkisi toplumsal değişim bağlamında incelenecektir.

##### **2.1.1.1. Endüstri Toplumu**

Endüstri öncesi toplumlar tarım ve zanaatın merkezi önemi ile nitelendirilirken, bağımlı ücretli istihdam da oldukça sınırlıydı. Bu erken dönem hane halkı ekonomisindeki yaşam döngüleri büyük ölçüde bireylerin kendi aile mülkleri (çiftlik veya işletme) ve hanehalkının kolektif bir varlık olarak hayatta kalmasına odaklanmıştır. Bireylerin doğma, büyüme, gelişme ve ölümle sonuçlanan yaşam evrelerini ifade eden yaşam döngüleri, yüksek ölüm oranları nedeniyle, öngörülemez ve istikrarsız bir yapı sergilediği için, o dönemde merkezi yaşam döngüleri oldukça rastgele aralıklarla gerçekleşmiş ve dolayısıyla standartlaştırılmış bir yaşam biçimi

oluşmamıştır<sup>255</sup>. Belirli bir yaşam evresi olarak yaşlılık, yalnızca bireylerin azınlığı için var olmuştur ve aktif çalışmadan ayrılma, standart yaş sınırlarından çok bireysel çalışma kapasitesi gibi işlevsel kriterlere bağlı olarak gelişmiştir. Söz konusu koşullar, 19. yüzyılın ortalarından itibaren “ilk endüstrileşme” döneminde büyük ölçüde değişmiştir. Bebek ölümleri ve ölüm oranları, genel olarak tıbbi standartlardaki iyileşmelerden dolayı azalmış, yaşam beklentisinde değişime yol açmıştır. Aynı zamanda, endüstriyel kapitalizmin yükselişi temel olarak toplumların ekonomik yapısını değiştirmiş ve endüstri toplumları tarafından ücretli emeğe yönelik kurumsallaşmış ülke piyasaları, daha önceki hane ekonomilerinin kademeli olarak değişmesine neden olmuştur. Hem nüfusun hızla artmasından kaynaklanan demografik baskılar, hem de ekonomik yapıda meydana gelen değişiklikler, işgücünü gelişen endüstri merkezlerine hareket ettiren büyük ölçüde bir kentleşme sürecini tetiklemiştir. Ancak, söz konusu süreç, bireyleri daha önce sosyal bütünleşmelerini ve bireysel refahlarını garanti eden yerel kökenlerinden ayırmıştır<sup>256</sup>.

Endüstrileşme döneminin ilk evrelerinde yaşlılar çalışabilirlik yetisine sahip değillermiş gibi muamele görmüşlerdir. Özellikle o dönemde, sakat ya da görme engeli olan yaşlı bireyler, çalışma yaşamından tamamen dışlanmışlardır<sup>257</sup>. Ailelerinin maddi desteği ve koruması olmadan, sanayi çalışanları genellikle fiziksel kapasitelerine bel bağlamaya mahkum olmuştur. Ancak, işyerindeki düşük iş güvenliği koşulları ve endüstrileşmenin ilk dönemlerindeki ekonominin olumsuz çalışma koşullarından dolayı işsizlik riskinin çok yüksek olması, sanayi çalışanlarının gelir elde etmelerinde istikrarsızlığa neden olmuştur. Bu koşullar da, burjuvazi ile giderek yoksullaşan proletarya arasındaki toplumsal gerilimi arttırmıştır. Sosyal barışı tehlikeye atacak derecede büyüyen sınıf mücadeleleri karşısında, ulusal hükümetler, iş ve istihdam sistemleri ile ilgili özel standartlar getirmek ve çalışanlara asgari düzeyde maddi güvence garantisi vermek suretiyle

---

<sup>255</sup> Karl Ulrich Mayer, “Life Courses and Life Chances in a Comparative Perspective”, **Analyzing Inequality: Life Chances and Social Mobility in Comparative Perspective**, (Ed. Stefan Svallfors), Stanford University Press Stanford, California, 2005, s. 25; Ann-Kristin Högman, **Ageing in a Changing Society Elderly Men and Women in Urban Sweden 1830-1930**, The Demographic Data Base Umeå University, 1999, s. 12.

<sup>256</sup> Hofäcker, Western, s. 35.

<sup>257</sup> Achenbaum, s. 26.

işgücünün yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmek için giderek daha fazla sorumluluk üstlenmeye başlamıştır<sup>258</sup>.

Yaşam döngüsünün belirli sınırlarının kurumsallaşmasında en önemli dönüm noktaları, zorunlu eğitim, çalışma ve yaşlılık sigortası sistemlerinin getirilmesi olmuştur. Standartlaştırılmış okul yaşı ile zorunlu ve resmileştirilmiş bir eğitim dönemine girilmesi ve genişletilmesi, bireylere daha sonraki istihdam için gerekli temel niteliklere sahip olmalarını sağlamış ve işgücü piyasasına girişlerini kademeli olarak standartlaştırmıştır. Aynı zamanda, prime dayalı emeklilik sigortası sistemleri, artık bireysel iş kapasitelerine göre işgücü piyasasında gelir kazanamayacakları duruma geldiğinde, çalışanlar için uygun bir yaşam standardını garanti altına almıştır. Eğitim ve emeklilik sistemleri istihdama giriş ya da istihdamdan çıkışta bir standart yaratmış ve böylece çoğu modern toplumda hala hakim olan üçlü yaşam döngüsü yapısının temelini sağlamıştır<sup>259</sup>.

Tarihsel olarak yaşlılara yönelik toplumsal tutumlar son derece kararsız seyretnmiş, özellikle yoksulluk ya da kıtlık yaşanan dönemlerde, insan emeğine bağlı toplumlarda yaşlılar "üretken olmayan unsur" olarak konumlandırılmıştır. Bu nedenle, bireyler yaşlılıktan ve çalışamayacak duruma gelmekten büyük ölçüde endişe duymaya başlamıştır. Kırsal kesimde yoksulluk, daha önceleri akrabalar ya da arkadaşlar gibi sosyal çevre tarafından verilen yardımlarla bir şekilde azaltılmaya çalışılırken, yoksullar söz konusu yardımların geri çekilmesiyle, yetersiz tasarruf ve alternatif konaklama olanağının da bulunmaması halinde yoksullar evine yönlendirilmiştir. Sanayi çalışanı için de emeklilik hakkı söz konusu olana kadar durum çok farklı olmamıştır. Yaşlı çalışanların çoğu, maddi destek için ailelerine güvenmek zorunda kalmış, yinelenen ticari ve ekonomik krizlerde, çoğu zaman ciddi sorunlara neden olacak düzeyde bağımlılığa maruz kalmışlardır. Bu nedenle, çoğu çalışan ölene kadar çalışmak zorunda kalmıştır<sup>260</sup>. 19. yüzyılın sonlarına kadar, "ölene kadar çalışma" düşüncesi, dünya çalışanlarının büyük bir kısmı için yaşlılık planı olarak kabul edilmiştir. Ancak, sosyal sigorta kanunlarının ilk örneği olan hastalık ve iş kazası sigortalarına ek olarak 1889'da Almanya Başbakanı Otto von

---

<sup>258</sup> Hofäcker, Western, s. 36.

<sup>259</sup> Hofäcker, Western, s. 36.

<sup>260</sup> Chris Phillipson, **Capitalism and the Construction of Old Age**, The Macmillan Press Ltd., 1982, s. 9.

Bismarck'ın Yaşlılık Sigortası Kanunu ilk kez modern emeklilik sistemini kurumsal hale getirmiştir. Yaşlılara finansal güvence sağlama düşüncesi daha sonra Avrupa, ABD ve diğer gelişmiş ekonomilerde de zamanla gelişmeye başlamıştır<sup>261</sup>.

ABD’de 1935’te çıkarılan Sosyal Güvenlik Kanunu kapsamında oluşturulan Yaşlılık, Ölüm, Malullük ve Sağlık Sigortası Kanunu (Old Age, Survivors, Disability and Health Insurance Act)’ndaki değişiklikler, 65 yaşın altındaki birçok erkeğin işgücünden çıkışını kolaylaştırmıştır. 1956 yılında Kanun, malul çalışanların, 65 yaşına kadar beklemek yerine 50 yaşına kadar emekli olmalarına izin verecek şekilde değiştirilmiş ve 1960 yılında, 50 yaşın altındaki kişileri kapsayacak şekilde malullük hükümleri düzenlenmiştir. 1961’den itibaren, malul olmayan erkekler de 62 yaşında azaltılmış yardımlardan emekli olmaya hak kazanmışlardır. Erkekler için emeklilik yaşının düşürülmesi kısmen bir durgunluk karşıtı önlem olarak görülmüştür. Amacı, bazı yaşlı çalışanların işgücünden ayrılmalarını sağlamak ve böylece işsiz işgücü için işleri mümkün kılmaktır<sup>262</sup>. Dolayısıyla, ‘emeklilik’, hizmetin ödüllendirilmesi ve yıpranmış ya da güncelliğini yitirmiş olarak görülen yaşlı çalışanları bertaraf etmek için etkili bir araç olmuştur<sup>263</sup>. Söz konusu kronolojik olarak standartlaştırılmış üçlü yapı, erken kapitalizmde işgücü piyasası ilişkilerini, ilgili tüm aktörlerin yararına yapılandırmak ve düzenlemek için etkili bir mekanizma olduğunu kanıtlamıştır. Buradan hareketle, “çalışanlar”a, kesintiye uğrayan istihdam dönemleri de dahil olmak üzere, güvenilir bir devamlılık sağlayan çalışma kapasitesinin ötesinde maddi bir güvence sağlanmıştır. Çalışanlar yaşam döngülerini akılcı bir şekilde planlayabilme ve organize edebilme temeline dayanan ve güvenli bir şekilde geleceği görebilmelerini sağlayan bir referans elde etmişlerdir. Yaşlılıkta gelir güvencesi düşüncesi işgücünün sadakatini sağlarken, “işverenler”, çalışanlarının eğitim ve emeklilik güvencesi sorumluluklarını kamu destek sistemlerine aktarmışlardır. Aynı zamanda, yaşla derecelendirilmiş geçişler, endüstriyel işletmelerin yaşlı çalışanların yerine gençleri yerleştirebilmeleri için sistemleştirmelerine ve standardize etmelerine

<sup>261</sup> Paul Higgs ve Chris Gilleard, “Frailty, Abjection and the ‘Othering’ of the Fourth Age”, **Health Sociology Review**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2014, s. 11; The Seattle Times, “A Brief History of Retirement: It’s a Modern Idea”, **Nation & World**, <https://www.seattletimes.com/nation-world/a-brief-history-of-retirement-its-a-modern-idea/> (16.09.2019).

<sup>262</sup> Carl Rosenfeld ve Scott Campbell Brown, “The Labor Force Status of Older Workers”, **Monthly Labor Review**, Cilt: 102, Sayı: 11, 1979, s. 12.

<sup>263</sup> W. Andrew Achenbaum, “Past as Prologue: Toward a Global History of Ageing”, **The SAGE Handbook of Social Gerontology**, (Ed. Dale Dannefer ve Chris Phillipson), Sage Publication, 2010, s. 28.

yardımcı olmuştur. Son olarak, “ulusal hükümetler” işçi sınıfını “yatıştırmaya” ve böylelikle toplumsal barışa yönelik riski azaltmaya yardımcı olarak, üçlü yaşam döngüsü düzenlemesinden faydalanmışlardır. Öte yandan, standardize edilmiş kronolojik yaş sınırları, kamu emekliliğinin organizasyonunu ve hesaplanabilirliğini kolaylaştırmıştır<sup>264</sup>.

Başlangıçta kamu emeklilik faydaları düşük ve çoğunlukla nüfusun sadece azınlığını kapsarken, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllar içinde kapsam düzeyi önemli ölçüde artmıştır<sup>265</sup>. “Fordizm” olarak adlandırılan bu dönem, istikrarlı ekonomik büyüme, düşük işsizlik düzeyleri, genellikle aynı işverenle yaşam boyu süren iş ilişkileri, artan ücret düzeyleri ve modern refah devletinin gelişimi ve genişlemesi ile nitelendirilmiştir<sup>266</sup>. Artan zenginlik ve istihdamdaki istikrar, erkeklerin ücretli işlerde, kadınların ise hanehalkı ve bakım işlerinde yoğunlaşmasına neden olmuş ve böylece ailenin geçimini erkeğin sağladığı ataerkil çalışma modelini geliştirmiştir. Devlet temelli eğitim kurumları genişlemiş hem genel hem de mesleğe özgü bilgi ve beceri sağlamıştır<sup>267</sup>. ILO tarafından 1952 yılında kabul edilen 102 sayılı “Sosyal Güvenliğe İlişkin Asgari Normlar Sözleşmesi”nde koruma garantisi içine alınması gereken riskler belirlenmiştir. Yaşlılık sigortası ve söz konusu sigorta kolu ile ilgili olarak da emeklilik sözleşmede belirtilen dokuz sosyal güvenlik riskinden biri olarak kabul edilmiştir<sup>268</sup>. 1960'lardan beri güçlü biçimde genişleyen emeklilik sistemleri cömertleşmiş ve nüfusun büyük çoğunluğunu kapsamıştır. İstihdam ve aktif olmama arasındaki ayırt edici ve sıkı bir şekilde belirlenmiş sınırın yanı sıra, emeklilik giderek daha normal hale gelmiştir. Aynı zamanda, bireylere istihdamı yasal olarak sona erdirmeye olanağı sunduğu ve bireylerin ulusal ekonomiye

<sup>264</sup> Martin Kohli, “Institutionalisierung und Individualisierung in der Erwerbsbiographie”, **Riskante Freiheiten: Individualisierung in Modernen Gesellschaften**, (Ed. Ulrich Beck ve E. Beck-Gernsheim), Suhrkamp, Frankfurt, 1994, s. 222.

<sup>265</sup> Fernando Filgueira ve Pilar Manzi, **Pension and Income Transfers for Old Age Inter-and Intra-Generational Distribution in Comparative Perspective**, Social Policy Series, United Nations Publication, 2017, s. 14.

<sup>266</sup> J. Abraham, “Post-Fordism as Politics: The Political Consequences of Narratives on The Left”, **Environment and Planning D: Society and Space**, Cilt: 10, s. 395; Nicola Pizzolato, **Challenging Global Capitalism Labor Migration, Radical Struggle, and Urban Change in Detroit and Turin**, Palgrave Macmillan, New York, 2013, s. 34.

<sup>267</sup> Hofäcker, Western, s. 36.

<sup>268</sup> Serap Palaz, “Düzenli İş (Decent Work) Kavramı ve Ölçümü: Türkiye ve OECD Ülkelerinin Bir Karşılaştırması”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, Sayı: 50, 2005, s. 486.

daha önceki katkılarından ötürü “ödüllendirildiklerini” düşünmelerini sağladığı için giderek “ahlaki bir kurum” haline dönüşmüştür<sup>269</sup>.

Dolayısıyla, “*Fordist yaşam döngüsü rejim*”inde yaşam döngüleri kamu kurumları tarafından çok daha güçlü bir şekilde biçimlendirilmiş ve böylece bireylerin çoğunluğu için yüksek düzeyde süreklilik ve güvenilirlik sergilemiştir. Kronolojik belirteçler, yaşamın aşamalarını ve söz konusu aşamalar arasındaki geçişleri farklılaştıran belirli yaşlardaki hak ve görevleri tanımlamıştır. Böylece, nüfusun büyük çoğunluğu için eğitim, çalışma ve emeklilik aşamalarından oluşan yaşamın standart üçlü modelinin ortaya çıkışını tetiklemiştir. Söz konusu dönem, yaşam döngüsünün standardizasyonu ve kurumsallaşmanın arttığı bir dönem olmuştur<sup>270</sup>.

#### 2.1.1.2. Endüstri Sonrası Toplum

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra güçlendirilen emeklilik hakkı, büyük ölçüde erkekler açısından bunu gerçekleştirmiştir. ABD’de, 1970’lerin sonlarına doğru, çok az evli yaşlı kadın kendi çabasıyla emekli olabilmıştır<sup>271</sup>. Üç aşamalı yaşam döngüsü, erkek ve kadınlar için işin karmaşıklığını tanımakta başarısız olmuş ve erkek temelli bir model olarak çok fazla eleştirilmiştir. Ancak, söz konusu yaşam döngüsü modeli iki nedenden dolayı önem arz etmektedir. İlk olarak, yaşam döngüsüne ilişkin kamu politikaları, bu döngünün standart bir şekilde yaşandığı varsayımı üzerine temellendirilmiştir. Emekli aylığına hak kazanmak, çalışma yaşamı boyunca istikrarlı bir biçimde işgücüne katılım üzerine oluşturulmuştur. Dolayısıyla, söz konusu yaşam döngüsü modelinin dışına çıkmak genellikle endişe kaynağıdır ve günümüzün modern yaşam gerçeklerini tanımlamakta başarısız olduğu için eleştirilmektedir<sup>272</sup>.

İkincisi, üçlü yaşam döngüsü çerçevesi, çalışma yaşamının karmaşıklığını ve değişkenliğini daha net görmek ve yaşam döngüsü yapısında değişikliklere neden olabilecek politika girişimlerini denetlemek için bir referans noktası olarak hizmet

---

<sup>269</sup> Hofäcker, Western, s. 36.

<sup>270</sup> Hofäcker, Western, s. 37.

<sup>271</sup> Melissa Hardy, “The Transformation of Retirement in Twentieth-Century America: From Discontent to Satisfaction: Why Retirement Continues to Evolve”, **American Society on Aging**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2002, (America), s. 9.

<sup>272</sup> Victor W. Marshall ve Philip Taylor, “Restructuring the Lifecourse: Work and Retirement”, **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Press, 2005, s. 575.

etmektedir<sup>273</sup>. Son zamanlarda ise, yaşam döngüsünün giderek artan bir şekilde bireyselleştirildiği ve katı üçlü yapı tarafından tanımlanan biçiminden daha az yapılandırılmış olduğu tartışılmaktadır. Kronolojik olarak standartlaştırılmış yaşam döngüsünün kurumsallaşmış modeli özellikle 1960'larda zirvesine ulaşmıştır. Ancak, o zamandan beri, yeniden örgütlenme sürecine girmiştir<sup>274</sup>. 1970'lerin başından itibaren, giderek artan bir kurumsallaşmadan vazgeçme eğilimi bulunmaktadır. Söz konusu dönemdeki ekonomik ve yapısal değişiklikler, istihdamın niteliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Üretim, madencilik ve inşaat gibi geleneksel endüstrilerin gerilemesi, özellikle yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini uygulayan hizmet sektörünün büyümesiyle birleşince, tamamen farklı beceri ve yeteneklere yönelik bir talep ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, kamu harcamalarında kemer sıkma ve özel sektörde mali piyasalardan kazanç sağlamak için piyasa denemeleri, piyasaların küreselleşmesi ve yurt içi ve yurt dışı üreticiler arasındaki yoğun rekabet, genellikle işgücünün azaltılmasına, örgütün hiyerarşik düzeninde karar alıcı katmanların azaltılmasına ve dış kaynak kullanımına neden olmuştur. Söz konusu eğilimler, özellikle yaşlı çalışanların işgücü piyasasından ayrılma zamanları açısından orantısız bir etki yaratmıştır. Hükümetler emekliliğin zamanlamasını<sup>275</sup>;

- emeklilik faydalarının yeterliliğini artırarak veya azaltarak,
- erken veya geç emekli olmaya hak kazanmaya ilişkin koşul ve indirim oranlarını değiştirerek,
- çalışma ve emeklilik arasında köprü görevi gören bir araç olarak malulen emekli olma imkanı sunarak etkilemiştir.

Geniş tabanlı ekonomik politikalar da benzer şekilde emeklilik zamanlamasını etkileyebilmektedir. Örneğin, mevcut yüzyılın ilk üç yılında ABD ve İngiliz ekonomilerindeki ekonomik kriz, beklenen emeklilik faydalarını ciddi şekilde

---

<sup>273</sup> Victor W. Marshall ve Anil Verma, "Later Life: Restructuring Work and the Transition from Employment to Retirement Introduction", **Restructuring Work and the Life Course**, (Ed. Victor W. Marshall, Walter R. Heinz, Helga Krueger ve Anil Verma), University of Toronto Press, 2001, s. 229.

<sup>274</sup> Martin Kohli and Martin Rein, "The Changing Balance of Work and Retirement", **Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force**, (Ed. Martin Kohli, Martin Rein, Anne-Marie Guillemard ve Herman van Gunsteren), Cambridge University Press, 1991, s. 2.

<sup>275</sup> Marshall ve Taylor, s. 575.



düşürmüş ve bu durum pek çok çalışanı emeklilik planını geciktirmeye yönlendirmiştir<sup>276</sup>.

Post-endüstriyel dönemde sıklıkla çalışma yaşamının temellerinde yaşanan değişim ya da esnekleştirme ile, istihdama katılım ve istihdamdan çıkış biçimleri bulanıklaşmış ve devletin tanımladığı yaş belirteçleri aracılığıyla kronolojik standardizasyon giderek önemini kaybetmiştir. Daha önceleri, orta kariyer istihdam örüntüleri, özellikle erkekler için istikrarlı bir yapı sergilemekteydi. Onların istihdamları, tam zamanlı çalışma ilişkisi bağlamında gerçekleşmekte ve içerdikiler-dişardakiler teorisindeki içerdikiler için yüksek istihdam koruma düzeyi, işgücü piyasasında tutunma konusunda göreceli bir süreklilik sağlamaktaydı<sup>277</sup>. Ancak, son zamanlarda, orta kariyer düzeyindeki erkeklerin güvencesizliklerinde de artış olduğu vurgulanmaktadır. Göreceli olarak orta kariyer istikrarının aksine, işgücü piyasasına katılım daha fazla standartlıktan uzaklaşmaktadır ve gençler dahi genellikle eğitim yaşamları sona erdikten sonra, sorunsuz bir şekilde işgücü piyasasına katılma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. 1990'ların başından itibaren çalışmalar, ilk istihdama dahil olma aşamasının uzadığını ve hatta eğitimlerini bitirdikten sonra çoğu zaman ilk kez işsizlikle karşı karşıya kalan birçok yeni işgücü için bu durumun kronik hale dönüştüğünü göstermektedir. İşverenler artan işgücü piyasası belirsizliklerini ve güvencesizliklerini ağırlıklı olarak işgücü piyasasına giren gençlere yönlendirmektedir<sup>278</sup>. Temel değişiklikler, istihdamdan çıkış açısından da gerçekleşmiş ve daha önce egemen olan emeklilik kurumu temel bir yeniden tanımlanma süreci geçirmiştir<sup>279</sup>.

---

<sup>276</sup> Andrew D. Eschtruth ve Jonathan Gemus, "Are Older Workers Responding to The Bear Market?", Just the Facts on Retirement Issues, 5, **Bulletin of Center for Retirement Research at Boston College**, 2002, s. 1.

<sup>277</sup> Dirk Hofäcker, Sandra Buchholz and Hans-Peter Blossfeld, "Late Careers in a Globalizing World, A Comparison of Changes in Twelve Modern Societies", **Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society**, (Ed. Hans-Peter Blossfeld, Sandra Buchholz ve Dirk Hofäcker), Taylor & Francis e-Library, 2006, s. 534.

<sup>278</sup> Sandra Buchholz ve Karin Kurz, "Increasing Employment Instability among Young People? Labor Market Entries and Early Careers in Germany Since the Mid-1980s", **Flexcareer Working Paper**, Sayı: 3, 2005, s. 13; Erzsébet Bukodi ve Péter Robert, "Men's Career Mobility in Hungary During The 1990s", **Globalization, Uncertainty, and Men's Careers: An International Comparison**, (Ed. Hans-Peter Blossfeld, Melinda Mills ve Fabrizio Bernardi), Edward Elgar Publishing, Inc., 2006, s. 205; Melinda Mills ve Hans-Peter Blossfeld, **Globalization, Uncertainty and Changes in Early Life Courses**, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 6. Jahrg., Heft2, 2003, s. 189.

<sup>279</sup> Hofäcker, Western, s. 39.

Günümüzde, çalışma yaşamında kalma süresini uzatma politikası, yaşlanan nüfusun ekonomik sürdürülebilirliği konusundaki tartışmaların önemli bir sonucu olmuştur. Tartışmalar esas olarak, erken emekliliğe odaklanmadan, özellikle zorunlu emeklilik yaşının ötesinde çalışmak için verilen teşviklere odaklanmaya yönelmiştir. Amaç, 1980'ler ve 1990'lardaki çok sayıda yaşlı çalışanın zorunlu emeklilik yaşından önce işten ayrıldığı ve erken emekliliğin yaşam döngüsünde normal bir olay olarak kabul edildiği eğilimi tersine çevirmektir<sup>280</sup>.

### 2.1.2. Demografik Yapıdaki Değişim

Nüfusun yaşlanması, ekonomik ve sosyal gelişim ile ilişkili doğum ve ölüm oranlarındaki değişimlerden kaynaklanan birçok yönden demografik bir başarı öyküsüdür. Çocuk ölümlerinin azalmasında gelişme, eğitim ve istihdam olanaklarına erişimi iyileştirme, toplumsal cinsiyet eşitliğinin gelişmesi, üreme sağlığı ve aile planlamasının ilerlemesi doğum oranlarındaki düşüşlere neden olmaktadır. Ayrıca, halk sağlığı ve tıp teknolojilerindeki yenilikler ile yaşam koşullarındaki gelişmeler bireylerin ileri yaşlarda her zamankinden daha sağlıklı yaşamları anlamına gelmektedir. Doğum oranlarındaki düşüşler ve uzun ömürlülükteki artış, nüfusun yaş yapısında önemli değişimler yaratmakta, böylelikle çocukların payı azalmaktayken, yaşlıların payı artmaya devam etmektedir<sup>281</sup>.

Nüfusun grileşmesi olgusu, son yıllarda hem kamu hem de özel sektör politikalarında giderek daha fazla görünür hale gelmiştir. Söz konusu olgu, sosyal ve sağlık politikalarında, ticarete ve işyerlerinde tartışmalara ve girişimlere neden olmaktadır<sup>282</sup>. 2015 ile 2050 arasında, dünya nüfusunda 60 yaş ve üzeri bireylerin oranının neredeyse %12'den %22'ye çıkacağı ve 2015 yılında 900 milyon olan 60 yaş ve üzeri nüfusun, 2050 yılına gelindiğinde 2 milyara ulaşması beklenmektedir. Günümüzde, 125 milyon birey, 80 yaş ve üzerindedir. 2050 yılına gelindiğinde,

<sup>280</sup> Chris Phillipson, "Changing Life Course Transitions: Implications for Work and Lifelong Learning", **Older Workers in Europe**, (Ed. Anthony Chiva ve Jill Manthorpe), McGraw-Hill Open University Press, 2009, s. 111.

<sup>281</sup> United Nations (UN), **World Population Ageing 2015, Department of Economic and Social Affairs Population Division**, New York, 2015, s. 1; Joanne Gard Marshall ve Victor Marshall, "New Patterns of Aging: Implications for Libraries and Cultural Institutions", **Boomers and Beyond: Reconsidering the Role of Libraries**, (Ed. Pauline Rothstein ve Diantha Dow Schull), American Library Association, Chicago, 2010, s. 4.

<sup>282</sup> Maggie Pearson, **Experience, Skill And Competitiveness The Implications of an Ageing Population For The Workplace**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin, 1996, s. 6.

sadece Çin'de 120 milyon bireyin 80 yaş ve üzerinde olacağı, dünya çapında ise bu yaş grubunda 434 milyon bireyin olacağı tahmin edilmektedir. 2050'de yaşlı bireylerin %80'inin düşük ve orta gelirli ülkelerde yaşıyor olacağı öngörülmektedir. Nitekim, nüfusun yaşlanma hızı, günümüzde geçmişten daha hızlıdır<sup>283</sup>. Söz konusu eğilim medya tarafından “gümüş tsunami” olarak adlandırılmakta ve yaşlanma ve yaşlanmayı çevreleyen koşullar, süreçler ve politikalar, bireylerin, medyanın ve politikacıların ilgisini çekmektedir<sup>284</sup>. Bu nedenle, tüm ülkeler, sağlık ve sosyal sistemlerinin söz konusu demografik değişime en iyi biçimde yanıt verebilmesi için büyük zorluklarla karşı karşıyadır<sup>285</sup>.

Uzun ömürlülüğe bağlı olarak ortaya çıkan yaşlanma olgusu beraberinde bağımlı nüfus artışını getirmiş buna bağlı olarak da sistemin finansmanını sağlayan çalışan kesimdeki artışın sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu durum, sosyal güvenlik sistemlerinin bir yandan gelirlerinin azalması bir yandan da giderlerinin artması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Böylece, primli sistemlerde aktif/pasif sigortalı oranı pasif sigortalılar lehine bozulmuş ve bu durum aktüeryal dengeyi olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Nüfus artış hızında yavaşlama ve yaşamda beklenen sürenin artması nedeniyle, pek çok ülkede 65 yaş olarak belirlenen emeklilik yaşı artan yaşam beklentisi karşısında yetersiz kalmaya başlamıştır. Dolayısıyla, birçok ülke emeklilik yaşında kademeli olarak yükselme politikalarına yönelmiş ve hatta bazı ülkelerde emeklilik yaşı 65'in de üzerinde belirlenmeye başlamıştır<sup>286</sup>. Ülkelere göre zorunlu emeklilik ve erken emeklilik yaşları Tablo 1'de gösterilmektedir.

---

<sup>283</sup> World Health Organization (WHO), “Ageing and Health”, <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (04.10.2018).

<sup>284</sup> Robert M. McCann, “Communication, Aging, and Culture”, **Oxford Research Encyclopedia of Communication**, 2017, s. 2.

<sup>285</sup> WHO, (04.10.2018).

<sup>286</sup> Zeynep Burcu Güner, “Yaşam Tablolarıyla Uzun Ömürlülük Riskinin Emeklilik Sistemine Getirdiği Yükün Karşılaştırılması”, **Sosyal Güvence Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, 2016, s. 64.

**Tablo 1:** Çeşitli Ülkelerde Yaşamda Beklenen Süre, Zorunlu Emeklilik ve Erken Emeklilik Yaşları

|                  | Yaşamda Beklenen Süre |             | Zorunlu Emeklilik Yaşı |           | Erken Emeklilik Yaşı |       |
|------------------|-----------------------|-------------|------------------------|-----------|----------------------|-------|
|                  | Erkek                 | Kadın       | Erkek                  | Kadın     | Erkek                | Kadın |
| Belçika          | 78.7                  | 83.4        | 65                     | 65        | 63                   | 63    |
| Bulgaristan      | 71.2                  | 78.2        | 64.08                  | 61.17     | 63.08                | 60.17 |
| Çekya            | 75.6                  | 81.2        | 63.17                  | 62.67     | 60.17                | 59.67 |
| Danimarka        | 78.9                  | 82.6        | 65                     | 65        | -                    | -     |
| Almanya          | 78.3                  | 83.1        | 65.58                  | 65.58     | 63                   | 63    |
| Estonya          | 73.2                  | 82.5        | 63.5                   | 63.5      | 60.5                 | 60.5  |
| İrlanda          | 79.9                  | 83.4        | 66                     | 66        | -                    | -     |
| Yunanistan       | 78.5                  | 83.7        | 67                     | 67        | 62                   | 62    |
| İspanya          | 80.1                  | 85.7        | 65.5                   | 65.5      | 61.5                 | 61.5  |
| Fransa           | 79.2                  | 85.5        | 62                     | 62        | -                    | -     |
| İtalya           | 80.3                  | 84.9        | 66.58                  | 66.58     | -                    | -     |
| Kıbrıs           | 78.3                  | 82.7        | 65                     | 65        | 63                   | 63    |
| Lüksemburg       | 80.0                  | 84.7        | 65                     | 65        | 60                   | 60    |
| Macaristan       | 72.3                  | 79.0        | 63.5                   | 63.5      | -                    | -     |
| Malta            | 79.7                  | 84.0        | 62                     | 62        | 61                   | 61    |
| Hollanda         | 79.9                  | 83.2        | 66                     | 66        | -                    | -     |
| Avusturya        | 78.5                  | 83.4        | 65                     | 60        | 62                   | 58    |
| Polonya          | 73.5                  | 81.6        | 65                     | 60        | 60                   | 55    |
| Portekiz         | 78.2                  | 84.2        | 66.33                  | 66.33     | 60                   | 60    |
| Finlandiya       | 79.0                  | 84.7        | 65                     | 65        | 63                   | 63    |
| İsveç            | 80.4                  | 84.1        | Emeklilik Yaşı Esnek   |           | Emeklilik Yaşı Esnek |       |
| Birleşik Krallık | 79.2                  | 82.8        | 65                     | 63        | -                    | -     |
| Norveç           | 80.9                  | 84.2        | 67                     | 67        | 62                   | 62    |
| İsviçre          | 80.4                  | 84.1        | Emeklilik Yaşı Esnek   |           | Emeklilik Yaşı Esnek |       |
| <b>Türkiye</b>   | <b>72.5</b>           | <b>79.0</b> | <b>60</b>              | <b>58</b> | -                    | -     |
| Japonya          | 81.0                  | 87.1        | 65                     | 65        | 60                   | 60    |
| ABD              | 76.4                  | 81.2        | 66                     | 66        | 62                   | 62    |
| Kanada           | 80.2                  | 84.1        | 65                     | 65        | -                    | -     |
| Çin              | 74.8                  | 77.8        | 60                     | 60        | -                    | -     |

Kaynak: International Social Security Association (ISSA), **Social Security Programs Throughout the World: Europe**, 2018, SSA Publication No. 13-11801, Eylül 2018, (Europe), s. 21, 22.

Tablo 1’den de görüleceği üzere, günümüzde birçok ülkede 65 yaş emeklilik yaşı olarak belirlenmiş, ayrıca kadınların, erkeklerden daha uzun ömürlü olmalarına rağmen çalışma güç ve arzularını erkeklerden daha önce kaybetmeleri neden gösterilerek, ülkelerin çoğunda kadın ve erkekler için ayrı emeklilik yaşları saptanmıştır. Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ve çalışma yaşamına daha az katılımları ya da kesintili katılımları gibi nedenlerle kadınlara daha erken emeklilik hakkı tanınmaktadır. Ancak, günümüzde dünyadaki genel eğilim kadınlar ve erkeklerin eşit haklara sahip olması gerektiği yönündeki düşüncenin de etkisiyle kadın ve erkeklerin aynı yaşta emekli olmasıdır. Nitekim, Belçika, Danimarka,

Almanya, Estonya, İrlanda, Yunanistan, İspanya, Fransa, Finlandiya, Norveç, Çin, Japonya, ABD gibi pek çok ülkede emeklilik yaşı kadın ve erkeklerde eşit olarak saptanmıştır. Diğer yandan, İtalya, Hollanda, Portekiz, Norveç, ABD, İrlanda, Yunanistan gibi ülkelerde emeklilik yaşı 65'in üzerinde belirlenmiştir. Ayrıca, ilerleyen dönemlere ilişkin pek çok ülkede de hali hazırda 65 olan emeklilik yaşının biraz daha artırılması yönünde düzenlemeler de bulunmaktadır.

Belçika'da emeklilik yaşı 65 olarak belirlenmiş, 2025'te 66 yaşına, 2030 yılında da 67 yaşına yükseltilmesi hedeflenmektedir. Danimarka'da emeklilik yaşı 65 olarak belirlenmiş, kademeli olarak 2019'dan 2022'ye kadar 67 yaşına ve 2030 yılına kadar 68 yaşına yükseltilmesi ilgili kanunda düzenlenmiştir. Finlandiya'da emekli olursa da emekli aylığından herhangi bir kesinti olmaksızın istihdama devam edilebilmektedir. İstihdama devam edebilmeye yönelik benzer bir düzenleme Danimarka ve Lüksemburg'ta da bulunmaktadır<sup>287</sup>. Almanya'da emeklilik yaşı 65 yıl 7 ay olarak belirlenmiş, 2023 yılına kadar kademeli olarak yılda 1 ay ve sonrasında yılda 2 ay artırmak üzere 2029 yılında 67 olacağı belirtilmiştir. İrlanda'da emeklilik yaşı 66 olmakla birlikte, kademeli olarak 2021'de 67'ye ve 2028'de 68'e yükseltilmek istenmektedir. İspanya'da emeklilik yaşı 65 yıl 6 ay olarak belirlenmiş ve kademeli olarak artarak 2027 yılında 67 yaşına ulaşacaktır. Norveç'te kazanca ilişkin emeklilik yaşı esnektir ve 67 yaştan 75 yaşına kadar değişen bir esnekliğe sahiptir. İstihdam devam edebilir ve emeklilik 75 yaşına kadar ertelenebilmektedir<sup>288</sup>. ABD'de ise, emeklilik yaşı esasen 66 olup, 2027 yılına kadar kademeli olarak 67'ye yükseltilmesi planlanmaktadır<sup>289</sup>.

Türkiye'de de emeklilik yaşı ile ilgili radikal bir düzenleme 1999 yılında 4447 sayılı Kanunla gerçekleştirilmiştir. Söz konusu düzenleme öncesinde özellikle yaş koşulu aranmayan emeklilik sistemi ve 40'lı yaşlarda emeklilik gibi yanlış uygulamalarla birlikte sosyal güvenlik kurumlarının aktüeryal dengeleri bozulmuş ve günümüzde içinde bulundukları mali krize neden olmuştur. Mevcut düzenleme, 08.09.1999 tarihli 4447 sayılı Kanunla yürürlükten kaldırılarak, aylığa hak kazanma yaşı, kural olarak, kadınlarda 58, erkeklerde 60 olarak düzenlenmiş, ancak söz

<sup>287</sup> ISSA, Europe, s. 57, 77, 93, 109.

<sup>288</sup> ISSA, Europe, s. 132, 142, 171, 268, 338.

<sup>289</sup> International Social Security Association (ISSA), **Social Security Programs Throughout the World: The Americas**, 2017, SSA Publication No. 13-11804, Mart 2018, s. 234.

konusu yaş koşulunun uygulanması, ilk kez 4447 sayılı Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten sonra sigortalı olanlar için kabul edilmiştir<sup>290</sup>.

Türkiye’de, emekliliğe hak kazanma koşulları 30 Nisan 2008’de yürürlüğe giren 5510 sayılı Kanunla değişikliğe uğramıştır. Kanunda, emekliliğe hak kazanma koşullarından yaş ve prim ödeme gün sayısı koşullarının 2036 yılından 2048 yılına kadar yıllar itibariyle kademeli olarak arttırılması öngörülmüştür. Söz konusu kanunun yürürlüğe girmesiyle, sosyal güvenlik sisteminde 08.09.1999’dan önce sigortalı olanlar, 08.09.1999-30.04.2008 tarihleri arasında sigortalı olanlar ve 30.04.2008 tarihinden sonra sigortalı olanlar için olmak üzere üç grup emeklilik koşulu ortaya çıkmış bulunmaktadır. İlk defa 5510 sayılı Kanun kapsamında 4/I(a) bendine tabi olarak sigortalı olanlar, kadın ise 58, erkek ise 60 yaşını doldurmuş olmak ve en az 7200 gün prim ödemek koşuluyla emekli aylığına hak kazanmaktadır<sup>291</sup>. Prim ödeme gün sayısını tamamlayan sigortalılar uzun süre yaş koşulunun tamamlanmasını beklemek durumunda kalabileceklerdir. 2008 yılında 20 yaşında çalışmaya başlayan bir kimse aralıksız çalışarak 2028 yılında 7200 günü dolduracak ancak emekli aylığına hak kazanmak için, henüz 40 yaşında olması nedeniyle, 60 yaşına kadar beklemek durumunda kalacaktır<sup>292</sup>. Buradan hareketle, gelecek yıllarda yaşlı işgücünün sorunları çok daha önemli ve görünür hale gelecektir.

4/I(b) ve 4/I(c) kapsamında sigortalılar için, yaş koşulu aynı olmakla birlikte prim ödeme gün sayısı koşulu 9000 olarak belirlenmiştir<sup>293</sup>. Kadınlarda 58, erkeklerde 60 yaş ve 7200 gün ile emeklilik 31.12.2035 tarihine kadar sigortalı olan çalışanları kapsamaktadır. 01.01.2036 sonrası sigortalı olacaklar için prim ödeme gün sayısı aynı kalmakta, yaş koşulu ise, hem kadınlarda hem erkeklerde her yıl birer yaş arttırılmak suretiyle, 2048 yılından itibaren 65 yaşta eşitlenmektedir<sup>294</sup>. Çalışanlar prim gün sayılarını tamamlasalar da yaş koşulunu beklemek durumundadır. Söz

<sup>290</sup> A. Can Tuncay ve Ömer Ekmekçi, **Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri**, Beta Yayınları, 2019, İstanbul, s. 512.

<sup>291</sup> Tuncay ve Ekmekçi, s. 516.

<sup>292</sup> Şükran Ertürk, “5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda Değişiklik Öngören 5754 Sayılı Kanun’dan Sonra Uzun Vadeli Sigorta Kollarına Genel Bir Bakış”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 19, 2008, s. 1051.

<sup>293</sup> Tuncay ve Ekmekçi, s. 516.

<sup>294</sup> Yusuf Alper, **Türk Sosyal Güvenlik Sistemi Sosyal Sigortalar Hukuku**, Dora Yayıncılık, Bursa, 2015, s. 283; Ali Nazım Sözer, **İşçi, Bağımsız Çalışan ve Kamu Görevlileri Bakımından Türk Sosyal Sigortalar Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 2019, s. 400; Ali Güzel, Ali Rıza Okur ve Nurşen Caniklioğlu, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 2020, s. 498.

konusu durum “emeklilikte yaşa takılanlar” olarak bilinen yeni bir mağduriyet yaratmaktadır. Aralıksız çalışarak 7200 hatta 9000 gün prim ödeyen sigortalılar yaş engeline takıldıkları için emekli olamamaktadırlar<sup>295</sup>.

Emeklilik yaşı Türkiye’de genellikle hem dünya ortalamasının hem de ülke koşullarının gerisinde saptanmıştır. Emeklilik yaşının düşük olması, bir yandan istihdam politikalarına, diğer yandan da ortalama insan ömrünün Türkiye’de nispeten düşük olmasına bağlanmıştır. Oysa, günümüzde yaşamda beklenen süre, erkeklerde 72,5, kadınlarda 79 yıla ulaşmıştır. Ayrıca deneyimler, erken emeklilik gibi uygulamalarla birlikte, emekli yaşının düşük tutulmasının işsizliğin azaltılmasına yardımcı olmadığını da göstermektedir. Enflasyonun yüksekliği ve geçim koşullarının zorluğu, erken emekli olanları yeniden iş aramaya itmektedir<sup>296</sup>.

### 2.1.3. Aile Kurumundaki Değişim

Üç kuşak (anne-baba-çocuk ve yaşlı aile büyükleri) aile üyelerinin çeşitli akrabalık sistemleri altında yaşaması endüstri öncesi toplumlarda ortak bir örüntü haline gelmiştir. Gerçekten de yaşlı ve güçten düşmüş çiftlerin genç yetişkinlerden ayrılması mümkün olmamıştır. Bu dönemde gerek ekonomik koşullar gerekse en temel ihtiyaç olan yiyeceğin sağlanma biçimi, ailelerin ayrı yaşamasına imkan vermemiştir. Kuşaklararası aile gruplarına mecbur olan yaşlılar, toplumsal olarak yerleşmiş rolleri, hakları ve hizmetleri aracılığıyla en iyi duruma sahip olmuşlardır<sup>297</sup>.

Tarım toplumunda, sosyal alandaki kontrol mekanizmasının ve ortak bir kader birliğinin koşullarını belirlediği geniş aile yapısında, hiyerarşinin en üst basamağında yaşlılar yer almıştır<sup>298</sup>. Geleneksel toplum yapısından, modern topluma geçişle birlikte yaşlı nüfusun artmasına bağlı olarak toplumsal yaşam içerisinde yaşlıların statüsü de değişime uğramıştır<sup>299</sup>. Söz konusu toplumsal geçiş, örf, adet ve gelenekler ile kültürel, demografik ve ekonomik özellikleri etkilediği gibi geleneksel

<sup>295</sup> DİSK Araştırma Merkezi (Disk-Ar), **DİSK-AR Emek Araştırmaları 2016-2019**, (Ed. Aziz Çelik), Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Merkezi, 2020, s. 227.

<sup>296</sup> Tuncay ve Ekmekçi, s. 506.

<sup>297</sup> Simmons, s. 41, 42.

<sup>298</sup> Berrin Eyce, “Tarihten Günümüze Türk Aile Yapısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, Sayı: 4, s. 229.

<sup>299</sup> Harun Ceylan, “Sosyal Değerden Sosyal Soruna Yaşlılık: Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Değişen Yaşlılık Algısı”, **Modern Hayat ve Yaşlılık**, (Ed. Harun Ceylan), Nobel Yayınları, 2015, s. 35.

aile yapısını, aile ve akrabalık ilişkilerini etkilemiş, dolayısıyla geleneksel ailenin etkin bir aktörü durumundaki yaşlı aile üyelerinin aile içindeki statüsünün, rollerinin ve kendilerine atfedilen saygınlığın değişmesini de beraberinde getirmiştir<sup>300</sup>. Sanayileşme ve kentleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan teknolojik yenilikler, bireylerin yaşamını kolaylaştırırken, yaşlılar açısından bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir. Üretim biçiminin değişmesi, ev ve çalışma ortamlarının birbirinden ayrışması, kadının üretime aktif katılımı, geniş ailenin kentsel çekirdek aileye dönüşmesi ve düzensiz kentleşme, toplumsal yapı ve ilişkileri değiştirmiştir<sup>301</sup>. Dolayısıyla yaşlılar, meydana gelen değişmeler, barınma ve mekansal sorunlar, kent yaşamına uyum sağlayamama, yalnızlık, rol ve statü kaybı, ağır işlerle uğraşma, kuşaklararası çatışma, ulaşım gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Yaşlıların bireysel yaşamı için önemli olan değişimler aynı zamanda onların aile ve toplum yaşamını da etkilemektedir<sup>302</sup>. Çekirdek aile yapısının yaygınlaşmasıyla birlikte yaşlı bireylere verilen önemin düzeyi azalmıştır. Modern toplum yapısında yaşanan hızlı teknolojik değişimler ve bunun sonucu olarak farklılaşan değerler yaşlı bireylerin sahip oldukları deneyimleri ve yetenekleri geçersiz kılmaktadır<sup>303</sup>. Endüstri öncesi dönemde sosyal ilişkilerin temelinde “biz” duygusu yer alırken, endüstri sonrası dönemde “ben” duygusu ön plana çıkmaktadır. Söz konusu değişim ve buna bağlı olarak toplumda önem kazanan bireycilik, psikolojik ve sosyolojik açıdan yaşlılığın toplumsal bir sorun olarak ele alınmasına neden olmakla birlikte, yaşlı bireylerin sorunlarını da artırmaktadır<sup>304</sup>.

Söz konusu değişiklikler aynı zamanda kuşaklararasıdaki geleneksel sözleşmeyi de gündeme getirmekte ve toplumun yaşlanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek kuşaklararası ve kuşak içi adalet sorunlarıyla ilgilenmek için sosyal kurumların yeniden yapılandırılması konusundaki soruları gündeme getirmektedir. Özellikle hem kuşaklararası hem de kuşak içinde sağlık, ekonomik

<sup>300</sup> T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, **Türkiye’de Yaşlılık Dönemine İlişkin Beklentiler**, KRY., Ankara, 2011, s. 33.

<sup>301</sup> Aylin Görgün Baran, Velittin Kalıncı, Neriman Aral, Galip Akın, Gülen Baran ve Yasemin Özkan, **Yaşlı ve Aile İlişkileri Araştırması Ankara Örneği**, T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları, Genel Yayın No: 127, Ankara, 2005, s. 19.

<sup>302</sup> Arpacı, Boyut, s. 120.

<sup>303</sup> Arpacı, Geçmiş, s. 9.

<sup>304</sup> Dilek Er, “Psiko-Sosyal Açıdan Yaşlılık”, **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, Sayı: 1, s. 133.



ve sosyal kaynaklara erişimdeki eşitsizliklerin önümüzdeki yıllarda önemli bir endişe kaynağı olmaya devam etmesi muhtemeldir<sup>305</sup>.

Aile içinde, genç yaşamdaki gecikmeli geçişler hem bireysel hem de diğer aile üyeleri için sonraki geçiş aşamasının gecikmesine yol açmaktadır. Örneğin, ilk çocuğun gecikmiş doğum süresi hem ebeveynlik hem de büyük ebeveynliğe daha geç geçişe neden olabilmektedir. Benzer şekilde, ebeveynlere olan ekonomik bağımlılık da bireyin bağımsız yetişkinliğe tam geçişini geciktirmekle kalmamakta, aynı zamanda bireylerin kendi anne-babalarının da yaşlanmasıyla birlikte çok kuşaklı bir sorumluluk meydana getirmektedir<sup>306</sup>. Ailelerin yapısında, değerlerinde ve ekonomik durumlarındaki değişiklikler kuşaklar boyunca finansal kaynak değişimini de etkilemektedir. Özellikle, günümüz ekonomik yapısında uzayan eğitim süreci ve işgücü piyasasındaki güvencesizliklerden dolayı, çocukların çalışma yaşamına girmesi ya da evlenip evi terk etme süreçleri gecikmekte ve bu durum da tüm sosyal sınıflardaki ebeveynlerin artık yetişkin çocuklarına daha fazla destek sağlamak durumunda olmalarına yol açmaktadır<sup>307</sup>. Bireyler 50'li yaşlarına geldiklerinde, bir taraftan okul çağında ya da evlenme çağında olan genç çocuklarının olması nedeniyle kendi ekonomik ve istihdam sorunlarıyla mücadele ederken, bir taraftan da yaşlı ebeveynlerinin sorumluluğunu üstlenmek durumunda kalmaktadır. Böylelikle, bir ailede üç kuşağın farklı ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Sürekli uzayan yaşam döngüleri, bireylerin her yaşta ve yetişkinlik dönemlerinde bu geçişleri geciktirmelerine neden olmaktadır<sup>308</sup>. Bu nedenle, hızla değişen ve ekonomik açıdan savunmasız hale gelen dünya, emekliliği pek çok birey için belirsiz ve hatta bazıları için imkansız hale getirmeye başlamıştır. Çoğu birey için emekli olma kararı da bireysel bir karar değil, eşe ve diğer aile üyelerinin ihtiyaçlarına bağlı bir karardır. Bu da emekliliği öngörülemez kılmaktadır<sup>309</sup>. Günümüzde, özellikle emeklilik yaşı üst sınırının artması, emekli aylığının yetmemesi ve aile yapısında meydana gelen

<sup>305</sup> Sarah Harper, "Economic and Social Implications of Aging Societies", **Science**, Cilt: 346, Sayı: 6209, 2014, (Social), s. 590.

<sup>306</sup> Sarah Harper, "The Challenge for Families of Demographic Ageing", **Families in Ageing Societies A Multi-Disciplinary Approach**, (Ed. Sarah Harper), Oxford University Press, New York, 2014, (Families), s. 7.

<sup>307</sup> Jacqueline L. Angel ve Richard A. Settersten, "The New Realities of Aging: Social and Economic Contexts", **New Directions in the Sociology of Aging, Panel on New Directions in Social Demography, Social Epidemiology, and the Sociology of Aging**, (Ed. Linda J. Waite ve Thomas J. Plewess), The National Academies Press, Washington, 2013, s. 105.

<sup>308</sup> Harper, Families, s. 7.

<sup>309</sup> Angel ve Settersten, s. 105.

değişiklikler bireylerin yaşlandıklarında da çalışmak durumunda kalmalarına neden olmaktadır<sup>310</sup>.

#### **2.1.4. İstihdam ve İşgücü Piyasasındaki Değişim**

Nüfusun yaşlanması olgusu, işgücünün yaşlanmasına neden olmakla birlikte işgücü piyasasını da etkilemektedir. İşgücünün yaşlanması, yaşlı bireyleri yoksulluktan uzak tutmak, yaşlı işgücü için insan onuruna yakışır iş olanaklarını teşvik etmek ve yaşlı çalışanların işgücü piyasasındaki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak gibi çeşitli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, istihdama erişim, insan onuruna yakışır bir gelire sahip olma, sosyal koruma imkanlarına erişebilme ve sosyal diyalog bağlamında katılım tüm çalışanlar için önemli olmakla birlikte yaşlı istihdamı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Buradan hareketle, bu başlık altında istihdam ve işgücü piyasasının yapısı ve değişiminin yaşlı istihdamına etkileri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

##### **2.1.4.1. İstihdama Erişim**

İşgücü piyasaları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak ve insan odaklı kalkınmayı teşvik etmek için merkezi bir konumdadır. Bunun en önemli nedeni, ücretli çalışmanın dünyadaki hanehalklarının büyük çoğunluğu için ana gelir kaynağı olması ve ayrıca çalışmanın örgütlenmesinin, eşitlik, demokrasi, sürdürülebilirlik ve toplumsal bütünleşmenin temel ilkelerinin güçlendirilmesi üzerinde etkisi olmasıdır<sup>311</sup>.

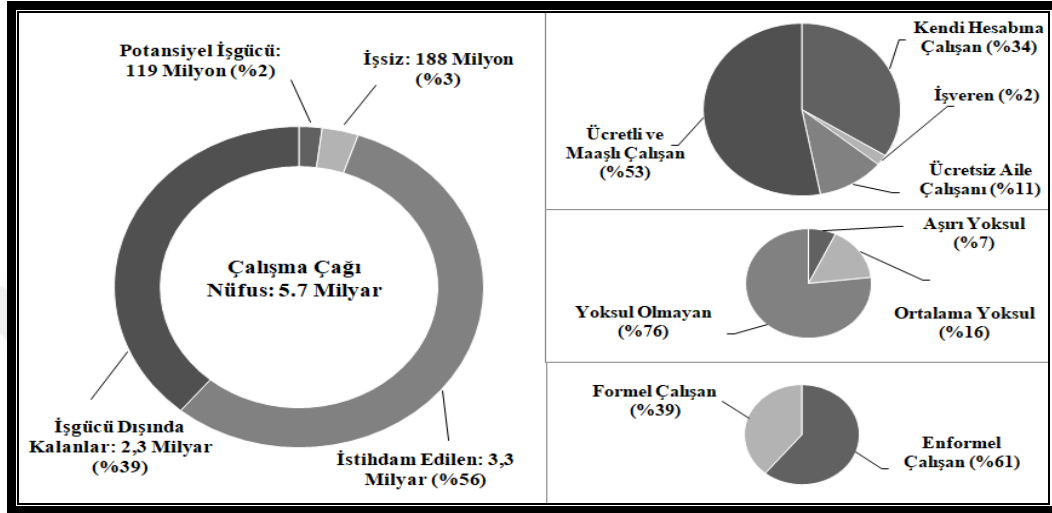
ILO'nun Dünya İstihdam ve Sosyal Görünüm Raporu (2020: 5)'na göre, 2019 yılında, 15 yaş ve üzeri kadın ve erkeklerden oluşan küresel çalışma çağındaki nüfus 5,7 milyar dolaylarındadır. Şekil 1'den de görüleceği üzere, çalışma çağındaki nüfusun 3,3 milyarı istihdamda ve 188 milyonu işsizdir. Kalan 2,3 milyar kişi çalışma yaşı, eğitim ve ücretsiz bakım işleriyle uğraşan ve emekliler de dahil olmak üzere işgücünün dışındadır. Söz konusu grup içinde, esasen 119 milyon potansiyel işgücü bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, iş arayanlar, ancak henüz istihdam edilmek

<sup>310</sup> Davuthan Günaydın, "Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Çerçevesinde İşgücünün Yaşlanma Sorunu", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi (YSAD)**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2018, s. 5.

<sup>311</sup> International Labour Organisation (ILO), **World Employment and Social Outlook – Trends 2019**, International Labour Office, Geneva, 2019, (Trend), s. 5.

için hazır olmayanlar ya da istihdam edilmek için hazır olanlar ancak iş aramayanlar söz konusu 119 milyon kişiyi oluşturmaktadır. İşgücüne katılım oranı ise bir önceki yıla göre %0,7 azalarak %60,7 düzeyinde gerçekleşmiştir<sup>312</sup>.

**Şekil 1:** Küresel İşgücü Piyasasının Görünümü, 2019



Kaynak: ILO, Trend, s. 6.

Dünya nüfusunun 2030 yılına kadar %13'lük bir büyüme göstermesi ve önümüzdeki 20 yılda %14'lük bir artışla 2050'ye kadar 9,7 milyarı geçmesi beklenmektedir. Bu beklenen genişleme etkileyici görünmekle birlikte, geçtiğimiz yıllarda gözlemlenen nüfus artış hızına göre düşük olduğu da bir gerçektir. Küresel nüfusun 1980 ve 2017 yılları arasında %65'in üzerinde (ya da 3,1 milyar) arttığı tahmin edilmektedir. Oysa 2050 yılına kadar %35 (ya da 2,2 milyar) artması beklenmektedir<sup>313</sup>. Diğer yandan, küresel işgücü piyasaları bağlamında, 15 ila 24 yaş arasındaki gençlerin küresel işgücüne katılım oranı, 1993 ve 2018 yılları arasında önemli ölçüde azalmış, bu süre sonunda %15 düşerek %42'ye<sup>314</sup>, 2019'da ise %41,2'ye düşmüştür. 2021'de ise %40,7'ye<sup>315</sup> düşeceği öngörülmektedir. İşgücüne katılım oranlarında düşüşe neden olan artan eğitime kayıt oranları, doğum oranlarında düşüş ve daha uzun yaşam beklentisi gibi bazı faktörler aslında olumludur. Ancak, işgücünün büyümesinde öngörülen eğilimler, çalışmanın

<sup>312</sup> International Labour Organisation (ILO), **World Employment and Social Outlook Trends 2020**, International Labour Office, Geneva, 2020, (World), s. 19, 28.

<sup>313</sup> ILO, Trend, s. 3.

<sup>314</sup> ILO, Trend, s. 11.

<sup>315</sup> ILO, World, s. 28.

örgütlenmesi ve kaynakların dağılımı ile ilgili yeni zorluklar da meydana getirmektedir. Birincisi ve en önemlisi, yaşlıları yoksulluktan korumak için mevcut emeklilik sistemleri zorlanacak, ikincisi ise artan bir bağımlılık oranı, bakım sektörü gibi bazı sektörlerde işgücü talebini artırarak yapısal dönüşümü hızlandıracaktır. Son olarak, gittikçe artan yaşlı işgücü, işgücü piyasasındaki yenilik ve yapısal değişikliklere uyum sağlamada zorluk yaşayabilecektir<sup>316</sup>.

Küresel ekonomi, işsizliğin önümüzdeki yıllarda artmaya devam edeceği yeni döneme bir girmektedir. ILO'ya göre, 2018'de 172 milyon olan işsiz sayısı, 2019'da 188 milyona ulaşmıştır. Söz konusu eğilim, dünyadaki yaşlanan nüfustan da etkilenmektedir. Yaşlı bireylerin sayısı dünyanın her yerinde artmaktadır ve dünya genelinde işgücündeki 55 yaş ve üstü yaşlı çalışanların payı 1990'da %10,5'ten 2014'te %14,3'e yükselmiştir. 2030 yılına gelindiğinde, işgücündeki yaşlı çalışanların sayısının 270 milyon artarak yaklaşık 750 milyona ulaşacağı ileri sürülmektedir. Söz konusu miktar, toplam işgücünün %18'inden daha fazlasına denk gelmektedir<sup>317</sup>. Tablo 2'de, 15-24 ve 55-64 yaş grubu çalışanların işgücüne katılım oranları gösterilmektedir.

**Tablo 2:** 15-24 Yaş Grubu Gençler ve 55-64 Yaş Grubu Yaşlı Çalışanların İşgücüne Katılım Oranları (%)

|                   | 15-24 Yaş |      |      |      |      |      |      | 55-64 Yaş |      |      |      |      |      |      |
|-------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|------|
|                   | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | 2018 | 2019 | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | 2018 | 2019 |
| <b>AB 28</b>      | 46,1      | 44,9 | 44,4 | 42,4 | 42,4 | 42,4 | 42,6 | 40,2      | 45,1 | 49,6 | 57,3 | 59,0 | 61,9 | 63,0 |
| <b>OECD</b>       | 51,6      | 49,6 | 47,4 | 47,0 | 47,1 | 47,7 | 48,1 | 50,3      | 54,2 | 57,4 | 61,1 | 62,1 | 63,9 | 64,4 |
| <b>Belçika</b>    | 35,3      | 35,0 | 32,5 | 30,0 | 28,5 | 29,6 | 31,0 | 27,1      | 33,3 | 39,2 | 46,6 | 48,1 | 52,6 | 56,4 |
| <b>Japonya</b>    | 47,0      | 44,8 | 43,1 | 43,0 | 44,8 | 47,8 | 49,2 | 66,5      | 66,6 | 68,7 | 72,2 | 73,6 | 77,0 | 77,9 |
| <b>Çekya</b>      | 46,1      | 33,9 | 30,9 | 32,5 | 32,0 | 30,4 | 29,7 | 38,2      | 47,0 | 49,7 | 58,0 | 60,8 | 66,5 | 68,0 |
| <b>Danimarka</b>  | 70,7      | 68,1 | 67,5 | 62,1 | 66,2 | 60,1 | 61,1 | 58,2      | 62,8 | 61,8 | 67,6 | 70,6 | 71,6 | 73,6 |
| <b>Almanya</b>    | 51,5      | 50,2 | 51,8 | 48,8 | 49,2 | 50,3 | 51,4 | 42,9      | 52,1 | 62,5 | 69,4 | 71,3 | 73,6 | 74,7 |
| <b>İrlanda</b>    | 66,3      | 65,5 | 55,0 | 47,2 | 52,6 | 46,7 | 47,1 | 46,6      | 53,3 | 55,5 | 60,3 | 60,8 | 62,9 | 63,5 |
| <b>Yunanistan</b> | 39,0      | 33,7 | 30,0 | 26,0 | 24,6 | 23,3 | 22,5 | 40,5      | 43,6 | 45,2 | 41,6 | 44,9 | 48,5 | 49,8 |
| <b>İspanya</b>    | 48,5      | 52,4 | 46,9 | 38,8 | 36,9 | 36,9 | 36,9 | 40,9      | 46,0 | 50,7 | 57,6 | 59,2 | 60,5 | 61,6 |
| <b>Fransa</b>     | 29,3      | 38,1 | 38,9 | 37,3 | 37,2 | 37,7 | 36,9 | 37,3      | 40,4 | 42,2 | 52,6 | 53,7 | 56,0 | 56,9 |
| <b>İtalya</b>     | 39,5      | 33,6 | 28,1 | 26,2 | 26,6 | 26,1 | 26,1 | 29,0      | 32,5 | 37,9 | 51,1 | 53,4 | 57,0 | 57,4 |
| <b>Kıbrıs</b>     | 40,8      | 41,8 | 40,4 | 40,3 | 37,6 | 39,2 | 38,8 | 51,2      | 52,4 | 59,1 | 57,1 | 59,0 | 64,7 | 65,3 |

<sup>316</sup> ILO, Trend, s. 11.

<sup>317</sup> International Labour Organization (ILO), "What Age Means for the Labour Force", [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS\\_358943/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS_358943/lang--en/index.htm) (03.11.2019).

|                         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Lüksemburg</b>       | 34,0 | 28,8 | 24,7 | 35,2 | 30,7 | 33,1 | 34,6 | 27,6 | 32,4 | 40,6 | 40,3 | 41,6 | 42,0 | 45,0 |
| <b>Macaristan</b>       | 37,2 | 27,1 | 24,8 | 31,0 | 32,3 | 32,3 | 32,2 | 22,6 | 34,3 | 36,5 | 48,1 | 52,1 | 55,8 | 58,0 |
| <b>Hollanda</b>         | 70,8 | 67,3 | 68,3 | 68,5 | 68,2 | 68,9 | 70,0 | 38,5 | 46,0 | 55,6 | 67,1 | 68,4 | 70,9 | 72,0 |
| <b>Polonya</b>          | 37,8 | 33,5 | 34,6 | 32,9 | 34,5 | 35,1 | 35,2 | 31,3 | 32,8 | 36,7 | 46,9 | 48,3 | 50,3 | 50,7 |
| <b>Portekiz</b>         | 45,7 | 42,1 | 36,1 | 33,5 | 33,2 | 34,2 | 34,3 | 52,5 | 53,7 | 54,3 | 57,0 | 58,5 | 63,4 | 64,4 |
| <b>Finlandiya</b>       | 53,8 | 51,9 | 50,8 | 53,7 | 53,5 | 54,4 | 55,3 | 46,6 | 56,4 | 60,2 | 65,3 | 66,4 | 70,3 | 71,5 |
| <b>İsveç</b>            | 52,9 | 55,5 | 51,4 | 54,9 | 54,7 | 53,9 | 54,7 | 69,3 | 72,8 | 74,9 | 78,9 | 79,8 | 81,7 | 81,7 |
| <b>Birleşik Krallık</b> | 69,6 | 66,9 | 62,4 | 62,4 | 61,6 | 60,7 | 61,0 | 53,0 | 58,2 | 59,8 | 64,2 | 65,1 | 67,3 | 68,1 |
| <b>ABD</b>              | 65,8 | 60,8 | 55,2 | 55,0 | 55,2 | 55,2 | 55,9 | 59,2 | 62,9 | 64,9 | 63,9 | 64,1 | 65,0 | 65,3 |
| <b>Norveç</b>           | 64,7 | 60,2 | 57,4 | 56,7 | 55,3 | 54,3 | 55,5 | 68,0 | 68,8 | 69,6 | 73,4 | 74,1 | 73,2 | 74,0 |
| <b>İsviçre</b>          | 68,3 | 65,7 | 68,1 | 67,5 | 68,4 | 68,0 | 66,5 | 65,1 | 67,6 | 68,6 | 73,2 | 74,3 | 75,6 | 76,0 |
| <b>Kanada</b>           | 64,4 | 65,9 | 64,5 | 64,2 | 63,7 | 63,3 | 64,6 | 50,9 | 57,9 | 62,2 | 64,8 | 65,8 | 66,5 | 66,8 |
| <b>Türkiye</b>          | 42,5 | 37,7 | 38,3 | 42,0 | 42,4 | 44,0 | 44,4 | 37,2 | 29,1 | 31,4 | 34,2 | 35,6 | 37,8 | 36,6 |

Kaynak: OECD.Stat, “LFS by Sex and Age - Indicators: Labour Force Participation Rate”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (27.12.2020).

OECD ve AB28 verilerine göre, 2000 ve 2019 yılları arasında 15-24 yaş grubu genç işgücünün işgücüne katılım oranları düşme eğiliminde iken, 55-64 yaş grubunun işgücüne katılım oranları yıllar itibariyle düzenli olarak artış göstermiştir. Söz konusu oran Türkiye’de 2000 yılından itibaren düşük seyretmiştir ve 2018 yılına gelindiğinde %37,2 olan 2000 yılı oranının üzerinde gerçekleşmiştir. 2019 yılında ise, %1,2 oranında azalmıştır. Genel olarak bakıldığında, 55-64 yaş grubunun işgücüne katılım oranları 15-24 yaş grubunun katılım oranlarından çok daha yüksek düzeydedir. ABD, Japonya, Danimarka, Almanya İsveç ve Birleşik Krallık gibi ülkeler 55 yaş ve üstü bireyler arasında nispeten yüksek işgücüne katılım oranına sahip yüksek gelirli ülkelerdir. ABD’de yalnızca 55-64 yaş grubu yaşlı çalışanlar için değil, aynı zamanda 65 ve üzeri yaş grubunun da işgücüne katılım oranlarının, diğer yüksek gelirli ülkelerin çoğundan daha yüksek kalması beklenmektedir. Nitekim, Fransa, Almanya ve İtalya’da 2000’li yıllarda 65 yaş ve üzeri yaşlıların yalnızca %2 ile %4’ü işgücüne girerken, ABD’de bu oran %12,9 dolaylarında gerçekleşmiştir. 2019 yılında ise bu oran, %20,2’ye ulaşmıştır<sup>318</sup>. Türkiye’de ise, halen gençlerin işgücüne katılım oranları, 55-64 yaş grubundan daha yüksektir. Ancak, yaşlılar arasında işgücü piyasasına katılım oranları artış eğilimindedir.

Tablo 3’te 55-64 yaş grubu çalışanların istihdam oranları OECD ülkeleri ortalamaları ve Türkiye açısından gösterilmektedir.

<sup>318</sup> OECD.Stat, (27.12.2020).

**Tablo 3: 55-64 Yaş Grubu İstihdam Oranları (%)**

|                  | 55-64 Yaş |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
|                  | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| AB 28            | 37,3      | 42,2 | 46,2 | 53,3 | 55,2 | 57,0 | 58,7 | 60,0 |
| OECD             | 47,8      | 51,7 | 53,9 | 58,1 | 59,2 | 60,4 | 61,4 | 62,0 |
| Belçika          | 26,3      | 31,8 | 37,3 | 44,0 | 45,4 | 48,3 | 50,3 | 52,1 |
| Japonya          | 62,8      | 63,9 | 65,2 | 70,0 | 71,4 | 73,3 | 75,2 | 76,3 |
| Çekya            | 36,3      | 44,6 | 46,5 | 55,5 | 58,5 | 62,1 | 65,1 | 66,7 |
| Danimarka        | 55,7      | 59,5 | 58,4 | 64,7 | 67,8 | 68,9 | 69,6 | 71,8 |
| Almanya          | 37,6      | 45,5 | 57,7 | 66,2 | 68,6 | 70,1 | 71,4 | 72,7 |
| İrlanda          | 45,3      | 51,7 | 50,8 | 55,3 | 56,7 | 58,4 | 61,1 | 62,9 |
| Yunanistan       | 39,0      | 42,0 | 42,4 | 34,3 | 36,3 | 38,3 | 41,1 | 43,2 |
| İspanya          | 37,0      | 43,1 | 43,5 | 46,9 | 49,1 | 50,5 | 52,2 | 53,8 |
| Fransa           | 34,3      | 38,5 | 39,7 | 48,8 | 49,9 | 51,4 | 52,2 | 53,0 |
| İtalya           | 27,7      | 31,4 | 36,5 | 48,2 | 50,3 | 52,2 | 53,7 | 54,3 |
| Kıbrıs           | 49,5      | 50,6 | 56,3 | 48,2 | 52,2 | 55,3 | 60,9 | 61,1 |
| Lüksemburg       | 27,2      | 31,7 | 39,6 | 38,4 | 39,6 | 39,8 | 40,5 | 43,1 |
| Macaristan       | 21,9      | 33,0 | 33,6 | 45,3 | 49,8 | 51,7 | 54,4 | 56,7 |
| Hollanda         | 37,6      | 43,8 | 53,2 | 61,7 | 63,5 | 65,7 | 67,7 | 69,7 |
| Polonya          | 28,4      | 29,1 | 34,1 | 44,3 | 46,2 | 48,3 | 48,9 | 49,5 |
| Portekiz         | 50,8      | 50,4 | 49,5 | 49,9 | 52,1 | 56,2 | 59,2 | 60,4 |
| Finlandiya       | 42,3      | 52,6 | 56,3 | 60,0 | 61,4 | 62,5 | 65,4 | 66,8 |
| İsveç            | 65,1      | 69,6 | 70,6 | 74,6 | 75,6 | 76,6 | 78,1 | 77,9 |
| Birleşik Krallık | 50,8      | 56,7 | 56,9 | 61,9 | 62,8 | 63,6 | 65,1 | 66,2 |
| ABD              | 57,8      | 60,8 | 60,3 | 61,5 | 61,8 | 62,5 | 63,1 | 63,7 |
| Norveç           | 67,1      | 67,6 | 68,6 | 72,2 | 72,6 | 71,9 | 72,0 | 72,8 |
| İsviçre          | 63,3      | 65,1 | 66,2 | 70,3 | 71,5 | 72,2 | 72,6 | 73,0 |
| Kanada           | 48,1      | 54,8 | 58,1 | 60,9 | 61,6 | 62,2 | 62,9 | 63,2 |
| Türkiye          | 36,4      | 28,0 | 29,6 | 31,9 | 33,4 | 34,4 | 35,3 | 33,6 |

Kaynak: OECD.Stat, "LFS by Sex and Age - Indicators: Employment-Population Ratios", [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T) (28.12.2020).

İşgücüne katılım oranlarında olduğu gibi 55-64 yaş grubu OECD ortalaması istihdam oranı yıllar itibariyle artış göstermiştir. Türkiye’de 2000 yılı itibariyle düşüş göstermeye başlayan istihdam oranı, 2008 yılı itibariyle tekrar artışa geçmiş ve söz konusu artış düzenli olarak 2018 yılına kadar devam etmiştir. Ancak, 2019 yılında %2,3’lük bir azalma olmuştur. Özellikle, ekonomik krizler sırasında, 50 ve üzeri yaş grubundaki bireyler arasında istihdam oranları artmış ya da sabit kalmıştır. Buna rağmen, söz konusu yaş grubundaki bireyler krizden büyük zarar görmüştür. Örneğin, bazı emekliler emeklilik kesintileri veya maliyet artışları nedeniyle harcanabilir gelirlerinde düşüş yaşamışlardır. Hükümetlerin bütçe dengeleme önlemleri nedeniyle kamu tarafından finanse edilen hizmetlerdeki kesintiler yaşanan sorunları artırmıştır. Bu nedenle, 2008 sonrasında yaşlı çalışanların istihdam

oranlarındaki artış, ek gelir elde edebilme ihtiyacını yansıtmaktadır<sup>319</sup>. Diğer yandan, pek çok ülkenin erken emeklilik politikalarından vazgeçmesi ve emeklilik yaşını yükseltmesi de 55-64 yaş grubunun istihdam oranının artmasında etkili olmuştur.

Kadınların geç kariyer evrelerinde işgücü piyasasına katılımlarının artırılmasının, demografik yaşlanmanın zorluklarına karşı etkili bir önlem olacağı düşünülmektedir. Standart emeklilik yaşlarındaki değişikliklerden öte, tam emekli maaşı alabilmek için gerekli minimum katkı yılında artışlar yoluyla çalışma yaşamına devam etmek için daha fazla teşvik sağlanmaktadır<sup>320</sup>. Ancak, tüm yaş gruplarında olduğu gibi 55-64 yaş grubunda da kadınların istihdam oranları erkeklerin oldukça gerisinde seyretmektedir. Emeklilik politikalarındaki düzenlemeler, gelir ihtiyacı ya da tüm bunların yanında gerçekten çalışma istek ve arzusu içerisinde olan kadınların işgücüne katılım oranları artış göstermekte, ancak yetersiz istihdam olanakları nedeniyle istihdam oranları düşük kalmaktadır. İstihdam oranlarının OECD ülkeleri ortalaması kadınlarda %53,9 iken, erkeklerin %70,6 dolaylarında olması, yaşlı kadınların dezavantajlı olduğunu göstermektedir<sup>321</sup>. 50 yaşın üzerindeki bireyler genellikle eşlerinin bakımı ya da sağlık sorunu veya engelliği olan ebeveynleri ile ilgilenmek durumundadır. Daha uzun çalışma yaşamını teşvik ederken önemli bir sorun burada ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz, bakım sorumluluklarının üstlenilmesi, 50 ve üzeri yaş grubundaki bireylerin çalışma yaşamına devam edebilmesi ya da istihdama girebilmesini zorlaştırmaktadır<sup>322</sup>. Yaşlı kadınlar, aynı zamanda, “kaçınılmaz” bakım hizmeti sunan kesimi oluşturdukları için, yaşlı ve en dezavantajlı gruplar arasında daha fazla temsil edilmektedir<sup>323</sup>. Bu nedenle, ağırlıklı olarak özellikle kadınlara atfedilen bakım sorumluluğu genellikle

---

<sup>319</sup> The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Work Preferences After 50**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014, (After 50), s. 4; Charlotte Fechter ve Werner Sesselmeier, **Research Report on the Changing Labour Market Conditions for Older Workers**, FACTAGE – Fairer Active Ageing For Europe, 2017, s. 5.

<sup>320</sup> Dirk Hofäcker, **Globalization and the Labour Market Situation of Older Workers: Exploring Trends, Challenges and Strategies for Adaptation**, Mutual Learning Programme 2012 Spring 2012 Seminar, 2012, (Adaptation), s. 10.

<sup>321</sup> OECD.Stat, (28.12.2020).

<sup>322</sup> Eurofound, After 50, s. 6.

<sup>323</sup> Lia Susana Daichman, “Elder Abuse in Developing Nations”, **The Cambridge Handbook of Age And Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Press, Cambridge, 2005, s. 323.

kadınların tercihleri ve ücretli bir işte çalışma isteği ile çelişmektedir<sup>324</sup>. Aslında, küresel olarak, bakım açığı şu anda ücretsiz “gönüllü” bakım çalışanları tarafından doldurulmakta olup, bunların birçoğu bu bakımı sağlamak için resmi iş olanaklarından vazgeçmiş 57 milyon kadından oluşmaktadır<sup>325</sup>.

Yaşlı çalışanların işgücü piyasası durumu genellikle çalışma çağı nüfus (25-54) ve genç işgücünden (15-24) farklıdır. Özellikle, yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla işsiz kalma olasılıkları daha düşüktür, ancak yaşlı çalışanlar bir kez işsiz kaldıklarında, işlerine dönmeleri ortalama olarak daha uzun sürmektedir<sup>326</sup>. Tablo 4’te, 15-24, 25-54 ve 55-64 yaş grubu işgücünün uzun dönemli işsizlik oranları gösterilmektedir.

**Tablo 4:** 15-24, 25-54 ve 55-64 Yaş Grubu İşgücünün Uzun Dönemli İşsizlik Oranları (%)

|             | 15-24 Yaş |      |      |      |      |      | 25-54 Yaş |      |      |      |      |      | 55-64 Yaş |      |      |      |      |      |
|-------------|-----------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|
|             | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2018 | 2019 | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2018 | 2019 | 2000      | 2005 | 2010 | 2015 | 2018 | 2019 |
| AB 28       | 32,6      | 29,7 | 28,1 | 32,2 | 26,1 | 23,9 | 48,6      | 48,8 | 41,5 | 50,6 | 45,1 | 42,0 | 61,4      | 62,4 | 53,7 | 63,3 | 59,7 | 56,0 |
| OECD        | 20,0      | 19,7 | 20,6 | 19,8 | 14,5 | 14,4 | 34,3      | 35,5 | 34,0 | 37,0 | 30,9 | 28,4 | 43,7      | 43,8 | 42,2 | 45,3 | 41,1 | 37,8 |
| ABD         | 3,9       | 7,2  | 18,3 | 11,4 | 7,3  | 7,9  | 6,6       | 13,3 | 31,5 | 20,5 | 14,2 | 13,9 | 10,7      | 16,6 | 37,9 | 25,1 | 20,8 | 18,0 |
| Almanya     | 23,5      | 31,8 | 26,8 | 22,5 | 22,3 | 20,7 | 51,0      | 54,4 | 48,3 | 44,3 | 41,9 | 38,2 | 69,1      | 69,8 | 62,2 | 60,5 | 58,6 | 55,1 |
| Belçika     | 29,1      | 27,2 | 30,1 | 35,7 | 25,9 | 22,6 | 61,9      | 58,6 | 52,4 | 53,4 | 51,7 | 46,2 | 79,4      | 74,8 | 80,0 | 76,3 | 70,8 | 64,7 |
| B. Krallık  | 12,3      | 12,6 | 23,6 | 21,9 | 15,4 | 14,5 | 32,9      | 25,0 | 36,9 | 35,0 | 30,2 | 28,6 | 43,4      | 38,8 | 42,7 | 40,9 | 40,9 | 39,9 |
| Bulgaristan | 48,6      | 48,8 | 40,7 | 51,1 | 46,5 | 45,1 | 58,9      | 61,8 | 46,1 | 61,2 | 58,5 | 56,7 | 64,1      | 67,2 | 53,1 | 63,9 | 64,9 | 61,8 |
| Çekya       | 37,3      | 38,5 | 30,2 | 30,9 | 18,3 | 23,5 | 53,3      | 57,7 | 46,4 | 50,8 | 32,4 | 28,4 | 45,6      | 58,8 | 41,9 | 57,4 | 44,7 | 44,5 |
| Danimarka   | 2,1       | 4,5  | 6,4  | 8,0  | :    | :    | 24,7      | 24,5 | 23,9 | 32,4 | :    | :    | 41,0      | 48,5 | 36,8 | 41,5 | :    | :    |
| Finlandiya  | 3,3       | 6,1  | 7,7  | 8,0  | 5,9  | 3,1  | 34,0      | 28,9 | 27,4 | 27,8 | 25,6 | 21,5 | 56,5      | 49,8 | 42,8 | 47,2 | 39,2 | 34,8 |
| Fransa      | 20,6      | 23,3 | 30,1 | 27,3 | 23,6 | 24,5 | 45,3      | 45,0 | 41,9 | 44,6 | 42,4 | 38,7 | 69,6      | 64,0 | 56,7 | 63,1 | 59,6 | 62,1 |
| Hollanda    | :         | 17,7 | 11,6 | 18,7 | 12,3 | 9,0  | :         | 46,5 | 30,5 | 45,5 | 37,2 | 32,6 | :         | 62,5 | 52,1 | 68,1 | 68,2 | 59,6 |
| İrlanda     | 19,9      | 22,1 | 42,0 | 38,5 | 22,5 | :    | 44,9      | 38,2 | 50,9 | 60,0 | 42,2 | :    | 48,6      | 46,4 | 56,0 | 75,3 | :    | :    |
| İspanya     | 29,3      | 13,4 | 29,2 | 35,0 | 23,8 | 18,5 | 45,0      | 25,9 | 36,6 | 51,9 | 41,3 | 37,8 | 58,4      | 49,9 | 54,7 | 70,9 | 62,0 | 57,8 |
| İsveç       | 8,9       | :    | 6,4  | 4,4  | 2,8  | 2,0  | 26,6      | :    | 21,8 | 21,8 | 17,8 | 14,6 | 49,3      | :    | 31,5 | 36,2 | 29,4 | 28,6 |
| İtalya      | 57,5      | 45,3 | 44,5 | 55,7 | 49,5 | 47,4 | 63,8      | 51,0 | 49,0 | 59,2 | 60,3 | 58,3 | 64,2      | 56,4 | 58,9 | 65,2 | 66,7 | 63,3 |
| Japonya     | 21,5      | 23,6 | 28,6 | 25,0 | 17,4 | 18,2 | 22,5      | 33,1 | 38,7 | 38,4 | 37,1 | 35,4 | 32,8      | 40,8 | 40,0 | 31,4 | 25,0 | 32,0 |
| Kanada      | 4,0       | 3,2  | 4,2  | 5,1  | 3,9  | 3,2  | 14,0      | 11,3 | 14,0 | 12,7 | 10,7 | 8,9  | 18,6      | 19,1 | 21,3 | 19,9 | 16,9 | 14,6 |
| Kıbrıs      | 16,0      | 11,9 | 16,9 | 24,4 | 15,8 | 15,7 | 27,6      | 25,7 | 21,1 | 47,1 | 35,5 | 30,2 | 39,2      | 47,0 | 24,3 | 63,4 | 33,1 | 42,1 |
| Lüksemburg  | 14,3      | 14,0 | 25,7 | 8,5  | 7,5  | 10,1 | 24,9      | 28,9 | 29,5 | 33,1 | 27,9 | 25,1 | 26,4      | 54,0 | 41,5 | 42,7 | 41,4 | 40,2 |
| Macaristan  | 37,3      | 35,8 | 39,9 | 27,2 | 25,9 | 24,1 | 52,6      | 48,4 | 52,0 | 48,8 | 41,7 | 34,1 | 61,7      | 57,4 | 55,1 | 64,0 | 50,1 | 44,6 |
| Norveç      | 1,3       | 1,6  | 3,8  | 3,7  | 11,9 | 9,3  | 14,7      | 24,5 | 24,5 | 28,3 | 32,4 | 29,1 | 18,4      | 23,9 | 19,8 | 24,1 | 31,4 | 52,8 |
| Polonya     | 28,0      | 38,4 | 15,5 | 29,2 | 15,1 | 14,6 | 41,5      | 56,0 | 28,0 | 40,8 | 29,4 | 22,6 | 42,9      | 61,6 | 36,2 | 50,7 | 36,5 | 29,3 |
| Portekiz    | 21,2      | 31,5 | 30,2 | 30,9 | :    | :    | 47,9      | 50,8 | 54,1 | 60,2 | :    | :    | 69,4      | 67,6 | 72,7 | 76,4 | :    | :    |

<sup>324</sup> Gallup ve International Labour Organization (ILO), **Towards A Better Future For Women and Work: Voices of Women and Men**, Gallup, Inc., and the International Labour Organization (ILO), (Geneva and Washington, DC), 2017, s. 9.

<sup>325</sup> International Labour Organization (ILO), **World Social Protection Report 2017–19: Universal Social Protection to Achieve the Sustainable Development Goals**, International Labour Office, Geneva, 2017, (Sustainable), s. 102, 111.

<sup>326</sup> John S. Heywood ve W. Stanley Siebert, “Understanding the Labour Market for Older Workers: A Survey”, **Study of Labor (IZA) Discussion Paper**, Sayı: 4033, February 2009, s. 3; Dixon, s. 68.



|            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Türkiye    | 19.8 | 35.9 | 22.9 | 13.3 | 14.2 | 17.0 | 21.8 | 41.0 | 30.7 | 22.9 | 25.1 | 25.3 | 31.3 | 52.1 | 41.8 | 38.8 | 33.7 | 36.1 |
| Yunanistan | 50.2 | 45.1 | 35.4 | 56.1 | 53.0 | 54.1 | 56.9 | 54.0 | 46.2 | 74.3 | 70.8 | 70.3 | 57.1 | 52.8 | 52.0 | 84.8 | 81.9 | 81.1 |

Kaynak: OECD.Stat, “Incidence of Unemployment by Duration”,

[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (30.12.2020).

İşsizlik oranlarına bakıldığında, 55-64 yaş gurubu çalışanların işsizlik oranları OECD ülkeleri ortalaması bağlamında, yıllar itibariyle düşerken, Türkiye’de önemli ölçüde artış göstermiştir. 55-64 yaş grubu işsizlik oranı, genel olarak 15-24 ve 25-54 yaş grubu işsizlik oranından düşük seyretmektedir. 2019 yılı 15-24 yaş arası genç işgücünün OECD ortalaması işsizlik oranı %11,7 ve 25-54 yaş arası işgücünün işsizlik oranı %4,9 iken, 55-64 yaş arası yaşlı işgücünün işsizlik oranı %3,8’dir. Uzun dönemli işsizlik oranına bakıldığında ise, 2018 yılı 15-24 yaş arası genç işgücünün OECD ortalaması uzun dönemli işsizlik oranı %14,5 iken, 2019 yılında %14,4’e gerilemiştir. 2018 yılı 25-54 yaş arası işgücünün işsizlik oranı %30,9 iken, 2019 yılında %28,4 olarak gerçekleşmiştir. 55-64 yaş arası yaşlı işgücünün işsizlik oranı ise 2018’de %41,1, 2019’da ise %37,8 olarak gerçekleşmiştir. Tüm yaş grupları itibariyle bakıldığında, 55-64 yaş grubunun uzun süreli işsizlik oranı daha yüksektir. Cinsiyet bağlamında uzun dönemli işsizlik oranlarına bakıldığında, 2019 OECD ortalaması erkeklerde %37,7 kadınlarda %38,1 iken, AB28 ortalaması, erkeklerde %56,4 ve kadınlarda %55,6 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’de ise 2019 yılı itibariyle %34,2 oranıyla erkekler, %48,4 oranıyla da kadınlar uzun süreli işsizlik yaşamaktadır<sup>327</sup>. Türkiye’de, kadınlar erkeklere göre daha fazla uzun süreli işsizlik riskine maruz kalmaktadır.

Yaşlanan nüfus, işten çıkarılan çalışanların kaygılarını daha da önemli hale getirmektedir. Mevcut ücretlerle yeniden eğitim alma ve iş bulma konusunda daha zor koşullara sahip olan uzmanlaşmış yaşlı çalışanlar arasında uzun süreli işsizlik riskinin artması önemli bir sosyal sorun niteliği kazanma eğilimindedir. OECD ülkelerinin çoğunda yaşam beklentisi arttıkça ve emeklilik yaşı arttıkça, 40’lı veya 50’li yaşlarda işten çıkarılan çalışanlar halen gelecek 10 ya da 20 yıl daha aktif çalışma ömrüne sahip olabilmektedirler<sup>328</sup>. Uzun süreli işsizlik durumu ise yaşlı çalışanlarda, iş bulma

<sup>327</sup> OECD. Stat, “LFS by Sex and Age - Indicators: Unemployment Rate”, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T) (31.12.2020).

<sup>328</sup> OECD, **OECD Employment Outlook 2019 The Future of Work**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Future), s. 64.

ümidinin kırılmasına<sup>329</sup> ve işgücünden ayrılmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda, yaşlılar arasında giderek artan işsizlik, yaşlanmakta olan işgücü açısından, mevcut becerilerin ve beşeri sermaye birikiminin, devam eden inovasyon karşısında güncelliğini yitireceğini ve böylece üretkenlik artışına potansiyel olarak zarar verebileceğinin bir göstergesidir<sup>330</sup>.

#### 2.1.4.2. İnsan Onuruna Yakışır Gelir

Çalışanlar için üretken iş, kendileri ve bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamalarına yetecek düzeyde gelir elde ettiği, kabul edilebilir bir iş anlamına gelmektedir<sup>331</sup>. Küresel düzeyde tüm toplumlar için iş güvencesinin sağlanması, kişisel gelişim için fırsatların oluşturulması ve bireylerin kendileri ve ailelerini geçindirecek yeterlilikte gelir elde edebilecekleri işlerin yaratılmasıdır<sup>332</sup>. Ancak, günümüzde devam eden işgücü piyasası dönüşümleri, piyasa gelir eşitsizliğini derinleştirmektedir ve önemli politika değişiklikleri olmadan, bu eğilimin devam etmesi kaçınılmazdır. Özellikle, beceriye dayalı teknolojik ilerleme, gerekli becerilere ve sermayeye sahip olanlarla olmayanlar arasındaki açığı genişletmektedir. Ayrıca, yeni teknolojiler ve küresel piyasalara erişim, çokuluslu işletmelerin artan piyasa gücü ve artan karla yükselişini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, işgücünün pazarlık gücü zayıflamakta ve güvencesiz istihdamın yeni biçimleri artmaktadır. Birçok sektörde, giderek artan talebe dayalı üretim süreci nedeniyle istikrarlı çalışanların aksine görevlerin yüklenicilere ve alt yüklenicilerle gerçekleştirilmesi işgücü piyasasının parçalı bir hale gelmesine neden olmaktadır<sup>333</sup>. Sonuç olarak, gelirlerin ve servetlerin belirli bir kesimde yoğunlaşma ve sosyal hareketlilik riski bulunmaktadır<sup>334</sup>. Demografik değişim söz konusu eşitsizliği daha da derinleştirme potansiyeline sahiptir.

<sup>329</sup> Philip Taylor, **New Policies for Older Workers**, The Policy Press, 2002, s. 9.

<sup>330</sup> Richard Disney, **Can We Afford To Grow Older? A Perspective on The Economics of Aging**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996, s. 154.

<sup>331</sup> Richard Anker, Igor Chernyshev, Philippe Egger, Farhad Mehran ve A. Joseph Andritter "Measuring Decent Work With Statistical Indicators", **International Labour Review**, Cilt: 142, Sayı: 2, 2003, s. 151-152.

<sup>332</sup> Guy Standing, "From People's Security Surveys to A Decent Work Index", **International Labour Review**, Cilt: 141, Sayı: 4, 2002, s. 444.

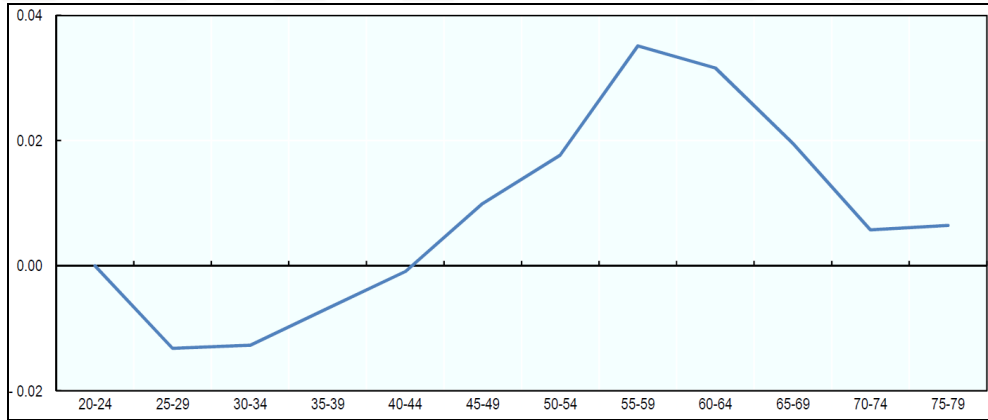
<sup>333</sup> David Weil ve Tanya Goldman, "Labor Standards, the Fissured Workplace, and the On-Demand Economy", **Employment Regulation Perspectives on Work**, 2016, s. 27.

<sup>334</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility, Overview and Main Findings**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Elevator), s. 20.

Etkin bir politika eylemi olmadan, artan gelir eşitsizliği, yaşamda beklenen sürenin de artmasıyla yaşlı kesimde daha fazla hissedilmektedir<sup>335</sup>.

Günümüz genç ve orta yaşlı bireylerinin deneyimleri, önümüzdeki yıllarda yaşlandıklarında daha farklı olabilecektir. Daha uzun yaşayacak olsalar da, daha fazla işsizlik ve düşük ücret gibi sorunlara maruz kalırken, diğerleri daha yüksek, istikrarlı kazanç elde etmiş olacaktır. Özellikle, çalışma yaşamındaki geniş gelir eşitsizliği emeklilik gelirlerindeki eşitsizliği de etkilemektedir. Nitekim, emekli aylığı, sosyal yardımlar gibi devletin yaşlılık destek sistemleri önemli ölçüde daha yüksek eşitsizliklerle baş etmek zorunda kalacak, bu nedenle, gelirin yeniden dağılımı bileşenlerinden sosyal güvenlik sistemleri, vergiler ya da kamu harcamalarının daha büyük rol oynaması ihtiyacını artacaktır<sup>336</sup>. Gelir eşitsizliği, gini katsayısı ile ölçülmekte, katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almakla birlikte, 0 herkesin aynı gelire sahip olduğunu ve 1'e yaklaştıkça tüm gelirlerin yalnızca bir kişiye gittiğini göstermektedir. Gelir eşitsizliği tipik olarak 55-60 yaşlarına kadar artmaktadır. Şekil 2, yaş gruplarına göre gelir eşitsizliğinin eğilimini göstermektedir.

**Şekil 2: Yaş Gruplarına Göre Gelir Eşitsizliği**



Kaynak: OECD, Unequally, s. 30.

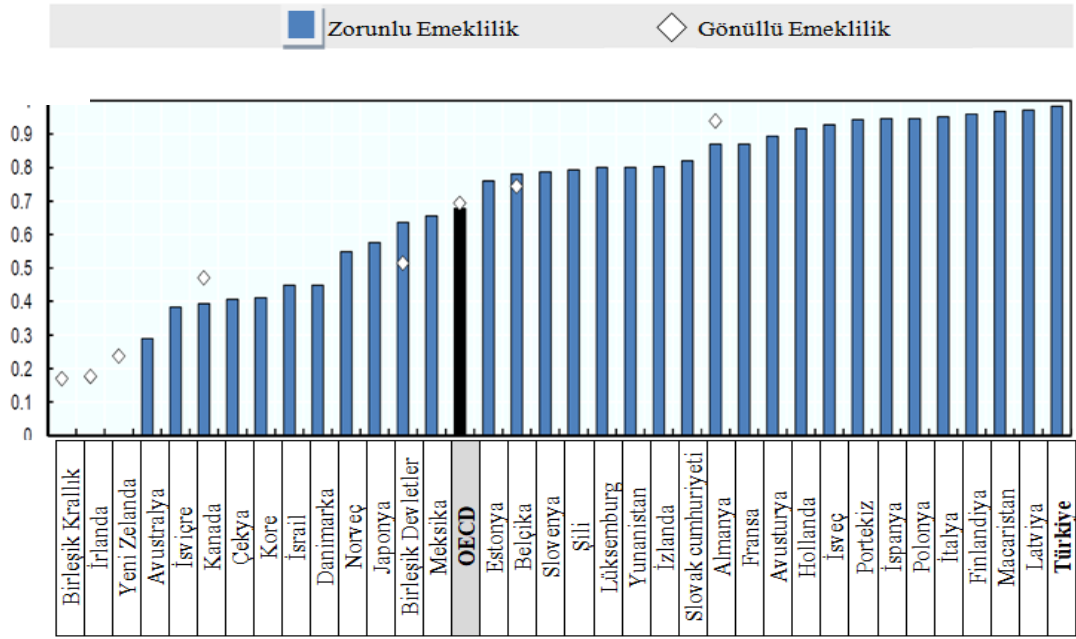
Gini endeksi ile ölçülen gelir eşitsizliği, yaşla birlikte artmakta, yaş grupları ve ülkeler arasında ortalama olarak 55-60 yaşlarında zirveye çıkmaktadır. Eşitsizlik genellikle o yaş grubundan sonra düşmektedir. 75-79 yaşlarında yaklaşık 3 puan gerilemekte, bu da eşitsizliğin %10'luk bir azalmasına karşılık gelmektedir.

<sup>335</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Preventing Ageing Unequally**, OECD Publishing, Paris, 2017, (Unequally), s. 27-28.

<sup>336</sup> OECD, Unequally, s. 126.

Dolayısıyla, yaşlı yetişkinler işgücü piyasasından ayrıldıkça eşitsizlik azalmaktadır<sup>337</sup>. Ancak, ücret eşitsizliğindeki her bir artış emeklilikte eşitsizliğe etki etmektedir. Günümüz işgücü piyasalarında istikrarlı bir kariyer elde etmenin giderek daha belirsiz hale geldiği düşünülürse, söz konusu eşitsizlik daha da derinleşecektir. Şekil 3, ücret eşitsizliğindeki bir artışın emeklilik eşitsizliğine etkisini göstermektedir.

**Şekil 3: Ücret Eşitsizliğindeki Bir Artışın Emeklilik Eşitsizliğine Etkisi**



Kaynak: OECD, Unequally, s. 41.

Tam zamanlı çalışanlar için bile, emekli aylığı sistemlerinin çoğunda, özellikle katkılar ve faydalar arasında sıkı bağlantının olduğu sistemlerde, yüksek ücret eşitsizliği emeklilikte gelir eşitsizliğine dönüşecektir. Emekli aylıklarının sabit bir oranda ödendiği Yeni Zelanda, Birleşik Krallık ve İrlanda gibi ülkelerde geçmiş kazançlardan bağımsız olarak, daha yüksek ücret eşitsizliği emeklilikteki gelir dağılımını etkilemeyecektir. Bununla birlikte, bu ülkelerdeki gönüllü emekli aylıkları göz önüne alındığında, ücret eşitsizliğinin %20-25'i emekli aylığına aktarılabilmektedir. Buna karşılık, Türkiye, Letonya, Macaristan, Finlandiya, İtalya, Polonya, İspanya, Portekiz, İsveç, Hollanda, Avusturya, Fransa ve Almanya'da ücret eşitsizliğinin %85'inden fazlası emeklilikte gelir eşitsizliğine aktarılmaktadır. Dolayısıyla, söz konusu ülkelerde, emeklilikte gelir eşitsizliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ancak, yaşam beklentisindeki

<sup>337</sup> OECD, Unequally, s. 30.

sosyo-ekonomik eşitsizliklerin de dikkate alınması gerekmektedir. Düşük eğitilmiş, yoksul emeklilerin daha kısa ömürleri, emeklilik sisteminden bağımsız olarak birikmiş faydalarını orantılı bir şekilde azaltmaktadır. 65 yaşında düşük ve yüksek eğitilmiş bireyler arasındaki yaşam beklentisindeki ortalama üç yıllık fark göz önüne alındığında, düşük gelirli bireylerin emeklilikteki refahı, yüksek gelirli emeklilere göre ülkeler arasında ortalama olarak %12 oranında düşmektedir. Sonuç olarak, emeklilik yaşını yükseltmek düşük gelirli çalışanları yüksek gelirli çalışanlardan daha fazla etkileyecektir. Çalışma yaşamına geç girme ya da ara verme durumları nedeniyle, istikrarsız bir çalışma yaşamına sahip olan çalışanlar, prim esasına dayalı emeklilik sistemlerinde genellikle daha düşük emeklilik aylığına hak kazanacaktır. Atipik çalışma biçimlerinde istihdam edilen ve işgücü piyasasına zayıf bağlılığı olan çalışanlar bu nedenle daha savunmasız hale gelmektedir<sup>338</sup>. Türkiye’de, 4/a kapsamında istihdam edilen işçiler emeklilik aylığına hak kazanabilmek için 7200 gün prim ödeme koşulu aranmaktadır. Bu durumda normal sigortalının çalışması gerekli süre ay olarak 240 ay olarak hesaplanmaktadır. Diğer yandan, bir ayda kısmi süreli olarak haftada 20 saat çalışan, emekli olabilmek için 654,5 ay çalışmak durumunda kalmaktadır<sup>339</sup>.

Günümüzde, emekliler emekli aylığının artışında milli gelir artışının dikkate alınmaması nedeniyle, ne yazık ki gelir bakımından dezavantajlı duruma düşmektedirler. Türkiye’de 2002 yılı ile kıyaslandığında, emekli aylıkları 2018 yılında %20 oranında gerilemiştir. Dolayısıyla, 2002 yılından bu yana emeklilik aylıklarının büyümeden aldığı pay azalmaktadır. Tablo 5’te 2002-2018 yılları arasında milli gelir ile emekli aylıkları artışı kıyaslanmaktadır.

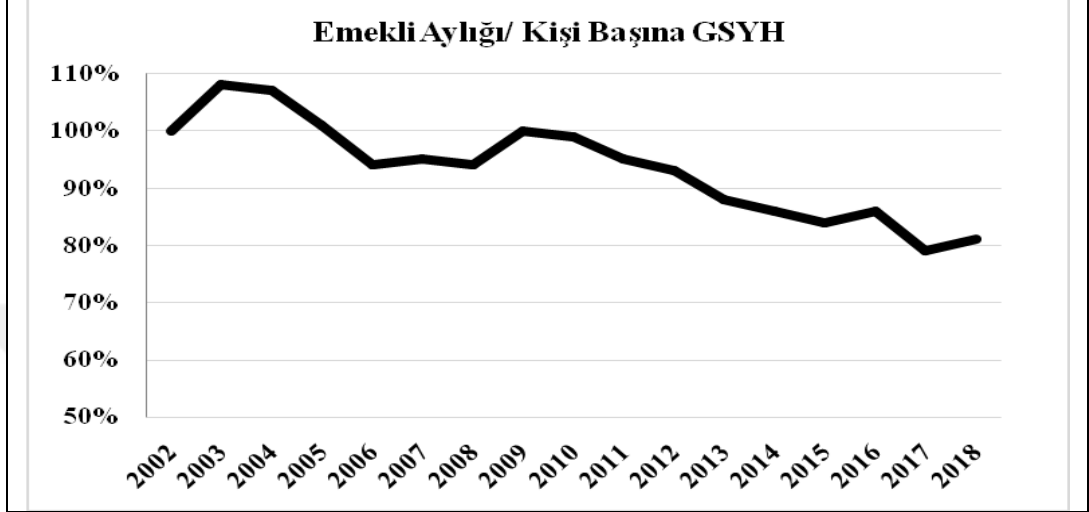
**Tablo 5:** 2002-2018 Yılları Arasında Milli Gelir ile Emekli Aylıkları Artışı

| Yıl  | Emekli İşçi Aylığı (Yıl Sonu) | Emekli Aylığı Artış Oranı | Asgari Ücret | Kişi Başına GSYH | Kişi Başına GSYH Artış Oranı | Emekli Aylığı/ Kişi Başına GSYH |
|------|-------------------------------|---------------------------|--------------|------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 2002 | 239,7                         | 100,0                     | 306.000.000  | 5.445            | 100,0                        | 100%                            |
| 2003 | 332,0                         | 138,5                     | 423.000.000  | 7.007            | 128,7                        | 108%                            |
| 2004 | 400,8                         | 167,2                     | 444.150.000  | 8.536            | 156,8                        | 107%                            |
| 2005 | 437,2                         | 182,4                     | 531,00       | 9.844            | 180,8                        | 101%                            |
| 2006 | 470,0                         | 196,1                     | 585,00       | 11.389           | 209,2                        | 94%                             |
| 2007 | 526,5                         | 219,6                     | 638,70       | 12.550           | 230,5                        | 95%                             |
| 2008 | 578,3                         | 241,3                     | 693,00       | 14.001           | 257,2                        | 94%                             |
| 2009 | 608,3                         | 253,8                     | 760,50       | 13.870           | 254,8                        | 100%                            |

<sup>338</sup> OECD, Unequally, s. 40, 41.

<sup>339</sup> Oğuz Karadeniz, “Türkiye’de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 2, 2011, s. 97.

|      |         |       |          |        |       |     |
|------|---------|-------|----------|--------|-------|-----|
| 2010 | 692,3   | 288,8 | 837,00   | 15.860 | 291,3 | 99% |
| 2011 | 782,4   | 326,4 | 940,50   | 18.787 | 345,1 | 95% |
| 2012 | 851,8   | 355,4 | 1.021,50 | 20.880 | 383,5 | 93% |
| 2013 | 922,5   | 384,9 | 1.134,00 | 23.766 | 436,5 | 88% |
| 2014 | 1.000,0 | 417,2 | 1.273,50 | 26.489 | 486,5 | 86% |
| 2015 | 1.100,0 | 458,9 | 1.647,00 | 29.899 | 549,2 | 84% |
| 2016 | 1.242,5 | 518,4 | 1.777,50 | 32.904 | 604,3 | 86% |
| 2017 | 1.348,5 | 562,6 | 2.029,50 | 38.660 | 710,1 | 79% |
| 2018 | 1.647,5 | 687,3 | 2.558,40 | 45.987 | 844,6 | 81% |



Kaynak: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, “Yıllar İtibarıyla Net ve Brüt Asgari Ücretler”, <https://ailevecalisma.gov.tr/media/3667/net-bruet-asgari-uecret.pdf> (12.11.2019); Disk-Ar, s. 51.

Tablo 5’te yer alan emekli aylıkları sosyal güvenlik kurumu tarafından açıklanan prim ve çalışma süresi tam olan sigortalı işçi emeklilerinin asgari aylıklarını göstermektedir. Emekli aylık ve gelirleri prim ve çalışma süresi ile hak sahipliği durumuna göre çok daha düşük olabilmekte ve asgari ücretin altına düşebilmektedir<sup>340</sup>. 2002-2018 yıllarında emekli aylığı esas alındığında, tüm yıllar itibarıyla emekli aylığı asgari ücretin oldukça altında seyretmiştir. Diğer yandan, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) araştırmasının Aralık 2018 ayı verilerine göre, dört kişilik bir ailenin yaşamını sürdürebilmesi için yalnızca temel gıda harcaması miktarı aylık 1.941,16 TL (açlık sınırı) olarak belirlenmiştir. Gıda harcaması ile birlikte konut, ulaşım, eğitim, sağlık ve giyim gibi gereksinimler için gerçekleştirilmesi gereken harcamaların toplam miktarı 6.322,99 TL (yoksulluk sınırı) olarak belirlenmiştir. Bekar ve çocuk sahibi olmayan bir çalışanın yaşamını

<sup>340</sup> Disk-Ar, s. 52.

idame ettirebilmek için gerekli miktar ise aylık 2.393,25 TL olarak hesaplanmıştır<sup>341</sup>. 2019 Aralık ayı itibariyle açlık sınırı 2.162,70 TL, yoksulluk sınırı ise 7.044,62 TL'ye yükselirken, 2020 Aralık ayı itibariyle açlık sınırı 2.589,94 TL, yoksulluk sınırı ise 8.436,27 TL olarak belirlenmiştir. Bekar ve çocuk sahibi olmayan bir çalışanın yaşama maliyeti de aylık 3.146,98 TL olarak kayıtlara geçmiştir. 2021 Nisan ayı itibariyle ise, açlık sınırı 2.767,15 TL, yoksulluk sınırı 9.013,53 TL ve son olarak yaşam maliyeti 3.336,10 TL'ye yükselmiştir<sup>342</sup>.

Tablo 5'teki emekli aylığı çalışma süresi tam ve istikrarlı bir çalışma yaşamına sahip sigorta kapsamında bulunan işçi için olmasına rağmen hem açlık sınırından hem de yoksulluk sınırından oldukça düşük düzeyde kalmıştır. Oysa, emekli aylığı düzenlemeleri, emekli yoksulluğu ve eşitsizlikle mücadelede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, pek çok OECD ülkesinde, düşük kazançlı işlerde istihdam edilen çalışanların, kesintisiz bir çalışma yaşamı olsa dahi, emeklilikte yoksullukla karşı karşıya kalma riski bulunmaktadır. Meksika, Şili, İngiltere, Japonya, Almanya, Polonya, ABD, İsveç, Slovenya ve Kanada olmak üzere 10 OECD ülkesinde çalışma yaşamından ayrılıp zorunlu emeklilik programları aracılığıyla, emekliliğe geçişle birlikte bireylerin gelirlerinde azalma olduğu saptanmıştır. G20 yükselen ekonomilerde, Güney Afrika ve Endonezya'da düşük gelirli çalışanlar insan onuruna yakışmayan emekli aylığıyla yaşamlarını idame ettirmek durumundadır<sup>343</sup>.

#### 2.1.4.3. Sosyal Koruma

Sosyal koruma, yaşlılıkta sosyal güvenlik hakkının gerçekleştirilmesinde, gelir güvencesinin sağlanmasında ve sağlık ve bakım hizmetleri de dahil olmak üzere haklarını ve saygınlıklarını teşvik edecek şekilde temel hizmetlere erişimin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler yaşlandıkça bazı nedenlerden

<sup>341</sup> Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), "Aralık 2018 Açlık ve Yoksulluk Sınırı", **Türk-İş Haber Bülteni**, 28 Aralık 2018, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2018-ACLIK-ve-YOKSULLUK-SINIRI-d158749> (10.11.2019).

<sup>342</sup> Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), "Aralık 2019 Açlık ve Yoksulluk Sınırı", **Türk-İş Haber Bülteni**, 27 Aralık 2019, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2019-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d340750> (05.01.2020).; Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), "Aralık 2020 Açlık ve Yoksulluk Sınırı", **Türk-İş Haber Bülteni**, 29 Aralık 2020, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2020-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d478752> (31.12.2020).; Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), "Nisan 2021 Açlık ve Yoksulluk Sınırı", **Türk-İş Haber Bülteni**, <http://www.turkis.org.tr/NISAN-2021-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d509757> (25.05.2021).

<sup>343</sup> OECD, Unequally, s. 40.

dolayı istihdamdan elde edilen gelirlere giderek daha az güvenmektedirler. Yüksek eğitilmiş profesyoneller sık sık iyi ücretlendirilmiş mesleklerde istihdam edilmeye yaşamlarının geç dönemlerine kadar devam edebilirken, nüfusun çoğunluğu genellikle yaşlılıkta ücretli işlere erişimin dışında tutulmaktadır. Özel tasarruflar ya da konut mülkiyeti gibi çeşitli mal varlıkları farklılık yaratmaktadır, ancak çoğu birey açısından, yaşamlarının sonuna kadar yeterli düzeyde bir gelir güvencesi sağlamak için yeterli olamamaktadır. Özel ya da aile içi transferler, ek bir gelir güvencesi olarak önemli olabilir. Ancak, özellikle düşük bir gelirle yaşamakta zorlanan aileler için, çoğu zaman yeterli olmaktan ve her zaman güvenilir olmaktan uzaktır. Bu nedenle, birçok ülkede kamu emeklilik sistemleri, en azından temel gelir güvencesinin kurulduğu bir yapı haline gelmiştir. Yaşlılıkta gelir güvencesi, sağlık hizmeti ve uzun süreli bakım dahil, ücretsiz veya düşük maliyetle sağlanan, sosyal hizmetlerin mevcudiyetine ve erişimine de bağlıdır. Bu tür hizmetlere güvenli ve uygun erişim sağlanmazsa, yaşlı bireyler ve aileleri genellikle yoksulluk içine sürüklenmektedir. Sosyal korunmanın yaşlılar için önemli rolü, 2012 yılında ILO'nun 185 üye devletinin hükümetleri, işverenleri ve işçi temsilcileri tarafından kabul edilen ve daha sonra G20 ve BM tarafından onaylanan 202 nolu ILO Sosyal Koruma Tabanları Tavsiyesi'nde tanınmaktadır. Tavsiye, herkese en azından temel bir sosyal güvenlik seviyesini garanti eden, ulusal olarak tanımlanmış sosyal koruma zeminleri kurma konusunda rehberlik etmektedir. Bu temel güvence, yaşlı kadınlar ve erkekler için onurlu ve güvenli bir yaşam için anahtar olan temel sağlık hizmetlerine ve gelir güvencesine erişimi içermektedir<sup>344</sup>.

Yaşlılıkta gelir güvencesi ve emekli aylığına erişim, işgücü piyasasında ve istihdamdaki eşitsizliklerle yakından ilişkilidir<sup>345</sup>. Nüfusun emeklilik yaşına girmesiyle, geçim kaynağı öncelikle emekli aylığı, aile desteği, kamu transferleri ve finansal ve reel varlıklar tarafından karşılanmaktadır. Söz konusu temel gelir kaynakları ve özellikle emeklilik gelirleri ve kamu transferleri, makroekonomik koşullara ve finansal piyasaların esnekliğine bağlı olarak giderek artan bir eşitsizlik

---

<sup>344</sup> International Labour Organization (ILO), **Social Protection For Older Persons: Key Policy Trends and Statistics**, Social Protection Department International Labour Office, Switzerland, 2014, (Protection), s. 1; International Labour Organization (ILO), **Social Security for All Building Social Protection Floors and Comprehensive Social Security Systems**, International Labour Office, 2012, (Security), s. 35.

<sup>345</sup> ILO, Sustainable, s. 85.



ve yaşlılıkta yoksulluk tehdidine yol açmaktadır. Örneğin, reel emek gelirlerindeki düşüş, zayıflamış sosyal güvenlik ağları ile birleştiğinde, yaşlılıkta gelir kırılganlığına katkıda bulunmakta, bireylerin emeklilik için tasarruf etme hakkını ve reform geçiren emeklilik sistemlerinden fayda sağlama becerilerini azaltmaktadır. Günümüzde birçok emeklilik sistemi hem mevcut hem de gelecekteki emeklileri kapsayacak yeterli ve sürdürülebilir bir sistemi yeniden yapılandırma ve sürdürme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde, dünya genelinde, emeklilik yaşının üzerindeki bireylerin üçte birine yakınının emekli aylığına erişimi bulunmamaktadır<sup>346</sup>. Emeklilik sistemlerinin kapsamını etkinleştirme yönünde küresel bir eğilim gözlemlenirken, dünya nüfusunun çoğu için yaşlılıkta gelir güvencesi sağlanamamakta ve önemli eşitsizlikler devam etmektedir. Küresel olarak, çalışma çağındaki nüfusun yaklaşık %67,6'sı (15-64 yaşlarındakiler) primli ya da primsiz (vergilerle finanse edilen) emeklilik planları ile kapsamaktadır. Bu nedenle, kanunlar uygun şekilde uygulanmış ise, öngörülen yaşa ulaşıldığında emekli aylığına hak kazanılacaktır<sup>347</sup>. Ancak, emeklilik sisteminin yasal kapsamı, nüfusun yaklaşık %50'sinde kaldığı Arap Devletleri ve Sahra altı Afrika gibi bazı bölgelerde oldukça düşüktür. Dahası, düşük gelirli ve daha kısa ya da kesintili istihdam olanağına sahip, düşük kaliteli işlerde çalışanların, emeklilik sistemi içinde emeklilik haklarının oluşturulmasında dezavantajlı olma ihtimalleri daha fazladır<sup>348</sup>. Genel olarak, mevcut işgücü piyasası eşitsizlikleri ve sosyal güvenceye eşit olmayan erişim, sadece gelirden değil, aynı zamanda sağlık ve barınma olanaklarına erişimde de yaşlılıkta eşitsizlikleri artıracaktır<sup>349</sup>. Dolayısıyla, bazı ülkeler sosyal koruma kapsamını güvencesiz işlerde istihdam edilenleri de kapsayacak şekilde genişletmektedir. Yoksulluk içinde yaşayan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal yardım şeklinde primsiz (çoğunlukla vergi ile finanse edilen) mekanizmalar kurmaya odaklanmaktadır. Bolivya Çokuluslu Devleti, Botsvana, Lesotho, Namibya ve Zanzibar gibi ülkelerin deneyimleri, yaşlılar için evrensel, primsiz emeklilik programlarının uygulanabilir olduğunu ve bunun düşük ve orta gelirli ülkelerin

<sup>346</sup> International Labour Organization (ILO), **World Employment and Social Outlook: Trends 2018**, International Labour Office, Geneva, 2018, (Trends 2018), s. 48.

<sup>347</sup> ILO, Sustainable, s. 78.

<sup>348</sup> International Labour Organization (ILO), **World Employment Social Outlook Trends For Women**, International Labour Office, Geneva, 2017, (Women), s. 1.

<sup>349</sup> ILO, Women, s. 15, 36.

hükümetleri tarafından finanse edilebileceğini göstermektedir. Örneğin, Bolivya Çokuluslu Devleti, Güney Amerika kıtasında kişi başına en düşük GSYİH'ye sahip olmasına rağmen, emekli aylığında en yüksek kapsama oranlarından birine sahiptir. 2007 yılında Renta Dignidad adlı primsiz emekli aylığının getirilmesiyle, evrensel bir kapsama ulaşmıştır. Renta Dignidad, 60 yaşın üzerindeki nüfusun yaklaşık %91'ine ulaşarak, prim ödeme koşulu olmaksızın kişi başına yaklaşık 36 ABD doları ve prim ödemeli programların yararlanıcıları için yaklaşık 29 ABD doları tutarında sosyal yardım ödemesi sağlamaktadır. Program, GSYİH'nın yaklaşık %1'ine mal olurken, hidrokarbonlara uygulanan doğrudan vergi ve kamu iktisadi teşekküllerinden gelen temettülerle finanse edilmektedir. Söz konusu programla hane düzeyinde yoksulluk %14 oranında azalmış ve yararlanıcıların gelirleri ve tüketimi güvence altına alınmıştır. Ayrıca, yardım alan hanelerde çocuk işçiliği yarı yarıya azalmış ve okula kayıt oranı da %100'e yaklaşmıştır<sup>350</sup>.

Ücretli çalışma, maddi iyilik hali, ekonomik güvence, fırsat eşitliği ve insani gelişme için kilit bir faktördür. Ancak, istihdamda olmak her zaman insan onuruna yakışır bir yaşamı garanti etmemektedir. Dünyadaki çalışma çağındaki nüfusun önemli bir kısmı yoksulluk riski altındadır ve bu gibi durumlarda istihdam, temel yaşam ihtiyaçlarını ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan işgücünün taleplerini karşılayamamaktadır. Aslında, çoğu çalışan, özellikle kayıt dışı ekonomide, güvencesiz işleri üstlenmek zorunda kalmaktadır<sup>351</sup>. Genel olarak, 2018 yılında 2 milyar kişi kayıt dışı işlerde istihdam edilmekte ve bu da dünyadaki işgücünün %61'ini oluşturmaktadır<sup>352</sup>. ILO'nun 2018 Kayıt Dışı Ekonomide Kadın ve Erkekler Raporu'na göre, yükselen ve gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkeler ve dünya genelinde kayıt dışı istihdam oranlarının yaş bağlamında sınıflandırılması Tablo 6'da gösterilmektedir.

---

<sup>350</sup> ILO, Sustainable, s. 4, 78, 81.

<sup>351</sup> ILO, Trend, s. 6.

<sup>352</sup> ILO, Trend, s. 6, 20.

**Tablo 6:** Kayıt Dışı İstihdam Oranlarının Yaş Bağlamında Sınıflandırılması

| Ülkeler                             |                     | Toplam | Erkek |       |       |       |       |      | Kadın |       |       |       |       |      |
|-------------------------------------|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|                                     |                     |        | 15-24 | 25-29 | 30-34 | 35-54 | 55-64 | 65+  | 15-24 | 25-29 | 30-34 | 35-54 | 55-64 | 65+  |
| Gelişmekte olan ve Yükselen Ülkeler | Afrika              | 85,8   | 94,4  | 83,4  | 80,3  | 75,8  | 81,0  | 94,4 | 95,4  | 87,5  | 86,1  | 84,9  | 88,9  | 97,9 |
|                                     | Amerika             | 53,8   | 64,5  | 47,8  | 46,9  | 50,3  | 57,2  | 64,5 | 61,6  | 47,1  | 49,4  | 55,2  | 67,6  | 83,6 |
|                                     | Arap Ülkeleri       | 68,6   | 84,8  | 69,3  | 61,4  | 56,8  | 60,8  | 84,8 | 88,7  | 68,1  | 55,8  | 57,8  | 71,3  | 91,6 |
|                                     | Asya ve Pasifik     | 71,4   | 90,0  | 77,6  | 73,6  | 68,5  | 74,5  | 90,0 | 83,7  | 64,1  | 63,0  | 62,5  | 83,7  | 92,6 |
|                                     | Avrupa ve Orta Asya | 36,8   | 50,4  | 39,8  | 33,0  | 33,0  | 36,7  | 50,4 | 47,6  | 40,3  | 35,6  | 33,6  | 31,4  | 45,0 |
|                                     | Toplam              | 69,6   | 85,9  | 73,1  | 69,0  | 65,6  | 71,2  | 85,9 | 81,6  | 63,9  | 62,6  | 62,1  | 77,2  | 89,4 |
| Gelişmiş Ülkeler                    | Amerika             | 19,4   | 13,7  | 17,3  | 18,7  | 20,0  | 23,5  | 27,7 | 13,2  | 17,6  | 18,2  | 18,8  | 20,2  | 22,0 |
|                                     | Asya ve Pasifik     | 21,7   | 23,2  | 17,5  | 12,4  | 14,4  | 27,8  | 52,0 | 20,9  | 13,0  | 14,9  | 19,4  | 34,3  | 60,7 |
|                                     | Avrupa ve Orta Asya | 15,6   | 25,7  | 17,5  | 15,3  | 14,9  | 17,5  | 42,6 | 26,1  | 15,0  | 12,3  | 12,1  | 13,8  | 28,9 |
|                                     | Toplam              | 18,3   | 19,4  | 17,4  | 15,9  | 16,3  | 21,9  | 39,3 | 19,1  | 15,6  | 14,7  | 15,4  | 20,4  | 37,5 |
| Dünya                               | Afrika              | 85,8   | 94,4  | 83,4  | 80,3  | 75,8  | 81,0  | 94,7 | 95,4  | 87,5  | 86,1  | 84,9  | 88,9  | 97,9 |
|                                     | Amerika             | 40,0   | 48,4  | 37,7  | 37,2  | 39,2  | 42,5  | 55,5 | 43,0  | 36,0  | 38,0  | 40,7  | 41,6  | 52,2 |
|                                     | Arap Ülkeleri       | 68,6   | 84,8  | 69,3  | 61,4  | 56,8  | 60,8  | 68,1 | 88,7  | 68,1  | 55,8  | 57,8  | 71,3  | 91,6 |
|                                     | Asya ve Pasifik     | 68,2   | 88,8  | 75,8  | 71,1  | 66,0  | 70,9  | 86,5 | 81,6  | 61,9  | 60,8  | 60,3  | 77,1  | 85,9 |
|                                     | Avrupa ve Orta Asya | 25,1   | 36,5  | 27,5  | 22,6  | 20,9  | 23,4  | 44,3 | 34,8  | 25,0  | 21,0  | 19,1  | 19,2  | 36,2 |
|                                     | Toplam              | 61,2   | 79,0  | 66,5  | 61,4  | 57,9  | 61,1  | 78,4 | 72,8  | 56,3  | 54,3  | 53,1  | 58,6  | 74,8 |

Kaynak: International Labour Organization (ILO), **Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture**, International Labour Office, Geneva, 2018, (Informal), s. 23, 146.

Tablo 6'dan da görüleceği üzere, beş ana bölge arasında, Afrika'daki istihdamın büyük çoğunluğu (%85,8) kayıt dışıdır. Asya ve Pasifik (%68,2) ve Arap Ülkeleri (%68,6) neredeyse aynı kayıt dışılık düzeyine sahiptir. Amerika'da (%40,0) ve Avrupa ve Orta Asya'da (%25,1) kayıt dışı istihdamdadır. Tarım hariç, küresel kayıt dışı istihdam düzeyi %50,5'e düşmekte, ancak tarım dışı kayıt dışı istihdam üç bölgede (Afrika, Arap ülkeleri ile Asya ve Pasifik) yüksek kalmaktadır. Gelişmiş ülkeler, Dünya Bankası tarafından tanımlanan yüksek gelirli ülkeler olarak kabul edilmektedir. Orta gelirli ülkeler olarak gelişmekte olan ülkeler ve düşük gelirli ülkeler ise ekonomisi yükselen ülkeler olarak sınıflandırılmaktadır. Gelişmekte olan ve ekonomisi yükselen ülkeler, dünyadaki istihdamın %82'sini temsil ederken, dünyanın kayıt dışı istihdamının %93'ü bu ülkelerde bulunmaktadır. Gelişmekte olan ve ekonomisi yükselen ülkelere istihdam edilen nüfusun üçte ikisinden fazlası kayıt dışı istihdamda (%69,6) iken, gelişmiş ülkelere istihdam edilen nüfusun beşte

birinden azı (%18,3) kayıt dışı istihdamdadır. Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi yüksek olan, Amerika, Asya ve Pasifik ile Avrupa ve Orta Asya'nın kayıt dışı istihdam payları daha düşüktür<sup>353</sup>.

Yaşam döngüsü boyunca kayıt dışı istihdam düzeyinde önemli farklılıklar bulunmakla birlikte, gençler ve yaşlı çalışanlar ağırlıklı olarak etkilenmektedir<sup>354</sup>. Kayıt dışılık düzeyi gençler ve yaşlılar arasında daha yüksektir. Özellikle, gelişmekte olan ve ekonomisi yükselen ülkelerde, 55 yaş üzeri ve 15-24 yaş grubu genç kadınlarda kayıt dışı istihdam oranı erkeklere göre daha fazladır. Kayıt dışı istihdam, ekonomisi yükselen ve gelişmekte olan ülkelerdeki gençler için daha muhtemeldir. Ancak, bir ülkenin ve bölgenin sosyoekonomik gelişimi ne olursa olsun yaşlı işgücünün istihdamı, gençlerden daha fazla kayıt dışı gerçekleşmektedir<sup>355</sup>.

Özellikle, yaşanan krizler en çok istihdamın kalitesi üzerinde etki yapmıştır. Bu noktada, irade dışı geçici ve kısmi süreli istihdam oranı, yoksulluk, kayıt dışı çalışma, iş ve ücret kutuplaşması ve gelir adaletsizliği daha da artış göstermiştir<sup>356</sup>. AB28 ülkelerinde yaş grupları itibariyle 25-49 yaş grubunda geçici istihdam edilenlerin oranı 2008'de %12,1 iken, Türkiye'de %10,2 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılına gelindiğinde, aynı yaş grubunda geçici istihdam edilenlerin oranı AB28 ülkelerinde %0,4 oranında artmış ve %12,5 düzeyine ulaşmıştır. Türkiye'de ise %8,5 olarak gerçekleşmiştir. 25-49 yaş grubunda Türkiye'de geçici istihdam edilenlerin oranı AB28 ortalaması altında kalmıştır. Ancak, 50-64 yaş grubu bağlamında değerlendirildiğinde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Buna göre, 50-64 yaş grubunda AB28 ülkelerinde geçici istihdam edilenlerin oranı 2008'de %6,7 iken, Türkiye'de %17,0 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılına gelindiğinde, aynı yaş grubunda geçici istihdam edilenlerin oranı AB28 ülkelerinde %6,7 olarak kalmış, Türkiye'de ise 10 yıllık süreçte %13,0 düzeyine düşmüştür. Ancak, yıllar itibariyle geçici istihdam edilenlerin oranı ülkemizde düşmüş olsa da AB28 ortalamasından daha yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. 2019 yılında AB ülkeleri arasında aynı yaş grubunda Türkiye ile yakın orana sahip ülkeler %14,7 ile İspanya ve %13,2 ile Polonya'dır. 65 yaş ve üzeri işgücü içerisinde geçici istihdam oranları ise, her iki

---

<sup>353</sup> ILO, Informel, s. 14.

<sup>354</sup> ILO, Trend, s. 6, 20.

<sup>355</sup> ILO, Informel, s. 19.

<sup>356</sup> International Labour Organization (ILO), **Global Employment Trends 2014, Risk of A Jobless Recovery?**, International Labour Office, Geneva, 2014, (Jobless), s. 42.

yaş grubundan daha yüksektir. Buna göre, 2008 yılında AB28 ortalaması %17,9 iken, Türkiye’de bu oran %29,9 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Yıllar itibariyle hem AB28 ortalaması hem de Türkiye ortalaması azalma gösterse de 2019 yılında AB28 ortalaması %14,7’ye, Türkiye ortalaması ise %15,8’e gerilemiştir. Bu bağlamda, yaş itibariyle değerlendirildiğinde, yaşla birlikte, geçici istihdam oranlarının da artış gösterdiği görülmektedir<sup>357</sup>. Aynı dönemde kısmi süreli istihdam oranı da %1,7 oranında büyüme göstermiştir. 2008 yılında, 15-64 yaş grubunda AB28 ortalaması %17,4 olan kısmi süreli istihdam oranı, 2019 yılında %19,1’e yükselmiştir<sup>358</sup>. Kısmi süreli istihdam edilenler içerisinde irade dışı kısmi süreli çalışanların oranı ise, 2008 yılında %25,7 iken, yıllar itibariyle artmış, 2015 yılında %29,1’e yükselmiş ve bu yıldan itibaren azalarak 2019 yılında %23,6’ya düşmüştür. Türkiye’de ise, 15-64 yaş grubunda irade dışı kısmi süreli çalışanların oranı yıllar itibariyle artmış, 2008 yılında %7,9’dan 2018 yılında %14,1’e yükselmiştir. İrade dışı kısmi süreli istihdam oranlarına yaş bağlamında bakıldığında, AB28 ülkelerinde 15-24 yaş grubunda, 2008 yılında %26,2 iken, 2019 yılında %21,4’e gerilemiştir. Türkiye’de ise, 2008 yılında %6,2 olan oran, 2019’da %10,8’e yükselmiştir. Diğer yandan, 25-49 yaş grubunda, 2008’de %26,8 olan AB28 ülkeleri ortalaması, 2018’de %25,7’ye gerilerken, Türkiye’de ise, 2008’de %10,0 olan oran, 2019’da %18,2’ye yükselmiştir. Diğer yandan, 50-64 yaş grubunda ise, 2008 yılı AB28 ortalaması %22,6 iken, 2018’de çok az bir azalmayla %21,2’ye gerilemiştir. Ancak, yine Türkiye’de yaşlı çalışanlar arasında irade dışı kısmi süreli istihdam edilenler 2008’de %4,5’ten 2019’da %8,8’e yükselmiştir<sup>359</sup>. Dolayısıyla, pek çok çalışan düşük ücretli geçici ya da kısmi süreli istihdamı kabul etmek zorunda kalmakta bu da çalışan yoksulların artmasına neden olmaktadır<sup>360</sup>. Tablo 7’de yaş gruplarına göre çalışan yoksul oranları verilmektedir.

<sup>357</sup> EuroStat, “Temporary Employees as A Percentage of The Total Number of Employees, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (05.01.2021).

<sup>358</sup> EuroStat, “Part-time Employment as Percentage of The Total Employment, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (05.01.2021).

<sup>359</sup> EuroStat, “Involuntary Part-Time Employment as Percentage of The Total Part-Time Employment, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (02.09.2020).

<sup>360</sup> ILO, Jobless, s. 42.

**Tablo 7: Yaş Gruplarına Göre Çalışan Yoksul Oranları**

|                         | 16-24 Yaş |      |      |      |      | 25-54 Yaş |      |      |      |      | 55-64 Yaş |      |      |      |      |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|
|                         | 2010      | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 | 2010      | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 | 2010      | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 |
| <b>AB 28</b>            | 11,1      | 12,4 | 11,0 | 12,3 | 11,7 | 8,3       | 9,5  | 9,4  | 9,3  | 9,2  | 7,1       | 8,6  | 9,2  | 8,9  | 8,7  |
| <b>Euro Bölgesi</b>     | 11,0      | 11,5 | 11,5 | 11,4 | 11,1 | 7,9       | 9,5  | 9,4  | 9,3  | 9,0  | 6,9       | 8,5  | 8,4  | 8,2  | 7,8  |
| <b>Almanya</b>          | 11,1      | 12,0 | 12,4 | 13,4 | 10,4 | 6,9       | 9,5  | 8,8  | 8,6  | 7,9  | 6,0       | 9,5  | 8,3  | 9,0  | 7,6  |
| <b>Belçika</b>          | 4,5       | 6,5  | 9,0  | 4,6  | 8,1  | 4,5       | 4,3  | 4,7  | 5,4  | 4,8  | 4,2       | 5,0  | 5,2  | 4,1  | 3,5  |
| <b>Birleşik Krallık</b> | 6,1       | 11,6 | 7,0  | 12,7 | :    | 6,9       | 9,0  | 8,5  | 9,8  | :    | 6,2       | 7,5  | 12,2 | 11,4 | :    |
| <b>Bulgaristan</b>      | 7,5       | 10,7 | 14,6 | 15,8 | 11,4 | 7,9       | 7,8  | 10,5 | 10,4 | 9,4  | 7,0       | 7,1  | 6,7  | 8,0  | 6,8  |
| <b>Çekya</b>            | 2,6       | 1,8  | 1,5  | 3,9  | 2,3  | 4,1       | 4,3  | 3,7  | 3,6  | 3,7  | 2,2       | 3,4  | 3,6  | 2,9  | 2,9  |
| <b>Danimarka</b>        | 25,5      | 18,7 | 19,0 | 29,0 | 26,3 | 5,7       | 4,7  | 5,0  | 4,6  | 4,2  | 3,5       | 2,5  | 3,3  | 3,5  | 5,5  |
| <b>Finlandiya</b>       | 8,6       | 7,5  | 4,2  | 6,2  | 6,9  | 3,2       | 3,3  | 2,6  | 3,1  | 2,6  | 3,8       | 2,9  | 2,6  | 2,3  | 2,8  |
| <b>Fransa</b>           | 12,1      | 10,0 | 9,5  | 8,9  | 7,7  | 6,1       | 7,3  | 7,3  | 7,1  | 7,5  | 6,1       | 7,2  | 6,4  | 6,2  | 6,9  |
| <b>Hollanda</b>         | 6,9       | 7,1  | 10,5 | 10,3 | 11,7 | 5,0       | 5,0  | 5,7  | 5,6  | 4,7  | 5,0       | 4,5  | 6,3  | 7,1  | 6,5  |
| <b>İrlanda</b>          | 5,4       | 6,0  | 9,0  | 6,1  | 7,3  | 4,8       | 4,5  | 4,3  | 4,2  | 3,8  | 8,3       | 6,0  | 6,9  | 6,2  | 5,3  |
| <b>İspanya</b>          | 14,8      | 24,6 | 19,1 | 16,3 | 20,2 | 10,9      | 13,6 | 13,4 | 13,5 | 13,2 | 8,4       | 8,8  | 10,2 | 9,8  | 9,1  |
| <b>İsveç</b>            | 23,0      | 18,4 | 13,7 | 15,5 | 13,4 | 7,3       | 8,1  | 6,8  | 7,2  | 8,2  | 4,2       | 4,4  | 4,9  | 4,3  | 4,3  |
| <b>İsviçre</b>          | 9,4       | 9,7  | 9,8  | 14,1 | 12,1 | 7,5       | 8,0  | 8,5  | 7,3  | 7,7  | 6,1       | 7,8  | 6,7  | 5,8  | 6,2  |
| <b>İtalya</b>           | 13,0      | 12,5 | 12,2 | 12,9 | 15,4 | 9,9       | 11,9 | 12,8 | 13,0 | 12,4 | 6,6       | 10,2 | 9,9  | 9,6  | 8,9  |
| <b>Kıbrıs</b>           | 8,4       | 15,0 | 13,7 | 6,7  | 7,9  | 7,8       | 8,8  | 7,8  | 8,0  | 7,3  | 4,5       | 9,1  | 6,2  | 4,7  | 3,9  |
| <b>Lüksemburg</b>       | 8,9       | 13,7 | 13,0 | 12,7 | 17,7 | 11,4      | 11,6 | 10,3 | 11,6 | 11,7 | 4,5       | 10,0 | 13,6 | 11,1 | 11,9 |
| <b>Malta</b>            | 5,2       | 3,4  | 4,6  | 3,8  | 5,2  | 6,3       | 6,3  | 6,0  | 6,4  | 6,7  | 3,9       | 2,7  | 5,3  | 8,0  | 6,2  |
| <b>Norveç</b>           | 21,7      | 22,2 | 23,6 | 26,8 | 23,7 | 4,4       | 5,2  | 5,4  | 5,3  | 5,9  | 1,9       | 1,6  | 2,2  | 1,8  | 3,1  |
| <b>Polonya</b>          | 12,7      | 10,5 | 11,6 | 11,9 | 9,2  | 11,5      | 11,2 | 9,5  | 9,2  | 9,6  | 10,4      | 11,8 | 11,6 | 11,6 | 11,7 |
| <b>Portekiz</b>         | 3,2       | 10,6 | 11,0 | 11,9 | 11,1 | 3,7       | 10,7 | 9,9  | 9,3  | 10,4 | 16,5      | 12,1 | 14,7 | 10,8 | 11,9 |
| <b>Türkiye</b>          | 20,8      | 15,5 | 12,3 | 13,0 | 13,7 | 17,1      | 13,8 | 13,5 | 13,8 | 13,7 | 21,9      | 11,4 | 8,4  | 9,4  | 10,4 |
| <b>Yunanistan</b>       | 11,9      | 19,1 | 14,3 | 14,7 | 15,3 | 13,5      | 12,6 | 12,4 | 10,3 | 9,3  | 16,6      | 16,8 | 14,9 | 13,3 | 13,2 |

Kaynak: EuroStat, "In-Work at-Risk-of-Poverty Rate by Age and Sex - EU-SILC survey",  
<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (01.01.2021).

Tablo 7’den de görüleceği üzere, 16-24 yaş grubunda çalışan yoksul oranı diğer yaş gruplarına göre daha fazladır ve Türkiye’nin de dahil olduğu pek çok ülkede artmaktadır. 25-54 yaş grubu çalışanlardan, çalışırken yoksulluk riskiyle karşı karşıya olanların oranı AB28 ortalaması 2010’da %8,3 iken, 2019’da bu oran %9,2’ye yükselmiştir. Aynı yaş grubunda, 2019 yılında Fransa, İsveç, İsviçre, Norveç, Polonya ve Portekiz gibi ülkelerde çalışan yoksul oranı artarken, Çekya, Almanya, Danimarka, Finlandiya, Türkiye ve Yunanistan’da azaldığı görülmektedir. 2019 yılında 55-64 yaş grubunda ise, Tablo 7’deki 22 ülkeden 9’unda çalışan yoksul oranı artmaktadır. Türkiye’de de yaşlı çalışanlar arasında yoksulluğun arttığı gözlenmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, tüm yaş grupları tarafından maruz kalınan çalışan yoksulluk, işgücü piyasasındaki eşitsizlikten kaynaklanmakta ve söz konusu eşitsizlik çalışma çağındaki nüfusu daha fazla etkilediğinden, yaşam boyunca süregelen yoksulluk onları yaşlılığa kadar takip etmektedir. Yaşam boyu

süren bir yoksulluk, bireylerin emeklilik yaşamına da etki edecek ve çalışan yoksulluk olgusu emekli yoksulluğuna neden olarak, yaşlıların emeklilik yaşının ötesinde de çalışma yaşamında kalmaya devam etmelerine neden olacaktır. Nitekim, Massachusetts Boston Üniversitesi'ndeki Gerontoloji Enstitüsü, 2016 yılında Amerikan yaşlıların çoğunluğunun temel ihtiyaçlar için gereken finansal kaynaklardan yoksun olduğunu koymuştur<sup>361</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesinin önemli bir boyutu, iş istikrarı ile yakından bağlantılı olan istihdam güvencesidir. OECD verileri, son 20 yılda her ne kadar ülkeler arasında önemli farklılıklar olsa da iş istikrarının ortalama olarak düştüğünü göstermektedir. İşgücünün yaşlandığı da dikkate alındığında OECD ülkelerinin çoğunda iş istikrarı azalmıştır. Bu eğilim özellikle daha az eğitilmiş çalışanlar arasında belirgindir ve yalnızca gençler arasında yoğunlaşmamaktadır. Yaşlılar ve daha düşük eğitim düzeyine sahip yaşlı çalışanlar da işlerinde istikrarsızlık yaşamaktadırlar. Demografik yapıdaki değişiklikler de dikkate alındığında, bir işyerindeki kıdem süresi ortalama olarak %4,9 (veya yaklaşık beş ay) azalmıştır<sup>362</sup>. Dolayısıyla, yaşlılıkta sosyal koruma yetersizliği, günümüzde yalnızca yaşlı bireylere özgü olmaktan çıkmıştır. İşgücü piyasasına yeni girmiş gençler ya da yetişkin işgücü arasındaki istikrarsız, düşük ücretli, genellikle yarı zamanlı işlerde çalışanların gelecekte ciddi bir güvencesizlikle karşı karşıya kalacağı açıktır.

#### 2.1.4.4. Katılım ve Temsil

İstihdam ve işgücü piyasasının belirsizliği ile birlikte, değişen demografik yapı sendikalar için de önemli zorluklar ortaya koymaktadır. Geçtiğimiz yarım yüzyıl boyunca, sendikalar, işverenler ve hükümet, emekli aylığına hak kazanma yaşını düşürme ve erken emeklilik yolları yaratma stratejileri izlemiştir. Söz konusu dönemde erken emeklilik, ekonomik yeniden yapılanma dönemlerinde işsizliği azaltmak ve barışçıl iş ilişkilerini sürdürmek için bir strateji olarak takip edilmiştir. Ancak günümüzdeki eğilimler doğrultusunda, sendikalar da yaşlı üyelerinin istihdam

<sup>361</sup> Katherine Newman, "Retirement Shouldn't Mean Poverty", **Common Dreams**, July 29, 2019, <https://www.commondreams.org/views/2019/07/29/retirement-shouldnt-mean-poverty> (15.11.2019).

<sup>362</sup> OECD, Future, s. 55, 95.

edilebilirliğini koruyan politikaları yeniden yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar<sup>363</sup>. Ulusal kurumsal sistemler, sendikaları büyük istihdam politikası değişikliklerini benimseme konusunda kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle, sendikalar mevcut ekonomik ve politik bağlamlarda çalışma ve emeklilik politikalarını uyarlamaktadırlar. Emeklilik planlarının finansal maliyetlerini azaltma ve iş sözleşmelerinde daha fazla esnekliği teşvik etme baskısı işverenlerden gelirken, yaş esnekliği ve emeklilik yaşının artırılması konuları gündeme gelmiştir. Sosyal taraflar, politika odağını yaşlılar için çalışma yaşamı kalitesini artırmaya yöneltirken aynı zamanda emeklilik yaşlarını yükseltmiştir<sup>364</sup>.

Günümüzde hem emeklilik yaşlarının yükseltilmesi politikaları hem de yaşlı çalışanların çeşitli finansal koşullar nedeniyle (borç vb.) erken emekliliği kabul etme eğilimleri geçmişte olduğundan daha düşüktür<sup>365</sup>. Bununla birlikte, erken emeklilik hala bazı kamu sektörü kuruluşları tarafından iş nedeniyle yıpranmayı yönetmek için kullanılmaktadır. Ancak, erken emekliliğin azalmasıyla birlikte, yaşlı çalışanların işten çıkarılmalarında artış olmuştur. Nitekim, hem kamu hem de özel sektördeki sendikalar, yaşlı çalışanların performans veya sağlık koşulları gibi nedenlerle işten çıkarılmalarından kaynaklanan yüklerde bir artış olduğunu bildirmektedir<sup>366</sup>. Yaşlı işsizlere iş arama desteği sağlamada önemli bir boşluk da bulunmaktadır ve yaşlı işsizlerin önemli bir çoğunluğu bir yılı aşkın süreyle uzun süreli işsizlik yaşamaktadırlar. Yaşlı işsizler, iş arayan genç eşdeğerlerine göre daha zor iş bulmaktadır<sup>367</sup>. Ancak, yaşlı işgücünün homojen bir grup olmadığını ve çalışanların geç kariyer dönemleri için farklı taleplerinin olacağını dikkate almak gerekir. Bazıları işinde devam etmek isterken, değişen işyeri ihtiyaçlarından dolayı iş tasarımı uyarlamaları için sendika desteği aramaktadır. Diğer bazıları ise, yeni kariyer veya yeni zorluklarla uğraşmak suretiyle ikinci bir kariyer oluşturmaya çalışmakta ve istihdam edilebilirliklerini sürdürmede ve becerilerini ve deneyimlerini yeni yollarla

---

<sup>363</sup> Bernhard Ebbinghaus, "Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe", **Industrial Relations Journal**, Cilt: 33, Sayı: 5, 2002, s. 471.

<sup>364</sup> Wim Kok, **Facing The Challenge The Lisbon Strategy For Growth and Employment**, High Level Group, 2004, s. 33.

<sup>365</sup> Lindsey Rix, **Aviva Real Retirement Report 2017 Part 1**, Aviva Press Office, 2017, s. 1.

<sup>366</sup> Matt Flynn, **Representing an Ageing Workforce: Challenges and Opportunities for Trade Unions**, TUC Publication, 2014, s. 5.

<sup>367</sup> Andrea Kirkpatrick, "How Ready Is Jobcentre Plus to Help People in Their 60s Find Work?", **Department for Work and Pensions In-House Research**, Sayı: 11, 2012, s. 15.



kullanmaya destek aramaktadır. Özel destek gerektiren bir grup, yeniden istihdam bulma konusunda çok az desteğe erişimi olan yaşlı işsiz veya işten çıkarılmış çalışanlardır. Niteliksiz ve beden gücüyle çalışanların, sağlık sorunları nedeniyle işgücü piyasasından erken ayrılmaları, işten çıkarılmaları veya tasarrufları olmamasından dolayı daha uzun süre çalışma yaşamında kalmaya zorlanmaları muhtemeldir. İşgücünün gelecek on yılda daha fazla katmanlaşmış olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle, sendikalar, beden gücü ile düşük vasıflı işlerde çalışan yaşlıların fiziksel olarak zorlu işlerden uzaklaşmak için iyi fırsatlara sahip olmalarını sağlama konusunda büyük bir zorluk yaşayacaklardır<sup>368</sup>. Ancak, günümüzde yaşlı çalışanların çıkarlarını korumaya ilişkin konular genellikle sendikaların ilgi alanında bulunmamaktadır. Tam aksine, sendikaların 50 ve üzeri yaştaki çalışanlar için istihdamı teşvik etmek yerine emeklilik imtiyazlarını savunma konusundaki katılımlarının daha fazla olduğu vurgulanmaktadır. Polonya'da gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların %43'ü, çabalarına bakılmaksızın sendikaların çok az şey başardığını, %41'i sendikaların çalışan haklarını etkin biçimde savunamadıklarını ve %34'ü işyerinde çalışan temsilcisinin etkin olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların yalnızca %14'ü sendikalar tarafından gerçekleştirilen eylemleri etkili olarak değerlendirmiştir<sup>369</sup>. Polonya'da "50 Yaş ve Üzeri İşgücü İçin İşgücü Piyasasında Eşit Fırsatlar" projesi kapsamında "İşgücü Piyasasında 45 Yaş Üstü Kadın ve Erkeklerin Mevcut Durumunun İncelenmesi" araştırmasında, 45 yaş ve üstü çalışanlar sendikaların, bu yaş grubu işgücü için önemli olan konulara çok fazla önem vermediğini belirtmiştir<sup>370</sup>. Araştırma kapsamında, sendikalar tarafından 45 yaş ve üstü çalışanlara sağlanan desteğin konusu ve kapsamı ile ilgili 45 yaş üzeri işgücünün verdiği cevaplar Tablo 8'de gösterilmektedir.

---

<sup>368</sup> Flynn, s. 43, 4.

<sup>369</sup> Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz ve Piotr Szukalski, **Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe**, National Report for Poland, 2018, s. 25.

<sup>370</sup> Bogusława Urbaniak, "Attitude of Employers and Women and Men Aged 45/50+ to the Institutional Support of Economic Activity After 45/50+", **Diagnosis of The Current Situation of Women and Men Aged 50+ on The Labour Market in Poland**, (Ed. Elzbieta Kryńska, Jerzy Krzyszkowski Bogusława Urbaniak ve Justyna Wiktorowicz), Łódź, 2013, s. 243.

**Tablo 8:** Sendikalar Tarafından 45 Yaş ve Üstü Çalışanlara Sağlanan Desteğin Konusu ve Kapsamı

|                                                                                           | Kadın (n=237) |          |       |               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|---------------|-----|
|                                                                                           | Çok sık       | Sıklıkla | Bazen | Neredeyse Hiç | Hiç |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlarını ücret ayrımcılığına karşı korur                  | %9            | %28      | %28   | %8            | %27 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlarını işten çıkarmalara karşı korur                    | %7            | %27      | %24   | %17           | %25 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlara yeni bir iş bulma konusunda destek verir           | %7            | %20      | %18   | %25           | %30 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanları eğitim ve gelişimle ilgili ayrımcılığa karşı korur | %6            | %24      | %20   | %20           | %29 |
|                                                                                           | Erkek (n=199) |          |       |               |     |
|                                                                                           | Çok sık       | Sık      | Bazen | Neredeyse Hiç | Hiç |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlarını ücret ayrımcılığına karşı korur                  | %7            | %31      | %22   | %9            | %31 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlarını işten çıkarmalara karşı korur                    | %5            | %25      | %22   | %16           | %32 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanlara yeni bir iş bulma konusunda destek verir           | %3            | %23      | %14   | %20           | %40 |
| Sendikalar, 45 yaş ve üstü çalışanları eğitim ve gelişimle ilgili ayrımcılığa karşı korur | %5            | %32      | %15   | %16           | %32 |

Kaynak: Urbaniak, s. 243.

Tablo 8’den de görüleceği üzere, 45 yaş üstü katılımcıların ifadeleri, sendikaların bu grup için gerekli olan konularla pek fazla ilgilenmediğini göstermektedir. Ortalama olarak, katılımcıların üçte biri (%29-36) sendikaların bu yaş grubunun sorunlarının farkında olmadığını göstermektedir. Ankete katılan toplam kişi sayısının %33 ile %39’unu oluşturan bir sonraki grup, sendikaların hiçbir zaman 45-50 yaş ve üzeri kadın ve erkeklerin sorunlarıyla ilgilenmediğini ya da nadiren ilgilendiğini ifade etmiştir. Geri kalan katılımcılar ise (%27-38’e kadar) sendikaların tartışılan sorunlarla “sıklıkla” ve “çok sık” ilgilendiklerini belirtmişlerdir<sup>371</sup>.

Diğer yandan, yaşlanan işgücü nedeniyle, sendika üyeliğinin kuşaktan kuşağa aktarılması örgütlenmenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Sendika üyeliğinin yaşlanması demografik olarak işgücünün yaşlanmasıyla aynı sıra, gençleri harekete geçirememekten kaynaklanmaktadır. Sendikaya katılma olasılığı azalmakta ve işe alım koşullarının gelecekte iyileşmesi ne yazık ki muhtemel görünmemektedir. Özellikle günümüzdeki düşük sendikal hareketliliğin, iyi örgütlenmiş işgücünün yakında emekli olmasıyla, yıllarca sürecek sonuçları olacaktır. Gençler arasında

<sup>371</sup> Warwas ve diğerleri, s. 26.

düşük üyelik, gelecekteki üyelik gelişimi konusunda endişeye neden olmaktadır<sup>372</sup>. Sendikalaşma oranları genç çalışanlar arasında özellikle düşük olmakla birlikte, yaşlı çalışanların oranından daha geride seyretmektedir<sup>373</sup>. Söz konusu durumun, genç kuşakların farklı tercihlerini yansıttığı ileri sürülmektedir. Genç çalışanlar, yaşlılara göre daha bireysel olarak tanımlanmakta ve kolektif eylemlerde bulunmaya daha az yatkın olarak ifade edilmektedirler<sup>374</sup>. Alternatif olarak, gençlerin günümüzde sendikalar yerine, çevre ve tüketici örgütleri gibi sivil toplum örgütlerini tercih ettikleri savunulmaktadır. Diğer bir görüş ise, genç çalışanların sendikaları çekici ve eski moda bulmaları yönündedir<sup>375</sup>.

OECD, 23 ülke için gerçekleştirdiği analizlerde, çoğu ülkede 20-34 yaş arasındaki katılımcıların, 35-54 yaş grubundakilerden daha fazla bireysel özgürlüğe ve dayanışmaya önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Genç katılımcılar çoğu ülkede bir gösteriye katılmak ya da sosyal ya da politik bir neden için fon toplamak gibi kolektif eylemleri yaşlı katılımcılardan daha fazla desteklemektedir. Son olarak, çevre (%8,4) veya tüketici örgüt (%6,5) üyesi olan 20-34 yaş grubundakilerin oranı, yaşlı katılımcıların oranıyla (%9,5 ve %7,7) yakındır. Ancak, yaşlıların oranı gençlerden daha fazladır<sup>376</sup>. Diğer yandan, sendikalara duyulan güven, genç çalışanlar arasında 32 ülkeden 23'ünde yaşlılardan daha yüksek gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, temsil edilen ülkelerin üçte ikisinde, genç çalışanlar, çalışanların çıkarlarını korumak için güçlü sendikalara ihtiyaç duyduklarına daha az ikna olmuş görünmektedir. Bu durumda, gençlerin sendikalaşma oranlarının düşük olmasının nedeni tercihler değilse, sendika üyeliğinin yararını değerlendirme şansı bulamamaları olabilmektedir. Dolayısıyla, sendikaları dışlama hipotezinin aksine, Ebbinghaus ve diğerleri (2011), bu tür bir bağlantının aslında sendika üyeliği ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Buna göre, bir sendikaya katılma olasılığı yaşam döngüsüne göre değişmektedir. Çalışma yaşamının sonraki dönemlerinde işe alım sorunları gittikçe daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sendika korumasına

<sup>372</sup> Ebbinghaus, s. 472.

<sup>373</sup> Jo Blanden ve Stephen Machin, **Cross-Generation Correlations of Union Status For Young People in Britain**, Centre for Economic Performance, 2002, s. 1; David G. Blanchflower, "International Patterns of Union Membership", **British Journal of Industrial Relations**, 2007, s. 11.

<sup>374</sup> Craig Berry ve Sean Mcdaniel, **Young People and Trade Unionism in The Hourglass Economy**, Sheffield Political Economy Research Institute Research Report, Unions 21, 2018, s. 5.

<sup>375</sup> OECD, Future, s. 197; Ebbinghaus, s. 473.

<sup>376</sup> OECD, Future, s. 197.

duyulan ihtiyaç da artmaktadır<sup>377</sup> . Givan ve Hipp (2012), 24 ülkeden 17.733 örnekleme gerçekleştirildikleri araştırmalarında da sendika üyeliği ile sendikaların etkinlik algısı arasında pozitif bir ilişki bulmaktadır. Araştırmada, sendika üyelerinin çalışma koşullarını ve iş güvencesini iyileştirme konusunda görüşlerinin sendika üyesi olmayan üyelerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>378</sup>. Dolayısıyla, sendika üyeliğini deneyimlemek, olumlu bir kendini güçlendiren döngünün bir parçasıdır. Ancak, işgücü piyasası tecrübelerinin sınırlı olmasından dolayı, genç çalışanlar sendikalar ve amaçları konusunda daha sınırlı bir bilince sahip olabilmektedirler<sup>379</sup>. Vandaele (2012)'e göre, çalışma deneyimlerindeki farklılıkların ötesinde, gençler sendikalara daha fazla giriş engeliyle karşıya kalmaktadırlar. Özellikle, işverenlerin örgütsüz bir işgücü talep etmeleri nedeniyle sendikacılığa direnişi gibi arz yönlü kısıtlamaların yanında, sendikaların da daha önce bahsedildiği gibi, çeşitli grupları kapsamaması, işsizler için sendikaların özel bir işe alım çabalarının eksikliği ve zaten ücretlerin düşük olduğu ve yaşamın idame ettirilmesinin zor olduğu bir çalışma yaşamında, sendika üyelik maliyetlerinin de yüksek olması, genç işgücünün sendikalaşmalarını düşürmektedir. Sendikalar genç işgücü ile iletişim kurmakta başarısız olmaya devam ederse, sendikalaşma eğilimini tersine çevirmek kuşkusuz çok daha zor olacaktır ve diğer örgütlenme biçimlerinin, yaşanan işgücü piyasasında gelecek kuşak işgücünün temsil edilmesi için sendikaların yerine geçebilme tehlikesi bulunmaktadır<sup>380</sup>. Ayrıca, sendikaların yaşlı işgücünün sorunlarına yönelik ilgisizliği, günümüz yaşlı çalışanlarının işgücü piyasasındaki durumunu da olumsuz etkilemektedir. Bugünden atılacak adımlar, emeklilik yaşının artmasıyla birlikte gelecekte sayıca daha fazla olacak yaşlı işgücünün çalışma koşullarının iyileştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>377</sup> Bernhard Ebbinghaus, Claudia Göbel ve Sebastian Koos, "Social Capital, 'Ghent' and Workplace Contexts Matter: Comparing Union Membership in Europe", **European Journal of Industrial Relations**, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 110.

<sup>378</sup> Rebecca Kolins Givan ve Lena Hipp, "Public Perceptions of Union Efficacy: A Twenty-Four Country Study", **Labor Studies Journal**, Cilt: 37, Sayı: 1, 2012, s. 7.

<sup>379</sup> Maarten Keune, **Trade Unions and Young Workers in Seven EU Countries**, ADAPT-Association for International and Comparative Studies in Labour Law and Industrial Relations, Modena, Italy, 2015, s. 16.

<sup>380</sup> Kurt Vandaele, "Youth Representatives' Opinions on Recruiting and Representing Young Workers: A Twofold Unsatisfied Demand?", **European Journal of Industrial Relations**, 2012, s. 13, 14.

## 2.2. YAŞLI İSTİHDAMINI ETKİLEYEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Toplumsal faktörlerin yanı sıra, bireysel özellikler ve örgütsel faktörler de yaşlı istihdamının belirleyicilerindendir. Bu başlık altında, öncelikle bireysel özelliklerin etkileri ile örgütsel faktörler irdelenmektedir. Son olarak ise, işgücü piyasası aktörlerinin yaşlı istihdamına ve yaşlı çalışanlara ilişkin algı ve tutumlarının etkileri incelenmektedir.

### 2.2.1. Bireysel Özellikler

Yaşlıların sağlık koşulları, sahip oldukları beceri ve nitelikleri, herhangi bir işsizlik durumunda ya da iş değiştirmesi gerektiğinde, iş arama davranışları ve sahip oldukları bilgi ve becerileri doğrultusunda başka bir işe geçebilmelerini ifade eden hareketlilik sermayeleri de yaşlı istihdamını etkileyen önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla, bu başlık altında bireysel özelliklerin yaşlı istihdamına etkileri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### 2.2.1.1. Sağlık ve İyilik Hali

Yaşlanma, bireylerin sağlık ve iyilik hali üzerinde etkilidir ve yaşlandıkça meydana önemli değişiklikler istihdam edilebilirliği etkilemektedir<sup>381</sup>. Eurostat'ın verilerine göre, 15 AB ülkesindeki 55 ila 64 yaşındakilerin %17'si, aktif çalışma yaşamlarını sona erdirmelerinin ana nedeni olarak hastalık veya sakatlığı belirtmektedir. Söz konusu neden, “normal emeklilik” ve “erken emeklilik”ten sonra en sık söz edilen üçüncü nedendir<sup>382</sup>.

<sup>381</sup> Mathieu Verbrugghe, Yoline Kuipers, Bart Vriesacker, Ilse Peeters ve Katrien Mortelmans, “Sustainable Employability for Older Workers: An Explorative Survey of Belgian Companies”, **Archives of Public Health**, Cilt: 74, Sayı: 15, 2016, s. 2; Ilmarinen, Aging, s. 548; Isabel Baumann, **The Plight of Older Workers Labor Market Experience after Plant Closure in the Swiss Manufacturing Sector**, Springer Open, 2016, s. 18; Aukje Nauta, **Health and Employability of Older Workers**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2005, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2005/health-and-employability-of-older-workers> (05.09.2019).

<sup>382</sup> Martina Morschhäuser ve Reinhold Sochert, **Healthy Work in an Ageing Europe Strategies and Instruments for Prolonging Working Life**, European Network for Workplace Health Promotion, 2006, s. 12.

Yaşlandıkça, fiziksel ve psikolojik sağlık ve iyilik halinin değiştiğine tanık olunmaktadır. Çevresel koşullar, genetik faktörler, çeşitli sağlık davranışları ve tıbbi koşullar bu değişikliklere neden olmaktadır. Yaşlanma ile birlikte kademeli olarak kaslar zayıflamakta, güç kaybı meydana gelmektedir. Ayrıca, metabolizma genellikle yavaşlamakta ve bağışıklık sistemi, çeşitli hastalıklara karşı savunma oluşturmak için zayıflayabilmektedir. Söz konusu değişiklikler, bireyler yaşlandıkça fiziksel durumun gerilediği sonucuna ulaştırmaktadır. Fiziksel sağlığın azalması, yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliğini etkilemekte, ancak yöneticilere yaşlı çalışanları bu nedenle işe almama ya da işten çıkarma konusunda bir hak vermemektedir. Bunun en önemli nedeni, ilk olarak bireylerin fiziksel kayıplarını telafi edebilme eğilimine sahip olmalarıdır. Çeşitli ergonomik önlemlerden, başa çıkma stratejilerine kadar çeşitli mekanizmalarla yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği artırılabilir. İkinci olarak, yaşlanma bireysel bir süreçtir ve bireyler arası farklılık göstermektedir. Örneğin, 50 yaşın altındaki bazı bireyler çeşitli sağlık sorunları ya da yaşam koşullarından kaynaklı nedenlerle “yaşlı” sayılabilirken, 50 yaşın üzerindeki hala genç çalışanlar gibi çalışabilmektedirler. Üçüncü olarak, fiziksel sağlığı etkileyen tek unsurun yaş olmadığı unutulmamalıdır. Yaşam biçimi, bireylerin sağlığı ve dolayısıyla çalışabilirliği üzerinde etkilidir. Sigara, alkol gibi zararlı alışkanlıklar, sağlıksız beslenme ve az fiziksel aktivite sağlığı olumsuz etkilemektedir<sup>383</sup>. Bu nedenle, yaşlanan çalışanlar arasında bireysel farklılıklar çok büyüktür. Düzenli fiziksel egzersiz 45-65 yaşları arasında fiziksel kapasiteyi neredeyse değişmeden koruyabilir ve uygun egzersiz eksikliği 45 yaşında bir çalışanı 65 yaşındaki aktif meslektaşından daha az formda bırakabilir<sup>384</sup>. Ne yazık ki, yaşlanan çalışma nüfusunun sadece küçük bir kısmı boş zamanlarında fiziksel olarak aktiftir ve özellikle mavi yakalı çalışanların fiziksel aktivite düzeyleri daha düşüktür<sup>385</sup>. Fiziksel aktivitenin kas-iskelet sistemi, kardiyovasküler, solunum ve endokrin sistemler üzerinde önemli olumlu etkileri bulunmaktadır. Fiziksel aktiviteye düzenli katılımın

---

<sup>383</sup> Maria C.W. Peeters ve Hetty van Emmerik, “An introduction to The Work and Well-Being of Older Workers From Managing Threats to Creating Opportunities”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2008, s. 357.

<sup>384</sup> Ilmarinen, Aging, s. 548.

<sup>385</sup> US Department of Health and Human Services, “**Physical Activity and Health**”, **A Report of The Surgeon General**, US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Atlanta, Georgia, 1996, s. 230.

aynı zamanda, depresyon ve kaygıyı azalttığı, ruh halini iyileştirdiği ve yaşam boyu günlük görevleri yerine getirme yeteneğini geliştirdiği vurgulanmaktadır<sup>386</sup>. Dördüncüsü, birçok meslek için, fiziksel sağlığın azalması, performansla önemli ölçüde ilişkili olmamaktadır. Pek çok iş, ağırlıklı olarak bilişsel ve sosyal-duygusal yeterlilikler gerektirdiği için, fiziksel güç ve hızın düşmesi telafi edilebilmektedir<sup>387</sup>. Özellikle, teknolojik değişimle birlikte istihdam yapısındaki değişimler ve el becerisine dayanan mesleklerden uzaklaşma yönündeki değişimin, çalışma performansında yaşla ilgili sağlık sorunlarının önemini azalttığı söylenebilir<sup>388</sup>.

Fiziksel sağlık ve iyilik halinin yanı sıra, psikolojik iyilik hali, başarılı yaşlanmanın önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sağlık ile ilgili olarak, olumlu etkiyi oluşturan neşe, ilgi, coşku ve zindelik ile olumsuz etkiyi oluşturan anksiyete, depresyon, endişe veya diğer rahatsız edici psikolojik belirtiler arasında ayırım yapılabilmektedir. Clark ve diğerleri (1996), yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum aldıklarını ortaya koymuşlardır<sup>389</sup>. Kültürel farklılıklar olsa da ABD'de tükenmişlik en sık 30 yaşın altındaki çalışanlar arasında görülürken, Avrupa ülkelerinde ise tükenmişlik yaşlı yaş grupları arasında daha yaygın görünmektedir<sup>390</sup>. Bununla birlikte, De Lange ve diğerleri (2006), yaklaşık 700 Hollandalı çalışan arasında, 50 yaş ve üzeri yaşlı çalışanların, 35 yaş altı genç çalışanlardan ve 35-50 yaş arası orta yaşlı çalışanlardan iş doyumunu ve duygusal tükenme açısından farklılık göstermediğini ortaya koymuştur<sup>391</sup>.

Sonuç olarak, bireyler yaşlandıkça bazı bilişsel, fiziksel ve zihinsel değişikliklerin meydana geldiği tartışılmaz bir durumdur. Ancak, söz konusu değişikliklerin çalışanların istihdam edilebilirliğini nasıl etkilediği konusunda görüş

---

<sup>386</sup> US Department of Health and Human Services, s. 5.

<sup>387</sup> Peeters ve Emmerik, s. 357.

<sup>388</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Employment Outlook 1998 - Towards an Employment-Centred Social Policy**, OECD Publishing, Paris, 1998, (Outlook 1998) s. 138.

<sup>389</sup> Andrew Clark, Andrew Oswald ve Peter Warr, "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 69, 1996, s. 66.

<sup>390</sup> Wilmar B. Schaufeli ve Bram P. Buunk, "Burnout: an Overview of 25 Years of Research and Theorizing", **The Handbook of Work and Health Psychology**, (Ed. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst ve Cary L. Cooper), John Wiley & Sons, Chichester, 2003, s. 394.

<sup>391</sup> Annet de Lange, Toon Taris, Paul Jansen, Peter Smulders, Irene Houtman ve Michiel Kompier, "Age as Factor in the Relation Between Work and Mental Health: Results of the Longitudinal TAS Survey", **Occupational Health Psychology: European Perspective on Research, Education, and Practice, Vol. 1**, (Ed. Scott McIntyre ve Jonathan Houdmont), ISMAI Publications, 2006, s. 28.

birliğine varılamamaktadır. Her ne kadar işverenlerin yaşlı çalışanlara yönelik yaşa bağlı önyargıları yaygın olsa da<sup>392</sup>, yaşlıların sağlık ve iyilik halleri bağlamında meydana değişimler, istihdam edilebilirlik açısından illaki olumsuzluk yaratmamaktadır. Bu da yaşlı çalışanların tehdit olarak görülmekten çok fırsat olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır<sup>393</sup>.

#### **2.2.1.2. Beceri ve Nitelikler**

Günümüzde artan teknolojik gelişmeler ve değişmeler bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin güncelliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan, istihdam edilebilirliği korumak ve geliştirmek için bireylerin kendilerini çok yönlü olarak geliştirmeleri gerekmektedir.

Küreselleşme sürecinde, yaşlı çalışanların daha yüksek istihdam oranlarına sahip olmalarının önündeki en önemli engelin güncelliğini yitiren beceri ve nitelikler olduğu vurgulanmaktadır. 1980 ve 1990'lı yıllarda yaşlı çalışanlar, düşük nitelikli, beden gücü gerektiren mesleklerde ve azalan ekonomik sektörlerde istihdam edilmekteydi. Söz konusu dönemlerde, yaşlı çalışanların erken emekli olmalarına olanak sağlamak hem kuşaklararası değişim, hem de mesleki ve ekonomik olarak dönüşümü teşvik etmek için bir araç niteliğindeydi. Yaşlı çalışanların sektörler arasında daha az hareketli olmaları ve ortaya çıkan beceri gereksinimlerine daha az uyum sağlayabilmeleri nedeniyle iş bulamamaları, işgücünün artan yaş faktörüyle bir araya geldiğinde, daha yüksek sayıda yaşlı çalışanın yasal emeklilik yaşına ulaşmadan önce işgücü piyasasından çıkmaya zorlanmasıyla sonuçlanmaktadır<sup>394</sup>.

Yaşlı çalışanların istihdam edilebilirlikleri genellikle çağın gereksinimlerini karşılamayan beceri profilleri nedeniyle engellenmektedir. Yeni “bilgi ekonomisi”, üretim teknolojisindeki sürekli yeniliklere vurgu yaparak, işletmelerin çalışanlarının becerilerini sürekli olarak güncellemelerine yönelik artan baskılara işaret etmektedir. İş süreçleri, Taylorist bir iş organizasyonuna dayanan Fordist seri üretiminden, farklı iş görevleri arasında geçiş yapabilen otonom, esnek ve teorik olarak kalifiye çalışanlara dayanan, daha kaliteye yönelik çalışma biçimlerine dönüşmektedir. Yaşlı

<sup>392</sup> Libby Brooke ve Philip Taylor, “Older Workers and Employment: Managing Age Relations”, **Ageing & Society**, Cilt: 25, 2005, s. 415.

<sup>393</sup> Peeters ve Emmerik, s. 358.

<sup>394</sup> Hofäcker, Adaptation, s. 11.



çalışanların geleneksel mesleki profilleri, genellikle bu yeni beceri talepleri ile uyuşmamaktadır. Üstelik, genç rakiplerinden daha fazla ve daha uzun iş deneyimine sahip olmalarının karşılaştırmalı üstünlükleri, onlarca yıl önce edindikleri beceriler hızla eskimiş olduğu için küreselleşme karşısında önemini yitirmektedir. Genellikle, yaşlı çalışanların yeniden eğitilmesi, işverenler tarafından cazip bir seçenek olarak görülmemektedir. Genellikle sadece birkaç yıllık hizmet süresi kaldığının düşünülmesi, masraflı eğitimin beklenen getirisini azaltmaktadır. Özellikle, daha güncel becerilere sahip yeni nesil genç çalışanlar, daha uygun ücret ve istihdam koşullarında mevcut olduğunda, yaşlı işgücü için eğitim ve mesleki eğitimin fırsat maliyeti yüksek olmaktadır. İşverenler, bu nedenle yaşlı çalışanları yedek işgücü olarak görecektir ve onların beşeri sermayelerini geliştirebilmeleri için yatırım uygulama konusunda isteksiz davranacaklardır ve onları işletmeden bertaraf etmenin yollarını arayacaklardır<sup>395</sup>.

İleri yaşlarda yaşlı çalışanların verimliliğinin düşmesi ile artık işgücü piyasasında kendilerine ihtiyaç duyulmadığı ve işgücü piyasasından ayrılmaları gerektiği düşüncesine vurgu yapılmaktadır. Çalışanların üretkenliği, yaşla birlikte tersine çevrilmiş U-şekilli bir modele işaret etmektedir. Buna göre, bireyler 40'lı yaşlarında verimlilikte en üst düzeye çıkmakta, daha sonra kademeli olarak verimlilikleri azalmaktadır<sup>396</sup>. Bunun aksine, yaşlı çalışanların hem beceri hem de hız gerektiren işlerde gençler kadar üretken olduğu da vurgulanmaktadır<sup>397</sup>. Ilmarinen (2002)'e göre, çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak zayıf olabilir, ancak yaşlandıkça zihinsel olarak daha güçlü olmaktadır<sup>398</sup>. Yaşlı çalışanların görevlerine ilişkin daha ayrıntılı bir değerlendirme, fiziksel beceriler, sorun çözme, öğrenme ve hız gibi bilişsel beceriler ve az ya da çok sabit kalan iletişim ve sözel yetenekler arasında bir ayrım yapılması gerektirdiğini göstermektedir. Aynı zamanda, yaşlı çalışanlar genellikle yüksek çalışma deneyimlerine sahip olabilmekte ve yaygın

<sup>395</sup> Hofäcker, Western, s. 121.

<sup>396</sup> Pekka Ilmakunnas, Mika Maliranta ve Jari Vainiomäki, "The Roles of Employer and Employee Characteristics for Plant Productivity", **Journal of Productivity Analysis**, Cilt: 21, Sayı: 3, 2004, s. 265; Vegard Skirbekk, "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", **Vienna Yearbook of Population Research**, Sayı: 2, 2004, s. 139.

<sup>397</sup> Jeanette N. Cleveland, "Age, Work, and Family: Balancing Unique Challenges for the Twenty-First Century", **The Changing Realities of Work and Family: A Multidisciplinary Approach**, (Ed. Amy Marcus-Newhall, Diane F. Halpern ve Sherylle J. Tan), A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2008, s. 130.

<sup>398</sup> Juhani Ilmarinen, "Physical Requirements Associated With the Work of Aging Workers in the European Union", **Experimental Aging Research**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2002, (Physical) s. 22.

önyargının aksine, gençlere oranla daha yüksek işe devamsızlık oranları sergilemezler. Bu nedenle, yaşlı çalışanların bireysel üretkenliği, yaşlanmadan dolayı büyük ölçüde zarar görmüş gibi görünmemektedir<sup>399</sup>.

Yaşlı çalışanlar açısından önemli bir endişe kaynağı, işgücü piyasasında beceri eşitsizliğinin mevcut olmasıdır. OECD tarafından ABD için hazırlanmış olan yaşlanma ve istihdam politikalarını inceleyen raporda, çalışan yaşlıların aynı yaş grubundaki işsizlerden daha yüksek düzeyde eğitim ve beceriye sahip oldukları vurgulanmıştır. Bununla birlikte, ABD'deki erken emekliler, çalışan akranlarından daha düşük olmasına rağmen, işsiz ve etkin olmayan yaşlılardan biraz daha yüksek beceri düzeyine sahiptir. Bu durum, işgücü gereksinimlerinin artması durumunda işletmelerin emekli işgücü çalıştırma potansiyelini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, işsiz ve erken emekli olup işgücü piyasasından ayrılanların, çalışanlara göre becerilerinde gözlenen boşluk, yaşlı çalışanlar için işgücünden çıkma sürelerinin beceri kaybına yol açıp açmayacağı sorusunu gündeme getirmektedir. İşgücü piyasasından erken ayrılma ya da dışlanma, belirli becerilerin kullanılmadığında daha çabuk kaybedilmesi durumunda yaşlı çalışanların mevcut işlerini koruyabilmelerini ya da herhangi bir nedenle işsiz kaldıklarında yeniden işe alınma şanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>400</sup>. Mazzonna ve Peracchi (2017), emekliliğin hem fiziksel hem de zihinsel kapasiteleri azalttığını saptamıştır. Söz konusu bulgu hem genç hem de yaşlı çalışanlar için işsizlik veya hareketsizlik dönemlerinin, beceriler ve istihdam olanakları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır<sup>401</sup>.

### 2.2.1.3. İş Arama Davranışı

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki nüfusu ve işgücünü etkileyen sürekli demografik değişiklikler bağlamında, birçok hükümet günümüzde iş arama ve yaşlıların yeniden istihdamını etkileyen kurumsal ve ekonomik bağlamları değiştirmeye çalışmaktadır. Dünya genelinde emeklilik yaşının

<sup>399</sup> Peter Auer ve Mariàngels Fortuny, **Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences**, Employment Paper 2000/2, s. 23; Skirbekk, s. 133.

<sup>400</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies United States 2018 Working Better With Age and Fighting Unequal Ageing**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Fighting), s. 110.

<sup>401</sup> Fabrizio Mazzonna ve Franco Peracchi, "Unhealthy Retirement?", **The Journal of Human Resources**, Cilt: 52, Sayı: 1, 2017, s. 2.

yükseltilmesi, yaşlıların işgücü piyasasındaki aktif kalma sürelerini uzattığı için, belirsiz ve esnek işgücü piyasalarında istihdam edilebilirliklerinin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için politikaların geliştirilmesini gerektirmektedir. Aksi takdirde, “bağımlılık oranı” gelecekte hızla artmaya devam edecektir<sup>402</sup>. Yaşamda beklenen sürenin artması, yaşa bağlı sağlık koşullarının iyileşmesi, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşarak işgücü arzı esnekliğinin artırılması, teknolojinin gelişmesi ve geç kariyer döneminde işgücüne katılımın artması, yaşam döngüsünün son evresinde iş arama davranışı üzerine odaklanmayı gerektirmektedir<sup>403</sup>.

İş arayan birey, işgücü piyasasına yeni girmiş, işini değiştirmek isteyen ya da herhangi bir nedenle işsiz kalmış biri olabilir. Söz konusu bireyler, her ne nedenle iş aramak durumunda olursa olsun, işgücü piyasası hakkındaki bilgi eksikliği yüzünden, ücretler ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinmek için etkin bir çaba içerisinde olmaktadır<sup>404</sup>. Teorik olarak, daha fazla bilgiye sahip olanlar, yeni konumlarıyla ne ölçüde eşleşeceklerini daha iyi değerlendirebileceklerdir. Birey, mevcut istihdam durumunun kilit istihdam hedeflerine uymadığını tespit ettiğinde bir iş arama süreci başlatmaktadır<sup>405</sup>.

İstihdam edilebilirlik açısından, bireylerin nasıl iş aradıkları önemlidir. Etkisi olması beklenen bir strateji iş arama yoğunluğudur. Bireylerin iş arama yoğunluğu arttıkça, daha fazla iş ilanı görmekte ve bu da iş fırsatlarının sayısını artırdığını göstermektedir<sup>406</sup>. Wanberg ve diğerleri (1996), yaş ile iş arama yoğunluğunun iş bulma üzerindeki etkisi üzerine gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, yaşlı bireylerin gençlere göre iş arama sıklıklarının iş bulmada daha az etkili olduğunu görmüşlerdir. İş arama sıklığının, daha genç bireyler (39 yaşında veya daha genç) için yeniden istihdamı arttırdığını, ancak daha yaşlı bireylerde (40 yaşında veya daha yaşlı) artırmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, katılımcılardan elde edilen nitel veriler ışığında, *"50 yaşın üzerinde olduğum için iki ya da üç işi kaçırdığımı biliyorum."* ifadesinden de anlaşılacağı üzere, durumun işverenler tarafından yapılan

<sup>402</sup> Hannes Zacher, “Older Job Seekers’ Job Search Intensity: The Interplay of Proactive Personality, Age and Occupational Future Time Perspective”, **Ageing & Society**, Cilt: 33, 2013, s. 1140.

<sup>403</sup> Hugo Benítez-Silva, “Job Search Behavior of Older Americans”, 2003, s. 1.  
<http://www.iae.csic.es/investigadoresMaterial/a8142120143archivoPdf84838.pdf> (06.09.2019).

<sup>404</sup> Mustafa Kemal Biçerli, **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, 2016, İstanbul, s. 441.

<sup>405</sup> Steven G. Rogelberg, **Encyclopedia of Organizational Psychology**, SAGE Publications, Inc., 2007, s. 387.

<sup>406</sup> Bauman, s. 8.

yaş ayrımcılığından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Diğer yandan, daha az deneyime sahip genç bireylerin yeniden istihdam olasılıkları, daha fazla iş deneyimi olan daha yaşlı bireylere göre daha yüksektir<sup>407</sup>. Bu bağlamda, iş arama davranışı kıdemle ters orantılıdır<sup>408</sup>.

İş arama davranışı, bir iş bulma hedefinin belirlenmesi ve taahhüdüyle başlayan “amaçlı ve gönüllü” bir eylemi ifade etmektedir. İstihdam hedefi, sonuçta hedefin gerçekleştirilmesi için tasarlanan arama davranışını harekete geçirir<sup>409</sup>. Hedef bağlılığını artıran ve hedeflere ulaşmayı bireyler için önemli kılan faktörler, öz-yeterlilik ve hedefe ulaşabilecekleri inancıdır<sup>410</sup>. Bu nedenle, performans için bireylerin amaçlarına bağlı kalmaları ve motive edilmeleri önemlidir. Nispeten daha yaşlı olan iş arayanlar, stresli olarak algılanabilecek iş arama faaliyetlerine daha az katılmaktadırlar. Ancak, bu durum bireyin hala çalışmak zorunda olduğu yıllarla yakından ilgilidir<sup>411</sup>. Tablo 9’da genç ve yaşlıların iş arama amaçları ve başvurdukları yöntemler bulunmaktadır.

**Tablo 9:** Genç ve Yaşlıların İş Arama Amaçları ile Başvurdukları Yöntemler

| Yaş Grubu         | Genç Çalışanlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Yaşlı Çalışanlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Genel Hedefleri   | Performans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Uсталık – Hakimiyet – Üstünlük                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| İş Arama Amaçları | Yeni bir iş bulmak<br>Avantaj sağlamak                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Alternatif iş fırsatlarının farkında olma<br>Bir ağ geliştirmek                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Yöntem            | Resmi iş arama kaynakları<br>- İş bulma kurumlarına başvurma<br>- İstihdam ofisleri ile iletişim<br>- İşletmelerin insan kaynakları ile iletişim<br>- Televizyon, radyo ya da gazeteden iş ilanları takibi<br>- İnternet ilanları<br>- İş arama sitelerini takip etme<br>- İşverenler; kampüs ziyaretleri<br>- Kampüs / üniversite yerleşimleri | Gayri resmi iş arama kaynakları<br>- Sosyal paylaşım siteleri<br>- Eski çalışanlarla iletişim kurmak ve / veya ağ kurmak<br>- Arkadaşlarla iletişim kurmak ve / veya ağ kurmak<br>- Seçilen kuruluşla bağlantısı olan akrabalarınızla iletişim kurmak ve / veya ağ kurmak<br>- Şirket çalışanlarıyla iletişim kurma<br>- Doğrudan işyerine başvuru |

Kaynak: Daisy D. Blömer, **How People Search For A Job?: The Difference of Job Search Behavior Between Younger and Older People**, University of Twente MS Thesis, 2015, s. 7.

<sup>407</sup> Connie R. Wanberg, John D. Watt ve Deborah J. Rumsey, “Individuals Without Jobs: An Empirical Study of Job-Seeking Behavior and Reemployment”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 81, Sayı: 1, 1996, s. 85.

<sup>408</sup> Rogelberg, s. 414.

<sup>409</sup> Ruth Kanfer, Connie R. Wanbrg ve Tracy M. Kantrowitz, “Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 86, Sayı: 5, 2001, s. 838.

<sup>410</sup> Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-Year Odyssey”, **The American Psychological Association**, Cilt: 57, Sayı: 9, 2002, s. 707.

<sup>411</sup> Zacher, s. 1156.

Yaşlı ve genç çalışanların iş arama amaçları farklılık göstermektedir. Genel olarak genç çalışanlar ilk kez işgücü piyasasına girecekleri için iş bulmak ya da daha fazla avantaj elde etmek için yeni bir iş bulmak amacıyla iş arama davranışında bulunmaktadır<sup>412</sup>. Avantaj elde etmek için iş arama hedefi, iş olanakları hakkında özel bilgi gerektiren müzakere unsurlarını artırma hedefini, örneğin çalışanların daha yüksek ücrete sahip olabilmek için kullanabilecekleri bilgileri toplamak için araştırma yapma hedefini içermektedir. İşverenle müzakere ederken alternatiflerin bulundurulması iş arayanın işi elde edebilme olasılığını artırabilmektedir. Bu nedenle, alternatif iş olanaklarının mevcut olması, çalışanın işteki durumunu iyileştirmesi için bir müzakere unsuru olarak kullanılabilir<sup>413</sup>.

Yaşlı çalışanlar ise, sosyal ve iş ağlarını geliştirmek için bir neden ararlar ve iş olanakları ve alternatifleri hakkında bilgi sahibi olmak için iş arama davranışında bulunurlar<sup>414</sup>. Alternatif iş fırsatlarının farkında olmak daha pasif bir iş arama yöntemidir. Hali hazırda istihdam edilen bireyler, yeni istihdam elde etmek yerine başka fırsatların olup olmadığını merak edebilirler ya da herhangi bir iş kaybı durumunda, işgücü piyasasındaki mevcut iş fırsatlarından haberdar kalmak için iş arama davranışında bulunabilirler. İş arama hedefi olarak bir ağ geliştirmek, bireyler işlerinde veya kariyerlerinde kendilerine yardımcı olma potansiyeline sahip başkalarıyla profesyonel ilişkiler ağı geliştirmeyi ve sürdürmeyi hedeflediklerinde takip edilen bir yöntemdir<sup>415</sup>.

Bireyler iş ararken çeşitli arama kanallarından faydalanmaktadır<sup>416</sup>. İş arama süresince kullanılan arama yöntemleri, resmi ve gayri resmi olarak iki biçimde incelenmektedir. Resmi iş arama kanalları arasında devlet istihdam hizmetleri, özel ücretli istihdam kuruluşları, gazete ilanları, sendika aracılığıyla işe alım ve okul veya kampüs yerleştirme büroları bulunmaktadır. Gayri resmi iş arama ise, resmi araçlara dayanmaz ve arkadaşlarla, akrabalarla veya tanıdıklarla iletişim kurmayı içerir; mevcut veya eski çalışanlarla iletişime geçmek ya da doğrudan işveren ziyareti buna

---

<sup>412</sup> Blömer, s. 7.

<sup>413</sup> Wendy R. Boswell, John W. Boudreau ve Benjamin B. Dunford, **The Relationship Between Job Search Objectives and Job Search Behavior**, (CAHRS Working Paper #01-15), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2001, s. 8.

<sup>414</sup> Blömer, s. 7.

<sup>415</sup> Boswell ve diğerleri, s. 7.

<sup>416</sup> Stephan L. Thomsen ve Mick Wittich, **‘Which One to Choose? Evidence on the Choice and Success of Job Search Methods**, FEMM Working Paper No. 22, July 2009, s. 3.

örnek olarak gösterilmektedir<sup>417</sup>. Genç çalışanlar resmi iş arama yöntemlerini daha fazla kullanırken, yaşlı çalışanlar resmi olmayan iş arama yöntemlerini daha fazla kullanmaktadır. Bu nedenle, genç ve yaşlı çalışanların iş aramak için farklı hedefleri olduğu ve aynı zamanda bir iş aramak için farklı yöntemler kullandıkları söylenebilmektedir<sup>418</sup>. Bernard (2012), Kanada'daki yaşlı çalışanların iş arama kanallarının seçimini araştırmaktadır. Sonuçlara göre, yaşlı çalışanlar iş aramalarında esas olarak iş ilanlarına odaklanmakta ve potansiyel bir işverenle doğrudan bağlantı kurmaktayken, interneti kullanma olasılıkları daha düşüktür<sup>419</sup>. Thomsen ve Wittich (2010)'ın araştırma sonuçlarına göre ise, yaşlı bireylerin, iş ilanları dışında, kamu istihdam kuruluşları, internet ve özel işe yerleştirme kuruluşlarına başvurma düzeyleri daha düşüktür<sup>420</sup>. Wanberg ve diğerleri (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, iş arama davranışları bakımından, yaşlı çalışanların yeniden işe alınma olasılığının düşük olduğu saptanmıştır. Kullandıkları iş arama yöntemleri bakımından, yaşlı bireylerin iddialı veya kaliteli iş arama davranışında bulunma olasılıkları genç bireylerden daha düşüktür. İş arama yoğunluğu yüksek olan yaşlıların iş bulma olasılıkları, genç bireylerden daha azdır. Dolayısıyla, iş arama yoğunluğunun yüksek olması, kaliteli bir iş arama davranışının göstergesi olamamaktadır. Bunun nedeni, genç bireylerin iş arama yoğunluklarını, yaşlı bireylerden farklı bir kanal ya da kalite düzeyinde kullanmaları olabilmektedir. Bu nedenle, yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliklerinin geliştirilmesi için, özellikle bir işyerinde yıllardır istihdam edilen ve iş arama yöntemleri hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan yaşlı çalışanların bilgilendirilmeleri önemlidir<sup>421</sup>.

#### 2.2.1.4. Hareketlilik Sermayesi

İşgücü piyasası hakkında bilgi sahibi olmak, işgücü piyasalarında hareketliliğin temeli olarak görülmektedir. Alternatif ücretler ve çalışma koşulları

<sup>417</sup> Albert Rees, "Labor Economics: Effects Of Miore Knowledge Information Networks in Labor Markets", **The American Economic Review**, Cilt: 56, Sayı: ½, 1966, s. 559; Greet Van Hooft, Edwin A. J. van Hooft ve Filip Lievens, "Networking as a job Search Behaviour: A Social Network Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sayı: 82, 2009, s. 662.

<sup>418</sup> Blömer, s. 7.

<sup>419</sup> André Bernard, "The Job Search of The Older Unemployed", **Component of Statistics Canada Catalogue**, Cilt: 75, 2012, s. 12.

<sup>420</sup> Thomsen ve Wittich, s. 14; Pia Homrighausen ve Gerhard Krug, "Job Search Behavior of Older Workers and Labor Market Outcomes", **LASER Discussion Papers**, Sayı: 95, 2016, s. 4.

<sup>421</sup> Wanberg ve diğerleri, s. 85.

hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, işgücü verimliliği, işgücü talebi, beşeri sermaye yatırımı, ailevi koşullar ve genel ekonomik durum gibi unsurlar değişime uğradığında, çalıştıkları mesleği, sektörü, işletmeyi ya da coğrafi bölgeyi değiştirmenin kendileri için faydalı olacağını düşünmektedirler. İşverenler de ekonomik koşullardaki değişmelere bağlı olarak yeni işgücü istihdam etmek, işten çıkarmak, mevcut işletmeyi kapatmak ya da genişletmek için girişimlerde bulunabilir. Söz konusu faaliyetler önemli ölçüde işgücü hareketliliğine neden olmaktadır<sup>422</sup>. Hareketlilik, içsel veya dışsal olarak iş, işyeri ya da coğrafi olarak konum değiştirmeye olan istekliliği ifade etmektedir. İş değiştirmenin ya da işyeri değiştirmenin bireye farklı deneyimler ve bilgi beceri kazandıracağı ileri sürülmektedir. Bu da bireyin istihdam edilebilirliğini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Buradaki amaç, hareketliliğin aşırı uzmanlaşmanın önüne geçmesi düşüncesidir. Aşırı uzmanlaşma bir çalışanın sadece aynı beceriyi gerektiren işi yapması anlamına gelmektedir. Ancak, bu durum çalışanın işgücü piyasasındaki değerini azalttığı ve böylece herhangi bir nedenle işini kaybettiğinde başka bir işte istihdam edilebilir olmasını kısıtlayacağı için kendisine zarar vermektedir<sup>423</sup>.

OECD (1993) araştırmasında hareketlilik oranlarının düşük olduğu ülkelerde, yaşlı çalışanlar daha uzun bir ortalama görev süresine (kıdem) sahiptir. Açıkçası, işten işe hareketlilik büyük ölçüde yaşa göre değişmektedir. Yaşam boyu hareketliliğin çoğunun çalışma yaşamının erken dönemlerinde gerçekleşmesi nedeniyle, yaşlı çalışanlar işverenleriyle göreceli olarak istikrarlı ilişkilere sahip olma eğilimindedir<sup>424</sup>.

Yaş, hareketlilik düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Yaşlı çalışanlar arasındaki işler arası hareketlilik, genç çalışanlarda olduğundan çok daha düşüktür ve bu durum yaşlı çalışanlar için daha uzun ortalama görev süresi ile sonuçlanmaktadır. Yaşla birlikte hareketlilik düzeyinin azalmasında beşeri sermaye önemli bir unsurdur. Yıllar boyunca, çalışanlar işletmeye özgü bir beşeri sermaye biriktirir ve bu da işletmeye bağlı verimlilik artışı ile sonuçlanmaktadır. İş değiştirip,

---

<sup>422</sup> Biçerli, s. 283.

<sup>423</sup> Andries De Grip, Jasper Van Loo ve Jos Sanders, "The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics", **International Labour Review**, Cilt: 143, Sayı: 3, 2004, s. 218.

<sup>424</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Employment Outlook 1993**, OECD Publishing, Paris, (Outlook 1993), s. 125, 127.

farklı bir işletmede çalışma durumunda, verimliliği düşürücü bir etki yaratabilmektedir. Sonuç olarak, daha önce çalışılan işletmede biriktirilmiş olan beşeri sermayenin yeni işletmede az kullanılması ya da hiç kullanılmaması durumunda çalışanın ücretinin düşük olması da muhtemeldir. İşletmeye özgü daha fazla bilgi, beceri ve daha az hareketlilik, mevcut işteki ücreti, başka bir işletmede elde edilen ücrete göre artırdığı için, işler arasındaki hareketliliği de azaltmaktadır. Yaşlı çalışanların daha uzun süren iş süreleri ve dolayısıyla genç çalışanlardan daha fazla işletmeye özgü beşeri sermayesi varsa, bu nedenle işler arası hareketliliğin ücret kazanımları, yaşlı çalışanlar için daha düşük olacaktır<sup>425</sup>.

Diğer yandan, işveren ile çalışan arasındaki eşleşmenin kalitesi de yaşlı çalışanların hareketliliği üzerinde etkilidir. Çalışan ve iş arasındaki uyum başarılıysa, toplam kazanım artacaktır. Kıdem süresi uzun olan çalışanın işletmeyle iyi bir eşleşmeye sahip olduğu varsayılırsa, bu durum yaşlı çalışanların hareketliliğini engelleyebilmektedir. Hem işletmelerin çalışanlarını değiştirmek hem de çalışanların işletme değiştirmek istememelerinin önemli bir diğer nedeni de kıdem tazminatı ile örtülü bir sözleşme yapmış olmalarıdır<sup>426</sup>. Daha uzun hizmet süresine sahip yaşlı çalışanlar için, ücret üretkenliklerinin daha üstünde bir düzeyde seyretmektedir. Bu nedenle, kıdem tazminatının avantajlarından yararlanmak istemeleri, iş değişikliği olasılığını azaltmaktadır<sup>427</sup>.

Hareketlilik maliyetleri, fiili iş değişikliği nedeniyle oluşan maliyetlerden oluşur. Bir durumdan başka bir duruma geçiş doğrudan ilgili finansal ve psikolojik maliyetleri içermektedir. Yaşlı çalışanlar muhtemelen çevrelerine daha fazla bağlı, arkadaş ve ailelerine yakın ve belki bir konut yatırımı yapmış olabilirler. Diğer yandan, yaşlı çalışanlar ortalama olarak daha uzun süren iş sürelerine sahip

---

<sup>425</sup> Wim Groot ve Maartje Verberne, "Aging, Job Mobility, and Compensation", **Oxford Economic Papers**, Cilt: 49, 1997, s. 383; Edward P. Lazear, "Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach", **Journal of Political Economy**, Cilt: 117, Sayı: 5, 2009, s. 914.

<sup>426</sup> Edward P. Lazear, "Why Is There Mandatory Retirement?", **Journal of Political Economy**, Cilt: 87, Sayı: 6, 1979, s. 1266, 1274.

<sup>427</sup> Jan C. van Ours ve Lenny Stoeldraijer, "Age, Wage and Productivity", **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Sayı: 4765, 2010, s. 1; Jesper Bagger, François Fontaine, Fabien Postel-Vinay ve Jean-Marc Robin, Tenure, "Experience, Human Capital, and Wages: A Tractable Equilibrium Search Model of Wage Dynamics", **The American Economic Review**, Cilt: 104, Sayı: 6, 2014, s. 1567; Robert Lindley ve Nicola Duell, **Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, 2006, s. 68, 69.



olduklarından, meslektaşları ve işverenleriyle daha güçlü duygusal bir ilişki kurmuşlardır ve bu da hareketliliğe daha az eğilimli olmalarına neden olmaktadır. Değişim maliyetleri gençler ve yaşlılar için aynı olsa bile, yaşlı çalışanların hareketlilik maliyetlerini telafi etmek için daha az çalışma ömrüne sahip olacağı göz önünde bulundurulmalıdır<sup>428</sup>.

Ancak, otomasyon/dijitalleşme süreçleri, muhtemelen meslekleri ve düşük ücretli ekonomik sektörleri etkileyen yoğun iş kayıplarını destekleyebilir. Kısa sürede çok sayıda çalışanın işgücü piyasasından çıkmasına neden olabilir. Böylece, özellikle yaşlı çalışanlar arasında, uzun vadeli işsizlik riskinin artmasına da yol açabilmektedir. Daha az dinamik bir emek arzına ek olarak -uyarlanabilirlik ve coğrafi hareketlilik açısından- gerçek şu ki, kariyerde daha uzun süre bulunma hem özel hem de kamu sektöründe artan bir beceri eskime riski anlamına gelmektedir<sup>429</sup>. Dolayısıyla, yaşlı çalışanların çoğunluğunun geleneksel beden gücü gerektiren mesleklerde istihdam edildiği gerçeği nedeniyle, mesleki hareketlilik aracılığıyla, işgücü piyasasındaki değişikliklere uyum potansiyeli yapısal olarak daha kısıtlıdır<sup>430</sup>.

### 2.2.2. Örgüt Yapısı ve Yönetimi

Yaşlı istihdamını etkileyen önemli bir faktör de örgüt yapısı ve yönetimidir. Bu başlık altında, işin örgütlenmesi, yaşlı çalışanların becerilerini geliştirme ve dijitalleşmeye uyumları, iş tasarımı ve güvenli çalışma ortamı yaratılması hususları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### 2.2.2.1. İşin Örgütlenmesi

Küreselleşme, modern toplumlardaki hem ulusal ekonomileri hem de bireysel yaşam döngülerini güçlü bir şekilde şekillendirmiştir. Ulusal sınırlar arasında artan sermaye, ticari mallar, hizmet, emek ve bilgi akışı, oldukça farklı verimlilik düzeylerine sahip ülkelerden işgücü, ücret yapıları, sosyal standartlar, çalışma kültürleri ve yatırım fırsatları arasındaki değişimi yoğunlaştırmıştır. Ayrıca, üretim faktörlerinin ulusal sınırlar ötesinde artan hareketliliği, refah devletleri arasında artan

<sup>428</sup> Groot ve Verberne, s. 383.

<sup>429</sup> Pietro Checcucci, **The Silver Innovation Older Workers Characteristics and Digitalisation of the Economy**, Working Papers 0040, ASTRIL - Associazione Studie Ricerche Interdisciplinari sul Lavoro, 2019, s. 2.

<sup>430</sup> Hofäcker, Adaptation, s. 7.

bir vergi rekabetine ve hükümetlerin ulusal ekonomilerini serbestleştirme, özelleştirme ve kuralsızlaştırma çabalarının artmasına neden olmuştur. Açık ekonomilerdeki sosyal ve ekonomik süreçlerin hızlanması ve belirsizliğin artması, bireylerin dünya çapında daha hızlı bağlantı kurmalarına olanak sağlayan modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli iyileştirilmesiyle pekiştirilmiştir<sup>431</sup>. Söz konusu teknolojiler sayesinde, fiziksel alan daha fazla önemsiz hale gelmekte ve bilgi bir yerden bir yere hareket edebilmektedir. Bilimsel keşifler ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra, tüketim ve ürün yenilikleri de çok daha hızlı yayılmaya başlamıştır. İşletmeler için, sınır ötesi iletişimin hızı ve kapsamındaki bu artış, artan esneklik için çeşitli yeni zorlukları beraberinde getirmektedir. Üretim teknolojisindeki değişiklikler veya küresel piyasalardaki dalgalanmalar nedeniyle, rekabetçi işletmelerin, sahip oldukları işgücünün büyüklüğünü ve üretim organizasyonlarını hızla ayarlayabilmeleri gerekmektedir. Diğer yandan, teknolojik değişiklikler işletmelerin çalışanlarının yeterlilik profilinde değişikliği de tetiklemektedir. Yeni teknolojilere uyum sağlamak için, bireysel niteliklerin sürekli olarak güncellenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır<sup>432</sup>.

Dijitalleşme ve sosyo-ekonomik ilişkilerin otomasyonunun iç içe geçmesine dayanan ve günümüzde Endüstri 4.0 olarak nitelendirilen mevcut teknolojik dönüşüm ise, çalışma yaşamında köklü değişiklikler yaratmaya daha da devam etmektedir. Tüm değişim süreçlerinde olduğu gibi, çalışma yaşamı ve bir bütün olarak toplum, büyük fırsatların yanı sıra zorluklarla da karşı karşıya kalmaktadır. Endüstri 4.0'ın en önemli ayırt edici faktörleri hız, genişlik, derinlik ve sistem etkisidir<sup>433</sup>. Söz konusu teknolojik değişimin ikili etkisi, kamu hizmetlerinin sosyal ve ekonomik politikalarla birlikte fırsatların risklerden ağır basmasını sağlamadaki rolünün önemini ortaya koymaktadır. Herşeyden öte, teknolojik yeniliğin büyüme açısından getirebileceği olası faydaların adil bir şekilde dağıtıldığından emin olarak, kimseyi geride bırakmadan, sosyal ve ekolojik olarak sürdürülebilir ekonomik süreçlerin gelişimini teşvik etmek hayati önem taşımaktadır<sup>434</sup>. Ancak, bu hızdaki

---

<sup>431</sup> Buchholz ve diğerleri, s. 1.

<sup>432</sup> Hofäcker, Western, s. 117, 118.

<sup>433</sup> Yusuf Esmer ve Onur Şaylan, "The Link of Industry 4.0 and Organizational Transformation", **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2019, s. 6.

<sup>434</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "The Changing World of Work Digitalization, Automation and The Future of Work", **Italy's contribution to the ILO centenary**, s. 1.

gelişme sadece üretim yapısında değişime yol açmamakta, aynı zamanda çalışma yaşamını, toplumu, kuruluşları ve bireylerin yaşam koşullarını da değiştirmektedir<sup>435</sup>.

İnsan ve makine etkileşiminin giderek artması ve gerçek zamanlı iletişim, yalnızca iş modelinde değişiklikler getirmemekte, aynı zamanda esneklik, çeviklik ve yenilikçi yetenek açısından da işletmeler üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Örgütsel yapılar, hiyerarşiler ve çalışma yöntemleri teknolojik ilerlemeye uyarlanma zorunluluğu yaşamaktadır. İş modelinin ve kurumsal stratejinin yeniden yönlendirilmesi, iş görevlerinde bir kaymaya ve böylece yeni ara yüzlerin yanı sıra işletmelerde yapısal sınırların giderek dağılmasına yol açmaktadır. Giderek artan bu geçirgen iş alanlarından dolayı esnek bir örgütsel yapı gerekmektedir<sup>436</sup>.

Dijital değişimin yaşandığı süreçte, çalışma yaşamının karşılaştığı zorluklar genellikle, teknolojik işsizlik riski; otomasyonun işin örgütlenmesi açısından görevleri yürütme zamanları ve prosedürlerinin kontrolü ve yeniden düzenlenmesi üzerindeki etkileri ile işin kalitesi ve koşulları; düşük vasıflı işlerde çalışanların yerine daha yüksek nitelikli işgücünün istihdam olanakları ve gelir koşullarında bir artış görmesiyle birlikte, ekonomik eşitsizliğin artma riski ve yeni işler ile yeni piyasaların yükselişiyle, yeterli hak ve korumanın yanı sıra işin doğru değerlendirilmesini garanti edecek yasal düzenlemelerin olmaması ile ilgilidir<sup>437</sup>. Gelişmelerden etkilenenler üzerine en önemli çalışmalardan biri, Frey ve Osborne (2013)'un ABD'de gelecek yirmi yıl boyunca otomasyona bağlı iş kaybı olasılığına ilişkin çalışmasıdır. Buna göre, ABD'de çalışanların %47'sinin yerini robotların alacağı yönünde büyük bir tehlike bulunmaktadır<sup>438</sup>. Almanya, İspanya ve Avusturya'da ise, görevlerin %12'sinin robotlaşma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de ise, görevlerin %10'unun robotlaşma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>439</sup>. Ancak, birçok görevin içeriğinin

---

<sup>435</sup> Esmer ve Şaylan, s. 6.

<sup>436</sup> Katrin Fettig, Tamara Gaëid, Aykut Köskal, Ansgar Kühn ve Fabienne Stuber, **Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures**, 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2018, s. 2.

<sup>437</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, s. 1.

<sup>438</sup> Carl Benedikt Frey ve Michael A. Osborne, **The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?**, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, 2013, s. 41.

<sup>439</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Employment Outlook 2017, OECD Publishing, Paris, 2017, (Outlook 2017), s. 107.

değişeceği ve birçok etkinliğin daha karmaşık hale geleceği de vurgulanmaktadır<sup>440</sup>. Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2015 ve 2020 yılları arasını kapsayan İşlerin Geleceği Raporu'nda da belirtildiği üzere, 2015-2020 arasında 7,1 milyon işin kaybedileceği ve buna karşılık yeni yaratılacak iş sayısının ise yalnızca 2 milyon düzeyinde olacağı tahmin edilmektedir. Üretim ve imalat işlerindeki azalmanın yanı sıra ofis ve idari işlerde de önemli düzeyde iş kayıpları olurken, yönetim, mühendislik, finansal işlemler, veri analistliği, veri madenciliği, dijital pazarlama ve elektronik ticaret uzmanlığı gibi çeşitli alanlarda işler yaratılacaktır<sup>441</sup>. Günümüzde, fabrikalarda çalışan işçilerin, sekreterlerin ya da teslimat işlerinde istihdam edilen işgücüne ait görevlerin çoğunu bilgi ve iletişim teknolojileri ve robotların üstlendiği görülmektedir<sup>442</sup>. Söz konusu riskler, ekonominin ve işgücü piyasasının karşı karşıya olduğu nüfusun yaşlanması, işgücü piyasasındaki cinsiyet eşitsizliği, bölgesel eşitsizlikler ve ekonomik ilişkilerin sürdürülebilir uluslararasılaştırılmasını sağlama baskısı gibi önemli zorluklara eklenmektedir<sup>443</sup>. Bir yandan dijital dönüşüm yaşanmaktayken, diğer yandan nüfus da yaşlanmaktadır. Küreselleşme süreci, özellikle gençler ve kadınları, artan belirsizlikten dolayı ciddi biçimde etkilemiştir. Esnek çalışma biçimlerinin büyük ölçüde onlara yönlendirilmesi söz konusu belirsizliği daha da artırmıştır. Diğer yandan, günümüzdeki mevcut istihdam ve eğitim olanakları, 50 yaş ve üzeri işgücü için de etkin değildir<sup>444</sup>. Modern toplumların küreselleşmesi ve dijitalleşmesi nedeniyle, yaşlı çalışanlar, ulusal işgücü piyasalarında ciddi rekabet dezavantajları ile giderek daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadır<sup>445</sup>.

---

<sup>440</sup> Melanie Arntz, Terry Gregory ve Ulrich Zierahn, "Digitalization and the Future of Work: Macroeconomic Consequences", **IZA – Institute of Labor Economics**, Sayı: 12428, 2019, s. 3; Matthias Schinner, Andr'e Calero Valdez, Elisabeth Noll, Anne Kathrin Schaar, Peter Letmathe ve Martina Ziefle, **Industrie 4.0' and an Aging Workforce – A Discussion from a Psychological and a Managerial Perspective**, Springer International Publishing AG 2017, s. 538.

<sup>441</sup> World Economic Forum, **The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, World Economic Forum, 2016, s. 13; Christophe Degryse, **Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets**, The European Trade Union Institute, Working Paper, 2016, s. 23.

<sup>442</sup> World Economic Forum, s. 13.

<sup>443</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, s. 1.

<sup>444</sup> Jenny Lincoln, **An Ageing Workforce in The Digital Era: Older Workers, Technology and Skills, Business in the Community**, The Prince's Responsible Business Network, Tata Consultancy Services, 2017, s. 8.

<sup>445</sup> Hans-Peter Blossfeld, Sandra Buchholz ve Dirk Hofäcker, **Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society**, Routledge, London and New York, 2006 s. xxv.

Yaşlı çalışanlar genellikle küçülen ekonomik sektörlerde ve geleneksel mesleklerde daha çok temsil edilmektedir. Belirtildiği gibi, küreselleşme gelişmiş ülkelerdeki ekonomik yapıda yapısal değişimleri hızlandırmakta, sanayi ve tarımdan hizmet odaklı ekonomiye kademeli bir geçişe işaret etmektedir. İmalat, ağır sanayi, madencilik gibi endüstri alanlarında istihdamın payı azalmaktadır ve bazı sektörler tamamen güncelliğini yitirmektedir. Aynı zamanda, çeşitli sektörler yükselip yeni iş türleri yaratılırken, yaşlı endüstriyel işgücü arasında yaygın olan kol gücüne dayalı mavi yakalı geleneksel işler hızla önemini kaybetmeye başlamıştır. Yaşlı çalışanlar hem ekonomik hem de mesleki yapıda bu değişimlerden iki yönlü ve olumsuz etkilenmektedir. Bir yandan, yaşlı çalışanlar genç çalışanlarla kıyaslandığında önemini kaybeden geleneksel endüstrilerde aşırı temsil edilmektedir ve bu nedenle ekonominin bu bölümlerinde küçülme ve rasyonalizasyon önlemlerinden etkilenme riskleri de daha yüksektir. Diğer yandan, gelişen hizmet sektöründe ortaya çıkan yeni iş fırsatları çoğu zaman yaşlı işgücünün çoğunluğunun el becerisi ile uyumlu değildir. Ulusal ekonomilerin genişleyen kesimlerinde yeni iş fırsatları için rekabette, yaşlı çalışanlar, daha yeni eğitim niteliklerine ve daha uygun bir yeterlilik profiline sahip olan genç rakiplere kıyasla yapısal olarak daha dezavantajlıdır. Bu nedenle, yaşlı çalışanların hem yapısal ekonomik değişimler sırasında işlerini kaybetme riski hem de yeterlilik uyumsuzlukları nedeniyle yeni bir iş bulmada daha fazla güçlük çekmesi beklenebilir. Ancak, yaşlı çalışanların mevcut becerileri ve dijitalleşmeye uyum açısından becerileri geliştirilirse, yaşlı istihdamı da desteklenebilir<sup>446</sup>.

#### **2.2.2.2. Beceri Geliştirme ve Dijitalleşmeye Uyum**

Günümüz işgücü piyasalarında, özellikle düşük beceri talepleri olan belirli iş türleri tamamen ortadan kalkmakta ve çalışanların yeni işlerin gereklerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Yeni iş türleri, Fordizmde olduğu gibi, belirli operasyon dizilerinin yerine getirilmesine daha az önem vermektedir. Ancak daha fazla bireysellik, sorumluluk ve esneklik talep etmektedir<sup>447</sup>. Bu nedenle, küresel toplumlarda, bireysel eğitimin ve mesleki becerilerin çok yönlülüğü ve transfer edilebilirliği, işgücü piyasasında istihdamın sürdürülebilirliği ve yeni iş türlerinde

---

<sup>446</sup> Buchholz ve diğerleri, s. 6.

<sup>447</sup> Hofäcker, Western, s. 143.

çalışanların istihdam edilebilirliği için merkezi bir rol oynamaktadır<sup>448</sup>. Özellikle düşük niteliklere sahip vasıfsız ya da yarı vasıflı işlerde çalışanlar, sahip oldukları becerilerin artık bir değeri olmadığı için ekonomik yeniden yapılanmadan en olumsuz etkilenen grup olarak görülmektedir<sup>449</sup>. Günümüzde ise, Endüstri 4.0 ve siber fiziksel üretim sistemleri de daha önceki geçiş dönemlerinde olduğu gibi yine çalışanların sahip olması gereken beceri ve yeterlilikleri önemli düzeyde etkilemektedir<sup>450</sup>.

Basu ve diğerleri (2018: 10), bu gelişmelerin bir sonucu olarak işletmelerde üç temel dönüşüm öngörmektedir. Söz konusu dönüşümün temelleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10:** İşletmelerde Yaşanan Üç Temel Dönüşüm

| 1. Çalışmanın İşten Ayrıştırılması                                                                                                                                                | 2. Yeni Çalışma, Yeni Beceriler                                                                                                             | 3. Yüksek Bilişsel Karmaşıklık                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 |                                                          |                                       |
| İşler artık çalışma için örgütlenme birimi değildir; aksine, işi yapmak için en uygun kişiye bağlı olarak, insan ve makine arasında görevlerin yeniden dağıtılması söz konusudur. | Yeni teknolojilerin yükselmesiyle birlikte, yeni teknolojilerin tasarımı, geliştirilmesi ve bakımıyla ilgili yeni roller ortaya çıkacaktır. | Geleceğin işgücü, daha yüksek bilişsel ve duygusal karmaşıklık gerektiren görevleri gerektiren faaliyetleri yürütecektir. |

Kaynak: Meghan Basu, Patty Sung, Wolfram Hedrich ve Leslie Chacko, **The Twin Threats of Aging and Automation**, Mercer, Oliver Wyman and Marsh & McLennan Companies’ Global Risk Center, 2018, s. 10.

İşin örgütlenmesindeki değişimle birlikte, çalışanların da değişen sürece uyum sağlamak için hızla gelişmesi gerekecektir. Nitekim, Dünya Ekonomik Forumu’nun İşlerin Geleceği Raporu’nda, günümüz becerilerinin yalnızca %35’inin yakın gelecekte uygulanabileceği ileri sürülmektedir. İleri teknolojilerin geliştirilmesi ve sonuçta ortaya çıkan beceri boşlukları, düşük veya temel becerilere

<sup>448</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies: Live Longer, Work Longer**, OECD Publishing, Paris, 2006, (Longer), s. 117.

<sup>449</sup> OECD, Longer, s. 67.

<sup>450</sup> Matthias Wolf, Mario Kleindienst, Christian Ramsauer, Clemens Zierler ve Ernst Winter, **Current and Future Industrial Challenges: Demographic Change and Measures For Elderly Workers In Industry 4.0**, ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering Tome XVI, Fascicule 1, 2018, s. 69.

sahip çalışanların işsiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çalışma yaşamının geleceği bağlamında, çalışanların yeni beceriler kazanmaları gerektiği halde, mevcut teknik ve mesleki eğitimde kazanılan temel nitelik ve beceriler halen önemli kalacaktır ve endüstri teknolojisinin gelişimi ile güncellenmek durumundadır. Tablo 11'den de görüleceği üzere gerek duyulacak önemli beceriler dört ana kategoriye ayrılabilir<sup>451</sup>.

**Tablo 11:** Endüstri 4.0 İçin Önemli Nitelikler ve Beceriler

| 1. BİT HAKKINDA BİLGİ                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. VERİLERLE ÇALIŞMA BECERİSİ                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel bilgi teknolojisi bilgisi</li> <li>• Bilgisayarlar ve robotlar, tabletler gibi akıllı makinelerle etkileşim ve kullanma becerisi</li> <li>• Makine-makine iletişimi, IT güvenlik ve veri korumaya hakim olma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Makinelerden edinilen verileri ve bilgileri işleyebilme ve analiz edebilme becerisi</li> <li>• Görsel veri çıktılarını anlama ve karar verme</li> <li>• Temel istatistiki bilgi</li> </ul> |
| 3. TEKNİK UZMANLIK                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. KİŞİSEL BECERİLER                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji hakkında Disiplinlerarası ve temel bilgiye sahip olma</li> <li>• Üretim faaliyetleri ve süreçleri hakkında uzmanlık bilgisi</li> <li>• Faaliyetlerin sürdürülebilmesi için makinelerin teknik bilgisi</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyum ve değişim kabiliyeti</li> <li>• Karar verme</li> <li>• Takım halinde çalışmak</li> <li>• İletişim becerileri</li> <li>• Yaşam boyu öğrenme için değişim anlayışı</li> </ul>          |

Kaynak: Aulbur ve diğerleri, s. 35.

Çalışanlar, çalışma zamanlarının büyük çoğunluğunu makinelerle paylaşmak ve onlarla iş birliği içinde olmak gibi, daha karmaşık ve dolaylı görevleri yerine getirmek zorunda kalacaklardır. Çalışanların temel görevleri, makinelerin gözetimi ve verimli çalışmasının yanı sıra, yüksek oranda otomasyona uğramış karmaşık süreçlerin gözlemlenmesi ve düzenlenmesi olacaktır. Bu nedenle, bilgi ve büyük miktarda veri ve makinelerle etkileşimin ele alınması, gelecekteki iş görevlerinin temel unsurları olacaktır<sup>452</sup>. Tablo 11'den de görüleceği üzere, bilgi ve iletişim teknolojileri, verilerle çalışma becerisi, elde edilen büyük veriyi analiz edebilme becerisi gibi teknik düzeydeki becerilerin yanı sıra, uyum ve değişim becerisi, başkaları ile koordinasyon halinde çalışabilme, doğru iletişim kurabilme, yaşam boyu

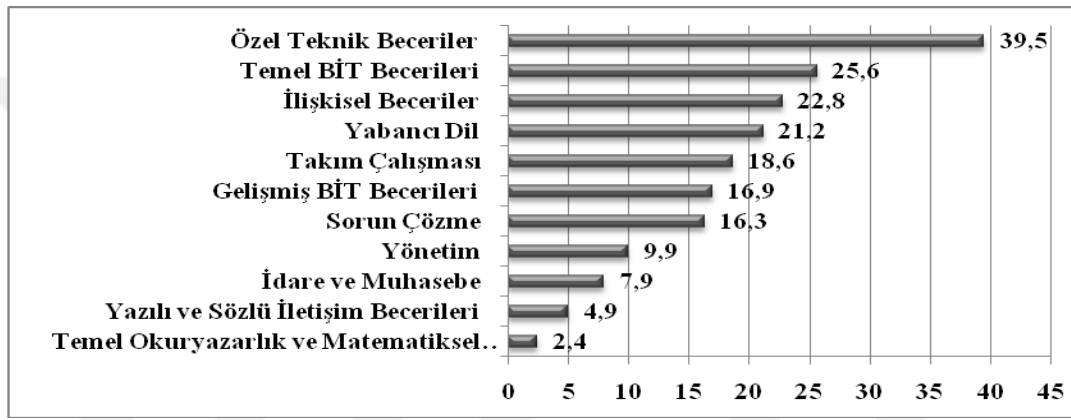
<sup>451</sup> Wilfried Aulbur, Arvind CJ ve Rishi Bigghe, **Skill Development for Industry 4.0**, BRICS Skill Development Working Group, BRICS Business Council, 2016, s. 35.

<sup>452</sup> Lars Gehrke, David Rule, Christoph Bellmann, Dania Dawood, Julie Kulik, Arno T. Kühn, Paul Moore, Sebastian Siemes, Lakshmi Singh ve Matthew Standley, **Industry 4.0: A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective**, Titelbild: VDI-Haus Düsseldorf, 2015, s. 4.

öğrenme için isteklilik ve disiplinler arası düşünme sahip olunması gereken önemli beceriler olarak değerlendirilmektedir<sup>453</sup>.

Esasen, fiziksel yetenekler ve becerilere yönelik talep özellikle azaldıkça ve bilişsel olarak, sosyal becerilere olan talep sabit kalmakta ya da artmakta iken, yaşlı çalışanlar gelecekteki endüstriyel iş ortamlarında çalışmak için iyi önkoşullara sahiptir. Şekil 4'te İtalya'da işverenlerin daha uzun bir çalışma yaşamı için gerekli olduğunu beyan ettikleri beceriler sıralanmaktadır<sup>454</sup>.

**Şekil 4:** Daha Uzun Çalışma Yaşamı İçin Geliştirilecek Beceriler (%)



Kaynak: Checcucci, s. 13.

Şekil 4'ten de görüleceği üzere, özel teknik becerilere verilen öncelik (%39,5), hali hazırda gerçekleştirilen görevlerle bağlantılı olarak, işgücünün uzmanlık düzeyini yüksek tutma eğilimini yansıtmaktadır. Temel BİT becerileri (%25,6) ile gelişmiş BİT düzeyine (neredeyse %17) verilen önem özel teknik beceriden sonra gelmektedir. Bu durum, yaşlı çalışanların inovasyon süreçlerinden dışlanmamasını hedefleyen işletme dijitalleşmesine yatırım yapma konusunda muhtemelen olumlu bir tutum olduğunu göstermektedir. Burada, ilişkisel beceriler ve yabancı dille temsil edilen iletişim becerileri kümesi, temel BİT becerilerine benzer bir paya sahiptir. İletişim becerileri ayrıca, günümüz çalışma yaşamında büyük önem taşıyan sorun çözme ve takım çalışması gibi çapraz becerilere verilen belirli bir önem

<sup>453</sup> Mario Kleindienst, Matthias Wolf, Christian Ramsauer ve Viktoria Pammer, **Industry 4.0: What Workers Need and What ICT Can Give - An Analysis**, 16th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business (i-KNOW 2016), Graz, Austria, 1-6., s. 3; World Economic Forum, s. 22; Wolf, ve diğerleri, s. 69.

<sup>454</sup> Checcucci, s. 13.



seviyesi ile de güçlendirilmektedir. Aynı durum, işletmelerin daha az dikkat çektiği yönetim, idare ve muhasebe becerileri için geçerli değildir. Temel sayısal beceri ve okuryazarlık becerileri de yazılı ve sözlü iletişim becerileri ile birlikte çok az ilgi görmüştür<sup>455</sup>. Wolf ve diğerleri (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma, yaşlı çalışanlar için birçok önemli yeteneğin yüksek düzeyde var olduğunu göstermektedir. Özellikle, karmaşık durumlarda bağımsız karar verme (%78), sistem bilgisi ve süreç anlayışı (%73), sosyal ve takım çalışması becerileri (%69), disiplinlerarası düşünme ve muhakeme (%67), sorun çözme ve koordinasyon becerilerinin (%65) yaşlı çalışanlarda güçlü olduğu görülmüştür<sup>456</sup>. Ancak, işgücü her ne kadar becerilerini uyarlasa da özellikle yaşlı çalışanların sahip olduğu işlerin otomasyona uğrama riskinin yüksek olması, dijitalleşen iş süreçlerinin ve otomasyonun yaşlı işgücü üzerindeki etkisinin ne olacağı sorusunu önemli hale getirmektedir.

Birçok gelişmiş ülkede yaşlı çalışanlar, sahip oldukları işler itibarıyla, orta ve yüksek düzeyde otomasyon riski altındadır ve düşük vasıflı çalışmaya yüksek oranda bağımlı olan ülkeler özellikle yüksek risk düzeyine sahiptir. Özellikle, makine operatörleri ve montaj işlerinde çalışanların işlerinin otomasyona uğrama riski %70, büro çalışanlarının riski %60, nitelik gerektirmeyen meslekler için %50, zanaatkarlar ve ilgili esnaf çalışanlar için %45, teknisyenler ve yardımcı profesyoneller için %30 ve satış çalışanlarının işleri için ise %30 düzeylerinde otomasyon riski bulunmaktadır<sup>457</sup>. Basu ve diğerleri (2018: 18)'ne göre, yaşlanma oranları daha yüksek olan ülkelerde yaşlı çalışanların iş otomasyonu riski daha yüksektir. Özellikle, Çin'de yaşlı çalışanlar tarafından yapılan işlerin %76'sı, Tayland ve Vietnam'da %69'u, Güney Kore'de %63'ü, Japonya'da ise %59'u ileri düzey otomasyon riski altındadır. Ayrıca, üst düzey beceri gerektiren işlerin yoğunlaştığı ülkelerde dahi, yaşlı çalışanların otomasyon karşısında savunmasız olabileceği belirtilmektedir. Almanya'da, yaşlı çalışanların sahip oldukları işlerin dijitalleştirilme riski %57, Singapur'da %54, ABD'de %52, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya'da %50, İsviçre'de %49, Birleşik Krallık, Kanada ve İsveç'te %47 düzeyindedir.

---

<sup>455</sup> Checcucci, s. 13.

<sup>456</sup> Wolf ve diğerleri, s. 70.

<sup>457</sup> John Hawksworth, Richard Berriman ve Euan Cameron, **Will Robots Really Steal Our Jobs? An International Analysis of The Potential Long Term Impact of Automation**, Pricewaterhouse Coopers LLP, 2018, s. 23.

Türkiye’de ise, %60 düzeyinde olan otomasyon riski, yaşlı işgücünün genellikle düşük nitelikli işlerde istihdam edilmesinden dolayı yüksektir<sup>458</sup>. Sonuç olarak, yaşlı işgücü, işgücü piyasasının gerek duyduğu pek çok niteliğe sahip olmakla birlikte, onlara kapasitelerini gerçekleştirebilecekleri uygun çalışma ortamları sağlamak yaşlı istihdamı açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle çalışma ortamlarına ulaşmak için çeşitli önlemler ve çözümler göz önünde bulundurulmalıdır<sup>459</sup>.

### 2.2.2.3. İş ve İşyeri Tasarımı

Genellikle üretim teknolojisindeki gelişmelerin, işyerinin fiziksel taleplerinin buna bağlı olarak azalmasına neden olduğu ve bunun da daha yaşlı çalışanların çalışma yaşamında kalma süresini uzatacağı varsayılmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerdeki mavi yakalı işlerin azalması, söz konusu varsayımı somutlaştırmaktadır. Ancak, günümüz işyerlerinde fiziksel taleplerin yalnızca iş taleplerinin bir parçası olduğu ve fiziksel olmayan taleplerin son zamanlarda daha fazla önem kazandığı da unutulmamalıdır. Johnson (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma, çok fazla fiziksel çaba gerektirmeyen işlerin sıklığının 1990'larda arttığını, ancak daha yaşlı işgücünün karşılaştığı fiziksel olmayan taleplerin (yoğun konsantrasyon ve stres vb.) düzeyinin önemli ölçüde arttığını tespit etmiştir<sup>460</sup>. Çoğu araştırma iş yoğunluğu olgusuna vurgu yapmaktadır. Bunun olası nedenleri arasında, BİT’i sık kullanan çalışanların daha yüksek iş yoğunluğuna maruz kalması, işyeri uygulamalarına yansıyan rekabetçi baskılar, yüksek performans değerlendirme kriterleri ve iş güvencesizliği dahil olmak üzere düşük düzeyde sosyal koruma sayılabilmektedir<sup>461</sup>.

İş tasarımı ve yönetimindeki başarısızlıklar, çalışanlar açısından fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına neden olurken, işletmelerin sağlığı için de potansiyel tehditler ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu tehditler, işe devamsızlık, işte varolamama, işgücü devir oranlarının artması, hastalık nedeniyle emeklilik, üretkenlik ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili sorunları içermektedir. İşin psikolojik

<sup>458</sup> Basu ve diğerleri, s. 15, 20.

<sup>459</sup> Wolf ve diğerleri, s. 70.

<sup>460</sup> Johnson, Demand, s. 55; N.S. Ghosheh Jr., Sangheon Lee ve Deirdre McCann, **Conditions of Work and Employment for Older Workers in Industrialized Countries: Understanding the Issues**, International Labour Organization, Geneva, 2006, s. 25.

<sup>461</sup> Francis Green, “It’s Been A Hard Day’s Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain”, **British Journal of Industrial Relations**, Cilt: 39, Sayı: 1, 2001, s. 56; Francis Green ve Steven McIntosh, The Intensification of Work in Europe, **Labour Economics**, Cilt: 8, 2001, s. 291.

sağlık üzerindeki etkilerinin geleneksel olarak iş tatminsizliği, stres, kaygı ve depresyon ile ilgili olarak incelendiği görülmektedir<sup>462</sup>. İş tasarımına önem verilmemesi sonucunda, stres ve kas-iskelet sistemi bozuklukları başta olmak üzere işle ilgili hastalıkların görülme sıklığı artmakta, ayrıca, stres ve kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları hem genç hem de yaşlı çalışanları yaygın olarak etkilemektedir<sup>463</sup>. Bunlar aynı zamanda erken yaşlarda emekli olmanın da önemli bir nedenidir. İş tasarımı ve yönetim sorunlarından kaynaklanan stresin hem hastalık nedeniyle işe gidememe hem de erken emeklilik üzerinde fiziksel stres faktörlerinden daha fazla etkili olduğu saptanmıştır<sup>464</sup>. Finlandiya'da FinnAge programı kapsamında 6257 çalışanla gerçekleştirilen araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre, rol çatışması, başarısızlık veya hata yapma korkusu, inisiyatif, mesleki gelişim eksikliği, geribildirim ve takdir eksikliği gibi işin bazı özelliklerinin 45-62 yaş arası çalışanlarda "çalışabilirlik becerisi"ni azaltma ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür<sup>465</sup>. "Çalışabilirlik" kavramı, bireysel olarak çalışanın kapasitesi ile iş gerekleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Çalışabilirlik, bireyin çalışma yaşamı boyunca çeşitli nedenlerle büyük ölçüde değişen dinamik bir süreçten etkilenmektedir. Değişime neden olan temel faktörlerden biri yaşlanma ve yaşlanmanın çalışan üzerindeki etkileridir. Yaşlı çalışanların yüzleşmesi gereken büyük değişim kaynağı işin doğasındaki değişimdir. İşin örgütlenmesi, çalışma yöntemleri, araçları ve iş yükleri de günümüzde hızlı değişmektedir. Nitekim, yeni teknolojinin uygulanması çoğu zaman yaşlı işgücü için olumlu mücadelelerden çok daha fazla soruna neden olmaktadır. İşgücünün yeni iş taleplerine uyması için gereken dinamikler çoğu zaman gelişmemekte ve bu nedenle 50 yaş ve üzeri birçok çalışan işgücü piyasasını terk etmek zorunda kalmaktadır<sup>466</sup>. Çalışabilirliğin içeriği, Şekil 5'te ayrıntılı olarak

<sup>462</sup> Amanda Griffiths, "Work Design and Management - The Older Worker", **Experimental Aging Research**, Cilt: 25, Sayı: 4, 1999, s. 412.

<sup>463</sup> JR Jones, JT Hodgson, TA Clegg ve RC Elliott, **Self-Reported Work-Related Illness in 1995 Results From a Household Survey**, Health & Safety Executive (HSE) Books, 1998, s. 37.

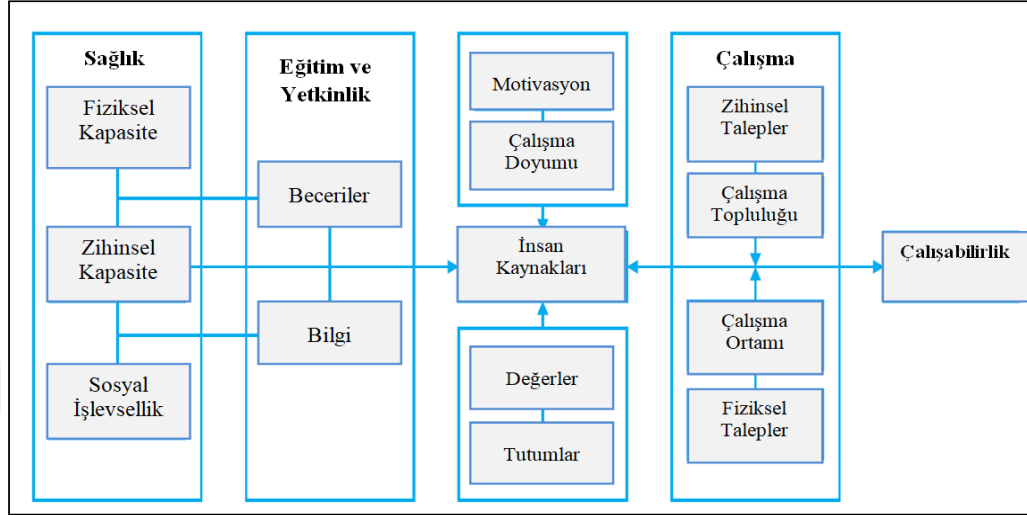
<sup>464</sup> Amanda Griffiths, "Healthy Work For Older Workers: Work Design and Management Factors", **The Future for Older Workers New Perspectives**, (Ed. Wendy Loretto, Sarah Vickerstaff ve Phil White), Policy Press, 2007, s. 127.

<sup>465</sup> Juhani Ilmarinen, Kaija Tuomi, Leena Eskelinen, Clas-Hakan Nygard, Pekka Huuhtanen ve Matti Klockars, "Summary and Recommendations of a Project Involving Cross-Sectional and Follow-Up Studies on the Aging Worker in Finnish Municipal Occupations (1981-1985)", **Scand J Work Environ Health**, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, s. 137, 138.

<sup>466</sup> Daniela Converso, Ilaria Sottimano, Gloria Guidetti, Barbara Loera, Michela Cortini ve Sara Viotti, "Aging and Work Ability: The Moderating Role of Job and Personal Resources", **Frontiers in Psychology**, Cilt: 8, Sayı: 2262, 2018, s. 2; Ilmarinen, Aging, s. 548.

gösterilmekte ve hem çalışma alanında hem de bireysel düzeyde eyleme ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

**Şekil 5:** Çalışabilirlik Kavramının İçeriği

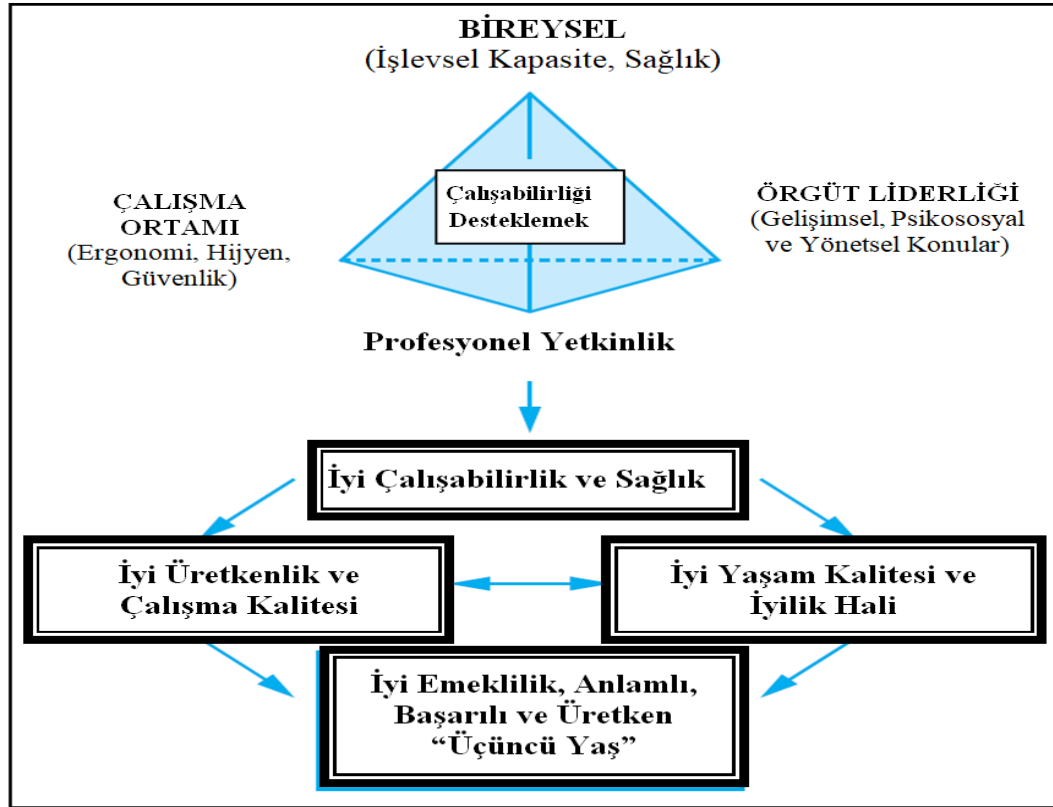


Kaynak: Ilmarinen, Aging, s. 550.

Bireysel sağlık ve fonksiyonel kapasiteler ile mesleki yeterlilik konularında olduğu gibi, en etkili bileşim, çalışma topluluğunda ve çalışma ortamında ihtiyaç duyulan düzenlemelerin uyumlaştırılmasıdır. İyi işleyen bir çalışma topluluğunun faaliyetlerinin önemli bir kısmı etkileşimli ve davranışsal konulardan oluşmaktadır. Çalışma topluluğunun her üyesi çalışma ortamını kendi tutumu, motivasyonu, iş birliği ve etkileşim becerileri ile etkilemektedir. İşgücünün yaşlanma sürecinde denetçilerin yaş yönetimi için eğitimi, yaş ergonomisinin uygulanması, çalışma alanı programları uygulanması ve yeni teknolojide özel eğitim eylemlerinin çalışabilirliği geliştirebileceği vurgulanmaktadır. Söz konusu eylemler uygulandığında sonuçların daha iyi olacağı açıktır<sup>467</sup>.

<sup>467</sup> Ilmarinen, Aging, s. 549.

**Şekil 6:** Çalışabilirliğin Sonuçları



Kaynak: Ilmarinen, Aging, s. 550.

Morgeson ve Humphrey (2006), dört farklı iş özellikleri sınıflandırması belirlemiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır<sup>468</sup>.

- **Görev özellikleri:** İşin nasıl başarıldığı ve belirli bir işle ilgili görevlerin kapsamı ve niteliğin nasıl olduğunu ifade etmektedir. İşin özerklik düzeyi, görev çeşitliliği, işin anlamlılığı ve geri bildirimini içermektedir.
- **Bilgi özellikleri:** Çalışanın işi yürütmek için kullandığı bilgi türleri, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Karmaşıklık (bir işin basitliğine karşı zorluk), iyi bir performans için kullanılacak beceri ve yeteneklerin çeşitliliği, faaliyetler arasındaki bilgi işlemlerinin miktarı (bilişsel yeteneklerin aktif kullanımı), karar almak ve yenilikçi fikirler üretmek için sorun çözme süreçleri ve gereken uzmanlık düzeyi (belirli bir çalışma alanındaki derin bilgi ve beceriler), bu ikinci iş özellikleri sınıflamasını oluşturan boyutlardır.

<sup>468</sup> Frederick P. Morgeson ve Stephen E. Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 91, Sayı: 6, 2006, s. 1323.

- **Sosyal özellikler:** İşi yaparken gerekli sosyal etkileşim türleri ve kalitesini nitilemektedir. Bu kategori, yöneticilerden, denetçilerden ve meslektaşlardan destek, tavsiye ve yardım alma gibi sosyal desteği içermekte; performans kalitesi ile ilgili geri bildirim; işin başkalarına ve diğerlerinin de işi tamamlamalarına bağlı olduğu dereceyi yansıtan karşılıklı bağımlılık; örgüt dışındaki etkileşim, çalışanın müşterileri, tedarikçileri ve diğer dış kişilerle sürdürdüğü temas derecesini göstermektedir.
- **Bağlamsal özellikler:** işyerinin fiziksel tanımı ve işlerin yapıldığı teknolojik koşullardan oluşmaktadır. Ergonomi, fiziksel talepler, çalışma koşulları (sıcaklık, gürültü, çalışma alanı yoğunluğu vb.) ve kullanılan ekipmanlar bu kategorinin tanımlayıcılarıdır.

Tüm bu özellikler iş tasarımı bağlamında çalışabilirliği etkilemektedir. Şekil 6'dan da görüleceği üzere, gelişmiş çalışabilirliğin sonuçları, daha iyi iş üretkenliği, iş kalitesi ve yaşlı işgücünün daha iyi refah ve yaşam kalitesi olarak ölçülmektedir. Eylemlerin uzun vadeli etkileri daha iyi bir üçüncü yaş (65 yaş ve üzeri dönem) kalitesi olarak ortaya çıkmaktadır<sup>469</sup>.

Yaşlı çalışanlar her türden işte istihdam edilebilmektedir. İş görevleri ve iş ekipmanı yaşlı ve genç çalışanlar için farklı olamamaktadır. Çalışma ortamı ve işin fiziksel taleplerinin (çalışırken vücudun duruşu, durağan çalışma, dinamik çalışma, tekrarlayıcı çalışma) yanı sıra zihinsel talepleri (bilgi alımı ve işlenmesi) de çalışanın yaşı ne olursa genellikle benzer olabilmektedir. Ortalama yaşları 51 olan (yaşları 45-58 yaşları olan) 13 meslek grubu üzerine bir araştırma işte çok çeşitli stres faktörlerini tanımlamıştır. Söz konusu faktörler, çevresel faktörler (aydınlatma, iklim, titreşim, gürültü, tehlike, çalışma zamanının organizasyonu, sorumluluk, çatışmalar, insan ilişkileri), duyu organlarına aşırı talep (görsel, işitsel, dokunsal, propriyoseptif-vücudun pozisyonu ve hareketleri hakkındaki gerekli bilgiyi beyine iletme duygusu), karar vermede karmaşıklık ve zaman baskısını içermektedir. Veriler, yaşlı çalışanların maksimum düzeyde stres faktörlerine maruz kaldığını

---

<sup>469</sup> Ilmarinen, Aging, s. 549.

göstermektedir. Söz konusu stres faktörleri, aynı zamanda yaşlı çalışanları çalışma yaşamından uzaklaştıran faktörlerdir<sup>470</sup>.

Endüstri 4.0 üretim sistemlerinin gelişmesi, iş içeriği (çeşitlilik, karmaşıklık, beceri, belirsizlik, maruz kalma vb.), organizasyon (takım planlama, fazla mesai, acil siparişler, vb.), yönetim (görevler, iletişim, roller, ilişkiler, problem çözme vb.) ve diğer örgütsel faktörler (promosyonlar, ücret artışları, iş güvenliği, işin sosyal değeri vb.) gibi konularda daha fazla karmaşıklık yaratmaktadır. Bu etkileşimler, özellikle psikososyal riskler çerçevesinde, çeşitli işyeri tehlikelerine neden olmaktadır. Görevi, akıllı makineleri ve robotları izlemek ya da adam-i merkeziyetçi karar verme sürecine katılmak ve karmaşık mühendislik projelerini yürütmek olan çalışanların daha özerk davranmaları, iletişim ve dijital becerilere sahip olmaları, daha büyük sorumluluk alma ve kendi işlerini organize etme yeteneklerinin olması gerekmektedir. Bu nedenle, iş gerekleri, strese, aşırı yorgunluğa, hastalık nedeni devamsızlığa, sürekli dijital teknolojilerle çalışmadan kaynaklı ergonomik sorunlara neden olmaktadır. Özellikle yaşlı ve engelli çalışanlar arasında nitelik ve dijital kültür düzeyinin yetersiz olması iş tasarımının önemini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, Endüstri 4.0 sürecinde, iş tasarımında yetersiz hazırlık ve yanlış dönüşüm, iş kalitesinde bozulmaya, yaralanma, kaza ve diğer insan hatalarının artmasına neden olabilmektedir<sup>471</sup>.

İnsan onuruna yakışmayan iş kalitesinin fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde etkisi bulunmaktadır ve özellikle yaşlı çalışanlar açısından işgücü piyasasından erken çıkışa yol açan önemli bir faktördür. Hareketlilik, el becerisi ve dayanıklılık zihinsel kapasiteden çok daha erken bozulmaktadır. Ancak, bu tür bir bozulma çoğu durumda iş süreçlerini yeniden tasarlayarak telafi edilebilmektedir<sup>472</sup>.

---

<sup>470</sup> Juhani Ilmarinen, Timo Suurnäkki, Clas-Håkan Nygård ve Kurt Landau, "Classification of Municipal Occupations", **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, s. 26, 27.

<sup>471</sup> Aleksandra Polak-Sopinska, Zbigniew Wisniewski, Anna Walaszczyk, Anna Maczewska ve Piotr Sopinski, "Impact of Industry 4.0 on Occupational Health and Safety", **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 2019, s. 44, 45.

<sup>472</sup> Prime The Prince's Initiative for Mature Enterprise, **The Missing Million, Illuminating the Employment challenges of the Over 50s**, Business in the Community, 2014, s. 16.

#### 2.2.2.4. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamı

Emeklilik yaşının yükselmesi sonucu yaşlı çalışanların artması ile birlikte, çalışılan yıl sayısı da çoğalmakta ve daha ileri yaşlarda çalışmaya devam edilmektedir. Yaşlı çalışanlar için çalışma yaşamının sürdürülebilirliğinde iş sağlığı ve güvenliğinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, yasal emeklilik yaşını yükseltmek gibi ekonomik önlemlerin ancak, işgücüne istihdam olanakları sağlanması ve fiziksel ve zihinsel sağlıklarının korunması ile mümkün olacağı unutulmamalıdır. Özellikle emeklilik yaşının yükseltilmesi, mesleki risklerin önlenmesi ve işin sürdürülebilirliği için iki olası etkiye sahiptir. İlk olarak, birçok meslek hastalığı, işin zorluğundan ya da gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmamasından dolayı zaman içinde çok fazla tehlikeye maruz kalınmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışılan yıl sayısının çoğalması, tehlikelere maruz kalma süresini de uzatmakta ve meslek hastalıklarına neden olabilmektedir. İkinci olarak, özellikle 65 yaşın üzerinde olanların, özellikle fiziksel ya da zihinsel olarak ağır çalışma koşullarında çalışmaya devam edebilme yetenekleri özellikle dikkate alınmalıdır. Daha uzun süre çalışmanın bu iki sonucu için, tehlikelere maruz kalmanın azaltılmasının ve tüm çalışanlar için işi kolaylaştırmanın önemi açıktır<sup>473</sup>. Eurofound (2012)'un araştırmasına göre, 50-54 yaşları arasındakilerin %33,7'si aynı işi 60 yaşlarında yapabileceklerini düşünmemektedir. Bununla birlikte, bu genel ortalama, çalışan nüfusun alt grupları arasındaki önemli farklılıklara işaret etmektedir. Çalışılan işin doğasında fiziksel güç olması muhtemel olan düşük vasıflı işlerde hem erkekler hem de kadınlar, profesyonel ve yönetsel işlerde çalışan erkeklerden ve kadınlardan çok daha büyük kaygılara sahiptir<sup>474</sup>. Bununla birlikte, işin kronik bir sağlık sorununa neden olup olmadığına bakılmaksızın, daha uzun süre

<sup>473</sup> Joanne O. Crawford, Alice Davis, Hilary Cowie ve Ken Dixon, **The Ageing Workforce: Implications For Occupational Safety and Health – A Research Review – Executive Summary**, European Agency for Safety and Health at Work, 2016, s. 2; Weyman ve diğerleri, s. 44.

<sup>474</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Sustainable Work and The Ageing Workforce, A Report Based on The Fifth European Working Conditions Survey**, Eurofound, Luxembourg, 2012, (Sustainable), s. 57.



çalışmayı teşvik etmek ve işgücünden erken çıkma oranını azaltmak için politikalar, çalışanlara güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmaya odaklanmalıdır<sup>475</sup>.

Çalışanların yaşlandıkça çalışmalarına devam edebilmeleri için, çalışma yaşamı boyunca uygun iş-yaşam dengesi, iş güvenliği ve öğrenme olanakları ile sürdürülebilir, kaliteli çalışma koşulları yaratmaya özen gösterilmelidir<sup>476</sup>. Sürdürülebilir çalışma koşulları oluşturmak, çalışma yetenekleri veya duyarlılıklardaki yaşa bağlı herhangi bir değişikliğin etkisinin ve çalışma yaşamı boyunca risklere maruz kalmanın birikmiş etkisinin daha iyi anlaşılmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin yaşlı işgücüne göre yeniden gözden geçirilmesi şu sorulara yanıt aranmasıyla başlamaktadır<sup>477</sup>:

- “İşgücü içindeki yaşlanan bireylerde hangi değişiklikler meydana gelir ve yaşam boyu çalışmanın sağlık ve yetenek üzerindeki olası etkileri nelerdir?”
- “Bu değişiklikler ve yaşam döngüsü boyunca çalışmanın iş sağlığı ve güvenliği ve sürdürülebilir çalışma ile ilgili etkileri nelerdir?”
- “Potansiyel olarak olumsuz güvenlik ve sağlık etkilerini azaltmak ve yaşam boyu sürdürülebilir çalışmayı teşvik etmek için hangi iş sağlığı ve güvenliği önlemleri düşünülebilir?”

İş sağlığı ve güvenliğinde "yaşam döngüsü yaklaşımı" tüm çalışanlar için risklerin önlenmesinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Söz konusu yaklaşım, işyerinde tüm yaştan çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmasını ve tüm çalışma yaşamı boyunca maruz kalınan tehlike ya da risklerin en az düzeye indirilmesini ifade etmektedir. Böylece çalışanların yaşam boyu sağlığına verdiği zararı azaltılması, yüksek fiziksel taleplerle çalışmanın sürdürülebilirliğinin iyileştirilmesi ve gerektiğinde çalışanlar için bireysel önlemler geliştirilmesi, daha uzun bir çalışma yaşamını ve sağlıklı bir emekliliği teşvik etmenin anahtarıdır. Yaş tek başına sağlığın en önemli belirleyicisi değildir ve yaşlanmaya kaçınılmaz olarak mutlaka bir hastalık eşlik etmemektedir. Sağlık, yaşam biçimi, egzersiz ve beslenme dahil olmak üzere diğer birçok dış faktörden

<sup>475</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Employment Opportunities For People With Chronic Diseases**, Eurofound, Luxembourg, 2014, (Diseases), s. 2.

<sup>476</sup> Eurofound, Sustainable, s. 8.

<sup>477</sup> Crawford ve diğerleri, s. 3.

etkilenmektedir. Çalışma yaşamı boyunca tehlikelere maruz kalma derecesi, yaşlı çalışanların sağlığını etkileyebilecek bir dış faktördür. Sağlık, uzun süre kimyasal maddelere veya fiziksel ağır çalışmaya maruz kalmasından etkilenebilir. Asbeste maruz kalma durumunda olduğu gibi, maruz kalmanın etkileri uzun bir süre sonra da ortaya çıkabilmektedir<sup>478</sup>.

İş sağlığı ve güvenliği ile çalışmanın sürdürülebilirliği bağlamında, yaşlı çalışanlar için çalışma koşullarının bazı yönlerine özel dikkat gösterilmelidir. Söz konusu hususlar şu şekildedir<sup>479</sup> :

**İşin örgütlenmesi:** Yaşlı çalışanlar çalışma temposu, çalışma saatleri ve işteki görev çeşitliliği gibi alanlarda esnekliğe ihtiyaç duymaktadır. Yaşlılar gençlere kıyasla uzun çalışma saatlerine dayanıklı olmayabilir. Optimum çalışma günü iş taleplerine bağlı olmakla birlikte; fiziksel veya bilişsel talepler yüksek ise, günde 6-8 saati geçmemelidir. Ayrıca, molalar gençlere göre yaşlı çalışanlar için daha fazla gereklidir. Diğer yandan, yaşlı çalışanlar, kendilerine uygulanan fiziksel ve bilişsel taleplerde çeşitliliğe ihtiyaç duyarlar, her görevi yerine getirme kapasiteleri düşük olabilir ve her iş türünden sonra iyileşmek için zamana ihtiyaçları olabilir.

**Psikolojik faktörler:** İş rolleri, işin geleceği ve kontrol düzeyi yaşlı çalışanların işteki sağlığı ve güvenliğini etkileyen önemli faktörlerdendir. İş rolleri bağlamında, yaşlı çalışanın işyerindeki rolüyle ilgili belirsizlik, performansını ve kendine güveni etkilemektedir. Diğer yandan, işin geleceğiyle ilgili endişeler (emeklilik, terfi, durgunluk sırasında işsizlik vb. durumlar) hem performansı hem de sağlığı etkilemektedir. Ayrıca, yaşlı çalışanlar, işin kendi kontrolünde olduğunu hissetmesi koşuluyla, işletmede hedeflerine daha sadık olma eğilimindedir.

**Ergonomik faktörler:** İşin içeriğini, mevcut tüm teknik araçlara ve özellikle sağlığı korumak, kazaları önlemek ve çalışma kapasitesini korumak için ergonomik ilkelere başvurmak suretiyle çalışana göre uyarlamak yaşlı çalışanların sürdürülebilir çalışmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, tekrarlayan işler tüm çalışanlarda olduğu gibi özellikle yaşlı çalışanlarda kas-iskelet sistemi rahatsızlıklarına daha kolay yol açmaktadır. Tekrarlayan işler ayrıca daha az iş çeşitliliği ve daha az kontrol anlamına da gelmekte ve bir süre sonra monotonlaşıp dikkat dağınıklığına ve sağlığın

---

<sup>478</sup> Crawford ve diğerleri, s. 3.

<sup>479</sup> World Health Organization (WHO), Aging and Working Capacity, WHO Technical Report Series, Geneva, 1993, (Capacity), s. 18; Ghosheh ve diğerleri, s. 18, 49.

bozulmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan, düşük kas kuvveti ve dayanıklılık nedeniyle, bir pozisyonda uzun süre kalma, yaşlı çalışanlar tarafından daha az tolere edilmektedir. Ek olarak, yaşlanma nedeniyle aynı duruştaki uzun süreler eklem dokusundaki bozulmaları da hızlandırabilmektedir. Bir diğer ergonomik risk olan, ağır malzemelerin taşınması, düşük kas kuvveti ve yaştan kaynaklı eklem hastalıkları nedeniyle, yaşlı çalışanlarda yaralanmalara (artroz, bel ağrısı) ve kazalara neden olabilmektedir. Benzer şekilde, bazı işler için gereken hızlı vücut hareketleri, kısmen daha az verimli kas-sinir koordinasyondan dolayı yaşlı çalışanlar açısından güvenli olamamaktadır. Dolayısıyla, vücut bileşimindeki değişiklikler yaşla birlikte belirginleştiği için, söz konusu değişikliklerin çalışanların sağlığı ve güvenliği için dikkate alınması gerekmektedir.

**Fiziksel faktörler:** Fiziksel çalışma ortamı, işyerindeki tüm çalışanlar için önemli olmakla birlikte, yaşlı çalışanlar için özellikle önem arz etmektedir. Gürültülü bir ortamda çalışmak, muhtemelen yaşlı bir çalışanı genç olandan daha fazla rahatsız edecektir. Diğer yandan, titreşimli ortamlarda çalışma, yaşlı dokularda daha az stres toleransı ve yaşla birlikte daha düşük kas kapasitesi nedeniyle, genç çalışanlara göre yaşlılar için daha tehlikeli olabilmektedir. Benzer şekilde, sıcaklık, basınç ve aydınlatma koşulları da yaşlı çalışanları iş kazası riskine maruz bırakabilmektedir. Zayıf ışıklandırma, gürültü, sıcaklık ve titreşimin birleşik etkileri yaşlıların çalışma yeteneğini gençlerden daha fazla azaltma potansiyeline sahiptir. Söz konusu fiziksel faktörlerin etkileri, yaşlı çalışanların odaklanma ve iş yapma yeteneğini ciddi şekilde azaltabilmektedir.

**Kimyasal Faktörler:** Yaşlı çalışanlar, uzun çalışma yıllarından dolayı gençlere göre daha uzun süre kimyasallara maruz kalacaktır. Maruz kalmanın birikmiş etkisi, daha sonraki yaşamda klinik belirtilere neden olabilmektedir. Yapısal ve fonksiyonel değişiklikler yaşla birlikte daha da kötüleşme eğilimine sahiptir ve yaşlanan bireyleri işyerinde karşılaşılan zararlı kimyasallara karşı daha savunmasız hale getirebilmektedir. Kimyasalların kanserojen etkisine duyarlılığı yaşla birlikte de değişebilmektedir. Örneğin, kimyasalları derinin emilimi yaşla birlikte artmakta ve yaşlanan bireylerde böbreklere ve karaciğere kan akışının azalması gibi fizyolojik değişiklikler, kimyasalların dağılımında ve atılımında da değişikliklere yol açabilmektedir.

Yaşlı çalışanlar, bireyler arasındaki büyük farklılıklara rağmen iş sağlığı ve güvenliği açısından özel dikkat gerektirmektedir. Yaşlı çalışanların ihtiyaçları her zaman iş sağlığı ve güvenliği programlarının tasarımında göz önünde bulundurulmalıdır. Geçmişte, bu ihtiyaçlar ne ulusal düzeyde ne de işletme içerisinde uygulamada ne yazık ki dikkate alınmamıştır. Ancak, fiziksel, psikolojik ve psiko-motor performansındaki değişiklikler, yaşlı çalışanların biyolojik yaşlanma süreci ile işyerinde fiziksel, çevresel ve örgütsel faktörlere maruz kalmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bu tür değişiklikler belirli işlerde iş kapasitesinde kısıtlamalar anlamına gelmekte ve işin bireysel çalışana uyacak şekilde uyarlanmasını gerektirmektedir<sup>480</sup>.

### 2.2.3. İşgücü Piyasası Aktörlerinin Yaşlı İstihdamına ve Yaşlı Çalışanlara Yönelik Algı ve Tutumları

Toplumda yaşlanmaya ilişkin bireylerin algılamaları sıklıkla, sabit inançlara eğilimli olan ve herkes için geçerli olduğu kabul edilen basmakalıp değerlere ve efsanelere dayanmaktadır<sup>481</sup>. İşgücü piyasasında yaşlı çalışanlar işverenler, iş arkadaşları ya da onlara destek olmayı amaçlayan kurumlar tarafından genellikle olumsuz tutumlara maruz bırakılmaktadırlar. Olumsuz tutumlar, yaşlı çalışanların daha yavaş olduğu, teknolojik değişikliklere daha az uyum sağlamaları, yeni şeyler öğrenme becerilerinin düşük olması, daha az motivasyona sahip olmaları, değişime direnç göstermeleri, hastalığa yatkın ve çalışmayı kısıtlayan koşullara eğilimli olmaları yönünde düşünce ve algıları içermektedir<sup>482</sup>. Söz konusu tutumların birçoğu, geçmiş dönemlerdeki işlerde yaşlı çalışanların güncelliğini kaybetmiş deneyimleri ve işle ilgili beklentiler tarafından biçimlendirilmektedir. Bunun aksine, olumlu algılamalar yaşlı çalışanların sadık, güvenilir, deneyimli ve daha az hata yapması yanında, daha az işgücü devir oranı, devamsızlık, hastalık izni alma, daha az iş

<sup>480</sup> WHO, Capacity, s. 32.

<sup>481</sup> Imogen Lyons, **Public Perceptions of Older People and Ageing: A Literature Review**, National Centre for the Protection of Older People, Dublin, 2009, s. 12.

<sup>482</sup> Lyons, s. 8; Tyna Taskila, Victoria Shreeve, Mariarossella Laghini ve Stephen Bevan, **Living Long, Working Well: Supporting Older Workers With Health Conditions to Remain Active at Work**, The Work Foundation, The Health at Work Policy Unit, 2015, s. 3.

kazasına uğrama ve işe ya da örgüte bağlılık açısından istikrar gibi özelliklere odaklanmaktadır<sup>483</sup>.

Yaşla ilgili basmakalıp yargılar, yönetim kararlarını etkileyebilmekte ve yaşlı çalışanların işe alımında, elde tutulmasında ve ödüllendirmelerinde etkili olabilmektedir<sup>484</sup>. Yaşlı bireyler genellikle işyerinde yaşlanmaya ilişkin basmakalıp yargılarla ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Bu kalıp yargıların çoğu, yaşlı çalışanların istihdamını onaylamamak üzerinedir. Değişen demografik yapı ve yaş ayrımcılığına karşı kanunlar, yaş ve yaşlı çalışanların algılanma biçimlerini anlamak açısından önemlidir. İşverenler tarafından yaşlı olarak düşünülen çalışanların yaşı artık değişmektedir<sup>485</sup>. Yaş, yaşlanma hakkındaki algılamalarda önemli bir faktör olabilmektedir. 50 yaş ve üzeri yaşlı işverenler yaşlı çalışanlar hakkında daha olumlu bir görüşe sahipken, 35 yaşın altındaki çalışanlar ise, çalışanların genç olması gerektiğini düşünmektedir. Bu da verimlilik hakkındaki algılamaları etkilemektedir. Hollandalı işverenler ve çalışanlar arasında, yaşlı olan katılımcılar, yaşlı çalışanların üretkenliği ile ilgili olumlu bir algılamaya sahipken, genç katılımcılar ise gençlerin verimliliğinin yaşlılardan daha yüksek olduğunu savunmaktadır. 35 yaşın altındaki işverenler, yaşlı çalışanların verimliliğinin çok düşük olduğu yönünde bir görüşe sahiptirler<sup>486</sup>. Yaşlı çalışanlarla ilgili görüşler, işletmenin ya da kuruluşun özelliklerine göre değişmektedir. Gelecek birkaç yıl içinde işgücünü azaltmaya gidecek işletmelerde ve yaşlı çalışanların hali hazırda işgücünün büyük bir bölümünü temsil ettiği işletmelerde yaşlı çalışanlar daha az olumlu olarak değerlendirilebilmektedir<sup>487</sup>. Ng ve Feldman (2012) tarafından gerçekleştirilen bir

---

<sup>483</sup> M. Steinberg, K. Donald, J. Najman, H. Skerman, "Attitudes of Employees and Employers Towards Older Workers in a Climate of Anti-discrimination", **Australian Journal on Ageing**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1996, s. 154; Eyal Gringart, "The Role of Stereotypes in Age Discrimination in Hiring: Evaluation and Intervention", **Edith Cowan University Research Online**, 2003, s. 42; Cheryl Paullin, **The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Mature Employees**, The Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, 2014, s. 4.

<sup>484</sup> Brooke ve Philip, s. 416; Dorien Kooij, Annet de Lange, Paul Jansen ve Josje Dijkers, "Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age a Conceptual Review", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23 Sayı: 4, 2008, s. 380.

<sup>485</sup> Sarah Mongourdin-Denoix ve Sebastian Schulze-Marmeling, **Older Workers and Employment**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2011, s. 13.

<sup>486</sup> Hendrik P. Van Dalen, Kène Henken ve Sjoop Schippers, "Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees", **Population and Development Review**, Cilt: 36, Sayı: 2, 2010, s. 314, 322.

<sup>487</sup> Mongourdin-Denoix ve Schulze-Marmeling, s. 12.

meta analiz çalışmasında, yaşlı çalışanlara yönelik 6 genel olumsuz basmakalıp yargıya ulaşılmıştır. Bunlar, yaşlı çalışanların<sup>488</sup>;

- daha az motive olmuş olmaları,
- eğitim ve kariyer gelişimine genellikle daha az istekli olmaları
- değişime dirençli ve daha az istekli olmaları,
- daha az güvenilir olmaları,
- daha az sağlıklı olmaları,
- iş-aile yaşamı dengesine karşı daha savunmasız olmaları şeklindedir.

Araştırmacılar, bu kalıp yargılardan yalnızca biri için ampirik destek bulmuşlardır. Bu da yaşlı çalışanların eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetlerinde daha az istekli oldukları ile ilgilidir<sup>489</sup>. Ancak, önyargılar yaşın bireylerin kendilerini geliştirmede istekli olmalarını olumsuz yönde etkilediğini bir dereceye kadar savunabilmektedir. İngiltere'de 2015 yılında işverenlerle gerçekleştirilen araştırmada, işverenlerin üçte ikisi (%66'sı), yaşlıların yeni beceriler edinmek için eğitim almaya daha az istekli oldukları düşüncesine katılmamışlardır<sup>490</sup>. Weyman ve diğerleri (2013), yaşlı çalışanlar arasında aslında ilginin yüksek olduğunu, ancak ihtiyaçlarını karşılayan eğitim bulma ve eğitime erişme konusunda zorluk yaşadıklarını belirtmektedir. Yaşlı çalışan eğitimi ve gelişimi için toplumsal örneklerin yetersizliği buna neden olabilmektedir<sup>491</sup>.

Bir araştırma kapsamında görüşülen işverenlerin dörtte biri, önümüzdeki yıllarda girişimlerinde yaşlı çalışanların oranının artacağını tahmin etmektedir. İşverenlerin %76'sı bunun çalışanın deneyimi, %71'i işletmenin beceri kaynakları ve bilgi aktarımı ve %59'u etkili takım çalışması için olumlu bir gelişme olmasını beklemektedir. Çoğu işveren, yaşlı çalışanın temel özelliklerinin, “*deneyim, uzmanlık, dürüstlük, dakiklik ve dinamizm*” olduğuna inanmaktadır<sup>492</sup>:

---

<sup>488</sup> Thomas W. H. Ng ve Daniel C. Feldman, “Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers With Meta-Analytical Data”, **Personnel Psychology**, Sayı: 65, 2012, s. 821.

<sup>489</sup> Ng ve Feldman, s. 851.

<sup>490</sup> Department for Work and Pensions, **Employer Attitudes to Fuller Working Lives**, Department for Work and Pensions, London, 2015, s. 8.

<sup>491</sup> Andrew Weyman, Pamela Meadows ve Alan Buckingham, **Extending Working Life – Audit of Research Relating to Impacts on NHS Employees**, The NHS Confederation (employers) Company Ltd. NHS Working Longer Group, London, 2013, s. 4.

<sup>492</sup> Mongourdin-Denoix ve Schulze-Marmeling, s. 11.

İşverenlerin çoğu, 50 yaş ve üzeri çalışanların sayısındaki artışın, genç çalışanların kariyerleri, işin örgütlenmesi ve işgücü verimliliği üzerinde olumsuz bir etkisi olmayacağını belirtmektedir. İşverenlerin %38,8'i yaşlı çalışanların yüksek işgücü maliyetlerinin sorun olduğunu bildirirken, tüm işverenlerin yarısından fazlası (%50,8) bu durumun kendilerini ilgilendirmediğini ifade etmektedir<sup>493</sup>. İngiltere Çalışma ve Emeklilik Müsteşarlığı'nın 2015 yılında yaklaşık 700 işverenle gerçekleştirdikleri araştırmada, 50 yaş ve üstü çalışanların en çok belirtilen faydaları, deneyim, güvenilirlik ve yeni çalışanlara verebilecekleri danışmanlık olarak ifade edilmiştir<sup>494</sup>.

Tüm bu olumlu tutumların yanı sıra işverenler arasında, yaşlı çalışanların değişime ve yeni teknolojilere uyum sağlamaya yönelik isteksiz oldukları yönünde bir algı bulunmaktadır. Genç çalışanlara göre daha maliyetli olarak görülmektedir ve işverenler yaşlı çalışanların sağlığı ve hareketliliği konusunda endişe duymaktadırlar<sup>495</sup>. İngiltere Ekonomist İstihbarat Birimi tarafından gerçekleştirilen araştırmada işverenlerin bazı olumsuz görüşleri tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların %59'u yardım maliyetlerinin artacağına, %55'i sağlık yardımı sağlama maliyetinin giderek işverene düşeceğine, %40'ı mevcut yardım paketlerinin 2020 yılına kadar amaca uygun olmayacağına inanmaktadır. İşverenlerin %43'ü ise çalışanların sağlık ve emeklilik talebinin artmasını beklemektedir<sup>496</sup>. Oysa, yaş temel görev alanının tek belirleyicisi değildir. Birçok yaşlı birey, kendileri ya da bakmakla yükümlü oldukları bireyler için gelir ve sağlık hizmetlerine rahat erişim ihtiyaçları nedeniyle ya da yalnızca aktif bir yaşam sürdürmek için çalışmaya devam etmek istemektedir. Ancak, çoğu yaşlı çalışan uygun bir iş bulmada yaş ayrımı ve basmakalıp değer yargıları gibi engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, günümüzde emekliliğe giden yollar değişmekte ve emeklilik bireylere kaliteli bir yaşam sunmaktan uzaklaşmaktadır<sup>497</sup>. Bu nedenle, gerçek dışı basmakalıp değer yargılarından ve tutumlardan uzaklaşılması faydalı olacaktır.

<sup>493</sup> Mongourdin-Denoix ve Schulze-Marmeling, s. 12.

<sup>494</sup> Department for Work and Pensions, s. 19.

<sup>495</sup> Mongourdin-Denoix ve Schulze-Marmeling, s. 11

<sup>496</sup> The Economist Intelligence Unit, **Is 75 The New 65? Rising to the Challenge of an Ageing Workforce**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2014, s. 6.

<sup>497</sup> Paullin, s. 2.

## 2.3. YAŞLI İSTİHDAMINA İLİŞKİN KURUMLAR VE UYGULAMALAR

Nüfus artışının yavaşlaması ve ardından nüfusun yaşlanması, bir bütün olarak ekonomi ve sosyal politikalar açısından çeşitli zorluklar meydana getirmekte ve genel olarak toplumun genel gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle, işgücünün yaşlanma eğiliminin devam etmesi, dünya genelinde çeşitli kurum ve kuruluşların makro ve mikro ölçekte çeşitli politika ve uygulamalar geliştirmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Özellikle, yaşlıların toplumsal yaşama aktif katılımını sağlama hedefi bağlamında, yaşlı istihdamına ilişkin politika ve uygulamaların önemine dikkat çekilmektedir. Bu başlık altında, ilk olarak uluslararası ve ulusal düzeydeki kurumların yaşlı istihdamına ilişkin politikaları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Daha sonra ise, işletme düzeyinde yaşlı dostu işletme ve İK politikaları değerlendirilmektedir.

### 2.3.1. Uluslararası Düzeydeki Kurum ve Politikalar

Uluslararası düzeydeki kurum ve politikalar, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü, Dünya Sağlık Örgütü, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Avrupa Birliği ve Uluslararası Sendikal Kuruluşlar bağlamında incelenmektedir.

#### 2.3.1.1. Birleşmiş Milletler

İlk olarak BM tarafından 1982 yılında Viyana’da gerçekleştirilen Dünya Yaşlanma Asamblesi’nde yaşlanma konusuna dikkat çekilmiş ve yaşlanma ile ilgili uluslararası politikaları belirlemek üzere 2002 yılında Madrid’de İkinci Dünya Asamblesi toplanmıştır<sup>498</sup>. Asamble’ye göre, yaşlıların beklentileri ve toplumun ekonomik ihtiyaçları, yaşlıların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel yaşamına katılmalarını talep etmektedir. Yaşlılar arzu ettikleri sürece çalışma olanağına sahip olmalı, tatmin edici ve üretken çalışmalarda eğitim ve öğretim programlarına erişmeye devam edebilmelidir. Yaşlıların güçlendirilmesi ve tam katılımlarının desteklenmesi aktif yaşlanma için temel unsurlardır. Dolayısıyla, yaşlılar için uygun sürdürülebilir sosyal destek sağlanmalıdır (md. 12).

<sup>498</sup> United Nations (UN), **Report of the Second World Assembly on Ageing**, Madrid, 8-12 April 2002, United Nations Publication, New York, 2002, (Assembly), s. 1.



Yaşlıların özel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, temel sosyal hizmetlere erişim sağlanmasında hükümetler birincil sorumluluğa sahiptir. Bu amaçla yerel yetkililer, sivil toplum kuruluşları, özel sektör, gönüllüler ve gönüllü kuruluşlar, yaşlılar ve yaşlı derneklerinin yanı sıra aileler ve topluluklar ile birlikte iş birliği yapılmalıdır (md. 13). Diğer yandan, Uluslararası Yaşlanma Eylem Planı 2002'nin uygulanmasının, özellikle profesyonel kuruluşlar, işletmeler, işçi ve işçi örgütleri, kooperatifler, araştırma, akademik ve diğer eğitim kurumları, dini kurumlar ve medya gibi birçok paydaşın ortaklığını ve katılımını gerektireceği vurgulanmaktadır (md. 17).

BM konferansları ve zirveleri ile Genel Kurul'un özel oturumları ve inceleme süreçleri, herkesin ekonomik ve sosyal koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan tüm düzeylerde amaçlar, hedefler ve taahhütler belirlemiştir. Söz konusu amaç, hedef ve taahhütlere bağlı olarak, 2002 tarihli Uluslararası Yaşlanma Eylem Planı aracılığıyla yürütülen bir dizi ana tema bulunmaktadır. Bunlardan, yaşlı istihdamı ile ilgili olanı, "yaşlıların, gelir getirici ve gönüllü çalışmalar dahil olmak üzere, toplumdaki ekonomik, politik ve sosyal yaşama tam ve etkin bir şekilde katılmalarını sağlamak" şeklindedir<sup>499</sup>.

Eylem Planı bağlamında tavsiyeler, "yaşlı bireyler ve kalkınma", "yaşlılıkta gelişmiş sağlık ve iyilik hali" ve "destekleyici ve kolaylaştırıcı ortamların sağlanması" olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır. Her başlık çerçevesinde hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli eylemler bulunmaktadır. Yaşlı istihdamına ilişkin amaç ve eylemler Tablo 12'de gösterilmektedir.

---

<sup>499</sup> United Nations, Assembly, s. 7

**Tablo 12: 2002 Tarihli Uluslararası Yaşlanma Eylem Planı - Yaşlı İstihdamına İlişkin Amaç ve Eylemler**

| <b>YAŞLI BİREYLER VE KALKINMA</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konu: Toplum ve Kalkınmada Aktif Katılım</b>                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 1: Yaşlıların Sosyal, Kültürel, Ekonomik ve Politik Katkılarının Tanınması</b>                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Eylemler</b>                                                                                                                                | Yaşlıların kültürel, sosyal ve ekonomik rolünün ve ücretsiz çalışanlar da dahil olmak üzere yaşlıların topluma sürekli katkılarının daha iyi anlaşılmasını teşvik etmek,<br>İşverenlerin yaşlı istihdamına ilişkin olumlu tutumlarını teşvik etmek ve işgücü piyasasında öz-farkındalıkları da dahil olmak üzere değerlerinin farkındalığını arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Konu: İş ve Yaşlanan İşgücü</b>                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 1: Çalışmak İsteyen Tüm Yaşlı İnsanlar İçin İstihdam Olanakları</b>                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Eylemler</b>                                                                                                                                | İşgücü piyasası politikaları, her yaştan insanın yararına üretim ve istihdamda yüksek oranda büyüme sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle istihdam artışını makroekonomik politikaların merkezine yerleştirmek,<br>Yaşlıların çalışmak istedikleri sürece çalışmaya devam edebilmelerini sağlamak,<br>Çalışma çağındaki nüfusun işgücü piyasasına katılımını artırmak ve daha sonraki yaşamda dışlanma veya bağımlılık riskini azaltmak için harekete geçmek. Bu eylem şu tür politikaların uygulanmasıyla desteklenecektir:<br>• Yaşlı kadınların işgücüne katılımını artırmak,<br>• Çalışabilirliği korumak için iş sağlığı ve güvenliğinin teşvik edilmesine vurgu yapılarak sürdürülebilir iş ile ilgili sağlık hizmetleri sağlamak,<br>• Teknoloji, yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim, iş başında eğitim, mesleki rehabilitasyon ve esnek emeklilik düzenlemelerine erişim sağlamak,<br>• İşsizler ve engelli bireylerin işgücü piyasasına yeniden uyum sağlamaları için çaba göstermek.<br>Uzun süreli işsizler ve engelliler gibi kadınların ve dezavantajlı grupların işgücüne katılım oranını artırmak için özel çaba sarf etmek, böylece daha sonraki yaşamda dışlanma veya bağımlılık riskini azaltmak,<br>Küçük ve mikro girişimlerin gelişmesini teşvik ederek ve özellikle cinsiyet ayrımcılığı olmaksızın, ayırım gözetmeksizin, yaşlılar için krediye erişim sağlayarak serbest meslek girişimlerini teşvik etmek,<br>Gelir, verimlilik ve çalışma koşullarını iyileştirerek kayıt dışı sektör faaliyetlerinde bulunan yaşlı çalışanlara yardımcı olmak,<br>Formel işgücü piyasasındaki yaş engellerini ortadan kaldırarak yaşlıların işe alınması ve yaşlanan çalışanların istihdamda yaşadığı dezavantajları önlemek,<br>Özellikle esnek emeklilik politikaları ilkesini uygularken, edinilmiş emeklilik haklarını koruyarak, gerek çalışanların gerekse işverenlerin ihtiyaçlarını dikkate alan yeni bir emeklilik yaklaşımını desteklemek.<br>• Söz konusu hedefe ulaşmak için olası önlemler arasında, erken emeklilik için teşviklerin ve baskıların azaltılması ve emeklilik yaşının ötesinde çalışmaya olanak sağlamak yer almaktadır.<br>Yaşlı aile üyeleri, engelli ve kronik hasta bakımı üstlenen çalışanların bakım sorumluluklarını kabul etmek, iş ve bakım sorumluluklarını uzlaştırmaya yönelik aile dostu ve cinsiyete duyarlı politikalar geliştirmek,<br>Çalışanları destekleme programları oluşturarak, çalışma kapasitesini sürdürmeyi ve işgücünün yaşlandıkça ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan yeni iş düzenlemelerini ve yenilikçi işyeri uygulamalarını teşvik etmek,<br>Çalışanların işgücünde daha uzun kalmasının potansiyel finansal, sağlık ve diğer etkileri hakkında bilinçli kararlar almalarını desteklemek,<br>Yaşlı çalışanlar ya da yaşlı iş arayanlar hakkındaki olumsuz kalıpyargıları düzelterek yaşlı çalışanların beceri ve yeteneklerinin gerçekçi olarak profilini ortaya çıkarmak. |
| <b>Konu: Bilgi, Eğitim ve Öğretime Erişim</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 1: Sürekli Eğitim, Öğretim ve Yeniden Eğitim ile Mesleki Rehberlik ve Yerleştirme Hizmetlerine İlişkin Yaşam Boyu Fırsat Eşitliği</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Eylemler</b>                                                                                                                                | Yaşlı engelli bireyler de dahil olmak üzere, yaşlılar ve yaşlanan işgücü için okuryazarlık, sayısal okuryazarlık ve teknolojik beceri eğitimi teşvik etmek ve desteklemek,<br>Yaşlı çalışanlar için eğitime ve yeniden eğitime erişimi teşvik eden ve edinilen bilgi ve becerilerini emeklilik sonrasında da kullanmaya devam etmelerini teşvik eden politikalar uygulamak,<br>İşveren ve işçi örgütlerinin, özellikle kadınlar olmak üzere yaşlı çalışanların yeniden eğitilmesinin değeri konusunda farkındalığını arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konu: Yoksulluğun Ortadan Kaldırılması</b><br><b>Hedef: Yaşlılar Arasında Yoksulluğun Azaltılması</b>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Eylemler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Yaşlıların istihdam ve gelir elde etme olanaklarına, krediye, piyasalara ve sosyal hizmetlere eşit erişimini teşvik etmek,<br>Gelişmekte olan ülkelerin, yoksulluğu ortadan kaldırma çabalarına yardımcı olmak amacıyla, özellikle yaşlıların küreselleşen ekonomiye katılımlarını engelleyen unsurları ortadan kaldırarak, onları güçlendirmek. |
| <b>Konu: Gelir Güvenliği, Sosyal Koruma/Sosyal Güvenlik ve Yoksulluğun Önlenmesi</b><br><b>Hedef: Tüm Çalışanlara, Uygulanabilir Olduğu Yerlerde, Emekli Aylıkları, Malullük Sigortası ve Sağlık Yardımları Dahil Olmak Üzere Temel Sosyal Koruma/Sosyal Güvenlik Elde Etmelerini Sağlayacak Programların Tanıtımı</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Eylemler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tüm bireylerin yaşlılıkta yeterli ekonomik ve sosyal korunmaya sahip olmasını sağlamaya yönelik politikalar geliştirmek ve uygulamak,<br>Düşük vasıflı yaşlı çalışanların istihdamını teşvik etmek için programlar geliştirmek ve sosyal koruma/sosyal güvenlik sistemlerine erişim sağlamak.                                                    |
| <b>YAŞLILIKTA GELİŞMİŞ SAĞLIK VE İYİLİK HALİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Konu: Yaşlılar ve Engelliler</b><br><b>Hedef: Yaşam Boyu Maksimum Fonksiyonel Kapasitenin Sürdürülmesi ve Yaşlı Engellilerin Tam Katılımının Teşvik Edilmesi.</b>                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Eylem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Üretken kalan ve ücretli veya gönüllü çalışma yeteneğine sahip olan engelli yaşlılar için işveren alımını teşvik etmek.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DESTEKLEYİCİ VE KOLAYLAŞTIRICI ORTAMLARIN SAĞLANMASI</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Konu: Yaşlanmanın İmajı</b><br><b>Hedef: Yaşlıların Otorite, Bilgelik, Verimlilik ve Diğer Önemli Katkılarının Kamu Tarafından Tanınmasının Güçlendirilmesi.</b>                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Eylem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | İşyerinde yaş ayrımcılığını önlemek için medya ile özel sektör ve kamu sektörünü teşvik edip, yaşlanan işgücü ile ilgili olumlu bir imaj yaratmak.                                                                                                                                                                                               |

Kaynak: United Nations, Assembly, s. 7

Madrid’de belirlenen Uluslararası Yaşlanma Eylem Planı’nın ilk beş yılına ilişkin değerlendirme yapmak üzere, 2007 yılında İspanya’nın Leon şehrinde üye ülkelerin bakanlık düzeyinde katılımıyla bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantıda, yaşlanan bir toplumda ekonomik büyümeyi teşvik etmek için, yaşlı bireylerin yaşamları boyunca edindikleri deneyim ve yeteneklerden tam olarak faydalanılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Bu hususta, aktif çalışma yaşamında kalmayı engelleyen faktörler ve caydırıcı unsurların kaldırılması gerektiği ve çalışma ortamlarının yaşlı çalışanlara uyarlanarak, çalışma istek ve arzusunda olanların çalışmaya devam etmesinin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Söz konusu önlemlerin aynı zamanda yaşlılar arasında yoksullukla mücadeleye de katkı sağlayacağı belirtilmiştir (md. 14)<sup>500</sup>.

BM Avrupa Ekonomik Komisyonu Kasım 2009’da Yaşlanma Çalışma Grubu’nun ikinci toplantısında kabul edilen “Yaşlı Dostu İstihdam: Politikalar ve

<sup>500</sup> United Nations Economic and Social Council, **Adoption of The Ministerial Declaration**, 6 November 2007, León, Spain, s. 3.

Uygulamalar” konulu bir politika taslağı hazırlamıştır<sup>501</sup>. Taslakta belirtilen politikalar Tablo 13’te gösterilmektedir.

**Tablo 13: BM Avrupa Ekonomik Komisyonu Yaşlı Dostu İstihdam Politikaları**

| <b>Hedef: İşgücü Piyasasında Yaş Ayrımcılığının Önlenmesi</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politika Alanı</b>                                           | <b>Kilit Politika Unsurları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Yaş dostu çalışma ortamı                                        | Sağlığın desteklenmesi<br>Kuşaklararası ilişkilerin iyileştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Farkındalık Geliştirme                                          | Yaşlanma üzerine olumlu algıların geliştirilmesi<br>Yaş ayrımcılığının ortadan kaldırılması için çaba gösterilmesi<br>Yaşlıların istihdamına yönelik yaklaşımların teşvik edilmesi                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hedef: Yaşlıların İşgücü Piyasasına Katılmasını Sağlamak</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Politika Alanı</b>                                           | <b>Kilit Politika Unsurları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Esnek Çalışma Düzenlemeleri                                     | Kademeli emekliliğin desteklenmesi<br>Günlük veya haftalık çalışma saatlerinin azaltılması için önlemler sağlanması<br>İş-yaşam dengesinin sağlanması ve yarı zamanlı istihdamın teşvik edilmesi                                                                                                                                                                                      |
| Yaşam Boyu öğrenme                                              | İş başında eğitim imkanlarının sunulması<br>Yaşam boyu öğrenmenin teşvik edilmesi<br>Yeni teknolojilere erişime odaklanmak ve dil becerilerini geliştirmek<br>Yaşlı çalışanların beceri ve deneyimlerinin sürdürülebilir kılınması<br>Yeni iş arayışlarında profesyonel eğitim verilmesi<br>İhtiyaç sahibi aile üyeleri için evde bakım ve kurumsal bakım altyapısının geliştirilmesi |
| Cinsiyet Eşitliği                                               | İşyerinde cinsiyet ayrımcılığının ve tacizin önlenmesi<br>Erkeklerin evde bakım görevlerine dahil edilmesi<br>Cinsiyete göre değerlendirilmiş bir vergi sistemi oluşturmak                                                                                                                                                                                                            |

Kaynak: UNECE, s. 17.

Gelecek otuz yıl için aktif yaşlanma, toplumsal katılım, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, sağlıklı yaşam ve kuşaklararası dayanışma gibi konularda eylem planının belirlenmesi ve Madrid Asamblesi’nde alınan kararların uygulanma düzeyinin ortaya konulması amacıyla; 18-20 Eylül 2012 tarihlerinde Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE) tarafından Viyana’da bakanlar düzeyinde toplantı yapılmıştır<sup>502</sup>. Toplantıda, yaşlı kadın ve erkekler için daha yüksek istihdam oranlarına erişimin, vergilendirme ve sosyal güvenlik sistemleri, yaşa uygun çalışma koşulları, esnek çalışma saatleri, yaşa uygun eğitim ve yeniden eğitim programları ile kamu ve özel sektörde yaş yönetimi önlemleri ile ilgili teşvikler yoluyla sağlanacağı belirtilmiştir. Diğer yandan,

- gençlerin ve yaşlıların istihdam politikalarının herkes için tamamlayıcı ve yararlı olduğunu kabul eden kanıta dayalı işgücü piyasası politikalarının geliştirilmesine,

<sup>501</sup> United Nations Economic Commission For Europe (UNECE), **Draft Policy Brief On The Topic “Age-Friendly Employment: Policies and Practices”**, Third meeting of the Working Group Geneva (Switzerland), 22 – 23 November 2010, s. 17.

<sup>502</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, **I. Yaşlılık Şurası Sonuç Bildirgesi**, 20-22 Şubat Ankara, 2019, (Şura), s. 1.

- yaşıli çalışanların, bilgi ve deneyimlerini genç çalışanlara aktarıcı olarak rolünün desteklenmesinin bir gereklilik olduğuna ve
- yaşıli çalışanlara karşı olumlu tutumları teşvik etme ve işgücü piyasasında yaş ayrımcılığıyla mücadele etmenin önemine vurgu yapılmıştır<sup>503</sup>.

Yaşlılık konusunda gerçekleştirilen çalışmaların değerlendirilmesi, ülke deneyimlerinin paylaşılması amacıyla, “Her Yaş için Sürdürülebilir Bir Toplum: Daha Uzun Yaşama Potansiyeli İle İlgili Farkındalık” teması ile 2017 yılında Portekiz’de bir Bakanlar Konferansı gerçekleştirilmiştir. Konferans sonunda yayınlanan bildirgenin başlangıç kısmında, daha uzun çalışma yaşamı ve çalışma yeteneğini teşvik etmek için şu politika nerileri yer almıştır<sup>504</sup>.

- Yaşlı alışanların istihdamdaki potansiyellerini tanıyarak daha uzun çalışma yaşamını ve çalışma yeteneğini teşvik etmek ve her yaştan çalışana maksimum katılım fırsatlarını teşvik etmek için işgücü piyasası stratejileri geliştirmek.
- Her yaşta işsizlikle mücadele stratejileri geliştirmek, finansal eşitsizlikleri ve yoksulluğu azaltarak, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini azaltmak için önlemler almak ve istihdamda yaşa bağlı ayrımcılığı önlemek.
- İşverenleri yaşlı çalışanların deneyimine değer vermeleri, işte tutmaları ve işe almaları için teşvik etmek hem kamu hem de özel sektörde yaş yönetimini teşvik ederek, tüm çalışma yaşamı boyunca yaşa uyarlanmış, güvenli, sağlığı geliştirici ve esnek çalışma koşullarını desteklemek.
- Emeklilik sistemlerinin sürdürülebilirliğinin ve yeterliliğinin yanı sıra kuşaklararası adaleti sağlamak için çalışma yaşamında kalınan sürenin uzamasını ve uzatılmasını dikkate alan emeklilik reformları planlamak ve uygulamak.
- İstihdam ve bakım çalışmalarının uzlaştırılmasını kolaylaştırmak, esnek çalışma düzenlemelerine ve uygun bakım hizmetlerine erişim sağlamak, kadınlar ve erkekler arasında eşit bir bakım iş blmn teşvik etmek,

<sup>503</sup> United Nations Economic and Social Council, **2012 Vienna Ministerial Declaration Ensuring a Society For All Ages: Promoting Quality of Life and Active Ageing**, 19-20 September 2012, Vienna, s. 3.

<sup>504</sup> The United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), **2017 Lisbon Ministerial Declaration “A Sustainable Society for All Ages: Realizing the potential of living longer”**, 4th UNECE Ministerial Conference on Ageing, 22 September 2017, s. 4, 5.

emeklilik aylığının hesaplanmasında aile bakımı sorumlulukları için harcanan zamanı göz önünde bulundurmak.

BM Yaşlanma Açık Uçlu Çalışma Grubu toplantıları üye ülkelerin katılımı ile 2011 yılından itibaren her yıl yapılmaktadır. Toplantılarda, “gençlerin istihdamı ve “sabit toplam iş hipotezi yanılığı”na değinilmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Sabit toplam iş teorisi (lump of labour theory), bir ekonomideki işlerin sayısının sabit olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre, yaşlı çalışanlar işte daha uzun süre kalırsa, daha genç işgücü için daha az iş olacaktır. İşverenler bu durumda sıklıkla, istihdama devam ettirdiğim her yaşlı çalışan için işe alamadığım daha genç bir işgücü var mı? şüphesini yaşamaktadır<sup>505</sup>. Özellikle, işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde, yaşlı çalışanların işgücü piyasasından ayrılmaları gerektiği ve böylece gençlere iş yaratılacağı fikrine odaklanılmaktadır. Ancak, pek çok ekonomik araştırma, sabit toplam iş teorisinin aksini ispatlamaktadır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan iş almadığını, makro düzeyde biri kazanırken diğerinin kaybettiği herhangi bir durumun olmadığını vurgulamaktadır. Genç işsizlik oranlarının en düşük olduğu ülkelere bakıldığında, yaşlı çalışanlar arasında da en yüksek istihdam oranlarına sahip oldukları görülmektedir<sup>506</sup>. Pek çok araştırma aslında, mevcut erken emeklilik teşviklerinin, ekonomik durgunluk dönemlerinde, yaşlı, daha az vasıflı çalışanları işgücünün dışında bırakarak, gençler için istihdam olanakları yaratmak amacıyla uygulamaya konulduğunu vurgulamaktadır<sup>507</sup>. Benzer şekilde, Gruber ve Wise (1998)’nin, ulusal çapta yaptıkları çalışmada, bazı ülkelerde erken emeklilik

<sup>505</sup> Stanford Center on Longevity Financial Security Division, **Adapting to an Aging Workforce**, **Stanford Center on Longevity Financial Security Division**, Conference Proceedings January 30-31, 2014, s. 25.

<sup>506</sup> Werner Eichhorst, Tito Boeri, An De Coen, Vincenzo Galasso, Michael Kendzia ve Nadia Steiber, “How to Combine The Entry of Young People in The Labour Market With the Retention of Older workers?”, **IZA Journal of European Labor Studies**, Cilt: 3, Sayı: 19, 2014, s. 2; Stanford Center on Longevity Financial Security Division, s. 25.

<sup>507</sup> Jill Quadagno ve Joseph Quinn, **Does Social Security Discourage Work?**, Boston College Working Papers in Economics, 1995, s. 19; Alicia H. Munnell ve April Yanyuan Wu, “Do Older Workers Squeeze Out Younger Workers?”, **Stanford Institute for Economic Policy Research**, SIEPR Discussion Paper No. 13-011, s. 5; Stanford Center on Longevity Financial Security Division, s. 25; Arnaud Dellis, Raphaël Desmet, Alain Jousten ve Sergio Perelman, “Micro-Modeling of Retirement in Belgium”, **Social Security Programs and Retirement around the World**, (Ed. Jonathan Gruber ve David A. Wise), A National Bureau of Economic Research Conference Reports, The University of Chicago Press, 2004, s. 46; Alain Jousten, Mathieu Lefèbvre, Sergio Perelman ve Pierre Pestieau, “The Effects of Early Retirement on Youth Unemployment The Case of Belgium”, **Social Security Programs and Retirement around the World**, (Ed. Jonathan Gruber ve David A. Wise), A National Bureau of Economic Research Conference Reports, The University of Chicago Press, 2010, s. 48.

teşvikleri, gençlere yönelik daha fazla iş fırsatının yaratılacağı beklentisiyle ilişkilendirilmiştir. Ancak, bu varsayım yalnızca öznel delillere dayanmakta ve ülkelerin genelinde neden belirgin bir sapma gösterdiklerine dair yeterli bir detaylandırmada başarısız olmaktadır<sup>508</sup>.

Buradan hareketle, toplantılarda genel olarak mevzuat dahil önyargı ve yaş ayrımcılığıyla mücadele konusundaki kritik ihtiyacı vurgulanmıştır. Ayrıca, istihdam edilebilirliği ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmek ve çalışma süresini ve esnek emeklilik yollarını uyarlamak da dahil olmak üzere daha iyi çalışma koşullarına odaklanılmıştır<sup>509</sup>.

### 2.3.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü

1952 yılı 102 sayılı Sosyal Güvenlik Sözleşmesi ile 1980 yılı 162 sayılı Yaşlı Çalışan Tavsiye Kararı ILO'nun yaşlı çalışanları en çok ilgilendiren düzenlemeleri arasında yer almaktadır. 1962 yılı 118 sayılı Muamele Eşitliği (Sosyal Güvenlik) Sözleşmesi ise dolaylı olarak ilgilendirmekte olup, sözleşme vatandaşlarla vatandaş olmayan kimselere sosyal güvenlik konusunda eşit muamele yapılması hakkındaki çeşitli teklifleri kabul ederek, bu tekliflerin bir milletlerarası sözleşme şekline gelmesini kararlaştırmaktadır. Sözleşmede devletler; sağlık yardımları, hastalık ödenekleri, analık yardımları, malullük yardımları, ölüm yardımları, iş kazaları ve meslek hastalıkları yardımları, işsizlik yardımları ve aile yardımları ile birlikte yaşlılık yardımları gibi sözleşme mükellefiyetlerin kabul ettiği sosyal güvenlik dallarında, ülkesinde bu sözleşmeyi uygulayan diğer üye devletler vatandaşlarına, sosyal güvenliğe tabi olma ve yardımlardan yararlanmaya hak kazanma bakımlarından, kendi vatandaşlarıyla eşit işlem yapmakla yükümlüdür<sup>510</sup>.

ILO, yaşlı çalışanlar konusuna, özellikle yaşlı istihdamı, malullük, yaşlılık, dul ve yetim aylığı, emeklilik politikaları standartları ve kılavuzu, emeklilik haklarının düzeyi ve emeklilerin yaşam standartlarının korunması konularında

<sup>508</sup> Jonathan Gruber ve David Wise, "Social Security and Retirement: An International Comparison", **The American Economic Review**, Cilt: 88, Sayı: 2, 1998, s. 162.

<sup>509</sup> United Nations (UN), "Open-ended Working Group on Ageing First working session New York", 18-21 April 2011, **United Nations General Assembly**, <https://undocs.org/A/AC.278/2011/4> (12.02.2020).

<sup>510</sup> Uluslararası Çalışma Örgütü Ankara Ofisi, **118 No'lu Muamele Eşitliği (Sosyal Güvenlik) Sözleşmesi**, [https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377276/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377276/lang--tr/index.htm) (04.02.2020).

uluslararası çalışma standartlarının hazırlanması bağlamında odaklanmakta ve özellikle yaşlı çalışanlarla ilgili uluslararası çalışma standartlarını detaylandırmaktadır. Bu hususta, konuyla ilgili en kapsamlı düzenleme, 1980 tarihli 162 sayılı Yaşlı Çalışanlar Hakkında Tavsiye Kararıdır. Tavsiye Kararı, 4 Haziran 1980 tarihinde 66. Uluslararası Çalışma Konferansı'nda kabul edilmiştir. “Yaşlı çalışanları” yaştaki ilerlemeden dolayı istihdam ve meslekte zorluklarla karşılaşmak zorunda olan herkes olarak tanımlamaktadır<sup>511</sup>.

Yaşlı çalışanların istihdam sorunları, tam istihdam için genel ve dengeli bir strateji bağlamında ve taahhüt düzeyinde, genel ve dengeli bir sosyal politika çerçevesinde ele alınmalıdır. Özellikle tüm nüfus gruplarına özen göstermeli, böylece istihdam sorunlarının bir gruptan diğerine kaydırılması önlenmelidir<sup>512</sup>. Tavsiye Kararının “*Fırsat Eşitliği ve Muamelesi*” başlığındaki 3. madde, tüm üye devletleri, “*her yaştan çalışan için fırsat ve muamele eşitliğini teşvik etmek ve yaşlı çalışanlarla ilgili istihdam ve meslek ayrımcılığının önlenmesi için ulusal bir politika çerçevesinde yasa ve yönetmelikler kabul etmeye*” davet etmektedir”. Buna göre, her üye, ulusal koşullara ve uygulamaya uygun yöntemlerle; (i) bu Tavsiye Kararının 3. maddesinde atıfta bulunulan politikanın formüle edilmesinde işveren ve işçi örgütlerinin etkin katılımını sağlamak; (ii) işveren ve işçi örgütlerinin bu politikanın kabulünü ve gözetilmesini teşvik etmeye etkin katılımını sağlamak ve (iii) politikanın kabulünü ve gözetilmesini sağlamak için kanunlar çıkarmak ve/veya bu programları teşvik etmekle yükümlüdür (md. 4)<sup>513</sup>.

Tavsiye Kararına göre yaşlı çalışanlar, özellikle mesleki rehberlik ve yerleştirme hizmetlerine erişim; bireysel becerilerini, deneyimlerini ve niteliklerini dikkate alan, kendi seçtikleri alanlarda istihdama erişim; mesleki eğitim ile ileri eğitim ve yeniden eğitim olanaklarına erişim konusunda yaşları itibariyle ayırım gözetilmeksizin, diğer çalışanlarla fırsat eşitliği ve muameleden faydalanmalıdır. Ayrıca, belirli bir yaşta istihdamın sona erdirilmesini zorunlu kılan yasal hükümler,

---

<sup>511</sup> Mariangels Fortuny, Alena Nesporova ve Natalia Popova, **Employment Promotion Policies for Older Workers in The EU Accession Countries, The Russian Federation and Ukraine**, International Labour Office, Employment Paper, 2003/50, Geneva, s. 67.

<sup>512</sup> Fortuny ve diğerleri, s. 67.

<sup>513</sup> International Labour Organization (ILO), **R162 - Older Workers Recommendation, 1980 (No. 162)**, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R162, \(03.02.2020\).](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162, (03.02.2020).)



tabi olunan ulusal kanunlar ile iş sözleşmesinin feshi ile ilgili uygulamalar çerçevesinde istihdam güvencesi; eşit değerde işler için eşit ücret; sosyal güvenlik önlemleri ve sosyal yardımlar ve iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri dahil olmak üzere çalışma koşulları bağlamında yaş ayrımcılığına maruz kalmadan fırsat eşitliğinden yararlanmalıdır (md. 5)<sup>514</sup>.

Tavsiye Kararının “koruma” başlığının 11. maddesinde, “*Çalışma yaşamının her aşamasında çalışma koşullarını ve çalışma ortamını iyileştirmeye yönelik ulusal bir politika çerçevesinde, işveren ve işçilerin temsilci kuruluşlarının katılımıyla, yaşlı çalışanların tatmin edici koşullar altında istihdama devam etmelerini sağlayacak şekilde tasarlanmış önlemler geliştirilmelidir*” ibaresi yer almaktadır. Dolayısıyla, Tavsiye Kararı işgücü piyasasında yaşlı çalışanlara uygun iş ve çalışma koşulları sağlanması için sosyal politika ve mevzuatın gelişiminde ulusal düzeyde üçlü sosyal taraflara özellikle işaret etmektedir<sup>515</sup>. Bu hususta; yaşlanma sürecini hızlandıracak ya da yaşlı çalışanların işlerin taleplerine uyum sağlamada zorluklarla karşılaştıkları faaliyet türlerini belirlemek, uyum sağlayamama nedenlerini saptamak ve uygun çözümler tasarlamak amacıyla, işçi ve işveren örgütlerinin katılımı ile çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmektedir. Çalışmaların sonuçları, özellikle işveren ve işçi örgütlerine ve ilgili yaşlı çalışanlara da bildirilmelidir. Yaşlı çalışanların uyum zorluklarının nedenlerinin çoğunlukla yaştaki ilerlemeyle ilişkili olduğu durumlarda Şekil 7’deki önlemler alınmalı ve uygulanmalıdır<sup>516</sup>:

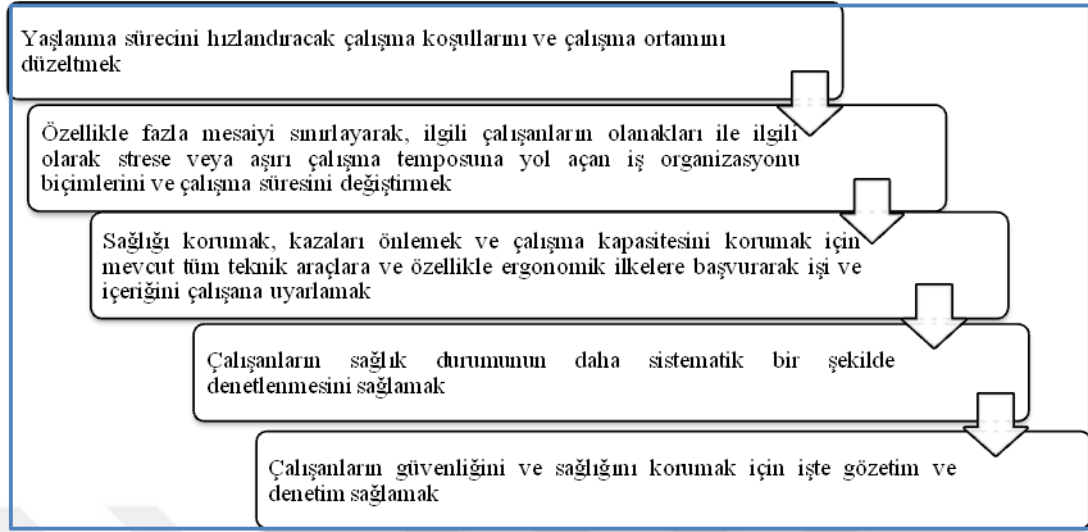
---

<sup>514</sup> ILO, (03.02.2020).

<sup>515</sup> Serap Özen ve Çağlar Özbek, “Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Çalışma ve Toplum**, 2017/2, s. 558.

<sup>516</sup> ILO, (03.02.2020).

**Şekil 7: Yaşlı Çalışanların Uyum Zorluklarının Önlenmesine Yönelik Alınacak Önlemler**



Kaynak: ILO, (03.02.2020).

Tavsiye Kararında yer alan “*fazla mesaiyi sınırlayarak, ilgili çalışanların olanakları ile ilgili olarak strese veya aşırı çalışma temposuna yol açan iş organizasyonu biçimlerini ve çalışma süresini değiştirmek (md. 13)*” önlemi kapsamında çalışan temsilcilerine danışılarak temsilci kuruluşların katılımı ile veya toplu pazarlık yoluyla şu politika önlemlerinin alınabileceği belirtilmektedir:

- Ağır, tehlikeli veya sağlıksız işlerde istihdam edilen yaşlı işçilerin normal günlük ve haftalık çalışma saatlerini azaltmak.
- Bu tür bir azaltma talebinde bulunan tüm yaşlı çalışanların, normalde emekli aylığı için hak kazanılan yaşlara ulaştıkları tarihten önceki belirli bir süre boyunca, çalışma saatlerinin kademeli olarak azaltılmasını teşvik etmek.
- Hizmet süresine veya yaşına göre ücretli yıllık izinlerini artırmak.
- Yaşlı çalışanların, özellikle yarı zamanlı işlerini kolaylaştırarak ve esnek çalışma saatleri sağlayarak, çalışma zamanlarını ve boş zamanlarını uygunluklarına göre düzenlemelerini sağlamak.
- Yaşlı çalışanların, belirli süreyle sürekli veya yarı-sürekli vardiyalı çalışmasından sonra, normal gündüz çalışma saatleri içinde yapılan işlere atanmasını kolaylaştırmak.

Tavsiye Kararının bir diğer hükmü, 1975 tarihli İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Tavsiye Kararının 50. maddesinde belirtildiği üzere, “*rehberlik ve*

*eğitim önlemleri yoluyla yaşlı çalışanların karşılaştığı zorlukları karşılamak için her türlü çabanın gösterilmesi”* (md. 15) yönündedir. Diğer yandan, Tavsiye Kararının 16. maddesinde, işveren ve çalışan temsil kuruluşlarının katılımıyla, mümkün olan durumlarda, ihtiyaca göre uyarlanmış ücret sistemlerinin yaşlı çalışanlara uygulanması için önlemler alınması gerektiği vurgulanmakta ve bu önlemler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yalnızca performansın hızını değil, aynı zamanda teknik bilgi ve deneyimi de dikkate alan ücret sistemlerinin kullanılması.
- Yaşlı çalışanların, çıktı sonucu ödenen ücretli işten kıdeme göre ödenen ücretli işe aktarılması.

Yaşlı çalışanlara, kendi işlerinde ya da istedikleri takdirde yeteneklerini ve deneyimlerini, kazanç kaybı olmadan mümkün olduğunca yararlanabilecekleri başka bir mesleğe erişimine yönelik önlemler de alınabilir (md. 17).

İşgücünün azalması durumunda, özellikle azalan endüstrilerde, diğer endüstriler için yeniden eğitmeyi kolaylaştırarak, yeni istihdam güvencesi için yardım sağlayarak veya yeterli gelir koruması veya yeterli mali tazminat sağlayarak, yaşlı çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate almak için çaba gösterilmelidir (md. 18).

Ailenin sorumlulukları nedeniyle işsiz kaldıktan sonra iş arayan yaşlı işgücünün işe girmesini veya işe yeniden girmesini kolaylaştırmak için özel çaba gösterilmelidir (md. 19).

Tavsiye Kararının *“Emekliliğe Hazırlık ve Emekliliğe Erişim”* başlığında yaşlı çalışanların emekliliğe geçiş süreçleri ile ilgili hükümler düzenlenmektedir. Kararın 24. maddesinde, “ülkede işsizlik ödeneği uygulamasının bulunması halinde, emeklilik yaşına ulaştığı tarihten önce belirli bir süre boyunca işsiz kalan yaşlı çalışanlara, emekli olana kadar işsizlik ödeneği ya da yeterli gelir desteği sunulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Söz konusu düzenlemeye alternatif olarak, en az bir yıl boyunca işsiz olan yaşlı çalışanlar, emekli aylığı için hak kazandıkları tarihten önce belirli bir süre boyunca erken emeklilikten faydalanma hakkına sahip olmalıdır.

Emeklilik hazırlık programları, işverenlerin ve çalışanların ve ilgili diğer kuruluşların katılımı veya temsilci kuruluşları ile çalışma yaşamının bitiminden

önceki yıllarda uygulanmalıdır. Bu tür programlarla ilgili çalışanların emeklilikleri için planlar yapmalarına ve yeni duruma uyum sağlamaları konusunda (md. 25);

- gelir, özellikle de emekli aylığı, emekli olarak vergi durumları ve tıbbi bakım, sosyal hizmetler ve bazı kamu hizmetlerinin maliyetindeki herhangi bir azalma gibi mevcut avantajlar,
- yarı zamanlı olarak ve serbest meslek sahibi olma şansına dayanarak, bir mesleki faaliyeti sürdürme olanakları ve koşulları,
- yaşlanma süreci ve tıbbi muayeneler, fiziksel egzersiz ve uygun diyet gibi hafifletici önlemlerle boş zamanın nasıl kullanılacağı,
- belirli emeklilik sorunları ile başa çıkmak ya da ilgi ve becerileri korumak ve geliştirmek için yetişkinlerin eğitime yönelik olanakların durumu hakkında bilgilendirmelidir.

ILO'nun Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu - Daha Aydınlik Bir Gelecek İçin Çalışmak adlı 2019 tarihli Raporu'na göre, *“yaşlı çalışanlar, kendi istedikleri sürece ekonomik bakımdan aktif olmalarını sağlayacak ve yaşam boyu aktif toplum yaratacak daha geniş seçeneklere ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle, aktif işgücü piyasası politikalarının proaktif olması, kamu istihdam hizmetlerinin genişletilmesi gerekmektedir”*.

Yaşlılar, aktif ve meşgul kalabilirlerse, becerileri ve deneyimleriyle toplumu ve ekonomiyi zenginleştireceklerdir. Raporun “Toplumsal Sözleşmeyi Yerine Getirmek: İnsan Merkezli Bir Gündem” başlığında, yaşlı çalışanların ekonomiler ve toplum için değerli olduğu ve çalışma yaşamında kalma süreleri daha da uzadıkça daha da değerli hale geldikleri vurgulanmıştır. Buradan hareketle, hükümetler, yaşlı bireylerin sınırlarının ötesinde çalışmak zorunda kalmasını önleyerek, kısmi emeklilik olanaklarını artırabilir veya emeklilik yaşını isteğe bağlı olarak yükseltebilir. Teknoloji, yaşlanan çalışanların ve engelli olan veya çalışma yaşamı sırasında engelli hale gelen çalışanların istihdamının devamlılığını kolaylaştırmak için işleri ve işyerlerini uyarlamaların yeni ve yenilikçi yollarını sağlamaktadır. Birçok ülkede, hangi işte çalışıyor olursa olsun yaşlıların durumu çalışmayı bırakmaya ne yazık ki imkan verememektedir. Bu nedenle, herkes için en azından temel bir gelir sağlanması, emeklilik yaşını geçmiş yaşlı çalışanların çalışma sürelerini

azaltmalarına veya isterlerse çalışmayı bırakmalarına olanak sağlayacak ve ileri yaşta yoksulluğu azaltacaktır<sup>517</sup>.

### 2.3.1.3. Dünya Sağlık Örgütü

WHO 1993 yılında yayınladığı “Yaşlanma ve Çalışma Kapasitesi” Raporu’nda, yaşlanma ve çalışma kapasitesi sorununun, küresel demografik eğilimler nedeniyle önem kazandığı, yaşlı birey sayısının sürekli arttığı ve çeşitli mesleklerde de yaşlı işgücü oranının yükseldiği vurgulanmaktadır. Çalışanların ortalama yaşı neredeyse kesinlikle hızla artmaya devam edecektir. Yüzyıllar boyunca önemli ölçüde değişmediği için, işyerini yaşlı çalışanlara uyacak şekilde uyarlamaya gerek bulunmamaktaydı. Ancak, durumun artık bu şekilde sürdürülemeyeceği, toplumların yaşlanan işgücünün işyeri ve çalışma ortamıyla etkileşimini göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Rapor’da, üye devletlere sunulan tavsiye ve öneriler şu şekildedir<sup>518</sup>:

- Yaşlı çalışanların sosyal ve ekonomik açıdan anlamlı bir rolde kalmasını sağlamaya yönelik ulusal politikalar hükümetler tarafından benimsenmeli ve uygun mevzuatla desteklenmelidir.
- Kamu politikası, çalışma koşullarının oluşturulmasında sosyal ortakları desteklemeli ve çalışanların ileri yaşlarına kadar verimli ve üretken bir çalışma yaşamı sağlayacak iş sağlığı hizmetlerini desteklemelidir.
- Emeklilerin çalışma çağı nüfusa oranlarındaki artış göz önüne alındığında, hükümetler yaşlı çalışanların sağlıkları elverdiği ve çalışma istek ve arzuları olduğu sürece işte kalmaları için teşvikler sunmalıdır.
- Çalışma ortamı (makinalar, işlemler, aletler vb.), iş organizasyonu ve iş tasarımı için işverenler, yöneticiler, denetçiler, planlamacılar ve tasarımcılara yaşlı çalışanlara yönelik uyarlama yöntemleri hakkında eğitim, öğretim ve bilgi sağlanmalıdır. Söz konusu düzenleme, yaşlı çalışanlara uygun işyerlerinin sağlanmasına ve beceri ve deneyimlerini etkin bir biçimde aktarmasına yardımcı olacaktır.

<sup>517</sup> Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO), **Daha Aydınlik Bir Gelecek İçin Çalışmak– Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu**, Uluslararası Çalışma Ofisi, Cenevre, 2019, s. 21, 33.

<sup>518</sup> WHO, Capacity, s. 34.

- İşyeri hekimleri ve hemşireleri, endüstriyel hijyen uzmanları, ergonomistler, psikologlar, fizyoterapistler ve güvenlik mühendisleri gibi iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarına, mesleki eğitimlerinin bir parçası olarak yaşlanma ve çalışma hakkında hem temel eğitim hem de ileri düzey ve sürekli eğitim sağlanmalıdır.
- Yaşa özgü sağlık ve istihdam konularının denetimi amacıyla daha iyi araçlar geliştirmek için cinsiyet, iş türü ve yaşa göre iş kazası, hastalık izni ve sakatlık nedeniyle emeklilik gibi olaylar hakkında düzenli olarak bilgi toplanması gerekmektedir. Yaşlı çalışanların işgücüne katılımının ve karşılaştıkları sorunların eksiksiz ve sistematik bir görünümünü sağlamak için veri tabanları ve diğer bilgi sistemleri geliştirilmelidir.
- 45 yaş ve üstü tüm çalışanlar için periyodik sağlık muayeneleri daha sıklıkla yapılmalıdır.
- İşveren ve çalışanlar, uzun vadeli iş sağlığını geliştirme programlarını ve yaşam tarzıyla (sigara, alkol kötüye kullanımı, beslenme, fiziksel egzersiz vb.) ilgili benzeri halk sağlığı girişimlerini desteklemeye teşvik edilmelidir. Artan yaşla birlikte sağlığın ve canlılığın korunmasının önemli olduğu içselleştirilmelidir.

Rapor'da aynı zamanda, işverenlere, sendikalara ve düzenleyici kurumlara öneriler de yer almaktadır. Buna göre<sup>519</sup>;

- Yaş değil, iş yapabilme gücü/yeteneği, çalışanların işe alınması ve işte tutulması için bir kriter olmalıdır.
- İşverenler, belirgin şekilde heterojen yaşlı nüfus için uygun çalışma koşullarını sağlamak için işlerin tasarımında ve iş ortamında yeterli esnekliği sağlamalıdır.
- İş düzenlemeleri, iş paylaşımı, yarı zamanlı çalışma ve aile sorumlulukları için izin verecek şekilde esnek olmalıdır. Yaşlıların işgücüne katılımını en üst düzeye çıkarmak için geleneksel olarak emekliliğe adanmış yıllarda yarı zamanlı çalışmayı teşvik etmek için teşvikler bulunmalıdır.
- Her çalışana, işin temel bir bileşeni olarak uygun eğitim ve mesleki eğitim verilmelidir. Bu eğitim, işyerindeki teknik değişiklikleri ve çalışanların

<sup>519</sup> WHO, Capacity, s. 35.

yaşına yönelik yeniden tasarlanmasını öngörmeli ve çalışanların becerilerini sürdürmelerine ve arttırmalarına ve iş doyumunu elde etmelerine izin vermelidir.

WHO ve diğer birçok hükümet ve sivil toplum örgütü girişimi vasıtasıyla, Haziran 1997'de Denver'daki G8 Zirvesi'nde "aktif yaşlanma" yaklaşımı ortaya atılmış ve delegeler, yaşlıların işgücüne katılımlarındaki hoşnutsuzlukları ortadan kaldırmanın ve yarı zamanlı istihdamın önündeki engelleri azaltmanın yollarını tartışmışlardır. Söz konusu gündemden itibaren aktif yaşlanma, WHO, AB ve OECD'nin sosyal politika önerilerinin önemli bir özelliği haline gelmiştir<sup>520</sup>. BM'nin 1999 yılını BM Yaşlı İnsanlar Yılı olarak açıklamasıyla birlikte, WHO 1999 yılında aktif yaşlanmanın faydalarını vurgulayan “Bir Toplumda Her Yaş İçin Aktif Yaşlanma Fark Yararır” kampanyasını başlatmıştır<sup>521</sup>. Aktif yaşlanma kavramı, aktivite ve sağlık arasındaki yaşamsal bağlantıyı ve sağlıklı yaşlanmanın önemine dikkat çekmektedir. Sağlıkla ilişkilendirilmesi ve geliştirildiği Avrupa bağlamı göz önüne alındığında, aktif yaşlanma, yalnızca üretim ve işgücü piyasasıyla ilişkili olan üretken yaşlanmadan daha geniş bir faaliyet yelpazesine odaklanarak, sağlığın geliştirilmesini ve yaşlıların toplumsal, ekonomik, kültürel ve yurttaşlık ilişkilerine sürekli katılımını vurgulamaktadır<sup>522</sup>. Söz konusu yeni yaklaşımın arkasında, WHO'nun “yıllar yaşama eklendi, şimdi yıllara yaşam eklemeliyiz” özdeyişi bulunmaktadır. Bu yaklaşım, bireyler yaşlandıkça fiziksel ve zihinsel sağlığın korunması için hem emekli olmadan önce hem de emekli olduktan sonra, yaşlıların işgücü piyasasında aktif kalmalarının yanı sıra, genel bir yaşam tarzı stratejisine de vurgu yapmaktadır. Yalnızca ücretli çalışmanın değil, aynı zamanda yaşlıların toplumda gönüllü faaliyetlere katılmasının da önemli faydalarının bulunduğu belirtilmektedir. İlk olarak, yaşlı gönüllüler anlamlı sosyal roller, içinde bulunduğu toplumsal ağ içinde fiziksel ve zihinsel olarak harekete geçme kabiliyeti, bireysel

<sup>520</sup> Constança Paul, Oscar Ribeiro ve Laetitia Teixeira, “Active Ageing: An Empirical Approach to the WHO Model”, **Hindawi Publishing Corporation Current Gerontology and Geriatrics Research**, Sayı: 12, 2012, s. 1; Alan Walker, “Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential”, **Asia-Pacific Review**, Cilt:13, Sayı: 1, 2006, s. 84.

<sup>521</sup> World Health Organization (WHO), **In a Society for All Ages Active Ageing Makes the Difference**, [https://www.who.int/ageing/publications/alc\\_embrace2001\\_en.pdf](https://www.who.int/ageing/publications/alc_embrace2001_en.pdf) (08.02.2020).

<sup>522</sup> WHO, Active, s. 12; Iga Rudawska, “Active Ageing and its Impact on Labour Market”, **Economics & Sociology**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2010, s. 19; Alan Walker, “Work and Income in the Third Age-an EU Perspective”, **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Cilt: 19, Sayı: 73, 1994, s. 406.

tatmin ve içindeki potansiyelini iyi kullanmaktan doğan memnuniyet duygusu kazanmaktadır. Ayrıca, yerel hizmetlerin de düşük maliyetle sağlanacağı vurgulanmaktadır<sup>523</sup>.

WHO'ya göre, yaşlanmaya karşı bir halk sağlığı tepkisi geliştirmede, esnekliği ve psiko-sosyal gelişmeyi güçlendiren stratejileri dikkate almak önemlidir. Yaşlılığı kaçınılmaz bir düşüş dönemi olarak niteleyen kültürel normlara ve basmakalıp değer yargılarına meydan okumak gerekmektedir<sup>524</sup>. Söz konusu tepki WHO'nun "Dünya Yaşlanma ve Sağlık Raporu"nda ayrıntılı olarak açıklanan "sağlıklı yaşlanma" kavramı ile çerçevelenmektedir. Sağlıklı yaşlanma, "yaşlılıkta iyilik halini sağlayan fonksiyonel yeteneği geliştirme ve sürdürme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu işlevsel yetenek, bireyin kendine özgü kapasitesi (bireyin fiziksel, zihinsel ve psiko-sosyal yetenekleri de dahil olmak üzere, bütününe birleşimi), yaşadığı ortamlar (fiziksel, sosyal ve politika ortamları dahil) ve bunlar arasındaki etkileşim ile belirlenmektedir<sup>525</sup>. Bu nedenle, yaşlılara ilişkin ulusal sağlık politikası kararları, artan yaşlı sayısından dolayı hem sosyal ve ekonomik taleplerle hem de teknolojik, mali ve etik açılardan karmaşık hale gelmiştir. Ayrıca, sağlık hizmetleri, barınma, beslenme, kurumsal bakım ve ilgili faaliyetler dahil olmak üzere sosyal hizmetlerin ve ekonomik desteğin sağlanmasına yakından bağlıdır. Önleyici ve rehabilite edici hizmetler, sadece bakım maliyetlerine değil, aynı zamanda gelişmiş işlev, hareketlilik ve sosyal katılım potansiyeline de katkıda bulunmak zorundadır. Dolayısıyla sağlıklı yaşlanma birden fazla politika alanını içermektedir<sup>526</sup>.

WHO, yaşlılara yapılan harcamaları bir maliyet olarak göstermek yerine, yaşlıların refahını ve çeşitli katkılarını sağlayan yatırımlar olarak kabul etmektedir. Şekil 8, yaşlı nüfus için yapılan yatırımların fayda ve geri dönüşlerini özetlemektedir.

---

<sup>523</sup> Commission of the European Communities, Prosperity, s. 2; World Health Organization (WHO), **Good Health Adds Life to Years Global Brief for World Health Day 2012**, World Health Organization, Geneva, 2012, (Good), s. 15.

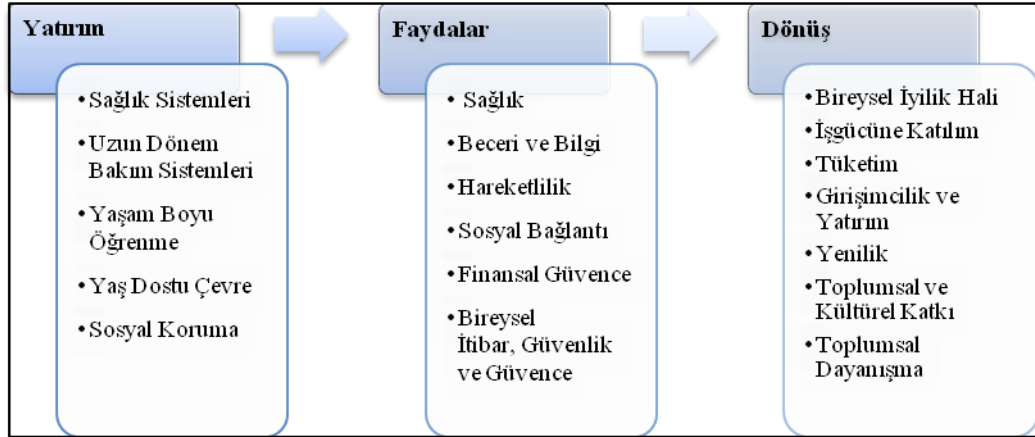
<sup>524</sup> World Health Organization (WHO), **Global Strategy and Action Plan on Ageing and Health**, World Health Organization, 2017, (Action), s. 4.

<sup>525</sup> WHO, World, s. 28; WHO, Action, s. 4.

<sup>526</sup> National Research Council, **Preparing for an Aging World: The Case for Cross-National Research**, Panel on a Research Agenda and New Data for an Aging World, Committee on Population and Committee on National Statistics, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, National Academy Press, Washington, 2001, s. 204.



**Şekil 8:** Yaşlı Nüfus İçin Yapılan Yatırımların Fayda ve Geri Dönüşleri



Kaynak: WHO, World, s. 17.

Şekil 8’de yer alan, sağlık sistemleri, uzun süreli bakım ve kolaylaştırıcı kapsamlı ortamlar için yapılan harcamaları içermektedir. Bu yatırımların bir kısmının geri dönüşü doğrudan gerçekleşirken, bir kısmı daha dolaylı geri dönüşe sahiptir. Örneğin, sağlık sistemlerine uygun yatırımlardan daha iyi sağlık, topluma katılımın artmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, uzun süreli bakıma yapılan yatırım, yalnızca önemli miktarda kapasite kaybına sahip yaşlılara fayda sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda, yaşlı aile üyelerine evde bakmaktansa kadınların işgücünde kalmalarına izin verebilecek; uzun süreli bakımın mevcudiyeti, toplum genelinde riski paylaşarak sosyal uyumu da destekleyebilecektir<sup>527</sup>.

WHO, 2019 yılında yayınladığı “İleri Yaşlarda Çalışma” Raporu’na göre, yasal emeklilik yaşlarının artırılması ve erken emekliliğe giden yolların sınırlandırılması, nüfusun yaşlanmasına yönelik sık sık politik yanıtlar olmakla birlikte, yaşama eklenen yıllarda kötü sağlık çalışanlar için bir engelse bunun istenen bir etkiye sahip olması olası değildir. Bu hususta WHO, sağlık sistemleri, çalışanların sağlıklı yaşama ve dolayısıyla işgücüne katılım, çalışabilirlik ve iş verimliliğini daha ileri yaşlarda nasıl destekleyebilir? sorusundan hareket etmektedir<sup>528</sup>. Politikaların dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi, daha sonraki emeklilikle ilişkili potansiyel sosyal, ekonomik ve sağlık hizmetleri maliyetlerini dikkate almalıdır. *“İşyeri, yaşlı çalışanların sağlığını destekleme konusunda*

<sup>527</sup> WHO, World, s. 17.

<sup>528</sup> Mauricio Avendano ve Jonathan Cylus, “Working At Older Ages, World Health Organization”, **The Economics of Healthy and Active Ageing Series**, 2019, s. 6.

*müdahale için en önemli ortamdır*". İşyerine özgü müdahalelerin, sürdürülebilir sağlık davranışları ve iyileştirilmiş sağlık kapasitesini teşvik edebileceği ve bunun da çalışabilirliği olumlu etkileyeceği savunulmaktadır. İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi, işe devam etme konusunda iyileştirici bir müdahaledir ve yaşlı çalışanların çalışmaya devam etmelerini destekleme konusunda etkinlik göstermektedir. Diğer yandan, birden fazla bileşeni birleştiren işyeri müdahaleleri, sadece bir boyuta odaklanan müdahalelerden daha etkili görünmektedir. Psikolojik danışma, hasta eğitimi, davranışsal eğitim ve psikoterapiyi birleştiren müdahaleleri, bu boyutlardan yalnızca birine odaklanana kadar daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, hem çalışanlara hem de yöneticilere odaklanan çok düzeyli müdahalelerin, çalışabilirliği artırma olasılığı yalnızca çalışanlara odaklanana kadar daha fazladır<sup>529</sup>.

#### **2.3.1.4. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü**

Uluslararası kuruluşların nüfusun yaşlanmasına karşı ortak yaklaşımları 1980'lerin sonlarına doğru yayınlanan ve yaşlanan nüfusun ekonomiye yükünü öne çıkaran OECD raporlarında görülmektedir. OECD raporlarında emeklilik ödemelerinin ekonomiye olan yükü odağa koyulmakta ve kamu emeklilik sistemlerinden özel emekliliğe geçişin gerekli olduğu savunulmaktadır. Yük söylemi özellikle 1990'lı yıllarda Dünya Bankası ve OECD tarafından sıkça tekrarlanmıştır. Söz konusu yükün azaltılması ise yaşlıların ücretli ya da ücretsiz işlerde aktif olmalarına bağlıdır. Böylece bu kuruluşların "aktif yaşlanma"nın unsurları olarak gördükleri yaşlılıkta sağlıklı olma ve yaşam boyu öğrenme, yaşlıları yeniden ücretli çalışmaya yöneltmenin ya da ücretli çalışmanın içinde kalmalarını sağlamanın araçları olarak kullanılmaktadır<sup>530</sup>. OECD'nin 1998 yılında yayınlanan "*Yaşlanan Bir Toplumda Refahın Sağlanması*" Raporu'nda aktif yaşlanma bireylerin yaşlandıkça toplumsal ve ekonomik açıdan üretken bir yaşam sürdürme kapasitesi olarak ele alınmaktadır<sup>531</sup>. 2000 yılında yayınlanan "*Yaşlanan Toplum için*

<sup>529</sup> Avendano ve Cylus, s. 19.

<sup>530</sup> Umut Ulukan, "Kriz ve Yaşlıları İşe Koşmak: Avrupa Birliği'nin "Aktif Yaşlanma" Yaklaşımı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme", **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, Cilt: 10, Sayı: 16, Aralık 2019, s. 27.

<sup>531</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Maintaining Prosperity in an Ageing Society**, OECD Publishing, Paris, 1998, (Prosperity), s. 84.

*Reformlar*” Raporu’nda özellikle, emeklilik sistemlerinin değiştirilmesi, istihdam edilebilirliğin geliştirilmesi ile sağlık ve uzun dönemli sağlık hizmetlerinin geliştirilmesine odaklanılmıştır<sup>532</sup>.

2006 yılında yayınlanan “*Yaşlanma ve İstihdam Politikaları: Daha Uzun Yaşa, Daha Uzun Çalış*” Raporunda, emeklilik sistemlerindeki reformlarla birlikte, çalışanların işgücü piyasasında aktif çalışma yıllarının uzadığına ve bu nedenle, çalışmanın yaşlılar için ödüllendirici ve çekici imkanlar sunması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bunun için de iş teşvikleri geliştirilmeli; işverenler yaşlı çalışanları işe almaya ve elde tutmaya teşvik edilmeli; yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği güçlendirilmelidir. Bu nedenle, hükümet, işverenler, sendikalar ve sivil toplum tarafından ortaklaşa geliştirilmesi ve uygulanması gereken, yaş dostu istihdam önlemleri ve politikalarının koordineli ve kapsamlı bir birleşimi gerekmektedir<sup>533</sup>.

2015 yılında “*Yaşlanma ve İstihdam Politikaları Konseyi Tavsiyesi*”nde İstihdam, Çalışma ve Sosyal İşler Komitesinin önerisi üzerine, söz konusu Tavsiye Kararına bağlı olan taraf devletler, çalışanların daha uzun kariyer yapma ve daha ileri yaşlarda çalışmaya devam etme teşviklerini güçlendirmektedir. Bunun için<sup>534</sup>,

- emeklilik ödemelerinin yeterliliği ve sürdürülebilirliğini sağlarken, emeklilik sisteminin daha uzun bir yaşam süresi beklentisi doğrultusunda emekliliği teşvik etmesini ve ödüllendirmesini sağlamak,
- iş-emeklilik geçişlerinde daha fazla esneklik ile daha uzun ve daha tatmin edici kariyerleri teşvik ederek, aşamalı emekliliği teşvik ederek, iş ve bakım sorumluluğunu daha iyi dengelemek ve emekli maaşlarının iş geliri ile birleşmesine izin vermek,
- çalışanların sağlık durumu iyi olduğunda ve çalışabilirlik kabiliyeti olduğunda, çalışanları işten ayrılmaya teşvik eden kamu tarafından finanse edilen erken emeklilik programlarının kullanımını kısıtlamak,
- yaş ve statüleri ne olursa olsun, tüm çalışanlar için işsizlik ve maluliyet yardımları gibi sosyal yardımlara erişim sağlamak ve bu yardımların asıl amaçları için kullanıldığının izlenmesini sağlamak,

<sup>532</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Reforms for an Ageing Society*, OECD Publishing, Paris, 2000, (Reforms), s. 7, 8.

<sup>533</sup> OECD, *Longer*, s. 137.

<sup>534</sup> OECD, **Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies**, OECD/LEGAL/0419, 2020, s. 4, 5.

- tarafların, işverenleri yaşlı işçileri tutmaya ve işe almaya teşvik etmeleri için işe alım, terfi, eğitim sürecinde ve istihdamın sürdürülmesinde ayrımcılığı ortadan kaldırmak,
- işveren ve işçi temsilcilerini, yaşlı çalışanların elde tutulmasını ve işe alınmasını kolaylaştıran mekanizmaları belirlemeye teşvik etmek gibi ayrıntılı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yaşlanma ve artan eşitsizliklerin birleşimi, yalnızca yaşlı nüfusa sahip ülkeler için değil, aynı zamanda yüksek oranda genç işsizliği ve hareketsizlikle (inaktiflik) karşı karşıya olan bazı ülkeler için de mücadele edilmesi gereken bir sorun niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, genç işgücü piyasası sonuçlarını iyileştirmek için reformları sürdürmek zorunludur. “*Değişen İş Dünyasında Herkes İçin İyi İşler*” ve “*Eşit Olmayan Bir Şekilde Yaşlanmayı Önlemek*” Raporları’nda önerildiği gibi, yaşam döngüsü yaklaşımına sahip olarak, ülkeler, çalışma yaşamları boyunca yetişkinlerin sağlık ve becerilerini geliştirmek için önlemler alarak hızlı nüfus yaşlanmasına daha hazırlıklı hale gelebilirler. Bireylerin yaşam döngüleri üzerindeki olayların yaşlanma deneyimlerini şekillendirdiği göz önüne alındığında, yaşlılıktaki eşitsizlikleri sınırlamaya yönelik politika çabaları yalnızca yaşlıları hedef alan politikalara dayanamaz görüşü savunulmaktadır. Eşitsizlikler ortaya çıktıktan sonra sonuçlarını düzeltmek yerine, daha proaktif bir yaklaşımla eşitsizlikleri ortadan kaldırmak daha etkili bir yaklaşımdır. Bu nedenle söz konusu Rapor, kalıcı dezavantaj risklerinin olduğu önemli dönemleri tanımlar ve yaşam döngüsü boyunca eşitsizliklerin önlenmesi, hafifletilmesi ve bunlarla başa çıkılması için bir dizi politika müdahalesi önermektedir<sup>535</sup>. Tablo 14’te eşit olmayan bir şekilde yaşlanmayı önlemek için OECD’nin politika önerileri yer almaktadır.

**Tablo 14:** Eşit Olmayan Bir Şekilde Yaşlanmayı Önlemek İçin OECD’nin Politika Önerileri

| Zaman içinde birikmeden eşitsizliğin önlenmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erken yaş müdahalelerini politika gündeminin en üstüne yerleştirin:</li> <li>• Çalışma hayatına iyi bir başlangıç yapın</li> <li>• Sosyo-ekonomik dezavantajlar ve sağlık durumu arasındaki ilişkiyi zayıflatın: Sağlık eşitsizliklerinin geniş bir yelpazedeki sosyal belirleyicilerini ele alan bir strateji geliştirmek; ve kilit risk faktörlerini ve nüfus gruplarını hedef alan önlemeye ayrılan sağlık harcamalarını genişletmek.</li> </ul> |

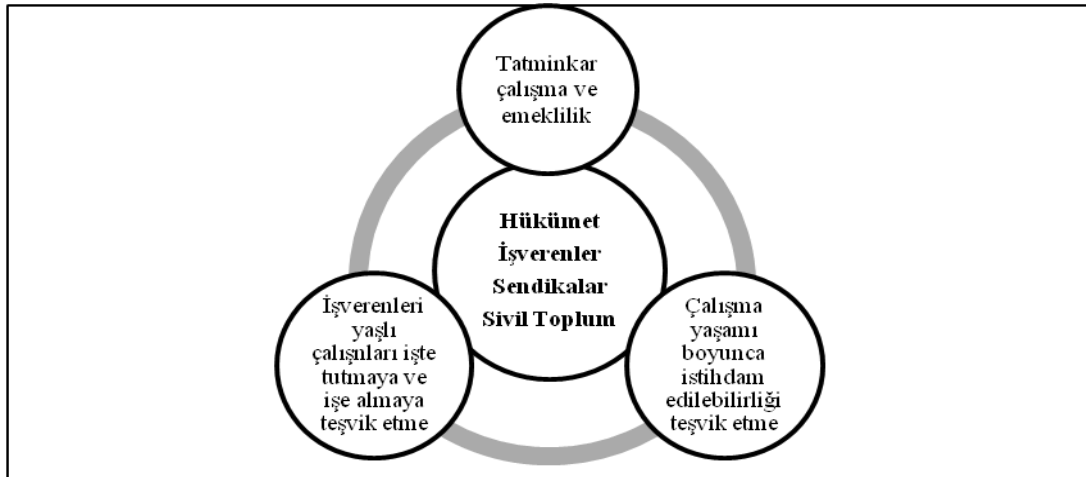
<sup>535</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Good Jobs for All in a Changing World of Work The OECD Jobs Strategy**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Strategy), s. 5; OECD, *Unequally*, s. 47.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yerleşik eşitsizliklerin azaltılması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok sektörlü aktif yaşlanma stratejisi geliştirerek ve sağlık hizmetlerine eşit erişim sağlayarak sağlıklı yaşlanmayı teşvik edin</li> <li>• İş kaybının etkisini sınırlayın ve uzun vadeli işsizlikle mücadele edin</li> <li>• İşçilerin becerilerini geliştirmeleri için eşit fırsatlar sağlayın</li> <li>• Yaşlı çalışanlar için iş kalitesini artırma</li> <li>• Yaşlı çalışanları korumak ve işe almak için engelleri kaldırın</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Yaşlılıkta eşitsizlikle başa çıkılması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam beklentisindeki sosyo-ekonomik farklılıkların emeklilik yardımlarına etkisini sınırlayın: Bu farklılıklar çoğu zaman göz ardı edilir. Ancak emeklilik sistemlerinin farklı gruplar arasındaki geliri nasıl yeniden dağıtacağı üzerinde istenmeyen büyük bir etkisi olabilir.</li> <li>• Yaşlılıkta sosyal güvenlik ağı, zorunlu emeklilik maaşları, özel programlardaki yıllık gelirler ve emeklilik kredilerinin bir kombinasyonu aracılığıyla yeterli emekli aylığı seviyelerini hedefleyin.</li> <li>• Emeklilik kapsamını artırın: Özellikle serbest meslek sahibi olanlar ve standart dışı işleri olanlar için ve daha genel olarak, gelişmekte olan ekonomilerde, gelişmiş finansal okuryazarlık da dahil olmak üzere, emeklilik kapsamını artırmak.</li> <li>• Tüm çalışanlar için tek düze bir emeklilik çerçevesine geçin.</li> <li>• Evde bakımı herkes için uygun hale getirerek uzun süreli bakımdaki eşitsizlikleri azaltın.</li> <li>• Gayri resmi bakıcılara daha iyi destek vererek bakımdaki eşitsizlikleri azaltın.</li> </ul> |

Kaynak: OECD, Unequally, s. 17.

OECD'nin 2019 "Yaşlılıkta Çalışmak İçin Daha İyi ve Daha Fazla Fırsat" Raporu'na göre, doğru politikalar uygulandığında, yaşlanmanın getirdiği zorluklar, yaşlıların çalışma yaşamlarını uzatarak ve bilgi ve becerilerini daha iyi kullanarak kapsayıcı büyüme ve yüksek refah için fırsatlara dönüştürülebilir<sup>536</sup>. Şekil 9, daha ileri yaşlarda daha iyi çalışma tercihleri ve fırsatları için OECD politika gündemi unsurlarını göstermektedir.

**Şekil 9:** Daha İleri Yaşlarda Daha İyi Çalışma Tercihleri ve Fırsatları İçin OECD Politika Gündemi Unsurları



Kaynak: OECD, Synthesis, s. 9.

<sup>536</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies Working Better with Age Overview, Working Better with Age: Synthesis Older Workers**, OECD Publishing, 2019, (Synthesis), s. 7.

Yaşlılıkta istihdamı artırmak ve yaşlanmanın olumsuz ekonomik etkilerini azaltmak için kapsamlı bir yaklaşım gerekmektedir. Demografik değişimlerden kaynaklanan işgücü piyasası zorluklarıyla başa çıkmak, hükümetler, işverenler, işgücü temsilcileri ve sivil toplumu kapsayan kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu yaklaşımın temeli, her yaştan kadın ve erkekler için kaliteli istihdam fırsatlarını teşvik etmek olmalıdır. İşgücü piyasasına iyi bir başlangıç yapmak, daha ileri yaşta daha fazla işgücü piyasasına bağlanma ve daha iyi istihdam sonuçları sağlamak için çok önemlidir. Artan eşitsizlikler ve işin değişen doğası, genç çalışanların, diğer bir deyişle gelecekteki yaşlı çalışanların yaşlılık dönemlerinin önceki kuşaklara göre çok daha çeşitli şekillerde yaşayacağı anlamına gelmektedir. Birçoğu önceki kuşaklardan daha uzun yaşayacak, ancak daha istikrarsız işgücü piyasası koşulları ile kazançların ve hane halkı gelirinin dağılımındaki eşitsizliklerin artması nedeniyle geniş sosyo-ekonomik eşitsizliklerle mücadele etmek zorunda kalacaktır. İşgücü piyasası koşullarındaki bu artan eşitsizlikler, gelecekte emeklilikte daha fazla yoksulluk riski ile sonuçlanabilir ve ayrıca daha uzun ve daha üretken çalışma yaşamına doğru ilerlemeyi de tehlikeye atabilir<sup>537</sup>.

#### **2.3.1.5. Avrupa Birliği**

AB kuruluşları, yaşlılara yönelik bir politika geliştirmek için sağlam bir antlaşma temeli bulunmamasına rağmen, bu alanda politika gelişimini oluşturan bir dizi önlem uygulamaktadır. 1980'lerin sonunda, AB kurumları yaşlıların ihtiyaçlarına yönelik bir dizi önlem kabul etmiştir. 1988 yılında Avrupa Adalet Divanı'nın (ECJ), Barber v Guardian Kraliyet Değişim Güvence Grubu C-262/88 davasında ayrımcılık gündeme gelmiştir. Söz konusu dava, AB İş Kanunu ve İngiltere Emeklilik Kanunu'nda cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili iş kanunu davasıdır. Dava ile Avrupa Adalet Divanı'nın kararı, erkekler ve kadınlar için farklı bir emeklilik yaşı (devlet emeklilik planları amacıyla) olmasını kanun dışı kabul etmiştir. Bu karar sonrasında, üye ülkelerin çoğu, ortak bir emeklilik yaşı (normalde 65) oluşturarak karara uyum sağlamayı tercih etmiştir. Emeklilik yaşının bu şekilde belirlenmesinin yaşlı çalışanlar, özellikle de kadın çalışanlar üzerindeki etkileri dikkate değerdir. Bu

---

<sup>537</sup> OECD, Synthesis, s. 9.

gelişmenin, işgücü piyasasında 60 yaşın üzerindeki çalışan sayısını önemli ölçüde artıracığı ve ayrıca emeklilik hakları ve emekli maaşları sağlamanın maliyeti üzerinde etkileri olacağı açıktır. Barber kararı doğrudan yaşla ilgili değil, cinsiyete dayalı ayrımcılıkla ilgili olmasına rağmen, davanın hükümetleri etkileme şekli esnek emeklilik politikaları geliştirmeyi zorlaştırmıştır. Çoğu üye ülke esnek emeklilik yaşı politikaları geliştirmek yerine ortak bir emeklilik yaşı benimsemiştir<sup>538</sup>.

Söz konusu gelişmelerin ardından, 1990 yılında yaşlılar için ilk “Eylem Programı” onaylanmıştır. Program küçük ölçekli bir proje olmasına karşın, yaşlanan nüfusun etkilerini incelemek için bir dizi teklif ve programın başlangıcını oluşturması bakımından önemlidir. Avrupa'nın karşılaştığı demografik zorluklara olası çözümleri düşünmek, bilgi toplamak ve yaymak amacıyla, çeşitli ajanslar, forumlar ve programlar oluşturulmuştur. 1990'ların başında, yaşlanan nüfusun sorunlarıyla ilgili bir dizi öneri ve görüş yayınlanmıştır. Öneri ve görüşler, yaşlılara yönelik daha aktif bir AB politikası çağrısında bulunmayı içermektedir. Bunlardan en önemlisi Avrupa Konseyi ve Bakanlar Konseyi'nin ortak açıklamasıdır. Bu açıklamada, yaşlı bireyleri üye devletlerin toplumları ve ekonomileri ile bütünleştirmek için önlemler alınması gerektiği belirtilmiştir. Demografik değişikliklere uyum sağlamada anahtar bir yöntem olarak, yaşlı çalışanları işgücünde tutma ihtiyacından özel olarak bahsedilmektedir<sup>539</sup>.

Ekonomik ve Sosyal Komite (ESC) söz konusu açıklamaya yaşlı bireyler için geniş kapsamlı bir hak çağrısı ile yanıt vermiştir. Avrupa Komisyonu, yaşlı çalışanların işgücü piyasasına katılımlarını artırmalarını sağlayacak politikalar çağrısında bulunan iki sosyal politika kitabı yayımlamıştır. Yeşil Kitap, yaşlı çalışanlar için eğitim ve yeniden eğitim hakları, esnek emeklilik politikalarının geliştirilmesi ve yaşa dayalı ayrımcılıkla mücadele için eylem çağrısında

---

<sup>538</sup> European Court Reports, “Judgment of the Court of 17 May 1990, Douglas Harvey Barber v Guardian Royal Exchange Assurance Group. - Reference for a Preliminary Ruling: Court of APPEAL (England) - United Kingdom. - Social policy - Equal Pay For Men and Women - Compulsory Redundancy - Early Payment of a Retirement Pension, Case C-262/88”. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:61988CJ0262&from=EN> (31.12.2019).

<sup>539</sup> Alan Walker, Jens Alber ve Anne-Marie Guillemard, **Older People In Europe: Social And Economic Policies The 1993 Report of the European Observatory**, Commission of the European Communities, 1993, s. 15.

bulunmuştur<sup>540</sup>. Yeşil Kitap'a göre, birçok yaşlı birey, gelir, sosyal hizmetler ve sağlık açısından geçmişe göre daha iyi koşullara sahiptir. Ancak, kariyerleri ve sosyal güvenlik kapsamı nedeniyle yaşlılıkta yeterince korunmayan çok sayıda birey de bulunmaktadır. Kuşaklararasıdaki dayanışma hala hayati önem taşımaktadır. Ancak asıl sorun yaşlıların sosyal uyumu olmaya devam etmektedir. Söz konusu sorun, Topluluğun bu alandaki çalışmalarının odak noktası ve 1993 Avrupa Yaşlılar ve Kuşaklararası Dayanışma Yılı'nın önemli bir unsuru olmuştur<sup>541</sup>. Beyaz Kitap (resmi rapor) ise, “Herkes İçin Eşit Fırsatlar” başlığında ırk, din, yaş ve engellilik temelinde ayrımcılığı yasaklamak için anlaşma değişiklikleri çağrısında bulunmuştur<sup>542</sup>.

1994 yılında, Avrupa Parlamentosu (AP) nezdinde Komisyon, yaşlıların ekonomik ve sosyal yaşama tam uyum sağlamalarına yardımcı olmak için bir taslak eylem programı başlatmıştır. Ekonomik ve Sosyal Konsey, eylem programına güçlü bir destek vermiş ve programın, yaşlı çalışanlara destek olmada proaktif olması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak, Avrupa Konseyi taslak eylem programını onaylamayı reddetmiştir. Almanya programa hem yasal hem de mali gerekçelerle itiraz etmiş, eylem programına ilişkin Alman muhalefeti Milano Zirvesi'nde de tekrarlanmıştır. Konsey, Komisyon ve AP temsilcileri arasındaki bir toplantı sonucunda, bu eylemler için tahsis edilen fonların bazılarının pilot projeleri desteklemek için ayrılmasını karara bağlamıştır. Böylece, eylem programı tamamen terk edilmemiştir. Ancak, üye devletlerin hükümetleri (Avrupa Konseyi aracılığıyla) yaşlılara yönelik kapsamlı bir AB politikasının geliştirilmesini desteklemediklerini açıkça ortaya koymuşlardır<sup>543</sup>.

AB politika yapımında yaşlı çalışanların profilini artırma girişimleri 1994/95 yılında yoğunlaşmıştır. Avrupa Konseyi'nin 15-16 Ekim 1995 tarihlerinde gerçekleştirdiği Madrid Zirve'sinde, yaşlı çalışanların demografik zorluğun

---

<sup>540</sup> Commission of The European Communities, **Green Paper European Social Policy Options For The Union**, Commission of The European Communities, COM(93) 551 Final, Brussels, 17 November 1993, (Green), s. 42.

<sup>541</sup> Commission of The European Communities, Green, s. 52.

<sup>542</sup> Commission of The European Communities, **European Social Policy - A Way Forward For The Union A White Paper**, Commission of The European Communities, COM(94) 333 final, Brussels, 27.07. 1994, (White), s. 24.

<sup>543</sup> Frank McDonald ve Margaret Potton, “The Nascent European Policy Towards Older Workers: Can the European Union Help the Older Worker?”, **Personnel Review**, Cilt: 26, Sayı: 4, 1997, s. 302.



üstesinden gelmek için yapabilecekleri katkıları ele alma gereği başkanlık Sonuç Raporu'nda belirtilmiştir. Sonuç Raporu'nda, "yaşlı çalışanlara iş deneyimlerini ve potansiyellerini tam olarak kullanma şansı verilmelidir. Yaşlı çalışanlar, eğitim alma fırsatına sahip olmalı ve bunu yapmaya teşvik edilmelidirler" vurgusu yer almıştır. Ayrıca, Avrupa değerlerini teşvik etmek için, kadın ve erkek arasında eşitlik, ırk, din, cinsel yönelim, yaş veya engellilik gerekçesiyle ayrımcılık yapmama ve uygulanması için bir prosedür içermesi gerektiği belirtilmiştir. Zirvede dile getirilen temel endişeler, yaşlanan nüfus üzerindeki hükümet harcamalarının etkileri ve yaşlı çalışanların işgücü içinde aktif kalma sürelerini uzatma ihtiyacı ile ilgili olmuştur. Ancak, yaş ayrımcılığı ile mücadele mevzuatı doğrudan destek almamıştır<sup>544</sup>.

1999 yılının BM tarafından "*Uluslararası Yaşlılar Yılı*" olarak ilan edilmesi, Avrupa Konseyi'ni yaşlılara yönelik kapsamlı bir AB politikasının geliştirilmesi konusunda daha kararlı adımlar atmaya yöneltmiştir. Buradan hareketle, Avrupa Komisyonu refah ve kuşaklararası dayanışmayı destekleyen "*Her Yaş için Avrupa'ya Doğru Tebliği*"ni yayınlamışlardır. Tebliğ, nüfusun istihdam, sosyal koruma, sağlık ve sosyal hizmetlerde yaşlanmasının sonuçlarını ortaya koymakta ve bu alanlarda etkili yanıtlar için bir stratejinin tüm aktörler arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine ve kuşaklararası dayanışma ve eşitliğe dayanması gerektiğini öne sürmektedir<sup>545</sup>.

Avrupa İstihdam Stratejisinde, AB işsizlikle mücadele etmek ve istihdam oranında kalıcı bir temelde önemli bir artış sağlamak için çeşitli adımlar atmıştır. Stratejide, yaşlı çalışanların düşük istihdam oranı önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. 1995-2015 döneminde, 20-29 yaş grubunun 11 milyon (%20) artacağı, 50-64 yaş grubunun ise 16,5 milyon (%25'ten fazla) artacağı öngörülmüş, söz konusu değişimin şimdiye kadar ihmal edilmiş olan İK yönetiminin yaş yönlerine güçlü bir odaklanma gerektirdiği vurgulanmıştır. Diğer yandan, emeklilik sistemleri ve kamu maliyesi üzerindeki artan emeklilerden kaynaklanan baskı ve çalışma çağındaki nüfusun azalması endişe yaratan bir durum olarak nitelendirilmiştir. Kuşaklararası

<sup>544</sup> European Commission, "Madrid European Council (15 and 16 December 1995): Presidency Conclusions", DOC/95/9, (Madrid), [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_95\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_95_9) (31.12.2019).

<sup>545</sup> European Commission, "Towards a Europe for All Ages": Commission Adopts Communication, IP/99/359, Brussels, 27 May 1999, (All Ages) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_99\\_359](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_99_359) (31.12.2019).

eşitliğin sağlanması için, kamu maliyesinin uzun vadeli sürdürülebilirliğine gereken özenin gösterilmesinin gerektiği ve emeklilik sistemlerinin demografik ve diğer değişikliklere daha az duyarlı hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu nedenle, üye devletler, yaşlıların kapasitelerini korumaya, yaşam boyu öğrenmeyi ve esnek çalışma düzenlemelerini desteklemeye, yaşlıların iş teklifleri ve eğitim fırsatları almalarına yönelik teşvikleri iyileştirmek için vergi ve fayda programlarını gözden geçirmeye yönelik önlemler geliştirmeye davet edilmiştir. Ayrıca, işgücü piyasasından erken ayrılmayı teşvik eden politikaların yeniden düşünülmesi gerekli görülmüştür<sup>546</sup>.

Mart 2000'de, Lizbon'da Avrupalı liderler 2010 yılına kadar AB'nin "daha fazla ve daha iyi işler, daha fazla sosyal uyum ve çevreye saygı ile sürdürülebilir ekonomik büyüme kapasitesine sahip, dünyanın en dinamik ve rekabetçi bilgiye dayalı ekonomisi" olması için bir dizi hedefler belirlemişlerdir. Dolayısıyla, Lizbon stratejisi, AB ekonomisini yeniden yapılandırmayı, AB'nin genel perspektifini belirleyen gelişme planı olarak hazırlanmıştır. Stratejiye göre, ekonomik büyümeyi desteklemek için, üye devletler daha fazla kişiyi istihdama çekmeli ve işlerde sürdürülebilir uyum ve bütünleşmeyi sağlamalıdır<sup>547</sup>. Bu bağlamda, aktif işgücü piyasası politikaları yoluyla istihdamı arttırmak ve yeterli vergi ve sosyal yardım sistemleri reformları yoluyla düşük ücret tuzaklarını önlemeye, ortadan kaldırmaya veya azaltmaya çalışmak önemli bir hedef olarak belirtilmektedir. Çalışma çağındaki nüfusun yaklaşmakta olan azalışı bağlamında, yaşlı çalışanlara özellikle önem verilmesi gerektiği gerçeği savunulmaktadır. Bu nedenle, 2010 yılına kadar, 50 yaş ve üstü çalışanlar için istihdam oranı hedefi %50 olarak belirlenmiş ve özellikle yaşam boyu öğrenme ve iyileştirilmiş sağlık ve çalışma koşulları geliştirilerek acil önlemler alınması gerektiği vurgulanmıştır. Yaşlı istihdamına yönelik stratejinin anahtar önerisi, üye devletlerin 2006 yılına kadar kapsamlı bir aktif yaşlanma stratejisi geliştirmesi olmuştur. Aktif yaşlanma stratejisi, erken emeklilik kültüründen uzaklaşmaya yönelik radikal politikaları gerektirmektedir. Söz konusu politikalar için, çalışanların daha uzun süre çalışması ve işverenlerin yaşlı çalışanları işe almaları ve muhafaza etmeleri için doğru yasal ve finansal teşviklerin sağlanması; tüm yaş gruplarının, özellikle düşük vasıflı ve yaşlı çalışanların yaşam boyu öğrenme

---

<sup>546</sup> European Commission, All Ages, (31.12.2019)

<sup>547</sup> Kok, s. 6.

faaliyetlerine katılımının artırılması ile çalışma koşullarının ve işte kalitenin iyileştirilmesi gerekmektedir<sup>548</sup>.

2000 yılı Aralık ayında kabul edilen, “İstihdamda Eşitlik Direktifi”, iş piyasasında yaş da dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle ayrımcılıkla mücadele için bir Avrupa yasal çerçevesi oluşturmuştur. İstihdamda Eşitlik Direktifi, din ve inanç, yaş, engellilik ve cinsel yönelim nedeniyle ayrımcılığı yasaklamaktadır. Kapsadığı alanlar ise, istihdam ve meslek, mesleki eğitim, işveren ve çalışan kuruluşlarına üyeliktir. Yaş ayrımcılığının yasaklanması, 2000 yılı için İstihdam Kılavuzunda belirtilen amaçlara ulaşmanın ve işgücündeki çeşitliliği teşvik etmenin önemli bir parçasıdır. 10 ve 11 Aralık 1999 tarihlerinde Helsinki’de Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen 2000 yılı için İstihdam Kılavuzları, engelliler gibi dezavantajlı gruplara karşı ayrımcılıkla mücadele etmeyi amaçlayan tutarlı bir dizi politika oluşturarak toplumsal bütünleşmeye elverişli bir işgücü piyasasının geliştirilmesi gereğini vurgulamıştır. Ayrıca, işgücüne katılımlarını artırmak için yaşlı çalışanları desteklemeye özellikle dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir<sup>549</sup>.

2001 yılında gerçekleştirilen Stockholm Avrupa Konseyi sonuçlarında, yaşlanan bir toplumun zorluklarının üstesinden gelinmesi gerektiği vurgulanmış ve Lizbon stratejisinde de ifade edilen, "... yaşlı kadınlar ve erkekler arasındaki ortalama AB istihdam oranını (55-64) %50'ye çıkarmak hedefi yinelenmiştir. 2002 yılında gerçekleştirilen Barselona Avrupa Konseyi (Mart 2002)'nde ise, yaşlı çalışanlar için Stockholm hedefine ulaşma yolunda nasıl ilerleme kaydedileceği konusunda bir politika yaklaşımı onaylanmış ve "AB genelinde çalışanların işgücü piyasasından ayrılmak için yasal emeklilik yaşının yaklaşık 5 yıl artırılması öngörülmüştür. Eylül 2002'de üye devletler tarafından sunulan ulusal strateji raporlarının incelenmesine dayanarak hazırlanan Rapor'da, "daha uzun süre çalışmak genel olarak istihdam oranlarını artırmanın önemli bir yoludur ve dolayısıyla demografik yaşlanma bağlamında finansal sürdürülebilirliğin iyileştirilmesine büyük katkı sağlar" ifadesi yer almıştır. Rapor, erken emekliliği destekleyen mali teşviklere ve vergi/fayda sistemlerinin teşvik edici etkilerini daha istihdam dostu hale getirmeye

---

<sup>548</sup> Kok, s. 33.

<sup>549</sup> European Commission, **Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 Establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation**, Official Journal L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML> (06.01.2020).

odaklanmıştır. Şimdiki ve gelecekteki çalışma kuşaklarının yaşlandıkça istihdamda kalmasını sağlamak ve günümüzün yaşlı çalışanlarının işgücüne katılımını artırmak ve çalışma yaşamını uzatmak için yolları vurgulamak için bir yaşam döngüsü yaklaşımı ortaya koymaktadır<sup>550</sup>. Rapor, üye devletler tarafından Tablo 15’te gösterilen beş alanda kapsamlı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını gerektirmektedir.

**Tablo 15: Yaşlı İstihdamına Yönelik Stratejiler**

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Daha fazla iş ve çalışma yaşamı kalitesi:</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Güvenli, çekici ve uyarlanabilir bir çalışma ortamının sağlanması, yaşlı çalışanların bir işte ve işgücü piyasasında kalma kararları üzerinde özellikle önemli bir etkiye sahip olacaktır.</li> <li>•Emekliliğe daha kademeli bir adım atmayı kolaylaştırmak, yarı zamanlı çalışmanın teşvik edilmesi ile gerçekleştirilebilir.</li> <li>•Ayrıca, iyileştirilmiş bir çalışma ortamı, daha güvenli çalışma koşulları, daha esnek çalışma süresi düzenlemeleri ve özellikle eğitime erişimin işgücü verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır.</li> </ul> |
| <b>Finansal Ödüllendirme</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yaşlı çalışanlar için iş teşviklerini artırmak amacıyla vergi / fayda sistemlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.</li> <li>•Erken emekliliğe yönelten teşvikler kaldırılmalı ve bunun yerine deneyimli çalışanları daha uzun hizmet için finansal olarak ödüllendirerek daha uzun süre işte kalmaya teşvik edilmelidir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>İşyerinde daha yüksek ve uyarlanabilir beceriler:</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Çalışma yaşamı boyunca becerileri güncellemeye devam etmek, yaşlı çalışanları daha uzun süre çalışmaya devam ettirmek için çok önemlidir.</li> <li>•Yaşlı ve genç yaş grupları arasındaki eğitim ve öğretimin yaygınlaştırılmasındaki uçurum ciddi endişeye neden olmaktadır.</li> <li>•Yaşlı çalışanlar için gerçek yaşam boyu öğrenme sağlamak, yetişkin eğitimi ve öğretimini yaygınlaştırmak gerekmektedir.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>Çalışmayı herkes için gerçek bir seçenek haline getirmek:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yaşlı çalışanların potansiyelini daha iyi tanımak ve ayrımcılıkla mücadele etmek için işverenlerin tutum değişikliği şarttır.</li> <li>•Kamu istihdam hizmetleri, yaşlı çalışanların iş bulmasını desteklemek ve işverenlerin olumsuz tutumlarıyla doğrudan mücadele etmede önemli bir role sahiptir.</li> <li>•Kaliteli sağlık ve yaşlı bakımı hizmetlerinin kullanılabilirliğinin artırılması, bakım sorumlulukları olan yaşlı çalışanlar için işgücü piyasası engellerinin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.</li> </ul>                                |
| <b>Ortaklık yaklaşımı:</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kamu yetkilileri, çok çeşitli ortakların desteği olmadan bu yaklaşımı uygulamayı başaramazlar.</li> <li>•Sosyal ortaklar ve işverenlerin, yaşlı çalışanları işte tutmak için uygun çalışma koşulları geliştirmeleri gerekmektedir.</li> <li>•Özellikle işletme eğitime erişim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma organizasyonu konusunda hükümet ve sosyal ortakların girişimleri önemlidir.</li> </ul>                                                                                                                                          |

Kaynak: European Commission, Transition, s. 2.

6-7 Mart 2003 tarihlerinde Konsey tarafından kabul edilen yeterli ve sürdürülebilir emekli aylıkları hakkında Komisyon ve Konsey Ortak Raporu’nda, işgücü piyasası ve ekonomi politikalarının yanı sıra, sosyal korumanın tüm ilgili dallarının, özellikle emeklilik sistemlerinin, yaşlı çalışanların katılımı için etkili teşvikler sunması gerektiği; çalışanların erken emekli olmaya teşvik edilmemeleri ve

<sup>550</sup> European Commission, **Transition from Work into Retirement**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008, (Transition), s. 2.

standart emeklilik yaşının ötesinde işgücü piyasasında kalmaları nedeniyle cezalandırılmamaları ve emeklilik sistemlerinin kademeli emeklilik seçeneği ile kolaylaştırılması gerektiği vurgulanmıştır<sup>551</sup>.

Ekim 2005'te, Hampton Court'ta devlet ve hükümet başkanları ile gerçekleştirilen resmi olmayan zirvede, demografik yaşlanmanın AB'nin gelecek yıllarda karşılaşması gereken temel zorluklardan biri olduğu vurgulanmıştır. Ekim 2006'da Komisyon, AB'nin karşılaştığı demografik zorluklar ve bu sorunların üstesinden gelmek için “*Avrupa'nın Demografik Geleceği - Zorluktan Fırsata Tebliği*”nde görüşlerini sunmuştur. Tebliğ, Avrupa'nın demografik değişime ve özellikle nüfus yaşlanmasına uyum sağlama becerisine güvendiğini ifade etmiştir. Üye devletlerin demografik değişime yapıcı bir şekilde yanıt verebileceği ve nüfus yaşlanmasını yönetilebilir hale getirebileceği beş temel politika yanıtı tanımlamıştır. Bu politikalar şu şekildedir<sup>552</sup>:

- Avrupa'da demografik yenilenmenin desteklenmesi,
- Avrupa'da daha fazla iş ve daha iyi kalitede daha uzun çalışma yaşamını teşvik edilmesi,
- Daha üretken ve dinamik bir Avrupa,
- Avrupa'da göçmen kabul edilmesi ve göçmenlerin uyumlaştırılması,
- Avrupa'da sürdürülebilir kamu maliyesi: Kuşaklararası yeterli sosyal güvenlik ve eşitliğin sağlanması.

Bu bağlamda Konsey, 2007 yılında “*Avrupa'da Demografik Değişimin Fırsatları ve Zorlukları: Yaşlıların Ekonomik ve Sosyal Kalkınmaya Katkısı*” konulu bir karar kabul etmiş ve bu da yaşlıların aktif katılım olanaklarının artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Kararda, gönüllü çalışma ve yaşlıların belirli ürün ve hizmetler için artan talebi ile yaratılan yeni ekonomik beklentiler (gümüş ekonomisi) ile yaşlıların olumlu bir kamu imajının önemine de değinilmiştir<sup>553</sup>.

<sup>551</sup> European Commission, Transition, s. 2.

<sup>552</sup> European Commission, **The Demographic Future of Europe – From Challenge to Opportunity**, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit E.1, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 5, 8.

<sup>553</sup> European Commission, **Population Ageing in Europe: Facts, Implications and Policies Outcomes of EU-Funded Research**, Directorate-General for Research and Innovation Socioeconomic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014, s. 10.

Slovenya Cumhurbaşkanlığı 2008'de "*Uyumlu ve Sürdürülebilir Toplamlar için Kuşaklararası Dayanışma*" konulu bir konferans düzenlemiştir. Konferans'ta, toplumun, birbirlerini çeşitli biçimlerde destekleyen genç, orta ve yaşlı kuşaklardan oluştuğu, ancak günümüzde, özellikle kentsel ortamda, yaşam biçimi ve iş bölümünün kuşakları arasındaki ilişkileri kökten değiştirdiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla toplumda, bireylerin edindikleri haklar açısından her bir kuşağa ayrı ayrı bakma eğilimi bulunmaktadır. Bu nedenle, uygunsuz politika yanıtlarının kuşakları arasındaki bireysel çatışmaları bile tetikleyebileceği özellikle belirtilmiştir. İstihdam, Sosyal Politika, Sağlık ve Tüketici Hakları Konseyi'ne sunulan konferans sonuçları 2012 yılının "*Avrupa Aktif Yaşlanma ve Kuşaklararası Dayanışma Yılı*" düşüncesini ortaya koymuştur<sup>554</sup>.

Slovenya Cumhurbaşkanlığı Konferansı'nın takibi olarak, Avrupa STK ağları koalisyonu, 29 Nisan 2009 tarihinde, "*Avrupa Kuşaklararası Dayanışma Günü*" düzenlemiştir. Aynı gün Komisyon, yaşlanan nüfusun etkisi ile ilgili bir Tebliğ yayımlamıştır. Tebliğ, yaşa bağlı harcama projeksiyonları sunmuş ve Komisyon'un Avrupa'nın ekonomik kriz karşısında yaşlanmayla mücadele etme becerisine ilişkin görüşlerini özetlemiştir. Tebliğ'de yaşlı kuşakların, eski kuşakların aksine, erken emekli olmak yerine işgücü piyasasında kalmaya devam etmesinin ve teşvik edilmesinin önemi vurgulanmıştır<sup>555</sup>. Aynı yıl yayınlanan "*AB-27 Üye Devletleri İçin Ekonomik ve Bütçe Projeksiyonları (2008-2060) 2009 Yaşlanma Raporu*"nda demografik eğilimler açısından emeklilik programlarının finansal açıdan daha sürdürülebilir hale getirilmesi için kamu emeklilik programlarının cömertliğini azaltmak; yasal emeklilik yaşını aşamalı olarak artırmak ve çalışma ömrünü uzatmaya yönelik teşvikleri güçlendirerek erken emeklilik programlarına erişimi kısıtlayarak yaşlılık ve erken emeklilik harcamalarındaki artışın kontrol altına alınmasını sağlamak önlemleri üzerinde özellikle durulmuştur<sup>556</sup>.

Avrupa Konseyi, 8 Haziran 2009 tarihinde AB'de yaşlı kadınların ve erkeklerin aktif yaşam sürdürme ve onurlu yaşlanma arayışında ciddi zorluklarla

<sup>554</sup> Slovenian Presidency of the EU 2008, **Conference Intergenerational Solidarity for Cohesive and Sustainable Societies Brdo**, Slovenia 27-29 April 2008 Background Paper, s. 1, 6.

<sup>555</sup> European Commission, **Decision of The European Parliament and of The Council on the European Year for Active Ageing (2012)**, COM (2010) 462, Brussels, 06.09.2010, s. 3.

<sup>556</sup> European Commission ve Economic Policy Committee, **The 2009 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)**, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Luxembourg, 2009, s. 28.

karşılaştıklarını kabul eden "*Kadınlar ve Erkekler İçin Eşit Fırsatlar: Aktif ve Onurlu Yaşlanma*" hakkındaki sonuçları kabul etmiştir ve üye devletlere ve Komisyona bir dizi önlem önermiştir. Üye devletlere, yaşlı çalışanları işe almak ve işte tutma konusunda desteklemeleri ve çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri için, cinsiyet kalıplarının üstesinden gelinmesi hem kadınlar hem de erkekler için iş, aile ve özel yaşam sorumluluklarının uzlaştırılmasını teşvik edecek müdahaleler gerektiği çağrısında bulunulmuştur. Diğer yandan, üye devletlerin, emeklilik sistemlerinin, bakım yükümlülükleri nedeniyle kariyerlerini kesintiye uğratan kadın ve erkeklerin durumunu dikkate almasını ve yeni bağımlılık tuzakları oluşturmaktan kaçınmaları için teşvik etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yaşlı kadınların ve erkeklerin topluluklarda, kamusal yaşamda ve karar verme süreçlerinde çeşitli roller üstlenmelerini sağlayacak önlemler alması gerektiği de eklenmiştir<sup>557</sup>.

Avrupa Komisyonu 3 Mart 2010 tarihinde, "*Avrupa 2020-Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Bir Büyüme Stratejisi*"ni yayınlamıştır. Stratejide ABD ve Japonya'da yaşlı çalışanların (55-64) istihdam oranı %62'nin üzerinde iken, AB'de bu oran %46'dır. Dolayısıyla, AB'nin sosyal uyum ve daha yüksek üretkenlik sağlamak için sağlıklı ve aktif yaşlanan nüfusun teşvik edilmesinin önemine vurgu yapılmıştır<sup>558</sup>. 7 Haziran 2010 tarihinde yayınlanan "*Aktif Yaşlanma Üzerine Konsey Sonuçları*"nda yaşlanan nüfusla başa çıkmak için, deneyim ve becerilerinden yararlanmak amacıyla yaşlı çalışanların istihdam oranının artırılması ve yalnızca yaşlıların değil, kadın ve erkek tüm çalışanların sürdürülebilir istihdam edilebilirliğinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. AB üye devletlerinin daha iyi çalışma koşullarını, eğitime daha iyi erişimi ve aktif yaşlanmayı teşvik eden finansal önlemleri birleştiren bütünleştirici ve tutarlı stratejiler geliştirme çabalarına yoğunlaşmak zorunda olduğu belirtilmiştir. Elbette, daha iyi çalışma koşulları, yalnızca yaşlı çalışanlarla ilgili değil, tüm çalışanlar için geçerli olmak zorundadır<sup>559</sup>.

<sup>557</sup> The Council of The European Union, **Council Conclusions on Equal Opportunities for Women and Men: Active and Dignified Ageing**, 2947th Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council Meeting Luxembourg, 8 June 2009, s. 6.

<sup>558</sup> European Commission, **Communication from The Commission EUROPE 2020 A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth**, Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020, s. 1, 5.

<sup>559</sup> The Council of The European Union, **Council Conclusions on Active Ageing**, 3019th Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council Meeting Luxembourg, 7 June 2010, s. 5. ; László Andor, **Opportunities and Challenges of Demographic Change in Europe**, Economic Council Brussels, 13 July 2010, s. 4, 5.

7 Aralık 2012 tarihinde, “Avrupa Kuşaklararası Aktif Yaşlanma ve Dayanışma Yılı Konsey Bildirgesi (2012)” yayınlanmış ve Sosyal Koruma Komitesi ile İstihdam Komitesi tarafından ortaklaşa kararlaştırılmış, “Kuşaklararası Aktif Yaşlanma ve Dayanışma için Kılavuz İlkeler” belirlenmiştir. Bildirgede, istihdam, toplumsal katılım ve bağımsız yaşam olmak üzere üç temel başlıkta kılavuz ilkeler belirlenmiştir. Yaşlı istihdamı bağlamında belirlenen ilkeler şu şekildedir<sup>560</sup>:

- **Sürekli mesleki eğitim ve öğretim:** Her yaştan kadına ve erkeğe kaliteli işlerde işgücü piyasasına yeniden katılmalarını sağlayan eğitim, öğretim ve beceri gelişimine erişim olanağı sağlamak.
- **Sağlıklı çalışma koşulları:** Çalışanların sağlığını ve iyilik halini koruyan çalışma koşullarını ve çalışma ortamlarını teşvik ederek çalışanların yaşam boyu istihdam edilebilirliğini sağlamak.
- **Yaş yönetimi stratejileri:** Kariyerleri ve çalışma koşullarını çalışanların yaşlandıkça değişen ihtiyaçlarına göre uyarlayarak erken emeklilikten kaçınmalarını sağlamak.
- **Yaşlı çalışanlar için istihdam hizmetleri:** İşgücü piyasasında kalmak isteyen yaşlı çalışanlara danışmanlık, yerleştirme, yeniden uyum desteği sağlamak.
- **Yaş ayrımcılığını önleme:** Çalışanın belirli bir işe uygun olup olmadığını değerlendirmek için yaşı belirleyici bir kriter olarak kullanmaktan kaçınarak, işgücü piyasasındaki yaşlı çalışanlar için eşit haklar sağlamak; işyerinde yaşlı çalışanlara yönelik yaşla ilgili olumsuz kalıp yargıları ve ayrımcı tutumları önlemek; yaşlı çalışanların katkısına önem vermek.
- **İstihdam dostu vergi / fayda sistemleri:** Yeterli düzeyde bir fayda sağlarken, yaşlı çalışanlar için vergi ve fayda sistemlerini gözden geçirmek.
- **Deneyim aktarımı:** Mentorluk ve yaş çeşitliliği olan takımlar aracılığıyla yaşlı çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmak.
- **İş ve bakımın uzlaştırılması:** Çalışma koşullarını uyarlamak ve kayıt dışı bakıcılar olarak istihdamda kalmalarına veya işgücü piyasasına

<sup>560</sup> The Council of The European Union, **Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward**, 16592/12 SOC 948 SAN 289, Brussels, 7 December 2012, s. 8.



dönmelerine izin vererek kadın ve erkeklere uygun izin düzenlemeleri sunmak.

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (Eurofound)'nın 2014 yılında yayınladığı "50 Yaşından Sonra Çalışma Tercihleri" adlı politika özeti, Eurofound'un Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi (EQLS)'nin belirli bir konusundaki bulguları kapsamında da özellikle söz konusu ilkeler benimsenmiştir<sup>561</sup>.

### 2.3.1.6. Uluslararası Sendikal Kuruluşlar

Sendikalar hızla değişen bir işgücü piyasasına uyum sağlamak ve sendikal yapılarını işsizler, yaşlı çalışanlar, emekliler, gençler gibi çeşitli işgücü gruplarını kapsayacak şekilde uyarlamak durumundadır. Nitekim, sendikalaşma oranlarının giderek düştüğü küresel çalışma yaşamında sendikalar sürdürülebilirliklerini sağlamak için söz konusu değişime uyum sağlamak zorundadır<sup>562</sup>. Bu doğrultuda, değişime uyum sağlama açısından atılmış çeşitli ülkelerde olumlu adımlar da bulunmaktadır. Sendika üyeliğinin hızla yaşlandığı İngiltere, İtalya, Slovakya ve İsveç gibi ülkelerle birlikte pek çok ülkede, sendika üyeliğinin %10'undan daha fazlasının emekliler, işsizler, öğrenciler ve ekonomik olarak aktif olmayan gruplardan oluştuğu belirtilmektedir<sup>563</sup>. Emekli sendika üyeleri oldukça aktif destek grupları olma eğilimindedir ve birçok sendika için önemli bir destek ve aktivizm kaynaklarıdır. Kamu İşçileri Sendikası (UNISON) ve İngiltere İşkolu Sendikası (UNITE) gibi bazı sendikalar, emekli üyelerin sendika politikası oluşturma üzerinde etkili olması için kendi kendine organize gruplar geliştirmiştir. Emekli üyeler, emekli maaşı haklarını, sağlık ve bakım sonrası, ulaşım ve sosyal bakım da dahil olmak üzere sosyal adalet için kampanya yürüten aktif üyelerdir<sup>564</sup>.

Ulusal Gazeteciler Sendikası (NUJ), 1907 yılında kurulmuş ve 2009 yılında 60 yaş ve üzeri çoğu serbest gazeteci veya yarı emekli üyeleri temsil etmek için bir grup kurmuştur. Grup, serbest çalışanların haklarıyla ilgili kampanyalara yardımcı

<sup>561</sup> Eurofound, After 50, s. 20-22.

<sup>562</sup> Ebbinghaus, s. 466.

<sup>563</sup> Mark Carley, **Trade Union Membership 2003–2008**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin, 2009, s. 25, 26, 27.

<sup>564</sup> UNISON, **Organising for Equality UNISON Guidelines on Self-Organisation**, UNISON The Public Service Union, 2014, s. 16; Unite The Union, "Retired Member", <https://unitetheunion.org/why-join/membership-types/retired-members/> (22.11.2019).

olmak, üyeleri organize etmek ve sendikada tutmak için destek olma konusunda sendika için büyük bir varlık haline gelmiştir<sup>565</sup>. Çalışma yaşamı ile emeklilik arasındaki sınırlar on yıl öncesine göre artık daha geçirgen olduğundan emekli ve yarı emekli aktivistlere daha kapsayıcı bir yaklaşım, yaşlı işgücünün çalışma yaşamında olduğu gibi sendikalara sağladığı faydaların çoğunu elinde bulundurmaktadır<sup>566</sup>.

İşgücünün yaşlanması ile birlikte sendikal örgütlenmenin yapısındaki demografik değişim, sendikal kuruluşların yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği ve çalışma koşullarına yönelik politikalar benimsemelerine yol açmaktadır. Londra merkezli ulusal bir sendika merkezi olan İşçi Sendikaları Kongresi (TUC)<sup>567</sup>, *"Yaşlanan İşgücünü Temsil Etmek: Sendikalar İçin Zorluklar ve Fırsatlar"* Raporu'nda, yaşlı istihdamına yönelik anahtar önerilerde bulunmuştur<sup>568</sup>. Söz konusu öneriler Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16: Yaşlı İstihdamına Yönelik Anahtar Öneriler**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaşlı işgücü içindeki çeşitliliği tanımak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| TUC, yaşam beklentisinde sınıf, cinsiyet ve coğrafya, fiziksel çalışma ve emeklilik gelirleri açısından önemli eşitsizliklerin altını çizmektedir. Bazı yaşlı çalışanlar emekliliği kendi istek ve arzularına göre geciktirmektedirler. Bunun en önemli nedeni, çalışma yaşamının onlara gelir, statü ve sosyal ağları koruma olanağı sunmasıdır. Ancak diğerleri, emeklilikten birikmiş tasarruf ve emekli aylıkları nedeniyle daha uzun süre çalışmak zorunda kalırken, bazıları çalışmak istemesine rağmen sağlık koşullarından dolayı kısıtlanmaktadır ve bazıları ise sağlık veya malullük nedeniyle uzun süredir çalışma kapasitesine sahip değildir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Çalışmanın yaşlı çalışanlara göre daha iyi uyarlanması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sendikaların, işverenleri, yaşlı çalışanlar için daha sağlıklı ve daha kaliteli işyerlerinin teşvik edilmesi amacıyla örgütsel güçlerini kullanmaları gerekir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Yaşlı işsizler için adil bir anlaşma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Artan yaşlı işgücüne katılım oranlarına rağmen, birçok yaşlı çalışan işten çıkarılmaktadır. Ekonomide, çoğu işten çıkarılmakta ve kamu kesiminin bazı bölgelerinde erken emeklilik kullanılmaktadır. Hükümetin ve diğer paydaşların işsiz kalanlara verdiği destekte büyük bir boşluk bulunmaktadır, ancak bu boşluğun kapatılması, iyi uluslararası modellerin izlenmesi ile mümkündür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Örnek olarak,</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Japon hükümeti, 60 yaşın üzerindeki işsizlere odaklanan özel işe yerleştirme ajanslarına (hükümet tarafından finanse edilen ancak yardım kuruluşları tarafından yönetilen) büyük yatırımlar yapmıştır. "Gümüş İnsan Kaynakları Merkezleri", emekli olan bireylere özel iş bulma hizmetleri sunmaktadır. İngiltere'de, işten çıkarılmış yaşlı çalışanların yeniden iş bulmalarına yardımcı olmak için yerel düzeyde bazı programlar geliştirilmiştir.</li><li>• Dükkan, Dağıtım ve Müttefik İşçiler Birliği (USDAW), sıklıkla iş bulma kuruluşlarıyla birlikte çalışarak boş pozisyonları doldurmaktadır. Bu programlar özellikle bir yıl boyunca işsiz olan ve genellikle birçok yaşlı işgücünü hedef almaktadır. USDAW işyeri temsilcileri, istihdam edilebilirlikle ilgili sorunları olabilecek yeni işe alınanlara yardımcı olmak için sık sık bu tür programlara destek sağlamaktadır. Özellikle, sendika eğitim temsilcileri çalışanların eğitime erişmesine yardımcı olmaktadır.</li></ul> |

<sup>565</sup> National Union of Journalists (NUJ), "NUJ 60+", <https://www.nuj.org.uk/rights/60-plus/> (22.11.2019).

<sup>566</sup> Flynn, s. 7.

<sup>567</sup> TUC, "About the TUC", <https://www.tuc.org.uk/national/about-tuc> (17.02.2020).

<sup>568</sup> Flynn, s. 7.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaşlı çalışanlar için kariyer gelişiminin desteklenmesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Çoğu işveren performans yönetimi ve değerlendirme sistemlerini genç çalışanlarına odaklar. Daha yaşlı ve daha uzun süre hizmet veren çalışanlar, kısmen işlerinde yetkin olduklarını gösterdiklerinden ve kısmen de işlerinde kalıcı oldukları varsayıldığından dolayı daha az dikkat çekerler. Kariyer ortası ve sonunun gözden geçirilmesi, yaşlı çalışanlara işverenlerinin, yöneticilerinin ve sendika temsilcilerinin desteğiyle kariyer planlarını göz önünde bulundurma olanağı sağlamaktadır. |
| <b>Sağlıklı çalışmanın teşvik edilmesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Uzayan çalışma yaşamında iş yoğunluğu ve stresi ile işin fiziksel yönlerini ele almak için harekete geçilmelidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Emekli sendika üyelerine ses verilmesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sendika üyelerinin yaklaşık % 10'u, çoğu emekli olan istihdam dışındaki üyelerden oluşmaktadır. Emekli destek gruplarında sendika hareketine fayda sağlayabilecek bilgi birikimi ve deneyim bulunmaktadır. İş ve emeklilik arasındaki sınırlar daha geçirgen hale geldikçe, sendika meselelerinde daha fazla yer alan yaşlı, emekli ve yarı emekli sendika üyeleri için bir durum söz konusudur.                                                                                                      |

Kaynak: Flynn, s. 7, 8, 30.

İngiltere İşkolu Sendikası (UNITE), herkesin emekli olabilmesi ve emeklilikte güvenlik ve saygınlığa sahip olabildiğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, iyi emekli maaşları için kampanya ve müzakere hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte, birçok çalışan mali nedenlerle emekliliklerinin sonlarında 60'ların üzerinde veya ötesinde çalışmaya devam etmek zorundadır ve emekli olmak istemez. Dolayısıyla, önemli konular yaşlı çalışanlar için işe alım veya yarı zamanlı/esnek çalışma fırsatlarını içermektedir. Sendika eşitliği temsilcilerinin, yaş ayrımcılığını en iyi nasıl ele alabileceğine bakmak için diğer sendika temsilcileriyle örgütlenmesi gerekmektedir<sup>569</sup>.

Avrupa Sosyal Ortaklarının 2015-2017 Çalışma Programının bir parçası olarak, Aktif Yaşlanma ve Kuşaklararası Yaklaşım (AAIA) üzerine özerk bir çerçeve sözleşmesi imzalanmıştır. Ortak bir olgu bulmak için 9 Şubat 2016 tarihinde Brüksel'de düzenlenen seminer sonuçlarına dayanarak müzakereler Mart 2016'da başlamış ve Aralık 2016'da sona ermiştir. Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC), Avrupa Ticaret Konfederasyonu (BusinessEurope), Avrupa Kamu İşverenleri ve İşletmeleri Merkezi (CEEP) ve Avrupa El Sanatları, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği (SMEunited) bu çerçeve sözleşmeyi 8 Mart 2017'de Üçlü Sosyal Zirvesi'nde bu kuruluşların ilgili karar organlarının onayından sonra imzalamıştır. Çerçeve Sözleşmede "demografik değişim" terimi, daha uzun yaşam beklentisi, AB'de çoğunlukla yaşlanan işgücü ve dolaylı olarak çoğu ülkede yasal olarak emeklilik yaş sınırının yükseltildiği anlamına gelmektedir. Bundan kaynaklanan “zorluklar” iki yönlüdür: İşyerlerinin yaşlı çalışanların sağlık ve iyi

<sup>569</sup> Unite the Union (UNITE), **Unite Equality Rep's Handbook**, 2014, s. 20.  
<https://www.learnwithunite.org/home/assets/Uploads/EqualityRepsHandbookJune201411-19075.pdf> (17.02.2020).

çalışma koşullarında çalışmaya devam etmesini sağlayacak şekilde uyarlanmasını sağlamak ve yaşlı çalışanlar emekli olduğunda yaşlı ve genç çalışanlar arasında proaktif bir geçiş sağlamak. Bu zorluklara ilişkin önlemler, her yaştan işçinin yasal emeklilik yaşına kadar sağlıklı ve aktif işgücü piyasasında kalma yeteneğini önemli ölçüde geliştirmeyi amaçlamanın yanı sıra, tüm işyerlerinde tüm çalışanların yaşlarına bakılmaksızın önemli bir değer olarak görüldüğü, sorumluluk, bağlılık, saygı ve haysiyet kültürünün güçlendirilmesini gerektirmektedir<sup>570</sup>.

Çerçeve Sözleşmede, işgücü demografisinin stratejik değerlendirmelerinin katma değer yaratacağı vurgulanmaktadır. Stratejik değerlendirmeler arasında şu konular bulunmaktadır<sup>571</sup>:

- Mevcut ve öngörülen yaş piramidi, cinsiyet yönleri dahil;
- Beceriler, nitelikler ve deneyim;
- Çalışma koşulları;
- Özellikle zorlu meslekler için işe özgü sağlık ve güvenlik hususları;
- Dijitalleşme ve yenilikle ilgili gelişmeler.

Stratejik değerlendirmeler, işverenlere, çalışanlara ve/veya temsilcilerine, ulusal uygulama ve prosedürlere uygun olarak riskleri ve fırsatları değerlendirmek ve değişen demografik özelliklere uyum sağlamak için gerekli önlemleri almak için bir temel oluşturmaya yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, çerçeve sözleşmede yer alan yaşlı çalışanlara yönelik önlemler Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17: Çerçeve Sözleşmede Yer Alan Yaşlı Çalışanlara Yönelik Önlemler**

| <b>Sağlıklı ve üretken çalışma yaşamı için iş organizasyonu ile ilgili araçlar / önlemler</b>                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Hem genç hem de yaşlı çalışanların, insan kaynakları potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için iş organizasyonundaki değişiklikleri daha iyi tahmin etme ve bunlara uyum sağlama kapasitelerini geliştirmek; |
| • Çalışma süresine ilişkin iş düzenlemeleri;                                                                                                                                                                   |
| • Çalışanlar arasında görev tahsisinin uyarlanması;                                                                                                                                                            |
| • Yöneticilere yaşa bağlı konularda gerekli imkanların sağlanması;                                                                                                                                             |
| • Yaşla ilgili klişelerle mücadele, karma yaş grubu takımları kurmak;                                                                                                                                          |
| • Yaşlı çalışanlar için çalışma yaşamının sonuna yönelik geçiş önlemleri.                                                                                                                                      |

<sup>570</sup> European Trade Union Confederation (ETUC) ve Confédération Européenne Des Syndicats (CES), **European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach Interpretation Guide**, European Trade Union Confederation (ETUC), 8 Mart 2017, s. 4, 7.

<sup>571</sup> ETUC-CES, BusinessEurope, CEEP ve UEAPME, **European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach**, 8 Mart 2017, s. 5.  
[http://resourcecentre.etuc.org/spaw\\_uploads/files/framework\\_agreement\\_on\\_active\\_ageing\\_003.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/spaw_uploads/files/framework_agreement_on_active_ageing_003.pdf) (17.02.2020).

| <b>Kuşaklararası dayanışmayı sağlayacak araçlar/önlemler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Görevleri beceri / beceri / bilgiye göre dağıtmak;</li> <li>• BİT ve dijital beceriler, çapraz beceriler, müşteri ilişkileri becerileri dahil olmak üzere, hem yaşlılardan genç çalışanlara, hem de gençlerden yaşlı çalışanlara yönelik bilgi / beceri transferi programları,</li> <li>• Özel bilgi birikimini ve profesyonel zekayı kurum içinde geliştirmek ve yeni gelenlere aktarmak için bilgi bankalarının oluşturulması;</li> <li>• Yaş çeşitliliğinin teşvik edilmesinin önemi konusunda farkındalık yaratma.</li> </ul> |

Kaynak: ETUC-CES, BusinessEurope, CEEP ve UEAPME, s. 7.

Gelecek yıllarda, sendikalar üyeleri için sözleşmeleri müzakere ederken, bu üyelerin işgücünde kalmayı (yarı zamanlı ya da tam zamanlı) ya da emekli olmayı tercih edip etmediklerini dikkate almak durumunda kalacaktır. Sendikalar, kısmi ve tam emeklilikle ilgili koşulların ve fırsatların şekillenmesinde önemli paydaşlar olacaktır. Geleneksel olarak üyeleri için ek avantajlar ve daha fazla koruma sağlamak amacıyla olan sendikalar için, yaşlı çalışanlara daha fazla iş güvenliği, destekleyici çalışma ortamları ve esnek çalışma seçenekleri sağlayacak yeni faydalar ve güvence konusunda liderlik sağlamak da önemli bir misyon haline gelmektedir. Üyelerin hak ve çıkarlarını koruma mekanizması olarak sendikalar, emek ve istihdam konularının politik alanlara taşınmasında da benzersiz bir role sahiptir<sup>572</sup>.

İşçi konfederasyonları ya da sendikalarının yanı sıra, işveren örgütleri de yaşlanan işgücüne dikkat çekmekte ve üye işletmelerinin yaş yönetimi stratejisi oluşturmalarına yönelik birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Ulusal Sağlık Hizmetleri (National Health Service (NHS)) Konfederasyonu bünyesinde yer alan “Daha Uzun Çalışma” grubu, Birleşik Krallık’ta ulusal çapta tanınan NHS işçi sendikaları, NHS işverenleri ve sağlık temsilcilerinden oluşan bir ortaklık grubudur. Grup, yükseltilmiş emeklilik yaşının işgücüne etkilerini gözden geçirmek amacıyla kurulmuştur<sup>573</sup>. 2015 yılında, NHS işveren kuruluşlarının yaş farkındalıklarını değerlendirmelerine ve eylem planlarına yardımcı olmalarını sağlamak için tasarlanmış bir kontrol listesi yayınlamıştır. Tablo 18’de söz konusu kontrol listesinin içeriği gösterilmektedir<sup>574</sup>.

<sup>572</sup> Marcie Pitt-Catsouphes, Joelle Sano ve Christina Matz-Costa, “Unions' Responsiveness to the Aging of the Workforce”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt: 24 Sayı: 1-2, s. 142.

<sup>573</sup> Paul J Nicholson, Grant Mayho, Chris Sharp ve Susan Robson, **Ageing and the Workplace A Report from the BMA Occupational Medicine Committee**, British Medical Association, 2016, s. 21.

<sup>574</sup> NHS Working Longer Group, **The Ageing Workforce: Checklist to Assess Organisational Readiness**, NHS Employers, 2015, s. 3.

**Tablo 18: Yaş Yönetimi Stratejisi İçin Geliştirilen Kontrol Listesi**

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaş Profili Oluşturma</b>                     | İşletmenin genel ve bölüm/birim düzeyinde demografik yaş profilini ayrıntılı olarak anlamak, yaş farkındalığının temel yapı taşıdır.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>İşgücü ve Hizmet Planlaması</b>               | İşgücü ve hizmet planlamasından sorumlu yöneticilerin ve liderlerin, yaşlanan bir işgücünün sahip olabileceği etki konusunda yeterli bilgiye sahip olması ve bu etkileri dikkate alacak şekilde donatılması esastır.                                                                                                                                                     |
| <b>İstihdam Politikası ve Uygulaması</b>         | Yaşlanan işgücünü desteklemek için sağlam, duyarlı ve esnek bir istihdam politikası ve uygulaması gerekmektedir. Yaşlı çalışanlar için iş yaşam dengesi, esnek çalışma, esnek emeklilik, bakım sorumlulukları için bakım izinleri gibi imkanlar sağlanmalı ve çalışanların mevcut seçeneklerden çalışma yaşamlarının her aşamasında yararlanabilmesini sağlamak gerekir. |
| <b>İş Sağlığı, Güvenliği ve İyilik Hali</b>      | Yaş herkesi farklı etkiler, ancak işletmelerin yaşlı çalışanların potansiyel sonuçlarına odaklanması gerekir. Bu durumda, tüm çalışanın mümkünse iş sağlığı ve danışmanlığı / çalışan yardım programı hizmetlerine yönlendirmesini sağlar.                                                                                                                               |
| <b>İş Tasarımı ve Çalışma Ortamı</b>             | İşgücünün yaşlanması illaki yetersizliğin olacağı anlamına gelmez, ancak yeteneklerin değiştiği anlamına gelebilir. Yaşlanan işgücünün daha uzun süre çalışmasını desteklemek, herkesin güvenli ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için çalışma ortamında ve iş tasarımında değişiklik yapılmasını gerektirebilir.                                              |
| <b>Emeklilik Eğitimi ve Emeklilik Planlaması</b> | Yaygın inanışın aksine, bir çalışanın emeklilik planları hakkında bilgi alması yasak değildir, ancak bu tür soruşturmanın, yaşlı çalışanın ayrılma isteği olarak yanlış yorumlanmayacağı bir ortamda nazik ve anlayışlı bir şekilde ele alınması gerekir.                                                                                                                |
| <b>Öğrenme ve Gelişme</b>                        | Personelin güvenli, etkin ve verimli bir şekilde çalışması için, becerilerini, bilgilerini ve yeterliliklerini güncel tutabilmeleri için uygun öğrenme ve gelişime erişebilmeleri esastır. Bu özellikle, dezavantajlı yaşlı çalışanlar için geçerlidir.                                                                                                                  |
| <b>Personel Deneyimi</b>                         | Kapsamlı ve etkili bir yaş yönetimi stratejisi geliştirebilmek için, işverenlerin tüm yaş aralıklarında çalışanlarının deneyimlerini ve katılımlarını tam olarak anlamaları gerekecektir.                                                                                                                                                                                |

Kaynak: NHS Working Longer Group, s. 3-20.

İyi bir yaş yönetimi stratejisi için İK yöneticileri, diğer İK görevlileri, işgücü planlamacıları ve iş analistleri değerlendirmeye yardımcı olmak amacıyla çalışmalar için genel sorumluluk almalıdır. İşletmeler, kendi alanlarındaki değerlendirmeyi tamamlamak için departman veya bölüm müdürlerine görev vermeyi seçebilir ve daha geniş bir organizasyonel yanıt oluşturmak için değerlendirmeleri ve eylem planlarını harmanlayabilirler. Ayrıca, sendikaların değerlendirme sürecine dahil edilmesi ve bulguların eylem planlaması hakkında bir tartışma yapılabilecek ortak forum toplantılarında paylaşılması önerilmektedir. Kontrol listesi, işletmenin yaşlanan işgücünün getirebileceği fırsatlar ve zorluklar için ne kadar farkında ve hazır olduğunu düşünmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır<sup>575</sup>.

### 2.3.2. Ulusal Düzeydeki Kurum ve Politikalar

Ulusal düzeydeki kurum ve politikalar, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ve Türkiye İş

<sup>575</sup> NHS Working Longer Group, s. 3.

Kurumu (İŞKUR) ve son olarak ulusal sendikal kuruluşlar bağlamında incelenmektedir.

### 2.3.2.1. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı\*

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) İş Gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu Çalışma Hayatı Alt Komisyonu Raporu'nda "iş" in gelir getirici işlevinin yanı sıra, "sosyalleşme" ve "topluma katkı" işlevlerinin de bulunduğu vurgu yapılmış, bu nedenle özel olarak korunması gereken çeşitli kesimlerin de çalışma yaşamına yönlendirilmesi gereğine dikkat çekilmiştir. Özellikle kronik hastaların, engellilerin ve yaşlanan nüfusun sağlık yönünden elverişli işlerde çalıştırılmaları gerektiği belirtilmiştir. Özel ilgi gerektiren gruplardan birini yaşlanan işgücünün oluşturduğu ve söz konusu çalışanların sorunlarının yakından izlenmesi gerektiği ifade edilmiştir<sup>576</sup>.

Türkiye'de 2007 yılında Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından yaşlıların ekonomik sosyal ve kültürel haklarını da içeren kapsamlı bir Yaşlanma Ulusal Eylem Planı çalışması yapılmıştır. Planda, "*topluma ve kalkınma sürecine aktif katılım*" bağlamında yaşlıların sosyal, kültürel, ekonomik ve politik katılımlarının sağlanması hedeflenmektedir. Yaşlı istihdamı bağlamında, bu kapsamda gerçekleştirilecek eylemler arasında, "kültürel, sosyal ve ekonomik rolün çok yönlü bir anlayışla geliştirilmesi ve yaşlıların karşılığı ödenmeyen işler dahil olmak üzere topluma katkısının sürdürülmesinin teşvik edilmesi", "yaşlı çalışanların üretken kapasiteleri nedeniyle istihdamlarının sürdürülmesi konusunda işverenlerin olumlu tutumlarının geliştirilmesi ve çalışma yaşamında yaşlıların değerinin farkında olunması" ve "sosyal dışlanma ile mücadele etmek ve desteklerin güçlendirilmesi amacıyla strateji olarak sivil ve kültürel katılımların geliştirilmesi için başta Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) normları ve sözleşmelerinin gerekli yasal düzenlemelerle hayata

\* T.C. Kalkınma Bakanlığı yerine 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuştur.

<sup>576</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İş Gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu Çalışma Hayatı Alt Komisyonu Raporu**, Ankara, 2001, (Sekizinci), s. 25, 68.

geçirilerek “yaşlılar sendikası” ve benzeri örgütlenme çabalarının desteklenmesinin sağlanması” yer almaktadır<sup>577</sup>.

Söz konusu Eylem Planı’nda “çalışmak isteyen bütün yaşlılar için istihdam olanakları” hedefi kapsamında gerçekleştirilecek eylemler şu şekilde sıralanmaktadır<sup>578</sup>:

- Makroekonomik politikaların temel amacı, istihdamın artırılması olmalıdır. Çalışma yaşamı ile ilgili politikaların bütün yaş gruplarındaki bireyler için, istihdamı ve üretimi hızla artırmayı desteklemesi; yaşlılar için ise, istedikleri ve yapabildikleri sürece, çalışma yaşamında yer almalarını sağlaması,
- Çalışma çağındaki nüfusun çalışma yaşamına katılımının artırılması ve ilerleyen yaşlarda bağımlı olma riskinin azaltılması için öncelikle kadınlar olmak üzere işgücüne katılımın artırılması ile işsizliğin azaltılması, çalışanlara iş sağlığının korunması ve geliştirilmesine öncelik veren sağlık hizmetleri sunulması ve bu hizmetlerin sürdürülmesi, iş ile ilgili becerilerinin devam ettirilebilmesi için güvenli ortamların oluşturulması, teknolojiye, yaşam boyu öğrenmeye, sürekli eğitim ve öğretime, meslek içi eğitime, mesleki rehabilitasyon ve esnek emekliliğe erişim olanağının sağlanmasını içeren gerekli önlemlerin alınması, ayrıca, işsizlerin ve yeti yetersizliği olan işgücünün çalışma yaşamına katılımının sağlanması amacıyla politikaların geliştirilmesi,
- Özellikle, cinsiyet ayrımcılığı başta olmak üzere, her türlü ayrımcılık önlenerek, yaşlıların kendi işlerini kurma çabaları ve küçük girişimlerin desteklenmesi,
- Kayıt dışı sektörde çalışan yaşlılara, sosyal güvenlik sağlanarak ve çalışma koşulları iyileştirilerek yardımcı olunması,
- Yaşlıların işe alınmalarının teşvik edilmesi, çalışan yaşlıların yaşadıkları olumsuzlukların tespit edilip önlenmesi ve çalışma yaşamındaki yaş engellerinin ortadan kaldırılması,

<sup>577</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı**, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, 2007, (Eylem), s. 38.

<sup>578</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Eylem, s. 44.



- Uygun olan durumlarda, kazanılmış hakların korunduğu, daha esnek emeklilik politikaları ve emeklilik yaşı geçtikten sonra da çalışanların karşılaştıkları olumsuz davranışların ortadan kaldırılması gibi yeni yaklaşımların getirilmesi,
- Çalışma olanakları ve hizmet sunma sorumluluklarını bir arada yerine getiren, aile dostu ve cinsiyet ayrımcılığına duyarlı politikalar geliştirilerek, yaşlıların aile üyeleri, beceri yetersizliği ve kronik hastalığı olanlar ve gittikçe artan sayıda çalışan birey için bakım olanaklarının sağlanması,
- Emeklilik döneminde de çalışma nedeniyle meydana gelebilecek emekli maaşı sorunları ve sağlık hizmeti hakları ile ilgili sorunların önlenmesi gibi emeklilik sonrasında çalışmanın olumsuz yönlerinin ortadan kaldırılması yönünde çaba gösterilmesi,
- Yaşlanan çalışanlara yardım programları hazırlanarak çalışma kapasitesinin sürdürülmesini ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan yeni işyeri uygulamaları ve düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların işgücüne uzun süreli katkıda bulunması için, ekonomi, sağlık ve diğer konularda karar verme sürecine katılmalarının desteklenmesi,
- Yaşlı çalışanlar ya da çalışma yaşamına yeni girecek olanlar ile ilgili olumsuz algıların düzeltilerek yaşlı çalışanlarının beceri ve yeteneklerine uygun, gerçekçi bir ortam geliştirilmesi,
- Genç çalışanlardan dolayı olumsuzluk yaşamamaları ve işlerini kaybetmemeleri için politikacıların çalışma yaşamı ile ilgili kararlarında yaşlı çalışanları göz ardı etmemeleri,
- Çalışma yaşamının son dönemlerinde uygulanmak üzere, emekliliğe geçişi kolaylaştıracak, bireyleri emeklilik dönemlerine hazırlayacak programların uygulanması, geçiş dönemi önlemlerinin şekillendirilmesi.

Eylem Planı'nda "*bilgiye erişim, eğitim ve öğrenim*" bağlamında, öğrenim, eğitim ve eğitimin yenilenmesi olanaklarından olduğu kadar mesleki rehberlik ve yerleştirme hizmetleri ile ilgili yaşam boyu fırsat eşitliği hedeflenmektedir. Bu kapsamda, yaşlı çalışanların uzmanlık ve ilgi alanlarında yeni gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi, yeni eğitim ve öğretim olanaklarına erişiminin sağlanmasına daha

fazla önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle BİT'in yaygınlaşan kullanımını dikkate alındığında, yaşlıların gençlere göre, teknolojik ve kurumsal değişikliklere uyum sağlamakta daha çok zorluk çektiklerine dikkat çekilmektedir. Söz konusu hedef kapsamında gerçekleştirilecek eylemler şu şekilde sıralanmaktadır<sup>579</sup>:

- Yaşlı çalışanlar için, eğitim ve eğitimin yenilenmesi olanaklarını geliştiren politikaların uygulanması ve yaşlıların kazandıkları bilgi ve becerileri emeklilik döneminde de kullanmaları yönünde teşvik edilmesi.
- Sürekli eğitim ve öğretimin, yaşlılar için yararlarını hem işverenlere hem de çalışanlara göstermek için eğitim ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların teşvik edilmesi.
- İşverenlerin ve kurumların, yaşlı çalışanları, özellikle de kadınları, çalışma yaşamı ile ilgili yeniden eğitmenin öneminin farkında olmalarının sağlanması.

*“Sosyal Koruma/Sosyal Güvenlik, Gelir Güvenliği ve Yoksulluğun Önlenmesi”* bağlamında sosyal koruma sosyal güvenlik sistemlerinden yararlanma olanağı sağlanması amacıyla, kapasitesi düşük yaşlı işgücünün istihdam edilmesini desteklemek için programların uygulamaya konulması hedeflenmektedir<sup>580</sup>.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) kapsamında oluşturulan İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda Türkiye'de 2025 yılında nüfus artış hızının %0,86'ya gerileyerek nüfusun yaşlanma sürecinin başlayacağı, 2050 yılında nüfusun sabitleneceği ve nüfusun azalma döneminin başlayacağı vurgulanmaktadır. Türkiye'nin bu dönemde yaşlılık krizi yaşayacağı belirtilmiştir. İşgücü piyasasının zayıf ve güçlü yanlarının saptandığı Rapor'da, “değişen teknolojik gelişmeler karşısında yaşlı işgücünün işgücü piyasalarına uyum sorunları” önemli zayıflık olarak görülmüştür<sup>581</sup>.

Türkiye'de 2014-2018 Onuncu Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında ilk kez Yaşlanma Özel İhtisas Komisyonu oluşturulmuş ve raporu yayımlanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı Yaşlanma Özel İhtisas Komisyonu çalışmalarının temel

<sup>579</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Eylem, s. 49.

<sup>580</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Eylem, s. 54.

<sup>581</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2007, (Dokuzuncu), s. 23, 80.

amacı; Türkiye’de yaşlanma sorununa yönelik kısa, orta ve uzun vadede olmak üzere gelecek 5 yıllık dönemde uygulamaya konulabilecek ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi ve bu politikaların somut etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu komisyon çalışmaları kapsamında Türkiye’de yaşlılık ve yaşlanmaya dair sosyal politika önerileri, hedefler ve eylemler<sup>582</sup>;

- aktif yaşlanma,
- yaşlı hakları ve hukuku/yasal düzenlemeler,
- Türkiye’de yaşlı işgücü ve çalışma yaşamı,
- yaşlı yoksulluğu,
- yaşlılara yönelik hizmetler,
- yaşlılıkta psiko-sosyal yaşam ve kuşaklararası dayanışma,
- yaşlanma ve yaşlılık dönemi araştırma-geliştirme faaliyetleri başlıkları altında sunulmuştur.

Yaşlı istihdamı ile ilgili olarak “*aktif yaşlanma*” başlığında hedef, yaşlı bireylerin istihdama katılım, gönüllü faaliyetlerde etkili olma, bağımsız ve özerk bir yaşam ile sağlıklı yaşamı sürdürebilme gibi aktif yaşlanma kriterlerinin karşılanması; yaşlılık döneminde aktif ve sağlıklı bir yaşam sürdürmelerinin sağlanması olarak belirtilmiştir. Diğer yandan, “*Türkiye’de yaşlı işgücü ve çalışma yaşamı*” başlığının hedefi, çalışma yaşamında yaşlı işgücünün desteklenmesi, çalışma çevresinin yaşlı bireylere uyumlu hale getirilmesi, yaşlıların çalışma yaşamından ayrılması ile ortaya çıkabilecek kayıpların en aza indirilmesidir. Tablo 19, söz konusu başlığın eylemlerini içermektedir<sup>583</sup>.

**Tablo 19:** Türkiye’de Yaşlı İşgücü ve Çalışma Yaşamı Başlığının Eylemleri

|                |                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eylem 1</b> | Çalışma yaşamında emekliliğe kademeli/aşamalı geçiş uygulamasının başlatılması.                                                                                  |
| <b>Eylem 2</b> | Bireylerin emeklilik dönemine uyum sağlayabilmeleri için kurum ve kuruluşlarda o yıl içinde emekliliğe ayrılacak olanlara farkındalık ve uyum eğitimi verilmesi. |
| <b>Eylem 3</b> | Toplumda yaşlı nüfus oranının artışına paralel olarak yaşlanmayla ilgili yeni ortaya çıkan mesleklerin kamuoyuna tanıtılması.                                    |
| <b>Eylem 4</b> | Emekliye ayrıldıktan sonra çalışanlar için sosyal güvenlik destek primi oranlarının yaş aralıklarına göre yaşlılar lehine yeniden düzenlenmesi.                  |
| <b>Eylem 5</b> | Çalışan yaşlılar için çalışma ortamının ergonomik koşullar ve ulaşılabilirlik dikkate alınarak fiziksel açıdan düzenlenmesi.                                     |

<sup>582</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Yaşlanma, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2014, s. 49.

<sup>583</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, s. 49, 51.

|                |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eylem 6</b> | Günümüzde yaşlı bireylerin çalışma yaşamının değişen kurallarına, rekabete, bilgi/bilişim örgütlerine, çalışma yaşamının gerektirdiği yeniliklere ve teknolojilere uyum sağlamaları için hizmet içi eğitim programları ile desteklenmeleri.        |
| <b>Eylem 7</b> | Demografik süreçteki yaşlanma yönündeki değişimlerin sosyal güvenlik sistemi üzerindeki etkileri araştırılarak, aktüeryal dengelerin korunması için gerekli önlemlerin alınması ve sosyal güvenlik sisteminin sürdürülebilir olmasının sağlanması. |

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, s. 51.

2019-2023 yılları arasını kapsayan Onbirinci Kalkınma Planı'nda ise, "nüfus ve yaşlanma" başlığı altında yaşlı istihdamına ilişkin önlemler yer almıştır. Buna göre, genç ve dinamik nüfus yapısının korunması; yaşlıların yaşam kalitesinin yükseltilmesi için ekonomik ve sosyal yaşama etkin bir şekilde katılabilmesi, aktif ve bağımsız olarak yaşamlarını sürdürebilmesi, yüksek kalitede uzun süreli bakım, sağlık ve diğer hizmetlerden yararlanabilmesi ve aktif yaşlanma ortamlarının oluşturulması temel amaç olarak belirtilmiştir. Söz konusu amaç kapsamında, yaşlı istihdamına yönelik belirlenen politika ve önlemler şu şekilde sıralanmaktadır<sup>584</sup>.

- Yaşlı nüfusun ekonomik ve sosyal yaşama katılımı artırılarak aktif yaşlanma imkanları geliştirilecektir.
- Yaşlıların yaşam boyu öğrenme imkanlarına erişimi kolaylaştırılacaktır.
- Yaşlıların belirli şartlarda çalışma yaşamında kalabilmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirilecektir.
- Yaşlıların deneyimlerinden faydalanabilmek için toplumsal karar alma süreçlerine aktif katılımları sağlanacaktır.

Diğer yandan, Plan'da 2017 yılı itibariyle %12,2 olan yaşlı nüfusun işgücüne katılma oranının 2023'te %13,7'ye yükselmesi hedeflenmektedir. Ancak, söz konusu hedefin oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

### 2.3.2.2. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı\*

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın kurulmasına ilişkin 633 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2011 yılında, yaşlılara yönelik politikalara ve hizmetlere

\* 21 Nisan 2021 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kurulması ile Kamu Personel İşlemlerinin Yürütülmesine İlişkin Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı olarak ikiye ayrılmıştır.

<sup>584</sup> T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, **Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023)**, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi ve Belge Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2019, s. 154.

yön vermek üzere Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü kurulmuştur<sup>585</sup>. Dünyadaki ve Türkiye’deki demografik dönüşüm sürecinde yaşlı nüfusun artması, yaşlı hakları ve aktif yaşlanmaya dikkat çekmek üzere Cumhurbaşkanı, 25 Eylül 2018 tarihinde BM Genel Kurulu’nda yapmış olduğu konuşmada, 2019 yılının “Yaşlılar Yılı” olarak ilan edileceğini ve bu alandaki konuların kapsamlı şekilde ele alındığı bir “Yaşlılık Şûrası” düzenleneceğini duyurmuştur. I. Yaşlılık Şûrası, 20-22 Şubat 2019 tarihlerinde Ankara’da gerçekleştirilmiştir. I. Yaşlılık Şûrası kapsamında yurt dışından ve yurt içinden bilim insanları, uzmanlar, STK ve kamu temsilcilerinin katılımlarıyla aktif yaşlanma (sağlıklı yaşam, toplumsal hayata katılım), bakım ekonomisi, yaşlı bakım hizmetleri ve yaşam kalitesi, yaşlı hakları, yaşlılık ekonomisi başlıkları altında belirlenen komisyonlarda çalışmalar yürütülmüştür<sup>586</sup>. Yaşlılık politikalarına yön verecek olan Yaşlılık Şûrası ile;

- 2019 yılının “Yaşlılar Yılı” ilan edilmesi, böylece hızla yaşlanmakta olan ülkelerin katılımlarıyla uluslararası düzeyde yaşlanmanın sosyo-kültürel ve ekonomik boyutlarını kapsayan ihtiyaçlara ve beklentilere ilişkin gündemin belirlenmesi,
- Yaşlanma süreci ve yaşlılık dönemine ilişkin konularda ulusal ve uluslararası farkındalığın oluşturulması,
- Dünyada sosyal, ekonomik ve kültürel boyutları ile gün geçtikçe öncelikli bir konu haline gelen yaşlı refahı ve yaşlı hakları konularında çoklu disiplinli bir yaklaşımla fikir ve ortak akıl oluşturulması, yaşlılık politikalarına yön verilmesi ve yaşlı refahı için 2023 vizyonunun belirlenmesi,
- Yaşlıların bakım, saygınlık, kendini gerçekleştirme ve topluma katılım gibi ihtiyaçlarının en verimli ve öncelikli şekilde karşılanmasını sağlamak için kurumlar arası iş birliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Özel sektör, üniversite, sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları arasında yaşlı refahı için sorun, çözüm ve uygulama alanlarına ilişkin bilgilerin paylaşılması, buna bağlı yeni başlıklar açılması,

<sup>585</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, “Kurum Hakkında”, <https://ailevecalisma.gov.tr/eyhgm/kurumsal/kurum-hakkinda/> (31.01.2020).

<sup>586</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, s. 1.

ülkemizin yine bu konularda sahip olduğu fırsat ve ihtiyaçlarının ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Şura'nın sonuç bildirgesinde Türkiye'de çok yönlü bir yaklaşımla yaşlıların ve toplumların mevcut işlevini sürdürebilmeleri için katkı sağlayacak yaşlılık ile ilgili politikalar ve programlara ilişkin çeşitli amaç ve hedefler teşvik edilmekte ve önerilmektedir. Yaşlı istihdamı ile ilgili politikalar Tablo 20'de gösterilmektedir.

**Tablo 20: Yaşlı İstihdamı ile İlgili Politikalar**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aktif Yaşlanma / Toplumsal Yaşama Katılım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Yaşlıların toplumsal yaşama tam katılımlarının sağlanması için; <ul style="list-style-type: none"><li>• gönüllülük, sosyal içirme, sivil topluma katılım konularında sorunların tespitine yönelik araştırmalar yapılması ve çözüme ilişkin politikalar geliştirilmesi,</li><li>• yaşam boyu öğrenme fırsatlarının oluşturulması, yeteneklerinin geliştirilmesi, böylece aktif yaşlanmanın desteklenmesi,</li><li>• dijital uygulamaların yaygınlaştırılması,</li></ul> sosyal, kültürel, psikolojik, maddi ve manevi iyilik hallerinin korunmasının sağlanması. |
| Kuşaklararası dayanışmanın desteklenmesi için faaliyetlerin planlanması.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Yaşlıların yeni teknolojilere uyumunu sağlamak için dijital yetkinliklerini geliştirebilecek faaliyetlerin planlanması.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Yaşlılık Ekonomisi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Yaşlı işgücünün; <ul style="list-style-type: none"><li>• sürdürülebilir istihdamının desteklenmesi, işgücü piyasasının talep ettiği becerilerin korunması ve kazandırılması için programların uygulanması,</li><li>• daha uzun süre verimli bir şekilde çalışma hayatına aktif katılımını sağlamak için özel hizmetler ve uygulamalar geliştirilmesi.</li></ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Gelir güvenliği ve yoksulluk ile mücadele kapsamında üretici ve tüketici olarak, sayıları gün geçtikçe artan yaşlı nüfusun “gümüş ekonomi” bağlamında dikkate alınması.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Kaynak: T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, (01.02.2020).

Tablo 20'den de görüleceği üzere, gündeme gelen Yaşlılık Şûrası'nın yaşlı istihdamı bağlamında amacı daha aktif ve üretken bir toplum için; “kuşaklararası dayanışma”, “aktif yaşlanma”, “yaşam boyu öğrenme”, “yaş ayrımcılığı” ve “yaşlanmanın ekonomik boyutu” bağlamında duyarlılık oluşturmaktadır. Söz konusu konuların yanı sıra, “yaşlı hakları”, “yaşlı ihmali ve istismarı”, “değişen aile ve toplum yapısı içinde yaşlının değeri”, “yaşlı bakımı ve yaşlı turizmi”, “yaşlı bakımı için nitelikli personel yetiştirme ve istihdam”, “nüfus politikaları” gibi konularda da farkındalık oluşturmak ve duyarlılık sağlamak Şûrası'nın en önemli amaçlarındanıdır<sup>587</sup>.

<sup>587</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, “I. Yaşlılık Şûrası 20-22 Şubat 2019 Hakkında”, <http://www.yasliliksurasi.gov.tr/sura-hakkinda.html> (01.02.2020).

### 2.3.2.3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Endüstri ilişkileri sisteminin tüm aktörlerinin bir araya gelerek sosyal diyalog çerçevesinde çalışma yaşamının sorunlarının ele alındığı Çalışma Meclis’leri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Yaşlı istihdamının desteklenmesi konusu ayrıntılı olarak, “Daha Parlak Bir Gelecek İçin Çalışmak” gündemi ile 23 Mayıs 2019 tarihinde gerçekleştirilen 12. Çalışma Meclisi’nde ele alınmıştır. Buna göre, yaşlı nüfus oranının artması ve yaşam beklentisinin uzamasıyla birlikte, 50 yaş ve üzeri bireylere istihdam imkanlarının geliştirilmesi için yaşam boyu öğrenme ve istihdam becerilerinin güncel tutulması konusunun önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, günümüzdeki emeklilik yaşının ötesinde daha fazla kişi çalışırsa, yaşlanan toplumda kişi başı sosyal güvenlik yükünün büyük oranda azalacağına, hukuki açıdan kabul edilebilir zorunlu emeklilik yaşını yükselterek veya istihdamda yaş ayrımcılığını yasaklayan bir kanunun yürürlüğe konmasıyla, zorunlu emeklilik yaşı uygulamasının tamamen kaldırılması gerekliliğine de dikkat çekilmiştir<sup>588</sup>. İstihdam seferberliği kapsamında bir yıldan daha fazla işsiz kalan, 35 yaş üstü işsizlere iş olanakları açmak için özel teşviklerin sunulacağı, 50 yaşın önümüzdeki dönemde istihdamda avantaja dönüşeceği, İŞKUR’un yalnızca gençlere değil uzun yıllara dayalı tecrübesi bulunan, yetkinliklerini geliştirmeye ihtiyaç duyan 50 yaş ve üzeri işgücüne yönelik de beceri geliştirme eğitimleri ve uygun bir işe yerleştirme açısından destek programları geliştirileceği vurgulanmıştır<sup>589</sup>.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatı bünyesinde yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü tüm çalışan gruplarının iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve işyerinde sağlıklı yaşlanma açısından önemli bir birim niteliğinde olmakla birlikte, doğrudan yaşlı istihdamı ve yaşlı çalışanlara yönelik uygulama ya da politikaya henüz yer vermemiştir. Son olarak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik

<sup>588</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, **12. Çalışma Meclisi Daha Parlak Bir Gelecek İçin Çalışmak**, Çalışma Genel Müdürlüğü, 2019, Ankara, (Meclis), s. 10, 29.

<sup>589</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, “12. Çalışma Meclisi”, <https://www.ailevecalisma.gov.tr/tr-tr/haberler/cumhurbaskani-erdogan-ve-bakan-selcuk-12-calisma-meclisi-toplantisina-katildi/?> (02.02.2020); Takvim Gazetesi, “50 Yaş Üstüne İş Fırsatı”, 25.05.2019, <https://www.takvim.com.tr/bugunku-takvim/2019/05/25/50-yas-ustune-is-firsati> (02.02.2020).

Bakanlığı bünyesindeki ilgili kuruluşlardan Türkiye İş Kurumu ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nun politikaları ise aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### 2.3.2.3.1. Türkiye İş Kurumu

Yalnızca arz yanlı değil, aynı zamanda talep tarafındaki faktörler de yaşlı çalışanların işgücü piyasası davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal güvenlik sistemleri aracılığıyla emeklilik teşviklerinin, bireysel emeklilik kararlarını önemli ölçüde etkilediği açıkça ortaya koyulmuş olsa da, genel ekonomik geçmiş (işsizlik gibi) ile aktif ve pasif işgücü piyasası politikaları gibi yaşlı çalışanların istihdam durumunu etkileyebilecek bağlamsal koşullara da odaklanmak gerekmektedir.

Pasif işgücü piyasası politikaları, işsiz bireylere gelir desteği sağlamayı amaçlamaktadır<sup>590</sup>. Söz konusu politikalar işsizlik sigortası, işsizlik yardımları, kıdem tazminatı ve erken emeklilik olarak sayılabilmektedir. İşsizlik sigortası bağlamında Türkiye'de yaşlı çalışanlara yönelik özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak, emeklilik yaşının yükselmesi ile kısa bir süre de olsa bir koruma sağlayabilmektedir. 4447 sayılı Kanun'a göre, iş sözleşmesinin sona ermesinden önceki son 120 gün hizmet akdine tabi olanlardan, son üç yıl içinde (md. 50);

- 600 gün sigortalı olarak çalışıp işsizlik sigortası primi ödemiş olan sigortalı işsizlere 180 gün,
- 900 gün sigortalı olarak çalışıp işsizlik sigortası primi ödemiş olan sigortalı işsizlere 240 gün,
- 1080 gün sigortalı olarak çalışıp işsizlik sigortası primi ödemiş olan sigortalı işsizlere 300 gün, süre ile işsizlik ödeneği verilmektedir.

AB ülkelerinde ise yaşlı çalışanlar için farklı düzenlemeler yer almaktadır. Portekiz'de işsizlik ödeneği süresi sona erdikten sonra, yeni bir iş bulamayan düşük hane halkı gelirine sahip bireyler "sosyal işsizlik yardımı" almaya hak kazanmaktadırlar. Diğer yandan, 40 yaşın üzerindeki bir kişi için işsizlik sigortası ödeneklerinin ve sosyal işsizlik yardımlarının toplam süresi 3 yıla kadar

<sup>590</sup> European Commission, **Employment in Europe**, Office for Official Publications of the European Communities, Belgium, 2006, s. 120.



uzatılabilmektedir<sup>591</sup>. Almanya’da, 50 yaş üstü işsizlerin 15 ay, 55 yaş üstü işsizlerin 18 ay ve 58 yaş üzeri işsizlerin ise sigortalılık süresine bağlı olarak 24 ay işsizlik ödeneği alma hakkı bulunmaktadır. Almanya ayrıca, yaşlılar arasında işsizliği önlemek için, özellikle 55 yaş üstü işsizlere istihdam sağlayan ve bunu 4 yıl sürdüren işverenlere, işveren işsizlik sigortası payı muafiyeti sağlamaktadır. 55 yaş üstü işsizlere 400 Euro’luk (Mini-Job) iş imkanı sunan işverenler ise sosyal sigorta ödemelerinden muaf tutulmuşlardır. Söz konusu durum, kayıt dışı istihdam ile mücadeleye yönelik bir uygulama örneği olarak da görülebilmektedir<sup>592</sup>.

Kıdem tazminatı da yine yaşlı çalışanların işsiz kalmaları ve iş bulamama nedeni ile uğradıkları gelir kaybına yönelik bir sosyal koruma aracı olarak değerlendirilebilir. Mevzuat veya toplu sözleşmelerle sağlanan kıdem tazminatı işverenin işini kaybeden veya işten ayrılan işçiye hizmet süresine ve kazancına paralel toptan bir ödeme yapması olarak ifade edilmektedir. İş kaybına karşı tazminat sağlanması, işten çıkarmaları engelleyerek işsizliği önlemesi, uzun dönemli çalışma ilişkisini teşvik etmesi, deneyimli işçileri işyerinde tutarak işgücü devrinin maliyetini azaltması kıdem tazminatının amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, tüm çalışanlar için özel bir öneme sahiptir<sup>593</sup>. 4857 sayılı İş Kanunu’na tabi olan işçilerin Kanunun geçici 6. maddesi uyarınca halen yürürlükte bulunan 1475 sayılı mülga İş Kanunu’nun 14. maddesi hükümleri esas alınan kıdem tazminatı uygulamasına hak kazanmanın koşulları şu şekildedir:

- Aynı işverene bağlı çalışma süresinin en az 1 yıl olması,
- İş sözleşmesinin işveren tarafından iyi niyet ve ahlak kurallarına aykırılık nedenleri dışındaki nedenlerle fesih edilmesi,
- İşçi tarafından sağlık, iyi niyet ve ahlak kurallarına aykırılık veya işyerinde işin durması ve benzeri nedenlerle fesih edilmesi,

<sup>591</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **OECD Economic Surveys: Portugal 2014**, OECD Publishing, Paris, 2014, (Portugal), s. 101.

<sup>592</sup> Jochen Kluge, David Card, Michael Fertig, Marek Góra, Lena Jacobi, Peter Jensen, Reelika Leetmaa, Leonhard Nima, Eleonora Patacchini, Sandra Schaffner, Christoph M. Schmidt, Bas Van Der Klaauw ve Andrea Weber, **Active Labor Market Policies in Europe: Performance and Perspectives**, Springer, Berlin, 2007, s. 27, Osmanbey Şahin, “Almanya’da İşsizlik Sigortasına Yönelik Yeni Düzenleme Önerisi: İşsizlik Sigortasının Özelleştirilmesi”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Dış İlişkiler ve Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2014, s. 12.

<sup>593</sup> Aziz Çelik, “Dünyada ve Türkiye’de Kıdem Tazminatı Uygulamaları”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 530, Ocak-Mart 2015, s. 27.

- Askerlik görevi nedeni ile işten ayrılmalarda,
- Emeklilik hakkının elde edilmesi veya bu kapsamda yaş dışında gereken sigortalılık süresi ve prim gününün doldurulması nedeni ile,
- Kadın işçinin evlenmesi nedeni ile evlenme tarihi itibarıyla 1 yıl içinde başvurması şartıyla,
- İşçinin ölümü nedeni ile, iş sözleşmesinin feshi halinde, işçinin işe başladığı tarihten itibaren iş sözleşmesinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır.

Ancak, kıdem tazminatı yıllardır en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. İşverenler tarafından uygulamanın bir yük oluşturduğu ve bu yükün ortadan kaldırılması, azaltılması ya da tazminata hak kazanma koşullarının zorlaştırılması gerektiği sürekli dile getirilirken, bir fona aktarılıp, fon aracılığıyla ödenmesine ilişkin tartışmalar da yoğunluktadır<sup>594</sup>. Kıdem tazminatı hakkının herhangi bir düzenleme ile ortadan kaldırılması ya da fona aktarılması ile işçilerin iş güvencesi esnetilecek, işten çıkarılmaları da daha kolay hale gelecektir. Özellikle çalışma yaşamının son dönemine gelmiş, işverenler açısından maliyet olarak görülen, yüksek kıdeme sahip yaşlı çalışanların istihdamlarının olumsuz etkilenmesine yol açabilecektir.

Yaşlı çalışanların istihdam edilebilirlikleri geliştirilmeden, erken emeklilik yollarının kapatılması ve işgücünde kalması için baskı yapılması, istihdam risklerinin yaşlı işgücü bağlamında özelleştirilmesine neden olabilecektir<sup>595</sup>. İşsizlik sigortası ya da erken emeklilik uygulamaları gibi işsizler için geleneksel gelir güvencesi önlemlerinden oluşan pasif işgücü piyasası politikalarının aksine aktif işgücü piyasası politikaları, istihdam edilmeyenlerin ya da iş değiştirmek isteyenlerin işgücü piyasasına geri dönüşlerini ya da hareketliliklerini artırarak, becerilerin geliştirilmesine yatırım yaparak ve toplam işgücü piyasası işleyişini geliştirerek istihdam düzeylerini teşvik etmeyi amaçlamaktadır<sup>596</sup>.

<sup>594</sup> S. Alp Limoncuoğlu, **Karşılaştırmalı Hukukta Kıdem Tazminatı Uygulamaları**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010, s. 45; Çelik, s. 8.

<sup>595</sup> Hofäcker, Western, s. 32.

<sup>596</sup> Martin Powell ve Armando Barrientos, "Welfare Regimes and the Welfare Mix", **European Journal of Political Research**, Sayı: 43, 2004, s. 88.

Emeklilik politikalarındaki değişimler bağlamında, 50 yaş ve üzeri işgücünün işgücü piyasasında kalma olasılıkları gün geçtikçe daha da artmaktadır. Yaşlı çalışanların daha az sıklıkla iş değiştirdikleri, yeterli beceri ve işgücü piyasası deneyimine sahip olamamaları, iş başvurusu yapma ve özgeçmiş hazırlama gibi alışkanlıklarını kaybetme olasılıkları düşünöldüğünde, aktif işgücü piyasası politikalarında hedeflenmesi gerektiği görüşü güçlenmektedir<sup>597</sup>. Gerçekten, erken emeklilik programlarının etkilerinin azaltılması, Batı ölkelerinde öncelikli bir mesele olarak görölmektedir. Bu nedenle, zorunlu emeklilik yaşının uzatılması dışında, emeklilik sistemlerinde reform yapılması ve finansal teşvikler sağlayarak yaşlı bireylerin çalışma motivasyonlarının arttırılmasına yönelik bir eğilim bulunmaktadır<sup>598</sup>. İşgücü piyasası düzenlemesi bağlamında, istihdamı aktif olarak destekleyecek devlet politikaları, yaşlı çalışanların işgücü piyasası durumunu olumlu yönde etkileyebilir. İstihdamı sürdürmeye yönelik aktif işgücü piyasası politikaları yeni devlet destekleri ya da yeni işler yaratılması gibi çok çeşitli önlemleri kapsamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların işgücü piyasasına yeniden kazandırılmasını ve yeniden bütünleştirilmesini hedeflemektedir<sup>599</sup>.

Yaşlı çalışanlar için politika oluşturma açısından, bir dizi aktif işgücü piyasası politikaları stratejisi çok önemlidir. Buna göre, aktif işgücü piyasası programları ve hizmetleri<sup>600</sup>;

- özel sektörlerin katılımlarını davet etmek için teşvikler oluşturarak kamu istihdam hizmetlerinin erişilebilirliğini artırmalı,
- yaşlı çalışanların istihdam zorluklarını kolaylaştırmak ve ücretli işlerde bulunmalarını sağlamak için mevcut uzun vadeli ve kısa vadeli istihdam hizmetleri programlarını bütünleştirmeli,

<sup>597</sup> Bernhard Boockmann ve Tobias Brändle, **Integrating Older Employees into The Labour Market – Evidence From A German Labour Market Programme**, CESifo DICE Report 3/2015 (September), s. 59.

<sup>598</sup> Miriam Hartlapp ve Gunther Schmid, “Labour Market Policy for ‘Active Ageing’ in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions”, **Jnl Soc. Pol.**, Cilt: 37, Sayı: 3, 2008, s. 423, 425; Emma Carmel, Kate Hamblin ve Theo Papadopoulos, “Governing The Activation of Older Workers in The European Union The Construction of The “Activated Retiree”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, Cilt: 27, Sayı: 9/10, 2007, s. 394.

<sup>599</sup> Thomas A. Di Prete, Paul M. de Graaf, Ruud Luijkx, Michael Tahlin ve Hans- Peter Blossfeld, “Collectivist versus Individualist Mobility Regimes? Structural Change and Job Mobility in Four Countries”, **American Journal of Sociology**, Cilt: 103, Sayı: 2, 1997, s. 324, 325.

<sup>600</sup> Huang, s. 12.

- işsizlik yardımlarını yaptırım olarak kullanmak ve bu arada yaşlı işsizlerin iş aramasını motive etmek için ek eğitim ve ücret sübvansiyonlarını ödül olarak kullanmalı,
- işverenlere, yaşlı çalışanları işe alma ve işte tutma isteklerini arttırmak için doğrudan teşvikler ve temel yaptırımlar oluşturmalıdır.

Türkiye’de, aktif işgücü piyasası programlarının temel yürütücüsü İŞKUR’dur. Türkiye aktif işgücü piyasası politikaları kapsamında doğrudan yaşlı çalışanlara yönelik politikalar düzenlenmemekte, ancak, ilk kez 2015 yılı İŞKUR Genel Kurulu sonucu hazırlanan faaliyet raporunda, “aktif yaşlanmayı destekleyici, yaşlı nüfusa yönelik istihdam hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasını amaçlayan uygulamalar hayata geçirilmelidir” önerisi yer almıştır<sup>601</sup>. Ayrıca, 2018 İşgücü Piyasası Araştırması Türkiye Raporu’nda<sup>602</sup>,

*“Genç nüfusa sahip ülkemizde, 2030’lu yılların başlarından itibaren yaşlı nüfus oranının artacağı tahmin edilmektedir. Yaşlılara dönük hizmetlerin çeşit ve sayısında artış olacağı tahmin edilmektedir. Başta yaşlı ve engelli bakım hizmetleri olmak üzere, yaşlıların sağlık, beslenme, boş zaman değerlendirme gibi alanlarda, gerek kamu gerekse özel sektör tarafından yapılacak yatırımlarda yeni açık işlerin ortaya çıkması olasıdır. Söz konusu alanlarda yaşlı nüfusa sahip ülkelerde ortaya çıkan meslekler araştırılmalı, söz konusu mesleklere dönük eğitim programları planlanmalıdır.”*

ifadesi yer almaktadır.

Gerçekten İŞKUR’a başvuranların yaş gruplarına göre dağılımında yıllar itibariyle 50 yaş ve üzeri işgücünün artması, söz konusu ihtiyacın gelecekte daha da önemli hale geleceğinin bir göstergesi olabilmektedir. Buradan hareketle, Tablo 21’de 50 yaş ve üzeri işgücünün İŞKUR’a başvuru ve işe yerleştirme sayıları gösterilmektedir.

<sup>601</sup> Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**, 2015, s. 99.

<sup>602</sup> T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), **İşgücü Piyasası Araştırması Türkiye Raporu 2018**, (Haz. Erdal Tanas Karagöl, Murat Atan, Oğuz Karadeniz ve Tuncay Ergene), 2018, s. 173.

**Tablo 21:** 50 Yaş ve Üzeri İşgücünün İŞKUR’a Başvuru ve İşe Yerleştirme Sayıları

| Yıl  |             | 50-54   |        | 55-59  |        | 60-64  |       | 65+   |       | Toplam  |         |         |
|------|-------------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|
|      |             | Erkek   | Kadın  | Erkek  | Kadın  | Erkek  | Kadın | Erkek | Kadın | Erkek   | Kadın   | Toplam  |
| 2013 | Başvuru     | 39.843  | 18.603 | 17.917 | 5.619  | 5.544  | 1.351 | 2.091 | 432   | 65.395  | 9.005   | 72.400  |
|      | Yerleştirme | 11.151  | 3.702  | 4.642  | 964    | 1.288  | 233   | 375   | 5     | 17.456  | 4.904   | 22.360  |
| 2014 | Başvuru     | 48.480  | 23.283 | 21.419 | 7.077  | 6.671  | 1.787 | 2.625 | 484   | 79.195  | 32.631  | 111.826 |
|      | Yerleştirme | 13.684  | 5.014  | 5.812  | 1.257  | 1.618  | 301   | 527   | 72    | 21.641  | 6.644   | 28.285  |
| 2015 | Başvuru     | 61.883  | 39.450 | 30.308 | 14.577 | 10.740 | 4.339 | 4.282 | 1.405 | 107.213 | 59.771  | 166.984 |
|      | Yerleştirme | 24.105  | 7.079  | 9.915  | 2.057  | 3.205  | 425   | 1.035 | 113   | 38.260  | 9.674   | 47.934  |
| 2016 | Başvuru     | 78.066  | 50.456 | 33.800 | 17.432 | 13.646 | 5.645 | 4.698 | 1.679 | 130.210 | 75.212  | 205.422 |
|      | Yerleştirme | 21.449  | 6.881  | 8.289  | 2.011  | 2.916  | 463   | 919   | 101   | 33.573  | 9.456   | 43.029  |
| 2017 | Başvuru     | 105.092 | 65.688 | 48.941 | 24.959 | 17.814 | 7.467 | 6.486 | 2.368 | 178.333 | 100.482 | 278.815 |
|      | Yerleştirme | 24.364  | 8.241  | 10.385 | 2.624  | 3.536  | 611   | 1.092 | 132   | 39.377  | 11.608  | 50.985  |
| 2018 | Yerleştirme | 27.990  | 10.425 | 12.367 | 3.511  | 3.965  | 895   | 1.287 | 231   | 45.609  | 15.062  | 60.671  |
| 2019 | Yerleştirme | 39.387  | 12.611 | 19.074 | 4.971  | 6.485  | 1.300 | 2.050 | 327   | 66.996  | 19.209  | 86.205  |

Kaynak: Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2013 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**, s. 31, 92; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2014 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**, s. 29, 90; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2015 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**, s. 29, 88; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2016 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**, s. 29, 88; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2017 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2018 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2019 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

\*2018 ve 2019 yıllarında kuruma başvuranların sayısı istatistiklerde verilmemiştir.

Tablo 21’den de görüleceği üzere, 2013 ve 2017 yılları arası 50 yaş ve üzeri işgücünün İŞKUR’a başvuru ve işe yerleştirme sayılarında önemli bir artış bulunmaktadır. 2013 yılında 50 ve üzeri yaşta İŞKUR’a başvuranların toplam sayısı 72.400 iken, 2017 yılında toplam sayı 278.815’e yükselmiş ve dört yılda yaklaşık 4 kat artış göstermiştir. Başvuran sayısında ciddi artışlar görülürken, işe yerleştirilenlerin sayısı oldukça az kalmıştır. 2013 yılında, 15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49 ve 50 yaş ve üzeri toplam başvuran sayısı 2.359.304 kişiden oluşurken, aynı yılın toplam işe yerleştirilen sayısı 671.578 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu yaş grupları arasında 50 ve üzeri yaş grubunda yalnızca 22.360 kişi işe yerleştirilmiş ve söz konusu grubun işe yerleştirme oranı yalnızca %3,3 olarak hesaplanmıştır. 2014 yılında tüm yaş gruplarında İŞKUR’a toplam başvuran kişi sayısı 2.375.583’e yükselmiş olup, 701.435 kişi işe yerleştirilmiştir. 50 yaş ve üzeri grup içerisinde toplam 111.826 kişinin 28.285’i işe yerleştirilmiştir. Bu grubun işe

yerleştirme oranı 2014 yılında %4,0 olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılına gelindiğinde Kuruma başvuran kişi sayısı 2.642.512 kişiye yükselirken, aynı yılın toplam işe yerleştirilen sayısı da 889.640'a yükselmiştir. 50 yaş ve üzeri başvuruda bulunanların 47.934'ü işe yerleştirilmiş ve yaş grupları bağlamında işe yerleştirilenler arasında %5,3'lük bir kısmı oluşturmuşlardır. 2016 yılında İŞKUR'a başvuran kişi sayısı bir önceki yıla göre 674.372 kişi artmış ve 3.316.884 kişiye yükselmiştir. Söz konusu dönemde, 789.133 işe yerleştirme yapılmış ve işe yerleştirilenler arasında 50 yaş ve üzeri işgücünün oranı %5,4 olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılına gelindiğinde, kuruma başvuranların sayısının yine artış göstererek, 4.497.557 kişiye yükseldiği görülmüştür. Aynı yıl içerisinde, 1.057.249 kişi işe yerleştirilmiş ve 50 yaş ve üzeri kişilerin işe yerleştirilme oranı %4,8'e gerilemiştir. 2018 yılına gelindiğinde ise, 1.247.188 kişi işe yerleştirilmiş ve 50 yaş ve üzeri kişilerin işe yerleştirilme oranı %4,8 ile bir önceki yıla göre değişmemiştir. 2019 yılına gelindiğinde ise, 1.490.276 kişi işe yerleştirilmiş ve 50 yaş ve üzeri kişilerin işe yerleştirilme oranı %5,7'ye yükselmiştir. 2013 yılında İŞKUR'a kayıtlı 50 yaş ve üzeri işsiz sayısı 131.940 iken, 2019 yılında 294.420'ye yükselmiştir. Söz konusu yaş grubu işgücünün işe yerleştirilme oranları yıllar itibariyle artış göstermekle birlikte, işsiz sayısı da artmaktadır.

Diğer yandan, 50 yaş ve üzeri işgücünün aktif işgücü piyasası politikalarına katılım sayıları da yıllar itibariyle artış göstermektedir. Tablo 22'de 50 yaş ve üzeri işgücünün katıldıkları program türlerine göre sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 22: 50 Yaş ve Üzeri İşgücünün Katıldıkları Program Türlerine Göre Sayıları**

| 2015                         |              |              |              |            |                              |                |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------------------------|----------------|
|                              | 50-54        | 55-59        | 60-64        | 65 +       | 50 Yaş ve Üzeri Grup Toplamı | Genel Toplam   |
| Mesleki Eğitim Kursu         | 5.018        | 1.876        | 675          | 168        | 7737                         | 169.402        |
| Girişimcilik Eğitim Programı | 1.468        | 631          | 226          | 74         | 2399                         | 41.907         |
| İş Başı Eğitim Programı      | 754          | 190          | 40           | 5          | 989                          | 159.076        |
| <b>Toplam</b>                | <b>7.240</b> | <b>2.697</b> | <b>941</b>   | <b>247</b> | <b>11.125</b>                | <b>370.385</b> |
| 2016                         |              |              |              |            |                              |                |
|                              | 50-54        | 55-59        | 60-64        | 65 +       | 50 Yaş ve Üzeri Grup Toplamı | Genel Toplam   |
| Mesleki Eğitim Kursu         | 4.899        | 1.742        | 657          | 218        | 7516                         | 119.172        |
| Girişimcilik Eğitim Programı | 2.233        | 951          | 408          | 119        | 3711                         | 63.261         |
| İş Başı Eğitim Programı      | 1.868        | 466          | 108          | 28         | 2470                         | 238.205        |
| <b>Toplam</b>                | <b>9.000</b> | <b>3.159</b> | <b>1.173</b> | <b>365</b> | <b>13.697</b>                | <b>420.638</b> |

| 2017                         |               |              |              |            |                              |                |
|------------------------------|---------------|--------------|--------------|------------|------------------------------|----------------|
|                              | 50-54         | 55-59        | 60-64        | 65 +       | 50 Yaş ve Üzeri Grup Toplamı | Genel Toplam   |
| Mesleki Eğitim Kursu         | 5.404         | 1.899        | 625          | 180        | 8108                         | 117.580        |
| Girişimcilik Eğitim Programı | 3.821         | 1.753        | 664          | 222        | 6460                         | 94.016         |
| İş Başı Eğitim Programı      | 2.405         | 677          | 167          | 26         | 3275                         | 297.255        |
| <b>Toplam</b>                | <b>11.630</b> | <b>4.329</b> | <b>1.456</b> | <b>428</b> | <b>17.843</b>                | <b>508.851</b> |
| 2018                         |               |              |              |            |                              |                |
|                              | 50-54         | 55-59        | 60-64        | 65 +       | 50 Yaş ve Üzeri Grup Toplamı | Genel Toplam   |
| Mesleki Eğitim Kursu         | 5.135         | 2.094        | 729          | 254        | 8212                         | 117.239        |
| Girişimcilik Eğitim Programı | 2.980         | 1.470        | 581          | 181        | 5212                         | 81.183         |
| İş Başı Eğitim Programı      | 2.422         | 611          | 117          | 20         | 3170                         | 300.512        |
| <b>Toplam</b>                | <b>10.537</b> | <b>4.175</b> | <b>1.427</b> | <b>455</b> | <b>16.594</b>                | <b>498.934</b> |
| 2019                         |               |              |              |            |                              |                |
|                              | 50-54         | 55-59        | 60-64        | 65 +       | 50 Yaş ve Üzeri Grup Toplamı | Genel Toplam   |
| Mesleki Eğitim Kursu         | 4386          | 1962         | 615          | 168        | 7.131                        | 124.920        |
| Girişimcilik Eğitim Programı | 1571          | 796          | 306          | 121        | 2.673                        | 41.107         |
| İş Başı Eğitim Programı      | 3624          | 1104         | 212          | 37         | 4.977                        | 402.393        |
| <b>Toplam</b>                | <b>9581</b>   | <b>3862</b>  | <b>1133</b>  | <b>326</b> | <b>14.902</b>                | <b>568.420</b> |

Kaynak: Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Aralık 2015 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019); Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Aralık 2016 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019); Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Aralık 2017 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019); Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Aralık 2018 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019); Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Aralık 2019 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (15.01.2020).

Tablo 22’den de görüleceği üzere, İŞKUR tarafından düzenlenen mesleki eğitim kursu, girişimcilik eğitim programı ve iş başı eğitim programlarına katılanların sayısı yıllar itibarıyla artmıştır. Ancak, kuruma başvuran toplam kişi sayısı esas alındığında eğitim programlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Tüm yaş grupları içerisinde, eğitimlere katılan yaşlı işgücünün sayısı yıllar itibarıyla artmış olsa da yaşlı çalışanların temsil edilme oranları %3 ve %3,5 dolaylarında kalmaktadır.

Aktif işgücü piyasası politikalarına katılım genellikle yaşla birlikte azalmaktadır. Söz konusu azalma, çalışma yaşamının aktörlerinin yaşlı çalışanlara tutumlarından, yaş ayrımcılığından, yaşlı işgücüne beşeri sermaye yatırımı yapmanın geri kazanımının yetersiz olacağı düşüncesinden ya da yaşlı işgücünün aktif işgücü

piyasası politikaları hakkında bilgi sahibi olmamasından veya farkındalık eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. İşe alım ve iş bulma engellerini aşmak için hükümetler, yaşlı işsizlerin işgücü piyasasına yeniden uyumunu desteklemek için farklı aktif işgücü piyasası programları oluşturmuştur. Bazı İskandinav ülkelerinde yaşlı işgücünün aktif işgücü piyasası politika önlemlerine erişebilmeleri için genel bir hak sağlanmaktadır. Norveç'te, faydaları sona eren 64-67 yaşları arasındaki işsizlere 2011'den beri aktif bir programda yer garanti edilmektedir. Hollanda'da, Büyük Durgunluğun ardından, yaşlı çalışanların işgücü piyasası konumunu, yarı zamanlı çalışma programları, işe alım sübvansiyonları, özel iş başvurusu eğitimi ve sübvansiyonlu yeniden eğitim programları gibi iyileştirme önlemleri getirilmiştir. Ek olarak, yaşlı çalışanların hasta ya da engelli olma riskini telafi etmek için, yaşlı işsizleri işe alan işverenlere finansal bir destek getirilmiştir. 2003 yılından itibaren işsizler arasında 55 yaş ve üzerindekiilerin payının artmasından dolayı, işsizler arasında yaşlıların istihdam olanaklarını teşvik etmek için, 55 ve üzeri yaşta işgücü istihdam eden işletmeler işsizlik sigortasına ödedikleri primden muaf tutulmaktadır<sup>603</sup>.

Avustralya'da 45 yaş ve üzeri iş arayanlara ya da iş değiştirmek isteyenlere, deneyim ve kariyer danışmanlığı hizmeti bulunmaktadır. Söz konusu hizmet kapsamında, kariyer danışmanlığı, deneyim+eğitim, iş başı destek ve işe geçiş desteği hizmetleri bulunmaktadır. Kariyer danışmanlığı kapsamında ücretsiz kariyer planlama ve özgeçmiş hazırlama desteği sunulmaktadır. Diğer yandan, deneyim+eğitim programı, yaşlı çalışanların işyerindeki çırak ve kursiyerlere etkin mentorluk ve denetleyici destek sağlama kapasitelerini artırmak için tasarlanmış eğitim sübvansiyonlarını içermektedir. İş başı destek ile sağlık sorunları veya engellilik nedeniyle işyerinde zorluk yaşayabilecek yaşlı çalışanlara eğitim ve destek sunulmaktadır. Son olarak işe geçiş desteği ile çalışanların fiziksel olarak zorlu işlerden daha az yorucu bir işe geçmeleri ve işleri ortadan kaldırılmış çalışanlara yönelik eğitim ve desteklerle yeniden bir iş kazandırılmasına yönelik hizmetler sunulmaktadır<sup>604</sup>.

---

<sup>603</sup> Kluve ve diğerleri, s. 82, 83.

<sup>604</sup> Australian Government, **Investing in Experience, Experience+ Employment**, Opportunity, Growth Commonwealth of Australia, 2011, s. 38, 71, 83.



### 2.3.2.3.2. Sosyal Güvenlik Kurumu

Belirli bir yaştan başlamasıyla ilgili olarak “emeklilik” hakkında kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak, her ülkede, bireyler yasal emeklilik yaşlarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Sosyal güvenlik uygulamaları bağlamında, emeklilik yaşı ve aylığı, gelir vergileri, emeklilik sırasında formel veya enformel faaliyetlerden elde edilen gelirler, emekliler ve çalışanlar arasındaki gelir dağılımı gibi politikalar, özellikle yaşlı çalışanların işgücü piyasasından ayrılmaya ya da çalışmaya devam etmeye yönelik davranışlarını belirlemektedir<sup>605</sup>. Birçok ülkede, istihdamdan erken ayrılma, erken emeklilik, malullük aylığından yararlanma koşullarının esnetilmesi, yaşlı işsizlerin işsizlik ödeneğinden faydalanma sürelerinin uzatılması ya da dolaylı olarak işverenlerin ve bireysel emeklilik programlarının vergi ayrıcalıkları gibi yollarla doğrudan ya da dolaylı olarak devlet tarafından finanse edilmektedir<sup>606</sup>. Emeklilik modeli ve zamanlaması sadece kamu emeklilik politikalarından etkilenmemektedir. Yapısal uyum süreçleri aracılığıyla işletme politikalarından da etkilenmektedir<sup>607</sup>. Hatta, yaşlı çalışanlar genellikle işgücü talebini düzenlemek için dengeleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, ekonomik baskılara tepki olarak, yaşlı çalışanları emekliliğe yönlendirmek ya da istihdamda tutma politikaları izlenmektedir<sup>608</sup>.

Türkiye’de geçmiş yıllarda erken emekliliğe olanak tanınması nedeniyle bireyler genç yaşta emekli olmuş, fakat emekli aylıklarının yetersizliği nedeni ile de tekrar çalışmak zorunda kalmışlardır. Tekrar çalışmak isteyen emekliler, sosyal güvenlik destek primi (SGDP) adı altında primi ödemek suretiyle çalışmak durumundadırlar. 01.10.2008 tarihinden önce 4/a kapsamında çalışmaya başlayanlar, emekli aylığı almaya hak kazandıklarında, aylıklarının kesilmemesi için talepte

<sup>605</sup> Winfried Schmähl, “Retirement at the Cross-Roads, Tasks and Problems Under Changing Economic and Demographic Conditions. Some Introductory Remarks”, **Redefining the Process of Retirement An International Perspective**, (Ed. Winfried Schmähl), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1989, s. 4.

<sup>606</sup> Lukas Inderbitzin, Stefan Staubli ve Josef Zweimüller, “Extended Unemployment Benefits and Early Retirement: Program Complementarity and Program Substitution”, **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Discussion Paper, Sayı: 7330, 2013, s. 1; Stefan Staubli ve Josef Zweimüller, “Does Raising the Early Retirement Age Increase Employment of Older Workers?”, **J Public Econ**, Sayı: 108, 2013, s. 5.

<sup>607</sup> Victor W. Marshall ve Joanne Gard Marshall, “Ageing and Work in Canada: Firm Policies”, **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2003, s. 626.

<sup>608</sup> Sveinbjörn Blöndal ve Stefano Scarpetta, **The Retirement Decision in OECD Countries Economics Department Working**, Organisation for Economic Co-operation and Development, Papers No. 202, 1998, s. 34.

bulunmak koşuluyla ve SGDP ödenmesi suretiyle bir yandan çalışıp diğer yandan emekli aylığı alabileceklerdir. 29.02.2016 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yapılan yasal değişiklikle ise (4/a), (4/b) ve (4/c) kapsamında emekli aylığı alıp vergi mükellefi, şirket ortağı ve esnaf olarak kendi nam ve hesabına bağımsız çalışmaya devam edenlerin aylıklarından yapılan %10 oranında SGDP kesintisi kaldırılmıştır. Ancak, (4/a) kapsamında emekli aylığı alıp özel sektör işyerlerinde aylığını kestirmeden (4/a) kapsamında çalışmaya devam edenler ile (4/b) ve (4/c) kapsamında emekli aylığı alıp (4/a) kapsamında çalışanların işverenleri sigortalılara ödedikleri ücretten SGDP keserek Kuruma aylık prim ve hizmet belgesi bildirmeye devam etmektedir<sup>609</sup>. 5510 sayılı Kanun, bu durumda ödenmesi gereken prim miktarı konusunda da bir miktar artış getirmiştir. Ödenmesi gereken prim miktarı prime esas kazancın (SGDP işçi payı %7,5, SGDP işveren payı %22,5) %30'una kısa vadeli sigorta kolları priminin (%2) eklenmesiyle bulunan miktar kadardır. Dolayısıyla, 01.09.2013'ten itibaren bu oran %32 olmuştur. Bunun dörtte biri sigortalı, dörtte üçü de işveren hissesidir. Bu kadar yüksek oranda bir prim ödenmesine rağmen SGK'dan aylık almakta olan sigortalılar yalnızca iş kazası ve meslek hastalığı sigortasından yararlanmaktadırlar<sup>610</sup>. Söz konusu değişiklik, tüm emeklileri kapsamayıp, emekliler arasında adaletsiz bir durum yaratmakta ve bu durum emekli olmak istemeyen çalışanların emekli olmadan çalışmaya devam etmesine ya da emekli olsa da kayıt dışı istihdama neden olabilmektedir. Özellikle işverenin kesinti payının yüksek olması, işverenlerin emekli bireyleri istihdam etme konusunda isteksiz olmalarına da neden olmaktadır. Ayrıca, "ilk defa 5510 sayılı Kanun döneminde sigortalı olanlardan emekli aylığı bağlandıktan sonra (4/b) kapsamındakiler hariç olmak üzere, bu Kanuna veya yabancı bir ülke mevzuatına göre çalışmaya başlayanların emekli aylıkları, çalışmaya başladıkları tarihi takip eden ödeme dönemi başında kesilir. Söz konusu çalışanlardan, kanuna tabi çalıştıkları sürece prime esas kazançları üzerinden kısa ve uzun vadeli sigorta kolları ile genel sağlık sigortasına ait prim alınır." şeklinde bir düzenleme yapılmıştır<sup>611</sup>. Söz konusu düzenleme, gelecekte

<sup>609</sup> Sosyal Güvenlik Destek Primi Kesintisine yönelik yapılan değişiklik 24.02.2016 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından yazılı olarak duyurulmuştur. Bkz., T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Sosyal Güvenlik Destek Primi Kesintisine İlişkin Duyuru, 24.02.2016. [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/e\\_sgk/diger\\_uygulamalar/duyurular](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/e_sgk/diger_uygulamalar/duyurular) (01.03.2016).

<sup>610</sup> Tuncay ve Ekmekçi, s. 199.

<sup>611</sup> Güzel ve diğerleri, s. 585.

emeklilik hakkına yönelik tartışmaların odağına yerleşecek ve çalışmaya devam etmek isteyen aktif yaşlı bireyler “hak ettikleri emeklilik” ile “çalışmak” arasında tercih yapmak durumunda kalacaktır. Dolayısıyla, emeklilik bir hak olmaktan çıkıp, tercih unsuru haline gelecektir. Hem günümüz yaşlı çalışanlarını kapsayan SGDP hem de gelecek işgücünün karşılaşacağı yeni durum, ne yazık ki Türkiye’de yaşlı istihdamını destekleyici nitelikte uygulamalar olarak görülmemektedir.

1999 yılında çıkartılan 4447 sayılı Kanunun geçiş hükümleri ile bir bakıma emeklilik şartlarına ilişkin kurallar geriye doğru yürütülmüştür ve emeklilik yaşları sigortalılar için 3-17 yıl uzamıştır. Kısacası emeklilikte yaşa takılanlar sorunu 1999’dan önce sigortalılığı başlayanları ve günümüzün 50 yaş ve üzeri çalışanlarını ilgilendirmektedir ve bu bireyler normalde daha erken emekli olabilecekken çıkarılan bir yasa ile emeklilik süreleri uzatılmıştır<sup>612</sup>.

Diğer yandan, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’na göre, Türkiye’de emekli aylığı, sigortalıların geçmiş yıllarda elde ettiği ortalama aylık kazancı ile aylık bağlama oranının çarpımı sonucunda hesaplanmaktadır. Ortalama aylık kazanç, sigortalının her yıla ait prime esas kazancının, kazancın ait olduğu yıldan itibaren aylık talep tarihine kadar geçen yıllar için, her yıl gerçekleşen güncelleme katsayısı ile güncellenerek bulunan kazançlar toplamının itibari hizmet süresi ile fiili hizmet süresi zammı hariç toplam prim ödeme gün sayısına bölünmesi suretiyle hesaplanan ortalama günlük kazancın otuz katıdır (md. 29/2). Güncelleme katsayısı ise, her yılın Aralık ayına göre TÜİK tarafından açıklanan en son temel yıllık tüketici fiyatları genel indeksindeki değişim oranının %100’ü ile sabit fiyatlarla GSYH gelişme hızının %30’unun toplamına (1) tam sayısının eklenmesi sonucu bulunan değeri ifade etmektedir (md. 3/29). Aylık bağlama oranı ise, sigortalının malûllük, yaşlılık ve ölüm sigortalarına tabi geçen toplam prim ödeme gün sayısının her 360 günü için %2 olarak uygulanır. Bu hesaplamada 360 günden eksik süreler orantılı olarak dikkate alınır. Ancak aylık bağlama oranı %90’ı geçemez (md. 29/3). Diğer yandan emekli aylığı hesaplanmasında kullanılan alt sınır ise, 5510 sayılı Kanunun 55. maddesinin 3. fıkrasında şu şekilde ifade edilmektedir: “Kanuna göre sigortalıya bağlanacak aylıkların hesabına esas tutar, çalışma sürelerindeki her yıl için prime esas günlük

<sup>612</sup> Mehmet Bulut, “Emeklilikte Yaşa Takılma Sorununun Ekonomik Gerekçeler ve “Hak” Kavramı İle Ele Alınması ve Değerlendirilmesi”, *İş ve Hayat*, Cilt: 5, Sayı: 9, 2019, s. 164.

kazanç alt sınırları dikkate alınarak, talep veya ölüm yılına ait Ocak ayı itibariyle belirlenen ortalama aylık kazancın %35'inden, sigortalının bakmakla yükümlü olduğu eşi veya çocuğu varsa %40'ından az olamaz. Hak sahibi kimselerin aylıkları; hak sahibi bir kişi ise bu fıkra göre hesaplanan alt sınır aylığının %80'inden, hak sahibi iki kişi ise %90'ından az olamaz. Uluslararası sosyal güvenlik sözleşmeleri gereğince bağlanan kısmı aylıklar için bu fıkra hükümleri uygulanmaz". Kanunda yer alan söz konusu hükümler çerçevesinde, aylık bağlama oranı, güncelleme katsayısı, aylıkların alt sınırı ve aylıkların artırılmasına ilişkin hükümleri emekliler için ciddi mağduriyetler yaratmaktadır. Bu bağlamda, 5510 sayılı Kanun ile emekli aylıklarının sistemli bir biçimde düşürülmesi sürecinin başlatıldığı görülmektedir. Tablo 23'te, 25 yıl ve 9000 gün prim koşuluyla mevzuat değişiklikleri bağlamında aylık bağlama oranları gösterilmektedir.

**Tablo 23:** Değişiklikler Bağlamında Aylık Bağlama Oranları

|                             | 1999 Öncesi           | 1999-2008 Arası    | 2008 Sonrası (5510) | Kayıp |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------|
| <b>SSK (4/a)</b>            | %76,6<br>(3.06 x Yıl) | %65<br>(2.6 x Yıl) | %50<br>(2 x Yıl)    | %35   |
| <b>BAĞ-KUR (4/b)</b>        | %70<br>(2.8 x Yıl)    | %65<br>(2.6 x Yıl) | %50<br>(2 x Yıl)    | %29   |
| <b>Emekli Sandığı (4/c)</b> | %75<br>(3 x Yıl)      |                    | %50<br>(2 x Yıl)    | %33   |

Kaynak: Osman Öztürk ve Aziz Çelik, **Sosyal Güvenlikte Hak Kaybı Dönemi**, Ankara Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Birinci Baskı, Kasım 2008, s. 23.

Kanunla, güncellenme katsayısının düşürülmesiyle birlikte, aylık bağlama denkleminin diğer çarpanı olan aylık bağlama oranı da düşürülmüştür. Ayrıca kanun ile tavan sınırlaması getirilmiş ve aylık bağlama oranlarının %90'ı geçemeyeceği hükme bağlanmıştır. 5510 öncesi düzenlemelerde işçi ve esnaf için bir üst sınır öngörülmemişken, emekli sandığı kapsamındaki çalışanlar için söz konusu oran %100 idi. Ancak, 5510 sayılı Kanun ile 25 yıl ve 9000 gün prim ödeyenlerin aylık bağlama oranı %50, 7200 gün prim ödeyenlerin aylık bağlama oranı ise %40'a düşmektedir<sup>613</sup>. Özetle, emekli aylığını belirleyen her iki değişken de azaltılmıştır ve söz konusu durum, emekli aylıklarında da ciddi düşüşe neden olmaktadır. Diğer yandan, emekli aylıklarının bir kez saptandıktan sonra nasıl artırılacağı da son derece

<sup>613</sup> Öztürk ve Çelik, s. 23.

önemlidir. Enflasyon ve büyüme oranları emekli aylıkları açısından yaşamsal öneme sahiptir. 5510 sayılı Kanunun 55. maddesi emekli aylıklarının her yıl Ocak ve Temmuz aylarında TÜİK tarafından açıklanacak Tüketici Fiyatları Endeksi (TÜFE) oranında artırılmasını öngörmektedir. Sendikaların yoğun taleplerine rağmen emekli aylıklarının artışında büyüme oranının da hesaba katılması hükümet tarafından kabul edilmemiştir. Emekli aylıklarının artışının yalnızca enflasyonla sınırlanması, emekli aylıklarının görece olarak düşmesine ve emeklilerin yoksullaşmasına yol açmaktadır. Böylece, emeklilerin milli gelir içindeki payı düşmekte ve refahları azalmaktadır. Söz konusu durumun en önemli göstergelerinden biri, bireylerin emekli olduktan sonra da çalışmaya devam etme taleplerindeki göstergelerdir. Bu bağlamda, 2002 yılında %37 olan çalışan ve iş arayan emekli oranı 2017’de %48’e yükselmiştir<sup>614</sup>. Ekonomik büyümenin sağlanması, borç odaklı tüketim ve piyasalardaki enflasyon sürdürüldükçe tam anlamıyla mümkün olmayacaktır.

Piyasalar ve küreselleşmenin sermayeyi güçlendirip, emeği zayıflatması gerçeği karşısında, sermayenin hareketliliği ve emeğin sabitliği esnek işgücü piyasası birleşimi ile süreci daha da kötüleştirmektedir<sup>615</sup>. Dolayısıyla, tüketim borçlandırma yoluyla artırılmakta, GSYH’daki artış gerek ücretlere gerekse emeklilerin aylıklarına yansıtılmamaktadır. Aynı zamanda elde edilen gelir hem çalışanlar hem de emekliler için ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olamamaktadır. Emekli aylığının özellikle gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçları asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak belirlenen asgari ücret düzeyinden daha az olması, bireylerin yaşamlarını idame ettirebilmek için ve gerekli harcamaları yapabilmeleri için alternatif bir araç olan kredilerin mevcut geliri tamamlayıcı bir unsur olarak kullanılmasını da beraberinde getirmektedir. İhtiyaç kredileri, günümüzde belli bir bedel karşılığında bireylere gelir artışı olanağı sağlamasından dolayı, geçici bir süre için finansal refaha neden olmaktadır. Ancak ihtiyaç kredilerinin kullanımı, gelir düzeyine bakılmaksızın hemen hemen tüm emekçiler için zorunlu bir hal aldığından yaşanan durum geçici bir refah artışından çok bireyleri borç sarmalına

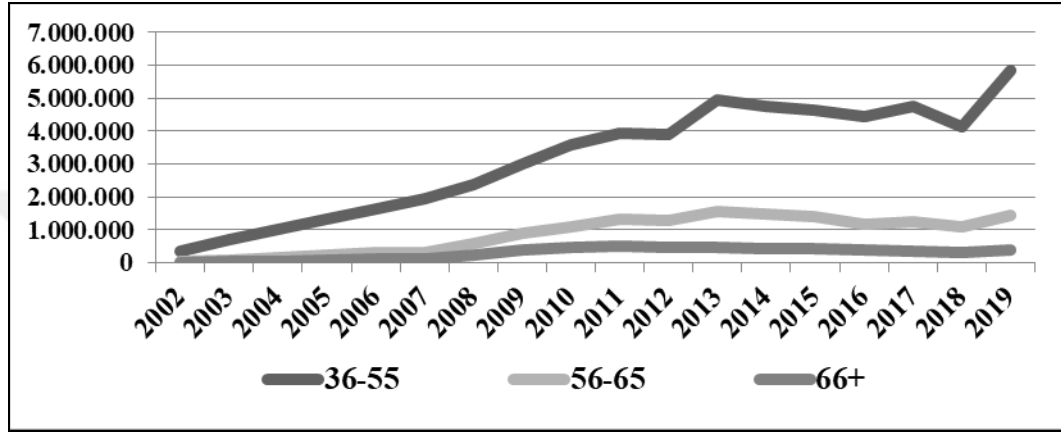
---

<sup>614</sup> Disk-Ar, s. 244, 245.

<sup>615</sup> Deepak Nayyar, "Why Employment Matters: Reviving Growth and Reducing Inequality", **International Labour Review**, Cilt: 153, Sayı: 3, 2014, s. 352-353.

sürüklemektedir<sup>616</sup>. İhtiyaç kredisi kullanımının gençler arasında artmasının yanı sıra yaşlılar arasındaki kullanımı da artmaktadır. Söz konusu durum, hem mevcut çalışanların hem de emeklilerin işgücü piyasasında aktif kalmalarını zorunlu hale getirmektedir. Şekil 10, 36-55, 56-65 ve 66 ve üzeri yaş grupta ihtiyaç kredisi kullananların sayıları gösterilmektedir.

**Şekil 10: Yaş Gruplarına Göre İhtiyaç Kredisi Kullanan Sayıları**



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, “2019 - Tüketici Kredileri ve Konut Kredileri”  
<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>  
(11.11.2020).

İhtiyaç kredisi kullanan kişi sayısı, yıllar itibariyle önemli ölçüde artış göstermiştir. 2002 yılında 36-55 yaş grubunda kredi kullananların sayısı 344.034 iken, 2019 yılında bu sayı 5.854.747 kişiye yükselmiştir ve yaklaşık %1700 oranında artış göstermiştir. Benzer biçimde, 56-65 yaş grubunda da 2002 yılında 34.864 kişi ihtiyaç kredisinden faydalanırken, 2019 yılında 1.436.890 kişiye ulaşmıştır ve yaklaşık %4120 oranında artış gerçekleşmiştir. 66 yaş ve üzeri bireylerde ise, 2002 yılında 10.295 kişi söz konusu krediden faydalanırken, 2019 yılına gelindiğinde bu sayı 393.434 kişiye ulaşmıştır. Sonuç olarak, bu yaş grubundaki artış yaklaşık %3820 dolaylarında gerçekleşmiştir. Gelir düzeyi açısından incelendiğinde, 2019 yılında 3.717.268 kişiyle en fazla 0-1000 TL aralığında gelire sahip olanların ihtiyaç kredisinden faydalandığı belirlenmiştir<sup>617</sup>. Söz konusu verilerden anlaşılabacağı üzere,

<sup>616</sup> Mehmet Atilla Güler, “Borçla Yönetmek: 2000’li Yıllarda Türkiye’de Borçlanma ve Borçluluk”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu 2017 Özel Sayısı**, 2017, s. 215.

<sup>617</sup> Türkiye Bankalar Birliği, (11.11.2020).

sağlık, eğitim ve emeklilik vb. harcamalar artarken reel ücretleri o düzeyde artmayan ya da eriyen emekçiler, geçimlerini 2000'lerden itibaren borçlanarak sürdürmeye yönelmiş, bu süreç devletin ve bankaların kredi politikalarıyla da ne yazık ki desteklenmiştir<sup>618</sup>. Modigliani (1986)'nın Yaşam Döngüsü Gelir Hipotezi, yaşam boyunca gelirin arttığını, orta yaşta azami seviyeye ulaştığını ve daha sonra azaldığını vurgulamaktadır. Bireyler, emeklilikten sonraki yaşlarda tüketmek için erken yaşta tasarruf ederler. Ancak yaşlılık döneminde artan bir biçimde borçlanma, emeklilik sistemlerinin, sigorta planlarının ve yaşlılar için destek sistemlerinin etkin işlemediğinin bir göstergesidir<sup>619</sup>.

#### 2.3.2.4. Ulusal Sendikal Kuruluşlar

OECD ülkelerinde sendikalaşma oranlarına bakıldığında, 2018 verilerine göre, en yüksek sendikalaşma oranı %66,5 ile Danimarka'dadır. Danimarka'yı, %64,9 ile İsveç, %60,3 ile Finlandiya ve %50,3 ile Belçika izlemektedir. 2018 verilerine göre, sendikalaşma oranının en düşük olduğu ülke Türkiye'dir. Türkiye'de toplam kayıtlı ücretli çalışan sayısı 19 milyon 523 bindir ve bu çalışanların 1 milyon 802 bini sendikalıdır. Buradan hareketle, Türkiye'de sendikalaşma oranı yalnızca %9,2'dir. Türkiye'den sonra en düşük sendikalaşma oranı ise %8,8 ile Fransa'dadır<sup>620</sup>.

Türkiye'de hem sendikalaşma oranı hem de toplu pazarlık kapsam düzeyi oldukça düşüktür. Endüstri ilişkileri sistemini düzenleyen 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işkolu sendikacılığını benimsemekte ve bu şekilde sendikaların merkezileşmesini sağlamaya çalışırken, toplu pazarlığın merkezileşmesinin önünü kapatmaktadır<sup>621</sup>. Diğer yandan, Kanun toplu iş sözleşmelerinin düzeyi ve içeriğini sınırlandırmış, grev yasağı kapsamında olmaması gereken iş ve işyerleri grev yasağı kapsamında tutulmuş, grev oylamasında oylamaya katılanların çoğunluğunun kararı esas alınmıştır. Dolayısıyla, yeni Kanunun

<sup>618</sup> Pınar Bedirhanoglu, "Finansallaşma, Yeni Sınıfsal Çelişkiler ve Devletin Dönüşümü", **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 60, Sayı: 1, 2019, s. 379.

<sup>619</sup> Franco Modigliani, "Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations", **The American Economic Review**, Cilt: 76, Sayı: 3, Haziran 1986, s. 300; Wajih Haq, Noor Azina Ismail ve Nurul Huda Mohd Satar, "Household Debt in Different Age Cohorts: A Multilevel Study", **Cogent Economics & Finance**, Sayı: 6, 2018, s. 3.

<sup>620</sup> OECD.Stat, "Trade Union / Trade Union Density", [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (16.11.2019); OECD.Stat, "Collective Bargaining Coverage", [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (16.11.2019).

<sup>621</sup> Murat Özveri, **Sendikal haklar 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Yasası**, Birleşik Metal-İş Yayınları, İstanbul, 2012, s. 175.

çalışanları koruma, eşitlik ve adaleti sağlama gibi sosyal politika hedeflerini gerçekleştirme olanağına yönelik inanç zayıftır. Özellikle, Türkiye’deki sendika karşıtlığı, ekonomik politikalar, işsizlik, kayıt dışılık ve işverenlerin işgücü piyasasını yönlendirme gücü dikkate alındığında, çalışanların haklarının korunması açısından yeni Kanunun yetersiz kaldığı belirtilmelidir<sup>622</sup>. Nitekim, %9,2 sendikalaşma oranı ve %7,0 toplu pazarlık kapsamında<sup>623</sup> olanların oranı, Türkiye’deki durumu gözler önüne sermektedir.

Günümüzde pek çok ülkede yasal emeklilik yaşı yükseltilirken, sosyal ortaklar da, politika odaklarını yaşlı bireyler için çalışma yaşam kalitesini iyileştirmeye kaydırmaktadırlar<sup>624</sup>. Ancak Türkiye’de, sendika temsilcilerinin söz konusu pazarlıklarda yaşlı çalışanlar ve yaşlı çalışanların çalışma koşulları hakkında görüşüldüğüne tanık olunmamaktadır ya da çok nadirdir. Dolayısıyla, temsilciler arasında yaşlı çalışanların olmasında yaşlı çalışanlar açısından bir fayda olabilir ve bu temsil durumu kamu idaresiyle düzenlenebilir<sup>625</sup>.

Türkiye’de doğrudan yaşlı çalışanlara yönelik sendikal faaliyetlere rastlanmamakla birlikte, işçi örgütleri içinde yalnızca Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) bünyesinde emekli sendikası bulunmaktadır. Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) ve Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC)’nun üyesi olan<sup>626</sup> DİSK 1995 yılında Emekli-Sen Sendikası çalışmalarını başlatmış ve 2007 yılında İçişleri Bakanlığı’nın açtığı dava sonucu sendika kapatılmıştır. Söz konusu sendikanın kapatılmasına ilişkin davanın gerekçesi olarak, Anayasa’nın 51. maddesine dayanarak, "aktif çalışma yaşamından ayrılmış olanların “sendika” adı altında örgütlenmelerinin mümkün olmadığı” gösterilmiştir. Emekli-Sen 18 Haziran 2008 tarihinde Avrupa İnsan Hakları

<sup>622</sup> Sayım Yorgun, “Sosyal Politika Açısından 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 4, 2013, s. 377.

<sup>623</sup> DİSK Araştırma Merkezi (DİSK-AR), **Sendikalaşma Araştırması Türkiye’de Sendikalaşma, Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı ve Grevler (2013-2019)**, Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 2019, s. 9.

<sup>624</sup> Matthew Flynn, Martin Upchurch, Michael Muller-Camen ve Heike Schroder, “Trade Union Responses to Ageing Workforces in the UK and Germany”, **Human Relations**, Cilt: 66, Sayı: 1, 2013, s.46.

<sup>625</sup> Gökhan Ofluoğlu ve Banu Özbucak Albar, “Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 6, Yıl: 6, Sayı: 15, 2017, s. 354.

<sup>626</sup> DİSK, “Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Tüzük”, <http://disk.org.tr/tuzuk-ve-kararlar/tuzuk/> (18.02.2020).



Mahkemesi (AİHM)’ne itirazda bulunmuş ve karar 10 yıl sonra 2018’de sonuca bağlanmıştır. AİHM, Emekli-Sen ile ilgili kararında sendikanın kapatılmasında hak ihlali olmadığını, sendika adı ve mevzuatı yerine dernek adı ve mevzuatının kullanılarak emeklilerin örgütlenme haklarını kullanabileceklerini söylemiş olsa da emeklilerin uluslararası hukuktan (BM, ILO ve Avrupa Konseyi normları) doğan sendikalaşma hakları bakidir. Dahası sendikal haklarla ilgili diğer uluslararası hukuk kaynakları açısından emeklilerin sendika hakkı tartışmasıdır. Avrupa Sosyal Şartı’nın (ASS) denetim organı olan Avrupa Konseyi Sosyal Haklar Avrupa Komitesi (SHAK) emeklilerin, işsizlerin ve evde çalışanların sendika kurmasının yasaklanmasını ASS’nin 5. maddesine aykırı bulmuştur. SHAK’a göre “Sosyal Şart anlamında “çalışanlar” kavramı yalnızca aktif çalışanları değil aynı zamanda çalışmaya dayalı hakları kullanan kişileri de kapsar”. Ancak, Türkiye ASS’nin sendikalaşma hakkıyla ilgili 5. maddesine çekince koyduğu ve toplu şikayet başvuru hakkını tanımadığı için emeklilerin sendikalaşma hakkı açısından bir Avrupa Konseyi denetim süreci zor bir süreç olarak gözükmektedir<sup>627</sup>.

İlkel olarak emeklilerin sendika hakkının savunulması ve bunda ısrar edilmesi hukukun gereğidir. Türkiye’de, sendikalaşma hakkı işçi ve memurlar için iki ayrı kanunla düzenlenmektedir. Bu hususta, işçiler için 6356 Sayılı Kanun ile memurlar için 4688 sayılı Kanun esas alınmaktadır. Her iki kanun da sendika kurmayı ve sendikalara üye olmayı iş sözleşmesi ile veya kamu görevlisi olarak “çalışmak” şartına bağlamakta ve emekli olanların sendika üyeliğinin devamına olanak tanımamaktadır. Uluslararası hukuka aykırı bu iç hukuksal düzenlemeler yüzünden idari ve yargısal makamlar emeklilerin sendikalaşmasına çeşitli engeller çıkarmaktadır. Oysa, emeklilerin sendikalaşmasına dair hukuki sorunun çözümü oldukça kolaydır. 6356 ve 4688 sayılı Kanunlara sendika üyeliğinin emeklilikte de devamını sağlayacak bir hüküm eklenebilir. Ayrıca 6356 sayılı Kanunun 2. maddesindeki istisnalara “emekliler” eklendiğinde de sorun hukuk tekniği açısından çözülebilir görülmektedir<sup>628</sup>.

Emeklilik yaşlarının yükseltilmesi ile birlikte, bireylerin daha uzun bir çalışma yaşamı için hazırlanmaları gerekmektedir. Yaşlı çalışanların kapasitelerinin

<sup>627</sup> Aziz Çelik, “AİHM Emekli Sen Kararı Üstüne Yazılar”, [https://www.academia.edu/38876943/A%C4%B0HM\\_Emekli\\_Sen\\_Karar%C4%B1](https://www.academia.edu/38876943/A%C4%B0HM_Emekli_Sen_Karar%C4%B1) (18.02.2020).

<sup>628</sup> Çelik, (18.02.2020).

korunmasını ve farklı kuşaktan oluşan bir işgücü piyasasında herkes için adaleti sağlamak için hükümetler, işverenler, sendikalar ve diğer paydaşlar tarafından ortaklaşa harekete geçilmesi gerekmektedir<sup>629</sup>. Litvanya’da oluşturulan “yaşlı çalışanların işgücü piyasasına uyumu için destek ağı” işgücü piyasasının aktörleri tarafından oluşturulmuş önemli bir ortaklığı yansıtmaktadır. Söz konusu girişim, Litvanya Sendikalar Konfederasyonu (LPSK) tarafından yaş ayrımcılığı konusunda yürütülmüştür ve yaş ayrımcılığı konusunda çalışan STK’lar, eşitlik kurumları ve eğitim kurumları gibi bölgesel ve uluslararası kuruluşlarla ortaklık içermiştir. Proje kapsamında LPSK Eğitim Destek Fonu yaşlıların işgücü piyasasına yeniden uyumunu araştırmak, onları eğitim ve yeniden yeterlilik programlarına almak, yaş ayrımcılığı konusunu ortaya koymak, hükümeti, politika yapıcılarını ve işverenlerin dikkatini yaşlı çalışanların sorunlarına çekmek gibi konularda önemli çalışmalar yapmıştır. Yaşlı çalışanlara karşı önyargıyla mücadele etmek için, “From Salary to Salary” isimli canlı bir radyo programı yayınlanmıştır. Bu program Litvanya toplumunu yaşlı çalışanların sorunları hakkında bilgilendirmekle kalmayıp, aynı zamanda yaşlıları inisiyatif almaya da motive etmiştir. Projenin önemli bir sonucu, 2008’de Üçlü Konsey’e getirilmiş ve daha sonra kabul edilmiş ve toplu sözleşmelerle uygulanmıştır ve Litvanya Cumhuriyeti İş Kanunu’na getirilmiştir. Öneriler; emekliliği yakın olan yaşlı çalışanların işten çıkarılmasını önlemek için koruma ve özellikle işten çıkarılma tehdidi altındaki çalışanlar için yeniden eğitim için ücretli molayı içermektedir<sup>630</sup>.

Sonuç olarak, yaşlı işgücünü desteklemek için güçlü ve yaşa duyarlı bir istihdam politikası ve uygulaması gerekmektedir. Sendikalar, ücretle ilgili haklarının yanı sıra, yaş ayrımcılığıyla mücadele ederek, yaşlı çalışanlar için iş yaşam dengesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği, esnek çalışma, esnek emeklilik, bakım sorumlulukları için çeşitli izin olanakları, emekliliğe hazırlık eğitimleri ya da çalışan destek programları gibi konuları da gündeme getirmelidir.

<sup>629</sup> UNECE Working Group on Ageing, **Realizing the Potential of Living Longer**, UNECE Policy Brief on Ageing No. 19, 2017, s. 5.

<sup>630</sup> European Commission, **Trade Union Practices on Anti-Discrimination and Diversity**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010, s. 13.

### 2.3.3. İşletme Düzeyindeki Politikalar ve Uygulamalar

İşletme düzeyindeki politikalar ve uygulamalar, yaşlı dostu işletmeler ve yaşlı dostu İKY bağlamında ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### 2.3.3.1. Yaşlı Dostu İşletmeler

İşyerlerinin yaşlı işgücüne uyum biçimlerine ilişkin konular, bilimsel literatürde çeşitli terminoloji bakımından ele alınmaktadır. Çoğu çalışmada bu konu için “yaş dostu” veya “yaşlı dostu” ifadesi kullanmasına rağmen, bazı çalışmalar farklı nitelendirmeler kullanmaktadır. Yaşlı dostu kavramı aslında WHO'nun yaşlı bireylerin bir topluluğa veya kuruluşa sosyal katılımını sağlamak için “aktif yaşlanma” çerçevesini güçlendiren uygulamalar, özellikler veya faktörleri ifade etmektedir<sup>631</sup>. “İşyerinde aktif yaşlanma” olarak nitelendirme yapılabilmektedir<sup>632</sup>. Diğer yandan, “yaş temelli olumlu kültür<sup>633</sup>”, “yaşa duyarlı politikalar<sup>634</sup>” ya da “yaş bilinçli politikalar<sup>635</sup>” şeklinde kullanımların da olduğu görülmektedir. Daha yaygın bir kullanıma sahip olmasından dolayı, “yaşlı dostu” terimi kullanılması tercih edilmiştir.

Söz konusu terminoloji bağlamında, yaşlı dostu işletmenin kavramsal gelişimi, yaşlı çalışanlar için destekleyici işyeri ortamları oluşturma ve şekillendirmede önemli olan birbiriyle ilişkili örgüt kültürü ve örgütsel iklim

<sup>631</sup> WHO, Active, s. 12.

<sup>632</sup> Juhani Ilmarinen, **Promoting Active Ageing in The Workplace**, European Agency for Safety and Health at Work, 2012, (Active), s. 1; Frerich Frerichs, Robert Lindley, Paula Aleksandrowicz, Beate Baldauf ve Sheila Galloway, “Active Ageing in Organisations: A Case Study Approach”, **International Journal of Manpower**, Cilt: 33, Sayı: 6, 2012, s. 666; Simonetta Manfredi ve Lucy Vickers, “Meeting The Challenges of Active Ageing in The Workplace: Is The Abolition of Retirement The Answer?”, **European Labour Law Journal**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2013, s. 251; Tove Midsundstad ve Hanne Bogen, “Active Aging Policies between Individual Needs and Collective Goods. A Study of Active Aging Policies and Practices in Norway”, **Nordic Journal of Working Life Studies**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2014, s. 139.

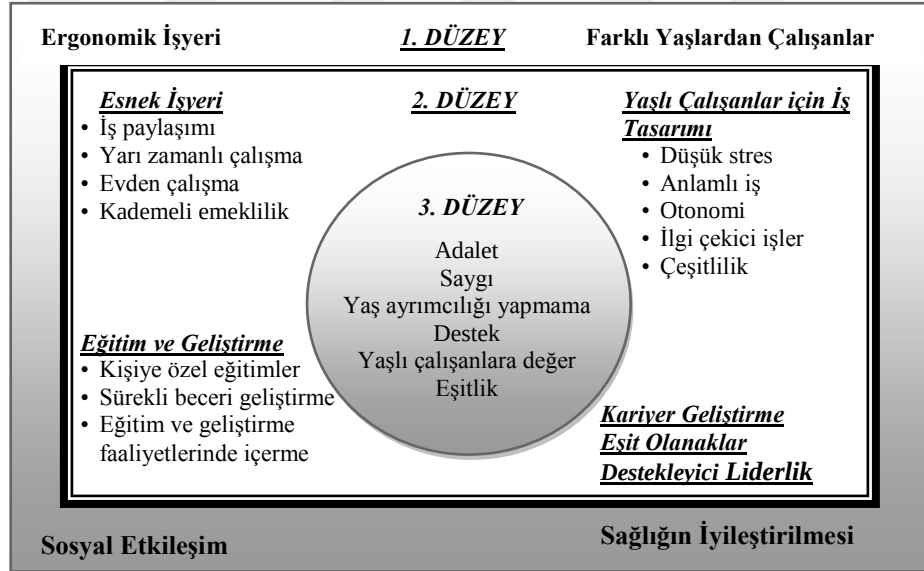
<sup>633</sup> Louise Ansari, **When We're 64: Your Guide to a Great Later Life**, Green Tree, London, 2019, s. 65; Cheryl Paullin ve Deborah L. Whetzel, “Retention Strategies and Older Workers”, **The Oxford Handbook of Work and Aging**, (Ed. Jerry W. Hedge ve Walter C. Borman), Oxford Library of Psychology, New York, 2012, s. 392.

<sup>634</sup> Sophie Hennekam ve Olivier Herrbach, “The influence of Age-Awareness Versus General HRM Practices on the Retirement Decision of Older Workers”, **Personnel Review**, Cilt: 44, Sayı: 1, 2015, s. 11; Brooke ve Philip, s. 426; OECD, Netherlands, s. 107.

<sup>635</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **Ageing and Employment Policies Netherlands Working Better With Age**, OECD Publishing, Paris, 2014, (Netherlands Age), s. 130; Hendrik P. van Dalen, Kène Henkens ve Joop Schippers, “How Do Employers Cope With an Ageing Workforce? Views from Employers and Employees”, **Demographic Research**, Cilt: 22, Sayı: 32, 2010, s. 1023.

kavramları ile birleştirilmektedir. Örgüt kültürü, işletmenin üyeleri arasında paylaşılan değerlere, inançlara ve varsayımlara dayanan işletmenin derin yapısını ifade etmektedir<sup>636</sup>. Örgütsel iklim ise, çalışanların çalışma ortamları ile ilgili ortak algıları ve deneyimleri ile desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir<sup>637</sup>. Dolayısıyla, yaşlı dostu işletme kavramı, mevcut literatürde algılar, inançlar, tutumlar, davranış normları, politikalar ve uygulamalar arasında uzanan çeşitli kavramsal düzeylerde ortaya çıkan çok boyutlu bir dizi örgütsel özelliklerle ilgilidir. Appannah ve Biggs (2015), yaşlı dostu işletme kültürünün varsayımsal bir çerçevesini sunmaktadır. Şekil 11'den görüleceği üzere çerçeve, yaşlı çalışanlarla ilgili örgütsel davranış ve sosyoloji kavramlarını bütünleştirmektedir.

**Şekil 11:** Yaşlı Dostu İşletme Kültürü Çerçevesi



Kaynak: Arti Appannah ve Simon Biggs, “Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers”, **Journal of Social Work Practice**, Cilt: 29, Sayı: 1, 2015, s. 47.

İlk düzeyde modeli çevreleyen ergonomik işyeri, farklı yaşlarda çalışanlar, sosyal etkileşim ve sağlığın iyileştirilmesi unsurları, yaşlı dostu işletme kültürünün görünür ve somut yönlerini içermektedir. Modelin ikinci düzeyi, işletmenin yaşlı çalışanlarına yönelik olarak kullandığı stratejileri içerirken, bunlar arasında esnek

<sup>636</sup> Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2017, s. 101.

<sup>637</sup> Benjamin Schneider, Mark G. Ehrhart ve William H. Macey, “Organizational Climate and Culture”, **Annual Review of Psychology**, Sayı: 64, s. 361.

çalışma, yaşlı çalışanlar için uygun işler tasarlama ve yaşlı çalışanlar için sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması yer almaktadır. Modelin son düzeyi ise, örgüt kültürü ve ikliminden kaynaklı işletme içinde yaşlı çalışanlarla ilgili tutum ve davranışları ifade etmektedir<sup>638</sup>.

Yaşlı dostu işletmeler yaş yönetimini uygulayan işletmeler olarak da ifade edilmektedir. Yaş yönetimi, işverenin yaşlı çalışanların çalışma ihtiyaçlarını karşılayacak, uyarlanmalarını sağlayacak koşulları oluşturmaktan sorumlu olduğu anlamına gelmektedir. Bireysel farklılıkların yaşla birlikte artması, emeklilik yaşına yaklaşan çalışanların işle ilgili görevlerini düzenlerken ve değiştirirken bireysel düzenlemelerin gerekli olabileceği anlamına gelmektedir<sup>639</sup>. Ergonomik çalışma tasarımı, bireysel gelişim, bilgi yönetimi ve destekleyici liderlik tarzı gibi koşullar kaliteli bir çalışma yaşamı açısından tüm çalışanlar için gerekli ve önemliyken, yaşlı dostu işletme kültürü ve emekliliğe geçiş yönetimi gibi bazı uygulamalar yaşlı çalışanlar için özel olarak önemlidir. Araştırmalar, yaşlı çalışanların kaliteli istihdamı için örgütsel faktörlerle ilgili ülkelere özgü bakış açılarını ortaya koymaktadır<sup>640</sup>. Almanya'da Wöhrmann, Deller ve Pundt (2018) Gümüş İş Endeksi'ni (SWI) geliştirmişlerdir. Endeks, işletmelerin yaşlı çalışanları istihdam etme konusundaki yeteneklerini değerlendirmeleri için kontrol aracı olarak kullanılmakta, işletme kültürü, liderlik ve belirli İK uygulamalarının unsurlarını içermektedir<sup>641</sup>.

---

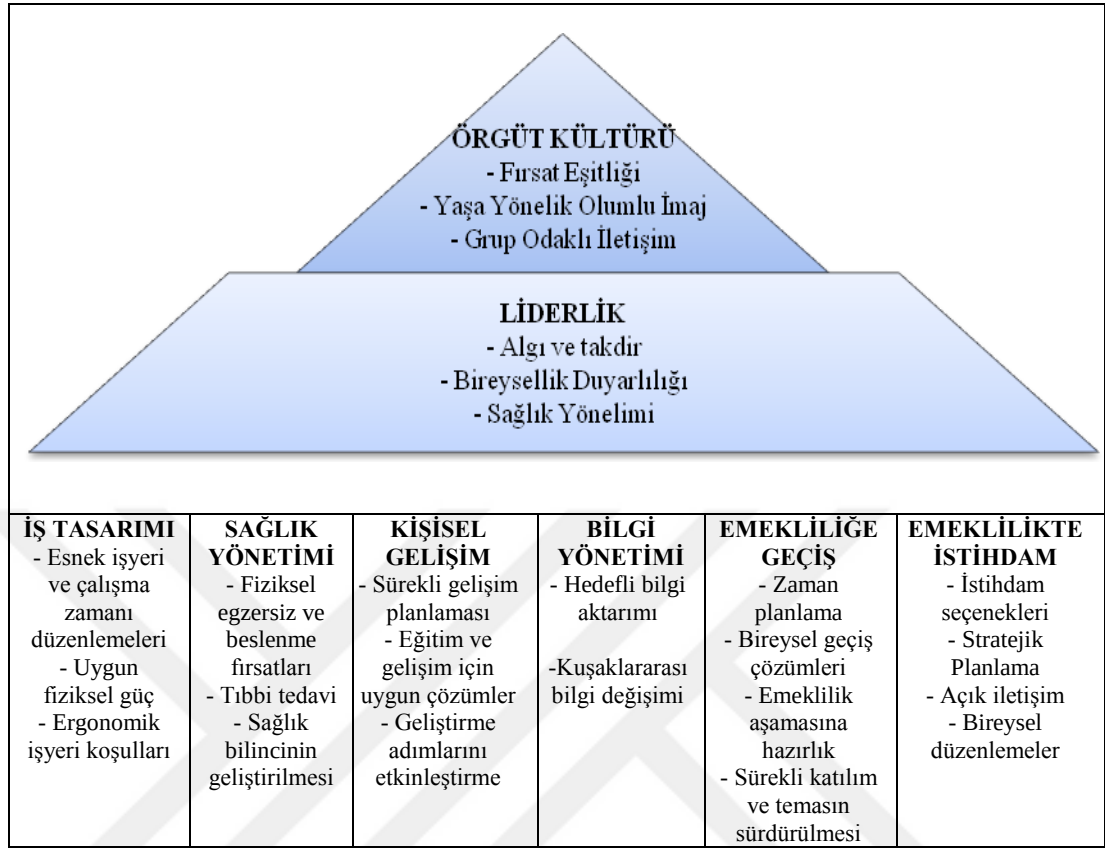
<sup>638</sup> Appannah ve Biggs, s. 47.

<sup>639</sup> Jana Tnidaršič ve Vlado Dimovski, “Retaining Older Workers: Fields Of Action – Constituting A Comprehensive Age Management Model”, **The Journal of Applied Business Research**, Cilt: 25, Sayı: 4, 2009, s. 88.

<sup>640</sup> Max R. Wilckens, Anne M. Wöhrmann, Caitlin Adams, Jürgen Deller ve Ruth Finkelstein, “Integrating the German and US Perspective on Organizational Practices for Later Life Work: The Later Life Work Index”, **Current and Emerging Trends in Aging and Work**, (Ed. Sara J. Czaja, Joseph Sharit ve Jacquelyn B. James), Springer Nature Switzerland AG, 2020, s. 60.

<sup>641</sup> Anne Marit Wöhrmann, Jürgen Deller ve Leena Pundt, “Complementing AAI at the Meso Level: The Silver Work Index”, **Building Evidence for Active Ageing Policies**, (Ed. Asghar Zaidi, Sarah Harper, Kenneth Howse, Giovanni Lamura ve Jolanta Perek-Białas), Palgrave Macmillan, 2018, s. 82.

**Şekil 12:** Gümüş İş Endeksine göre Yaş Yönetim Modeli



Kaynak: Wöhrmann ve diğerleri, s. 82.

Wöhrmann ve diğerleri (2018)'nin modeline göre, emekliliğe yakın olan veya emekli olduğu halde çalışmaya devam eden çalışanların olduğu işletmelerde örgütsel yönetiminin sekiz boyutu bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve liderlik, her ikisi de diğer tüm boyutların tasarımını etkileyen kapsayıcı boyutlar olduğu için modelin ana çatısını temsil etmektedir. Örgüt kültürü boyutu, bir işletme içindeki hakim kolektif düşünce ve eylem kalıplarını, standartları ve değerleri içermektedir. Emekli olmuş ya da olmamış yaşlı çalışanlarına yönelik yaş yönetimini teşvik eden bir örgüt kültürünün varlığı, tüm yaş grubu çalışanlar tarafından takdir edilmesi gereken bir uygulamadır. Örgüt kültürü içerisinde fırsat eşitliği, yaşıya yönelik olumlu imaj, grup odaklı iletişim yer almaktadır. Fırsat eşitliği göstergesi, işe başlangıç koşullarının yaştan bağımsız olarak her çalışan için adaletli olması gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda yaşa bağlı hiçbir ayrımcılık veya etiketlenmenin meydana gelmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Liderlik boyutu, örgütsel yöneticiler tarafından yaşlı çalışanların potansiyelinin artırılması rolünü içermektedir. Liderlik, algı ve takdir,

bireyselliğe duyarlılık ve sağlık yönelimi boyutlarından oluşmaktadır. Algılama ve takdir göstergesi, işletme yöneticilerinin tüm yaş gruplarındaki çalışanlara karşı saygı ve samimiyetle ortaya çıkan temel bir takdir tutumuna sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu hususta, yöneticiler çalışanları dinlemeli, deneyimlerini ve işletme için neler başardıklarını takdir etmelidir. Bireyselliğe duyarlılık ise, yöneticilerin, farklı yaşam evrelerinin karakteristik özellikleri konusunda duyarlı olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Diğer yandan, sağlık yönelimi göstergesi ise bir işletmenin yöneticilerinin sağlığı geliştirici bir iş tasarımı sağlama ve sağlıklı yaşam biçimi seçimleri açısından bir rol model olarak hizmet etme sorumluluklarını yerine getirip getirmediği sorusunu içermektedir<sup>642</sup>.

Özetle, çalışanların, özellikle yaşlı çalışanların psikolojik ve fiziksel güvenliğinin yeterli düzeyde sağlandığı işletmeler yaşlı dostu işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Fiziksel koşulların bir işletmenin yaşlı dostu olması üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, iyi bir çalışma ortamı tasarımı yaşlı çalışanların işlerini iyi yapmalarına ve işle ilgili yaralanmaları azaltmalarına yardımcı olabilmektedir. Yaşlı çalışanlara, çalışma koşullarını iyileştiren web tabanlı ve sanal teknolojilerle ilgili eğitim vererek, yaş ayrımcılığından kaçınılabilir, böylece yaşlı dostu bir ortam geliştirilebilir. Psikolojik koşullar bağlamında ise, yaşlı çalışanların katılımını teşvik eden ve yaşlı çalışanların becerilerini ve bilgilerini ilerletme fırsatı veren İK uygulamaları, motivasyonu ve iş doyumunu artıracak için yaşlı dostu işletmelerin vazgeçilmez özelliklerindendir<sup>643</sup>.

### 2.3.3.2. Yaşlı Dostu İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve bireylerin yaşam döngüsündeki değişimler nedeniyle, işgücünde yaş çeşitliliği artmaktadır. Söz konusu gelişmeler, bireylerin daha uzun süre ve ileri yaşlarda çalışma yaşamında kalmasına neden olmaktadır<sup>644</sup>. Bireylerin çalışma yaşamında daha uzun kalmalarına

<sup>642</sup> Wöhrmann ve diğerleri, s. 81, 83.

<sup>643</sup> Allan B. de Guzman, Hazel N. Amrad, Roren Charisse G. Araullo ve Hershey Betricia O. Cheung, "A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace", **Educational Gerontology**, Sayı: 40, 2014, s. 390.

<sup>644</sup> Ariane Froidevaux, Valeria Alterman ve Mo Wang, "Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective", **Current and Emerging Trends in Aging and Work**, (Ed. Sara J. Czaja, Joseph Sharit ve Jacquelyn B. James), Springer Nature Switzerland AG, 2020, s. 33.

neden olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında çalışanların yaşı ve cinsiyeti, çalışanların kendi sağlığı veya yakın bir aile üyesinin sağlığı, eşinin emekli olması, eğitim düzeyi ve ekonomik koşullar (alternatif yarı zamanlı istihdam veya çalışanın emeklilikte finansal güvence algısı konusunda belirsizlik yaşaması) yer almaktadır. Ekonomik finansal krizler birçok çalışanın emeklilik planları üzerinde etkili olmakta ve bu da birçoğunu emekliliği ertelemeye yöneltmektedir. Bununla birlikte, çeşitli araştırmalar, yaşlı çalışanların emeklilikle ilgili kararlarını, çalışma koşulları, iş talepleri (fiziksel talepler ve zamana bağlı talepler), iş özerkliği, karmaşıklık ve işle ilgili stres, ast-üst ilişkileri ya da genç çalışanlara mentorluk yapma olanağı gibi işyeri faktörlerinin de etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel İK politikaları ve uygulamaları yaşlı çalışanların emeklilik planlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici İK uygulamaları özellikle yaşlı çalışanların istihdama devam etmelerini etkileyen belirgin bir faktör olarak kabul edilmektedir<sup>645</sup>.

İşgücündeki yaşlanma eğilimi göz önüne alındığında, İKY uygulamalarının yaş çeşitliliğine sahip işletmeleri nasıl destekleyebileceği ve farklı kuşakların birlikte daha iyi bir performans göstermelerini nasıl sağlayacağına yönelik bir anlayışa sahip olması oldukça önemli hale gelmektedir<sup>646</sup>. Bu tür bir anlayış, daha önce de bahsedildiği üzere, işverenlerin, yaşlı çalışanlarla ilgili maliyetler ve üretkenlikleri arasında bir boşluk olduğunu düşünmelerinden dolayı, yaşlı çalışanları işe alma ve elde tutma konusunda genellikle isteksiz olduklarını bildirdikleri için özellikle önemlidir<sup>647</sup>. Yaşlı çalışanların işe alınmasına ilişkin bu tür algılar, işyerinde var olan ve hem olumlu hem de olumsuz nitelikleri genelleme eğiliminde olan çok sayıda

---

<sup>645</sup> Dikla Segel-Karpas, Peter A. Bamberger ve Samuel B. Bacharach, “The Prevalence and Distribution of Aging-Friendly Human Resource Practices”, **The International Journal of Aging and Human Development**, Cilt: 81, Sayı: 1–2, 2015, s. 123; René Schalk ve Donatienne Desmette, “Intentions to Continue Working and Its Predictors”, **Aging Workers and The Employee Employer Relationship**, (Ed. P. Matthijs Bal, Dorien T.A.M. Kooij ve Denise M. Rousseau), Springer International Publishing, New York, 2015, s. 189, 191.

<sup>646</sup> Monika E. von Bonsdorff, Le Zhou, Mo Wang, Sinikka Vanhala, Mikaela B. von Bonsdorff ve Taina Rantanen, “Employee Age and Company Performance: An Integrated Model of Aging and Human Resource Management Practices”, **Journal of Management**, Cilt: 44, Sayı: 8, 2018, s. 3125.

<sup>647</sup> Andrew D. Eschtruth, Steven A. Sass ve Jean-Pierre Aubry, “Employers Lukewarm About Retaining Older Workers”, **Centre for Retirement Research Boston College**, Sayı: 10, 2007, s. 3; Kène Henkens, Hendrik P. van Dalen, David J. Ekerdt, Douglas A. Hershey, Martin Hyde, Jonas Radl, Hanna van Solinge, Mo Wang ve Hannes Zacher, “What We Need to Know About Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade”, **The Gerontologist**, Cilt: 58, Sayı: 5, 2018, s. 808.



basamaklıp değer yargısıyla açıklanmaktadır. Basmakalıp yargılar arasında yaşlı çalışanların değişime karşı daha dirençli olmaları, öğrenmede daha fazla zorluk yaşamaları, kötü performans göstermeleri ve maliyetli olmaları yer almaktadır<sup>648</sup>. Ancak, daha önce de vurgulandığı gibi araştırma kanıtları çoğunlukla bu basmakalıp yargıları doğrulayamamıştır. Çeşitli önyargılar nedeniyle yaşlı çalışanları işe almamanın olumsuz rolünün aksine, işgücü piyasasının yaşlanması karşısında, İKY uygulayıcılarının, yaş çeşitliliğine yönelik politikalar üretmeleri büyük öneme sahiptir<sup>649</sup>.

ABD'deki işletmelerde yaşlı çalışanların durumu hakkında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin araştırmasına göre, işletmelerde yaşlanan işgücünün etkilerini ele almak için adımlar atılmaya başlanmıştır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, işletmelerin %6'sı bu değişikliğe hazırlanmak için özel politikalar ve yönetim uygulamaları uyguladıklarını, %5'i değişiklik önerdiğini, %2'si ise politika ve yönetim uygulamalarında değişikliklerin uygulanması planını kabul ettiğini belirtmiştir. Diğer yandan, çoğu işletme değişikliklerin gerekip gerekmediğini görmek için politikalarını ve uygulamalarını incelemeye başlamış (%36) ya da bu demografik değişime hazırlanmak için herhangi bir değişiklik yapmaları gerekmediğini (%20) belirtmiştir. İşletmelerin %19'u bu değişimin yeni farkına varmaya başladığını ve son olarak %13'ü ise bu değişimin farkında olmadığını ifade etmiştir<sup>650</sup>.

Yeatts ve diğerleri (2000) yaşlı çalışanlarla ilgili iki İK yaklaşımına odaklanmaktadır. İlki, yaşlı çalışanların değerlerini kaybettiklerini ve işletmeden ayrılmaları için teşvik edilmesi gerektiğini düşünen “değersizleştirme yaklaşımı”dır. Diğeri, yaşlı çalışanların iyi yönetilirse değerli kalmaya devam eden, yenilenebilir bir değer olduğunu varsayan “koruma yaklaşımı”dır<sup>651</sup>. Koruma yaklaşımını temel alan

<sup>648</sup> Richard A. Posthuma ve Michael A. Campion, “Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions”, **Journal of Management**, Cilt: 35, Sayı: 1, 2009, s. 160.

<sup>649</sup> Cort W. Rudolph, Eileen C. Toomey ve Boris B. Baltes, “Considering Age Diversity in Recruitment and Selection: An Expanded Work Lifespan View of Age Management”, The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work, (Ed. Emma Parry ve Jean McCarthy), Palgrave Macmillan, London, 2017, s. 613, 614.

<sup>650</sup> The Society for Human Resource Management (SHRM) ve The SHRM Foundation, **Preparing for an Aging Workforce: Strategies, Templates and Tools for HR Professionals**, Society for Human Resource Management, 2016, s. 35.

<sup>651</sup> Dale E. Yeatts, W. Edward Folts ve James Knapp, “Older Workers' Adaptation to a Changing Workplace: Employment Issues for The 21st Century”, **Educational Gerontology**, Cilt: 26, Sayı:

araştırmacılar, yaşlı çalışanları yönetmek için belirli İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Söz konusu araştırmalar<sup>652</sup>, yaşlı dostu işletme olabilmek için, yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma programları, gönüllülük esasına dayanarak, çalışanın rızasıyla daha hafif çalışma koşulları olan bir pozisyona geçiş sağlama, esnek faydalar, daha az vardiya ve kariyer boyu eğitim, ücretli izinler, karar alma süreçlerine katılım gibi İK uygulamalarını önermektedir. Bununla birlikte, yaşlı dostu İK uygulamalarının yaşlı çalışanların sağlığı, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Armstrong-Stassen (2008) araştırmalarında, yaşlı çalışanlardan işgücünde kalma ya da emekli olma kararlarını etkilemede, yedi İK uygulamasının (esnek çalışma seçenekleri, eğitim ve gelişim fırsatları, iş tasarımı, itibar ve saygı, performans değerlendirme, tazminat, emeklilik öncesi ve sonrası için olanaklar) önemini belirtmelerini istemiştir. Buna göre, itibar ve saygı ile adil performans değerlendirme süreçlerinin, yaşlı çalışanların işgücünde kalma veya işgücü piyasasından ayrılma kararı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu, iş tasarımı ve tazminatın da bu uygulamalardan hemen sonra geldiği sonucuna ulaşılmıştır<sup>653</sup>. Saba ve Guerin (2005) ise, yeni yetkinlikler edinme ve iyi bir ortamda çalışma konusundaki beklentilerine karşılık gelen İK uygulamalarının yaşlı çalışanların erken emeklilik arzusunu azalttığı sonucuna ulaşmışlardır<sup>654</sup>.

Aşağıda, yaşlı dostu İKY uygulamaları bağlamında, yaşlı çalışanlar için önem arz eden işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri, iş sağlığı ve güvenliği ile çalışan destek programları uygulamaları ayrıntılarıyla incelenecektir.

---

6, s. 577; Dorien T. A. M. Kooij ve Karina van de Voorde, "Strategic HRM for Older Workers", **Aging Workers and the Employee-Employer Relationship**, (Ed. P. Matthijs Bal, Dorien T.A.M. Kooij, Denise M. Rousseau), Springer International Publishing Switzerland, 2015, s. 61.

<sup>652</sup> Marjorie Armstrong-Stassen, Human Resource Practices for Mature Workers – And Why Aren't Employers Using Them?, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Cilt: 46, Sayı: 3, 2008, s. 338; Robert J. Paul ve James B. Townsend, "Managing the Older Worker: Don't Just Rinse Away the Gray", **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, Cilt: 7, Sayı: 3 1993, s.73; Barbara L. Rau ve Gary A. Adams, "Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, 2005, s. 650; Chantal Remery, Kène Henkens, Joop Schippers ve Peter Ekamper, "Managing an Aging Workforce and A Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers", **Population Research and Policy Review**, Cilt: 22, 2003, s. 33.

<sup>653</sup> Armstrong-Stassen, s. 345.

<sup>654</sup> Tania Saba ve Gilles Guerin, "Extending Employment Beyond Retirement Age: The Case of Health Care Managers in Quebec", **Public Personnel Management**, Cilt: 34, Sayı: 2, 2005, s. 196.

### 2.3.3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme

Bazı ülkelerde, yaşlı çalışanları işe alma ve onları ayrımcılığa karşı koruma bağlamında mevzuat olmasına rağmen, yaşla ilgili önyargılar emekliliği yaklaşmış olanlar için fırsatları sınırlamaya devam etmektedir. Ancak, işgücünün yaşlanması karşısında, işverenin tutum ve davranışlarının değişeceğine yönelik birtakım sınırlı kanıtlar da bulunmaktadır<sup>655</sup>. Özellikle, seçim süreçlerindeki önyargılar, yaşlı çalışanların işgücü piyasasındaki hareketliliğini kısıtlamaktadır. Bu tür önyargı, bireyin gerçek bilgi, beceri ve yeteneklerini göz ardı ederek, doğrudan yaşa dayanmakta ve yaş ayrımcılığına neden olmaktadır<sup>656</sup>. İşe alım uygulamalarında yaşla ilgili önyargılar ve ayrımcılık açıkça görülürken, işten çıkarılırken bu ayrımcılık daha örtük bir şekilde gerçekleşmektedir<sup>657</sup>. Söz konusu ince çizgi, başvuranın yaşı ve yaşlı çalışanların işe alınması için gerekli, bilgi, beceri ve yetenek gibi diğer özelliklerin yanı sıra, yöneticinin öncelikleri, personel kısıtlılığı (işgücü kıtlığı) ve diğer örgütsel faktörlerin birleşiminden kaynaklanmaktadır<sup>658</sup>.

Yaşlı dostu işe alım süreci açısından, iki tür iş arayan yaşlı çalışan kategorisi bulunmaktadır<sup>659</sup>:

- Geleneksel emeklilik yaşı öncesi ve sonrası dahil olmak üzere iş arayan işsiz yaşlı işgücü,
- Hali hazırda çalışan ve iş ya da işletme değiştirmek isteyen yaşlı çalışanlar.

Yaşlı çalışanları aktif olarak işe alma konusunda bir strateji oluşturmak için işletmelere şu adımlar önerilmektedir<sup>660</sup>.

- İK ekibi her yaştan iş arayanlara hitap etmek ve değer yargılarının ve genellemelerin işe alım kararlarında bir rol oynamamasını sağlamak için işe alım yöneticileriyle birlikte çalışmalıdır. Örneğin, işe alım

<sup>655</sup> Philip Taylor, Christopher Mcloughlin, Elizabeth Brooke, Tia Di Biase ve Margaret Steinberg, "Managing Older Workers During a Period of Tight Labour Supply", **Ageing and Society**, Sayı: 33, 2013, s. 35.

<sup>656</sup> Posthuma ve Campion, s. 159.

<sup>657</sup> Keith A. Anderson, Virginia E. Richardson, Noelle L. Fields ve Robert A. Harootyan, "Inclusion or Exclusion? Exploring Barriers to Employment for Low-Income Older Adults", **Journal of Gerontological Social Work**, Sayı: 56, 2013, s. 326.

<sup>658</sup> Kasia Karpinska, Kene Henkens ve Joop Schippers, "The Recruitment of Early Retirees: Avignette Study of the Factors That Affect Managers' Decisions", **Ageing and Society**, Sayı: 31, 2011, s. 570.

<sup>659</sup> SHRM, s. 35.

<sup>660</sup> SHRM, s. 36.

yöneticilerinin ve işe alım sürecine dahil olan diğer uzmanların, yaşlı işgücünü belirli bir pozisyon için *"olması gerekenden fazla nitelikli (overqualified)"* olarak görmesi bir genellemedir. Ancak bu genelleme, yalnızca gerçekten bir pozisyonla ilgilenen iş arayanları dışlamakla kalmaz, aynı zamanda eşit istihdam fırsatını da tehlikeye atmaktadır. Ayrıca, yaş ayrımcılığı kanunları ya da hükümleri kapsamında da dava konusu niteliği taşımaktadır.

- Bir iş rolünün, iş arayan bireyin becerileri, deneyimi ve istihdam hedefleri ile iyi bir uyum içinde olmasını sağlamak önemlidir. Ancak işe alım sürecine dahil olanlar, iş arayan bireyin bir işten ne istediğine ilişkin varsayımlara dayanarak başvuruları baştan reddetmemelidir. İlgili alanlar görüşme sürecinde ele alınabilir. Örneğin, işe başvuran bireyin pozisyonda tatmin olmayacağına dair endişeler varsa, *"Bu rol için motivasyonunuz nedir?"* veya *"Bu rolle nasıl mücadele edeceksiniz?"* gibi sorularla bu tür bilgiler ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde, tazminat konusundaki endişeler, iş arayan bireye maaş beklentilerini sorarak çözülebilir.

Yaş ayrımcılığına neden olmamak veya yaş yanlılığını ortadan kaldırmak için seçim süreci materyallerine özellikle dikkat edilmelidir. Seçim süreci boyunca kullanılan tüm başvuru ve mülakat soruları, potansiyel olarak ayrımcı soruları ortadan kaldırmak için dikkatle gözden geçirilmelidir. *"Kaç yaşındasınız?"*, *"Doğum tarihiniz nedir?"*, *"Ne zaman liseden mezun oldunuz?"*, *"Sosyal güvenlik yardımları alıyor musunuz?"*, *"Fiziksel olarak bu işin üstesinden gelebilir misiniz?"* gibi sorular kesinlikle sorulmamalıdır<sup>661</sup>.

Bazı işletmeler, işe alımın ayrımcılıktan uzak olmasını sağlamak ve olumsuz kalıp yargıları bertaraf etmek için işe alım uzmanlarına ya da işe alım süreçlerinde sıklıkla yer alan bölüm yöneticilerine özel eğitimler düzenlemektedir. *"Tercih edilen işveren"* olarak işveren imajını artırabilecek tanınmış ulusal sertifikalar veya ödüller, işverenlerin daha geniş bir yetenek havuzuna erişmesinde yardımcı olmaktadır. İşgücü piyasasındaki dezavantajlı gruplar için istihdama fırsat sağlamanın önemi, 2010 yılında Avrupa sektörler arası sosyal ortaklar tarafından gerçekleştirilen

---

<sup>661</sup> SHRM, s. 37.

kapsayıcı işgücü piyasaları” hakkında Özerk Çerçeve Anlaşması’nda açıkça vurgulanmıştır. Bu hususta çeşitli işletmelerin yaşlı dostu işe alım uygulamaları bulunmaktadır. Yaşlı çalışanların özel beceri ve yetkinliklerinin farkında olan Japonya merkezli çokuluslu bir işletme olan ve Belçika’da da faaliyet gösteren Daikin Avrupa şirketi, yaşlı çalışanların işe alım kampanyalarını hedeflemektedir. Başlangıçta, bu tür çalışanlara (genellikle uzun süredir işsiz olanlara) yoğun yaz dönemini kapsayan mevsimlik sözleşmeler önerilmektedir. Daha sonra, mevsimlik çalışanların çoğunluğu daimi statüye alınmaktadır. İşsiz yaşlılar için Daikin’de istihdam edilebilirliğe de odaklanılmaktadır. İş istasyonlarının özellikle ağır olduğu yerlerde, iş süreçlerinin fiziksel yükünü kolaylaştırmak için çalışmalar yapılmaktadır. Bireylerin sağlık sorunları nedeniyle işyerinden uzak kalmaları sonucu, onların yeniden uyum sağlamaları için planlar mevcuttur. İş birliği ve bilinçlendirme yoluyla yaşlı çalışanların işe alınması bağlamında, Belçika Serbest Meslek ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (UNIZO), Kamu İstihdam Hizmetleri ve diğer aktörlerle iş birliği yaparak KOBİ’lerde yaşlı çalışanların işe alınmasını kolaylaştırmaktadır. Buna ek olarak, UNIZO, KOBİ’lere yaşlı çalışanların işe alınması, çeşitlilik planlarının oluşturulması ve bilinçlendirme konularında ücretsiz hizmet sunmaktadır<sup>662</sup>.

#### 2.3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Çalışma yaşamının uzaması ile birlikte, çalışanlar için içsel ve dışsal işgücü piyasasında esnekliği desteklemenin en etkili yolları, istihdam edilebilirliği ve uyarlanabilirliği koruyan uygulamalardır. Günümüzde yaşlı bireyler geçmişte olduğundan daha iyi eğitilidir, bu nedenle katma değeri yüksek işler yapabilir ve tamamlayıcı teknolojilerle çalışabilirler. Yaşlı işgücünün bir bütün olarak daha iyi performans göstermesine yardımcı olan İKY araçları ile beceri geliştirme yatırımlarına devam edilmeli ve verimlilikleri artırılmalıdır. Ancak, yaşlılar için beceri geliştirme fırsatları sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, yaşlıların özel öğrenme gereksinimlerini göz önünde bulunduran eğitim programları yaygın olarak erişilebilir

---

<sup>662</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, **Employers’ Practices for Active Ageing**, Final Synthesis Paper of The European Employers’ Organisations Project on Age Management Policies in Enterprises in Europe, 2012, s. 9.

hale getirilmelidir<sup>663</sup>. Düzenli değerlendirmeler yoluyla, yaşlı çalışanlar, genç meslektaşları için mentor, eğitmen veya kılavuz olarak hareket etmeye teşvik edilebilirler. Bu genellikle belirli becerilerini değerlendirmenin iyi bir yolu olarak görülür ve ayrıca kuşaklararası öğrenme yöntemleri ile birleştirilebilir. Verimlilik ve işgücü katılımını sağlamanın önemli bir parçası olarak düzenli beceri güncelleme kapsamında, Avusturya’da faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası piyasa için organik tarım ürünleri üreten Kräuterhaus Sonnentor’da yıllık kişisel gelişim incelemeleri uygulaması bulunmaktadır. Kişisel istekleri ve beceri gereksinimlerini değerlendirmek için yönetim ve çalışanlar arasındaki düzenli iletişim, bireylerin eğitim ve kariyer taleplerini düzenli olarak değerlendirmelerini sağlar. Ayrıca, işverenin hazırlanmasına ve yaşlı çalışanın emekli olmadan önce değerli olan bilgi transferini sağlamasına olanak tanımaktadır<sup>664</sup>. Yeniden beceri kazandırma da yaşlıların becerilerinden faydalanmak için başarılı stratejilerde rol oynamaktadır. Küresel bir telekomünikasyon sağlayıcısı, üst düzey çalışanları kendilerini yeniden keşfetmeye teşvik etmekte ve yeni teknik beceriler kazanmalarına yardımcı olacak programlara yatırım yapmaktadır. COBOL veya C++ gibi daha eski teknolojiler üzerine kariyeri olan yazılım mühendislerine, mobil bilgisayar, yapay zeka ve diğer teknolojileri öğrenmeleri için olanaklar sunulmaktadır<sup>665</sup>.

Yaşam boyu öğrenmenin önemi, daha uzun ömür ve daha uzun çalışma süreleri beklentisiyle büyük önem kazanmaktadır. Gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri türlerinin tahmin edilemez olduğu göz önüne alındığında, beceri eğitimi yalnızca bugünün işleriyle ilgili becerilere odaklanmamalıdır. Güncelliğini kaybetmiş eğitim programları, çalışanların yeni beceriler "öğrenme" kapasitesini geliştirmek için kapsamlı bir incelemeye ihtiyaç duymaktadır. Özelleştirilmiş çevrimiçi kurslardan, oyun ve simülasyonlar gibi daha ilgi çekici ve katılımcı platformlara kadar eğitim için teknolojik çözümlere odaklanılmalı, uygun maliyetle öğrenme çıktıları üretilip, etkileri dikkatlice değerlendirilmelidir. Özellikle teknoloji ve yaşlıların teknolojiyi kullanma yetenekleri arasındaki boşluğu ifade eden “*gri bölünme*”, yeni nesil yaşlılar teknolojiye ilgi duydukça yavaş yavaş azalmaktadır.

<sup>663</sup> Asian Development Bank, **Tapping Technology to Maximize the Longevity Dividend in Asia**, Asian Development Bank, 2018, s. 26.

<sup>664</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 15.

<sup>665</sup> Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz ve Erica Volini, **Deloitte’s 2018 Global Human Capital Trends**, Deloitte Development LLC., 2018, s. 51.

Daha iyi bilgi erişimi ve hizmetlerin ve cihazların kullanım kolaylığının geliştirilmesi bu boşluğu azaltabilmektedir. Ancak, yaşlı çalışanları mevcut ve gelişmekte olan teknolojilere daha iyi uyarlamak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır<sup>666</sup>.

İşverenler ve İK yöneticileri genellikle eğitimin tüm yaş grupları için açık olduğunu vurgulama eğilimindedirler, ancak eşit katılıma ilişkin somut herhangi bir kanıt gösterme konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Kendi içinde sürekli eğitim hakkı, çıktıların eşitliğini garanti etmemektedir. İyi bir uygulamanın yaşlı çalışanları eğitime dahil etmek için bazı olumlu eylemler içermesi gerekmektedir. Söz konusu eylemlerden en önemlisi bilgi transferinin kuşaklararası takım çalışmaları ile organize edilmesidir<sup>667</sup>. Kuşaklararası takımlarda, farklı yaş gruplarında bulunan farklı beceri ve deneyimlerden faydalananın yanı sıra, bu tür takımların varlığının örgütsel bilginin yaşlıdan genç çalışanlara daha iyi aktarılmasına olanak vermesi önemlidir. Böylece bireylerin emekli olması ile bilgi ve uzmanlık kaybının önlenmesi sağlanmaktadır. Bazı işletmelerde bu tür örgütsel öğrenme, kritik iş bilgilerinin sistematik olarak elde edilmesini ve daha sonra ya sistemler aracılığıyla ya da çıraklık gibi özel eğitim yoluyla sistematik olarak temin edilmesini sağlayan bilgi bankalarının oluşturulmasıyla kolaylaştırılmaktadır. Mentor ve eğitmen olarak yaşlı çalışanlara, bilgi ve deneyimlerini genç çalışanlara aktarma olanağı sunan işletmelerde, bu tür uygulamalar, farklı kuşakların birbirleri hakkında sık sık sahip oldukları önyargı ve yanlışları da yıkmaya yardımcı olabilmektedir. Bu tür kuşaklararası katılım, özellikle yaşlı çalışanların işte tutulması için çabaların olduğu bir ortamda önemlidir. Ancak, bu durum genç çalışanların kendileri için yükselme olanaklarının zorlaşmasından korkmasına neden olabilmektedir<sup>668</sup>.

Bilgi aktarımı yalnızca yaşlı çalışanların bilgilerini paylaşma konusundaki bireysel istekliliğine değil, aynı zamanda işletme içindeki işlevsel sosyal ilişkilere ve tüm katılımcılar için bir kazan-kazan durumu yaratmaya da bağlıdır. Bu noktada, müşteri davranışındaki değişiklikleri ve geçmişte gençlere yönelik uygulanan İK politikalarının olumsuz etkilerini fark eden Deutsche Bank'ın yaşa bağlı stratejisini değiştirmeye başlaması sürecindeki yenilikleri önemli bir örnek olabilmektedir. Söz

<sup>666</sup> Asian Development Bank, s. 26.

<sup>667</sup> Lindley ve Duell, s. 124.

<sup>668</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 15.

konusu kuruluştaki İK yaşlanma politikaları, piyasaların ve müşterilerin çeşitliliği ile ilgili bir çalışan yapısını hedefleyen genel bir çeşitlilik yaklaşımına yerleştirilmiştir. Yaşlı çalışanlar da dahil olmak üzere belirli grupların etiketlenmesinden kaçınılmaktadır. Ayrıca, çeşitlilik yaklaşımı, heterojenliği üretken bir güç olarak kullanan takımların ve bireylerin performansına odaklanmaktadır. Deutsche Bank'ın yaklaşımında karma yaş takımları ve bilgi aktarımı, yaşlı çalışanların performansını artırmada merkezi bir rol oynamaktadır. Genç ve yaşlı meslektaşlar müşterilerini birlikte tanır ve anlar ve ayrıca “diğer kuşağın” özel beceri ve yeteneklerine ihtiyaç duyarlar. Genç meslektaşlar müşteri iletişimi ve kazanımı ile ilgili becerileri öğrenirken, BİT ile ilgili becerilerin transferi yaşlı çalışanlara doğru gerçekleşmektedir. Bu model aynı zamanda müşteriler tarafından da takdir edilmektedir. Genç ve yaşlı kuşak arasındaki bu iş birliği, İK yöneticilerine göre işletme hedeflerinin aktarılması ve müşteri ilişkilerinin başarılı bir şekilde genç çalışanlara devredilmesi için önemli bir araç niteliğindedir. İK yöneticilerinin, ustabaşların, amirlerin ve eğitmenlerin yaşla ilgili konulara karşı duyarlılığının artırılması bir diğer önemli husustur. Yöneticilerin duyarlılığının, yaş yönetiminin geliştirilmesi ve uygulanmasında belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin daha da ileri giderek İK yöneticilerini de yaş duyarlılığı konusunda eğitmesi gerekmektedir. Söz konusu eğitimin eğiticilerin kendisi ve sendika temsilcileri ya da yöneticilerine de genişletilmesi önemlidir<sup>669</sup>.

#### **2.3.3.2.3. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri**

İşin yeniden tasarlanması, işgücünün yaşlanması sonucunda ortaya çıkacak sorunlarla başa çıkmak için reaktif bir stratejidir. Yaşlı çalışanları diğer işyerlerine, birimlere ve görevlere aktarmak yerine, işin tasarımı ile iş yaşlı çalışanın yeteneklerine uyarlanmaktadır. Söz konusu strateji İK yöneticilerine hitap edebilir ve uygulanması kolay olan oldukça etkili bir önlem olabilir, ancak başarısı iki faktöre bağlıdır<sup>670</sup>:

---

<sup>669</sup> Lindley ve Duell, s. 125.

<sup>670</sup> Lindley ve Duell, s. 148.



- İşin yeniden tasarlanması yalnızca fiziksel iş yükünü azaltmaya değil, aynı zamanda yaşlı çalışanların özel becerilerini kullanmaya da dayanmalı ve işler ideal olarak piyasa taleplerini dikkate almalıdır.
- Yaşlı çalışanların işlerinin yeniden tasarlanması, genç çalışanların görev tasarımını etkilemektedir.

Bu nedenle, işin yeniden tasarlanmasının, genç çalışanların uzun vadeli üretkenliği üzerinde olumsuz etkileri olmamalıdır. İşleri yaşlı çalışanların yeteneklerine göre ayarlama konusunda, Portekiz sermayeli bir otel zincirinde uygulanan görev ayarlaması yaş yönetimini teşvik etmenin en yaygın yoludur. Söz konusu uygulamada, öncelikle çalışanların tercihleri ve yetenekleri ile otel ihtiyaçları dikkate alındıktan sonra harekete geçilmektedir. Örnek olarak, garsonluk yapmak fiziksel olarak zorlu bir iştir, özellikle de müşterilerin verimli ve hızlı hizmete ihtiyaç duyduğu yoğun saatlerde daha yıpratıcı olabilmektedir. Ancak restoranlar ve barlar daha az yoğun vardiyaya sahiptir ve genellikle bu vardiyaları etkili bir şekilde işleten yaşlı çalışanlardır. Yaşlı çalışanlar daha uzmanlaşmış görevlerle başa çıkmak için yeterli bilgiye sahip oldukları için yönetim, bu değişimi bir avantaj olarak görmektedir. Ekstra maliyetlere gerek olmadan kalite sağlanabilmektedir. Bir diğer örnek, Daikin işletmesinin uyguladığı bir tasarımıdır<sup>671</sup>. Daikin’de 60 yaş ve üstü çalışanlara gerçekleştirilen anket sonucunda, çalışanların yaklaşık %20’si çok fazla işleve sahip teknolojinin çalışmak için karmaşık olduğunu dile getirmiştir. Bunun üzerine Daikin, Chiba Üniversitesi’ndeki tasarım psikolojisi araştırmacıları ile birlikte kullanımı kolay uzaktan kumanda geliştirmiştir. Gösterge görüntüleme kolaylığı, güvenlik, kullanım kolaylığı ve izlenim dahil olmak üzere çok sayıda unsur psikolojik ve mühendislik açısından objektif olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, en sık kullanılan işlevlerin düğmeleri ve göstergeleri büyük hale getirilmiş ve daha az kullanılan işlev düğmeleri, gerektiğinde yarı saydam bir panelin arkasına koyulmuştur<sup>672</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri kapsamında işgücüne olan bağlılığının bir parçası olarak, Škoda, 30 yılı aşkın bir süredir işletmede çalışan tüm çalışanlara, işlerini artık sağlık kısıtlamaları yoluyla tam olarak yerine

<sup>671</sup> Lindley ve Duell, s. 149.

<sup>672</sup> DAIKIN Group, **Corporate Social Responsibility Report**, DAIKIN Group CSR Report, 2012, s. 20.

getiremedikleri durumlarda, çalışma ortamını onların ihtiyaçlarına göre uyarlamakta ya da işletme içinde başka bir işe geçişini sağlamaktadır. İhtiyaçlarını karşılamak için ayarlanmış bir çalışma ortamı sunan bu işyerlerine “korumalı işyerleri” adı verilmektedir. Bu önlemler, işletmelerin güvenlik ve sağlığın teşviki ve geliştirilmesine yönelik daha geniş taahhüdüyle birlikte, çalışanların çalışma yaşamlarını emekliliğe ve daha ötesine kadar uzatmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Diğer tedbirler arasında, devamsızlık riskini azaltmak ve yaşlıların iyi bir sağlık standardını sürdürmelerini sağlamak için yenilenme ve iyileştirmeye yönelik önleyici rehabilitasyon programlarında on dört gün kalma olanağı bulunmaktadır<sup>673</sup>. Türkiye’de de korumalı işyerleri “Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmiştir. Yönetmelik, *“işgücü piyasasına kazandırılmaları güç olan engelli bireylere istihdam oluşturmak amacıyla gerçek ve tüzel kişilerce açılan ve açılacak olan işyerlerini”* kapsamaktadır<sup>674</sup>. Bu yönetmeliğe, özellikle sağlık sorunları nedeniyle çalışmakta güçlük çeken yaşlı çalışanların emeklilik yaşına kadar çalışmalarına ilişkin düzenlemeler eklenebilir.

Fiziksel ortama ek olarak, çalışma süresi de yaşlı çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek için faydalı bir önlem olarak özel dikkat gerektirmektedir. Fiziksel çalışma ortamı uyarlanabildiği için, çalışma gününün uzunluğu veya çalışma saatlerinin miktarı, yaşlı bir çalışanın işini etkili bir şekilde yapabilme becerisini etkileyebilmektedir<sup>675</sup>. Esasen, daha önce de bahsedildiği üzere, BM, ILO, WHO, AB ve OECD gibi oluşumların politika önerilerinde sıkça çalışma süresiyle ilgili düzenlemelere yer verilmiştir. Özellikle 162 sayılı ILO Tavsiye Kararı, çalışma süresiyle ilgili ayrıntılı politika önlemlerini açıklayan ayrı bir paragrafa sahiptir. Bunlar arasında çalışma saatleri, ücretli tatiller, esnek vardiya sistemi, esnek saatler ve normal saatlerin dışında kalan çalışma saatlerinden (fazla mesai) kaçınılması sayılabilmektedir.

Yaşlı çalışanlara esnek çalışma saatleri sunan çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bireylerin çalışma yaşamı boyunca ve emeklilik yaşına kadar gerçekleştirmesi zor olan bazı işlerin farkına vararak, BOGESTRA “ikili iş” kavramını geliştirmiştir.

<sup>673</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 12.

<sup>674</sup> T.C. Resmi Gazete, “Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik”, 26.11.2013, Sayı: 28833, <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.19050&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=KORUMALI%20%C4%B0%C5%9EYERLER%C4%B0> (24.02.2020).

<sup>675</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 19.

Sağlık nedenlerinden dolayı birincil işlerini tam zamanlı olarak yapamamaları durumunda çalışanların işlerini bakım veya yönetimdeki diğer görevlerle birleştirmelerine olanak tanımaktadır. Örnek olarak, çalışanlar otobüs ve tren sürmek için eğitimler alırken, araç bakımı ve genel yönetim becerileri ile ilgili eğitimler de almaktadır. İşletme için asıl önemli olan, bu çalışma alanları arasında düzenli dönüşü mümkün kılan bir çalışma düzeni oluşturmaktır. Başka bir girişimde, sürüş personelinin sabit, “sağlıklı” ve tek vardiya modellerini seçmesi teşvik edilmektedir. Tüm işyerlerinde devam eden ergonomi, sağlık ve güvenlik iyileştirmeleri ile birlikte, bu yaklaşım özellikle sağlık sorunları nedeniyle erken emekli olmak zorunda kalanların çalışma yaşamlarını emeklilik yaşına kadar uzatmalarına olanak sağlamaktadır. İşletme ayrıca yürüyüş, yoga, vücudun enerji dengesini düzenleyen egzersizler ve diğer sporlar gibi sağlığı geliştirme girişimlerinin yanı sıra sağlıklı beslenme, sigarayı bırakma ve sağlıklı yaşlanmaya hazırlanmanın önemi üzerine seminerler sunmaktadır<sup>676</sup>.

Home Depot ve diğer kuruluşlar, yaşlı çalışanlara esnek zamanlama seçenekleri ve yarı zamanlı pozisyonlar kazandırmaktadır. Dahası, emeklilerin üçte birinden fazlası yarı zamanlı olarak çalışmaya istekli olduğu için, bu gruba koşullu veya esnek sözleşmelerle çalışma imkanı sunmaktadır<sup>677</sup>. Benzer şekilde, İngiltere genelinde satış noktaları olan genişleyen büyük bir perakende işletmesi, ağırlıklı olarak kadın ve yarı zamanlı çalışanlar istihdam etmektedir. Eşit fırsatlar politikası ile desteklenen işletme, gelecekteki işgücü gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olacak daha çeşitli bir işgücünü çekmek için bir dizi girişim başlatmıştır. 50 yaş ve üzeri çalışanlarının yüzdesi hedefli bir yaklaşımla %20'ye yükselmiştir. Esnek çalışma fırsatlarına, yaşlı çalışanlar da dahil olmak üzere çeşitli işgücünü işe almak ve elde tutmak için önem atfedilmiştir. Üretim alanı ve yönetimi için iş paylaşımı, vardiya değiştirme şemaları ve geçici olarak azaltılmış çalışma saatleri gibi bir dizi seçenek bulunmaktadır. Çeşitli ücretsiz izin planları arasında, bakım izni, büyükanne ve büyükbaba izni gibi özellikle yaşlı çalışanlar için tasarlanmış bazı programlar bulunmaktadır<sup>678</sup>. Çalışma saatleri konusunda uygulaması olan bir diğer örnek Belçika'da faaliyet gösteren plastik malzeme üretimi yapan Injextru Plastics (Tielt)

<sup>676</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 11.

<sup>677</sup> Agarwal ve diğerleri, s. 51.

<sup>678</sup> Lindley ve Duell, s. 161.

işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İşletme, üç vardiyalı bir sistemle, pazartesi sabahından cumartesi sabahına kadar haftada 120 saat çalışmaktadır. İşletmede, 50 yaş ve üstü çalışanların gece çalışmaya zorlanmamasına özen gösterilmiş, çalışıp çalışmama tercihleri çalışanlara bırakılmıştır. Söz konusu uygulama ile geçmişte bu grup arasında yaşanan uykusuzluk ve gece çalışırken işyerinde yorgunluk sorunları ortadan kaldırılmıştır<sup>679</sup>.

Özellikle belirtmek gerekir ki, işletmelerin İKY stratejileri devlet tarafından getirilen farklı yasal önlemler ve politikalar ile önemli ölçüde şekillenmektedir. Dolayısıyla, ILO raporunun 25 yıldan uzun bir süre önce belirttiği gibi, “yaşlı çalışanların sorunlarına çözüm, çalışma koşullarını ve ortamı çalışma yaşamının en başından başlayarak ve çalışma yaşamı boyunca iyileştirme politikasında yatmaktadır” biçimindeki söylemi bunun "hakça bir fikir" ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır<sup>680</sup>. Bu nedenle, birlikte ele alındığında, özellikle standart emeklilik yaşının ötesinde çalışmak söz konusu olduğunda, işgücü piyasasında varolan çalışma saatlerinin, yaşlı çalışanların çalışmaya devam etmelerini veya işe geri dönmelerini engellemesi muhtemel olabilir. Yaşlı çalışanların ve işverenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma zamanını yönetmek veya düzenlemek çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebilir. İş Kanunu'nun yaşlı çalışanlar için daha kısa saatler öngörmesi nadir olmakla birlikte, böyle bir önlem toplu sözleşmeyle getirilebilir. Bunun örnekleri, 57 ve üzeri yaştaki çalışanlar için haftalık çalışma saatlerinin iki saat azaldığı Almanya'daki kimya endüstrisinde ve toplu iş sözleşmelerinin %64'ünün yaşlı çalışanlar için fazla mesai konularına değindiği Hollanda'da bulunabilmektedir. Toplu sözleşmeler, genellikle yaşlı çalışanlara yönelik sosyal olmayan çalışma saatlerini, genellikle vardiyalı çalışmalarda tercihler vererek veya onlara özel programlar veya muafiyetler sağlayarak ele almak için kullanılmaktadır. Hollanda'da yapılan bir araştırmada, toplu sözleşmelerin %27'sinin vardiyalı çalışma için özel

---

<sup>679</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice**, (Ed. Alan Walker ve Philip Taylor), Office for Official Publications of the European Communities Luxembourg, 1998, (Combat), s. 156.

<sup>680</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 18.

hükümlere sahip olduğu, %76'sının ise yaşlı çalışanlar için çalışma saatlerinin adapte edilmesine ilişkin genel hükümlerinin bulunduğu tespit edilmiştir<sup>681</sup>.

Zamansal esnekliğin spesifik bir şekli de kısmi veya aşamalı emeklilik uygulamasıdır. Bazı programlar hükümetler tarafından desteklenmektedir (örneğin Belçika, Finlandiya, Fransa, Hollanda vb.) ve çalışanların işgücü bağlılıklarını kademeli olarak azaltmalarını sağlarken, işlerini tamamen terk etmelerini önlemek için tasarlanmıştır<sup>682</sup>. Emekliliğe kademeli geçiş olanağı sunan kısmi süreli çalışma tercih edildiğinde, emeklilik de kısmi süreli olarak başlayan bir süreç halini almaktadır<sup>683</sup>. Söz konusu uygulama “köprü istihdam” biçimiyle gerçekleşebilmektedir. Köprü istihdam yaşlı çalışanlar için emekliliğe geçiş sürecini ifade etmekte ve tam zamanlı çalışma yaşamının ardından yarı zamanlı, geçici ya da bağımsız çalışma biçimine geçiş olarak nitelendirilmektedir<sup>684</sup>. Köprü istihdam, genellikle bir kariyer işinden ayrılmak ve başka bir işletmede, aynı sektörde veya başka bir sektörde yarı zamanlı çalışmaya geçmek anlamına gelmektedir<sup>685</sup>. Bu tür iş düzenlemelerinin altında yatan esneklik avantajlarına rağmen, istihdam kalitesi ve potansiyel sonuçlarına ilişkin endişeler söz konusudur. Bu tür uygulamaların başarılı olması, emeklilik sisteminin yapısına bağlı olmaktadır. Eğer bu uygulamalar, yaşlı çalışanların emeklilik maaşının düşmesine neden oluyorsa, çalışanlar çalışma saatlerini azaltmak konusunda zorunlu olarak isteksiz davranabilirler<sup>686</sup>.

Kısmi emekliliğin mevcudiyeti, yaşlı çalışanlar için güvencesiz istihdam koşullarını meşrulaştırmaya neden olabilmektedir. Özellikle kurumsal yeniden yapılanma ya da küçülme süreçlerinde yaşlı çalışanlar kısmi emekliliğe, diğer bir deyişle köprü işler aracılığıyla aynı işyerinde ya da işyeri değiştirmeye zorlanarak başka bir işyerinde yarı zamanlı çalışmaya mecbur bırakılabilmektedir<sup>687</sup>. Söz konusu çalışma biçimi, yaşlı çalışanların emeklilik yaşına ulaşmadan önce ortaya çıkan ücret kaybının tazmin edilmesiyle çalışma saatlerini azaltmalarını

<sup>681</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 21, 23, 27 Kanada toplu sözleşmelerinde, yaşa değil kıdeme atıfta bulunulur.

<sup>682</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 9.

<sup>683</sup> Özlem Çakır, **Emekliliğin Psiko-Sosyal Boyutu**, Türkiye Emekliler Derneği Eğitim ve Kültür Yayınları, Ankara, 2011, (Emeklilik), s. 36.

<sup>684</sup> Daniel C. Feldman, “The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization”, **The Academy of Management Review**, Cilt: 19, Sayı: 2, 1994, s. 286.

<sup>685</sup> Denis LaTulippe ve John Turner, “Partial Retirement and Pension Policy in Industrialized Countries”, **International Labour Review**, Cilt: 139, Sayı: 2, s. 179.

<sup>686</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 9.

<sup>687</sup> LaTulippe ve Turner, s. 183.

sağlamalıdır<sup>688</sup>. OECD (2003), aksi takdirde tam zamanlı çalışmaya devam edecek yaşlı çalışanlar arasında çalışma saatlerinin azalmasına neden olma olasılığı nedeniyle, kademeli emeklilik programlarının etkinliği hakkında çekinceler olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, “aşamalı emeklilik planları dikkatle hedeflenmeli ve özellikle zor çalışma koşulları yaşayan veya sağlık sorunları olan çalışanlarla sınırlı olmalıdır”<sup>689</sup>. Bu uygulamaya örnek olarak, Fransa’da faaliyet gösteren posta yolu ile satış yapan Blanche-Porte işletmesi gösterilebilmektedir. Hali hazırda 60 yaşında olup, yasal emeklilik yaşına kadar çalışmaya devam edebilmelerini sağlamak için, işletme sendikalarla müzakerelerde bulunmuş ve sonucunda talep eden 50 yaş ve üzeri yaşlı çalışanların yarı zamanlı çalışması konusunda anlaşma sağlanmıştır. Böylece, yaşlı çalışanlar daha kısa saatler çalışmayı, bu çalışma karşılığında daha düşük ücret kazanmayı tercih edebilir. Ancak önemli bir koşul, yarı zamanlı çalışsa da işveren ve çalışan emeklilik priminin tam ödenmesidir. Bu şekilde, emeklilik hakkı açısından bir kayıp oluşturmamaktadır. Bu anlaşma her yıl sendikalar ve yönetim tarafından yeniden müzakere edilmektedir. Daha ileri bir anlaşma ile yaşlı çalışanların çalışma sistemi tarafından üretilen daha uzun çalışma saatlerinin olduğu haftalarda uzun saatler çalışmaktan kaçınmasına olanak tanınmıştır<sup>690</sup>.

#### 2.3.3.2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşyerinde güvenlik ve daha kapsamlı sağlığın teşviki ve geliştirilmesi konularında iki hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar, işyerinde çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak için işverenlerin (ve çalışanların) yasal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sağlığın teşviki ve geliştirilmesine yönelik ilave uygulamalardır. Ulusal mevzuatlara uygun olarak, tüm işverenlerin düzenli risk değerlendirmeleri yapmaları gerekmektedir. Risk değerlendirmesi yapılırken, genç, yaşlı, engelli, gebe veya emziren çalışanlar gibi özel politika gerektiren gruplar ile kadın çalışanların durumu özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır<sup>691</sup>. Çalışanlar, işin niteliğine bağlı

<sup>688</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 24.

<sup>689</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **OECD Employment Outlook 2003: Towards More and Better Jobs**, OECD Publishing, Paris, 2003, (Outlook 2003), s. 149.

<sup>690</sup> Lindley ve Duell, s. 159.

<sup>691</sup> 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, md. 10.

olarak, fiziksel birtakım zorlukların yanında, farklı stres faktörleriyle de başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Son yıllarda, yalnızca fiziksel değil, psikososyal risklerin de dikkate alınmasına yönelik bir eğilim bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik süreçlerin önemi ve uygun önleyici ve iyileştirici tedbirlerin uygulanması konusunda farkındalığın arttırılması işletme genelinde önemlidir. Mümkün olan her durumda, daha uzun süreli sağlık sorunlarına neden olma olasılığı yüksek olan tekrarlayan, yorucu işler veya diğer işyeri ortamlarıyla ilgili zorluklar, uygun önleyici tedbirler ve ayarlamalar yoluyla ele alınmalıdır. Yaşlı çalışanlar gibi özel dikkat gerektiren işgücü açısından, bazı işler fiziksel olarak zorlayıcıdır ve söz konusu çalışanların işe devam edip etmemeleri, işverenlerin bu tür yükleri azaltmaya ne ölçüde yardımcı olabileceğine bağlı olmaktadır<sup>692</sup>.

İşveren bakış açısıyla, işçi sağlığı ve güvenliğini sağlama sorumluluğu işyerinin ötesine geçmemektedir. Ancak, gittikçe daha fazla işletme, çalışan sağlığı ve refahını desteklemek için daha genel önlemler almaktadır. Bu önlemler, bazı bireyler için düzenli sağlık kontrolleri, beslenme ve iyilik hali konusunda tavsiyelerde bulunan sağlıklı yaşam seminerleri, stres yönetimi atölyeleri, sübvansiyonlu spor salonu üyelikleri, çalışan kantinlerinde ya da yemekhanelerinde sağlıklı yemek seçeneklerinin sunulması veya çalışanlar için çeşitli spor aktivitelerinin/kulüplerinin organizasyonunu içerebilmektedir. Sağlık, işyeri dışındaki eylemlerle de belirlendiği için bireysel sorumluluk boyutuna da dikkat çekmek gerekmektedir. Kamu yetkilileri de burada rol oynamaktadır<sup>693</sup>.

İngiltere'de 2013 yılında işle ilgili toplam yaralanma ve hastalık maliyetinin 15 milyar Sterlin olduğu tahmin edilmektedir. Hastalık, toplam maliyetlerin %65'lik kısmıyla (9,8 milyar Sterlin) en büyük kısmını oluştururken, %35'lik kısmını (5,2 milyar sterlin) ise yaralanma maliyetleri oluşturmaktadır<sup>694</sup>. İngiltere Çalışma ve Emeklilik Müsteşarlığı (Department for Work and Pensions)'nın verilerine göre, 50-64 yaş grubu toplam hastalık kaynaklı işe devamsızlığın yaklaşık %46'sını

<sup>692</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 13.

<sup>693</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 13.

<sup>694</sup> Health and Safety Executive, **Costs to Britain of Workplace Fatalities and Self-Reported Injuries and Ill Health, 2017/18**, Health and Safety Executive, National Statistics, 2019, s. 2. <http://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/cost-to-britain.pdf> (04.12.2019).

oluşturmaktadır<sup>695</sup>. Bunun çoğunlukla uygunsuz veya kötü tasarlanmış iş rutininden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle, iş tasarımı maliyet olmaktan öte, işle ilgili sağlık sorunlarının oluşmasını önlemek için her yaştan çalışana uygulanacak yüksek performanslı bir sistemin önemli bir bileşenidir<sup>696</sup>. Yaşlı işgücünün sayısının artması ve işteki yaş çeşitliliğinin artmasıyla, işteki fiziksel ve bilişsel değişikliklere ve hem işverenlerin hem de çalışanların işe daha etkili bir şekilde uyum sağlaması için yöntemler üzerine odaklanma ihtiyacı artacaktır<sup>697</sup>.

Daha sağlıklı çalışmanın daha verimli çalışmayı beraberinde getireceği yaklaşımıyla, Almanya'da doğrama, bina ve elektrik tesisat hizmetleri veren Hoppen Innenausbau'da, iş süreçleri ve iş istasyonunun yeniden tasarlanması sayesinde, sadece doğrama atölyesinde iş akışını iyileştirmek ve rasyonelleştirmek değil, aynı zamanda fiziksel ve psikolojik gerginliği azaltmak için esnek ve ayarlanabilir iş istasyonlarının ergonomisini geliştirmek de mümkün olmuştur. Diğer yandan, İrlanda'da bir elektrik dağıtım işletmesi ülkedeki yasal düzenlemelerin gerektirdiği şekilde düzenli sağlık ve güvenlik değerlendirmeleri sunmanın yanı sıra, önleyici ve sağlığı geliştirme önlemleri de sunmaktadır. Hastalığa bağlı devamsızlığın (grip, sırt ağrısı, kalp hastalığı ve stres) temel nedenleri olarak, tüm çalışanlara ve ailelerine grip aşısı, kalp sağlığı değerlendirmeleri ve koruyucu bağırsak kanseri taraması için destek sunmaktadır. Benzer şekilde, işletmenin çeşitli eğitimleri (örneğin stres yönetimi hakkında) ve spor salonu üyelik destekleri ve iç spor faaliyetleri ve takımları gibi spor teklifleri bulunmaktadır<sup>698</sup>.

Alman otomobil üreticisi BMW, nüfusun yaşlanması ile birlikte çalışanlarının (daha yaşlı olmasına rağmen) istihdam edilmelerini ve aynı zamanda verimlilik düzeylerini artırmalarını sağlayacak bir çözüm aramaya başlamıştır<sup>699</sup>. BMW, Mayıs 2005'te Leipzig'de yeni fabrikasını açtığı anda, yaş dengeli bir işgücü oluşturmaya karar vermiştir. BMW 3 serisinin üretimine başlamak için 2.100 çalışan istihdam

<sup>695</sup> Department for Work and Pensions, "Long Term Sickness Absence", 7 Şubat 2014, <https://www.gov.uk/government/statistics/long-term-sickness-absence> (04.12.2019).

<sup>696</sup> Vanessa Beck ve Glynne Williams, **Managing Older Workers: A report for Acas**, Acas Research Publications, 2016, s. 6

<sup>697</sup> Franco Fraccaroli, Sara Zaniboni ve Donald Truxillo, "Job Design and Older Workers", **Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective**, (Ed. Silvia Profili, Alessia Sammarra ve Laura Innocenti), Advanced Series in Management, Cilt:17, 2017, s. 146.

<sup>698</sup> BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME, s. 14.

<sup>699</sup> Julia Cristina, "BMW Is Riding The Ageing Workforce", 6 Mayıs 2014, <https://brandminds.ro/bmw-is-riding-the-ageing-workforce-trend/> (27.02.2020).



edilmiştir. İşe alım stratejisi en başından itibaren, gelecekteki işgücünün dengeli yaş yapısına özel önem veren bir çeşitlilik yaklaşımı tarafından yönetilmiştir. Karma yaş yapısı göz önüne alındığında, BMW işgücünün iş kabiliyetini korumak için iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine yatırım yapmıştır. Bu, özellikle mavi yakalı çalışanların çalışma yerlerinin ergonomik tasarımı için önlemler içermiştir. Sırt kas eğitimi ve genç çalışanların sürekli olarak sağlıklarının izlenmesi gibi önleyici tedbirlere özellikle vurgu yapılmıştır. Buna göre, iş sağlığı ve güvenliği için iki açıdan sistematik bir değerlendirme bulunmaktadır. Bunlar;

- Her işyeri için yapılan çalışma ortamı ve risklerine ilişkin işyeri değerlendirmesi.
- Çalışanların işteki yetenekleri ve riskleri ile ilgili değerlendirmesi.

Her iki sonuç da karşılaştırılmakta ve çalışanlara fiziksel durumlarına göre çalışma alanı sağlanmaktadır. Ancak, zihinsel yetenekler ve talepler aynı sistematik şekilde değerlendirilememektedir. Bunun için çalışanlar ile düzenli görüşmeler sorunların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Çözümler İK yönetimi, çalışma konseyleri ve iş sağlığı hizmetleri ile iş birliği içinde geliştirilmektedir. Böylece, yaşlı çalışanların üretken ve verimli olma beklentisi yerine getirilmekte ve yaşlı çalışanlar işletmenin performansına ve gelişimine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, işletmenin yaşlı çalışanlara karşı tutumundaki olumlu bir değişiklik işletmenin dışına da yansımakta, toplumun BMW'nin İK politikalarına gösterdiği ilginin artmasına olanak sağlamaktadır<sup>700</sup>. Üretim hattı yaşlı çalışanların gereksinimlerine göre şu şekilde değiştirilmiştir<sup>701</sup>.

- Dizlerde ağrıyı önlemek için ahşap bir zemin kurulmuştur.
- Çalışanlara eklem gerginliğini azaltmak için ağırlık uyumlu ayakkabılar verilmiştir.
- Çalışanların oturarak çalışmalarına veya molalar sırasında kısa süreler boyunca rahatlamalarına olanak sağlamak için, berber tarzı sandalyeler kurulmuştur.
- Her iş istasyonuna, her bir çalışanın boyuna göre uyarlanmış, sırt gerginliğini azaltan dikey olarak ayarlanabilen masalar takılmıştır.

---

<sup>700</sup> Lindley ve Duell, s. 100.

<sup>701</sup> Cristina, (27.02.2020).

- Çalışanların göz yorgunluğunu ve hataları azaltmak için esnek bütçeçer alınmıştır.
- Vardiya sırasında işçilerin vücutlarındaki yükü dengelemek için iş istasyonlarında iş rotasyonu getirilmiştir.
- Çalışanlar güç ve germe egzersizlerini öğrenmişler ve uygulamışlardır.

Yaşlı çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için iş istasyonlarını üretim hattında dönüştürmenin toplam maliyeti 40.000 Euro civarında gerçekleşmiştir. Sonucunda ise önemli bir başarı edilmiştir. Genç çalışanların istihdam edildiği hatların verimlilik düzeyini yakalayarak bir yılda verimlilikte %7 artış sağlanmış, işletmenin hedefleri doğrultusunda hattın hedef çıktısı vardiya başına yükselmiş, üç ayda kalite hedefine ulaşılmış, milyon ürün başına 10 hata ve takip eden aylarda ise sıfır hataya düşülmüştür. Yaşlı çalışanlar arasındaki işe devamsızlık oranı, işletme oranının da altına düşerek %2'ye gerilemiştir. Söz konusu sonuçlar sonrasında, BMW üretim hattı modelini dünya çapındaki tesislerine de yaymıştır<sup>702</sup>. Örnekten de anlaşılacağı üzere, işgücü yaşlandıkça meydana gelebilecek yalnızca fiziksel değil, bilişsel ve duygusal değişikliklerinin de kabul edilmesi bağlamında, işyerlerinde alınacak her bir önlem, işyerinde sağlıklı yaşlanmaya olumlu etkide bulunmaktadır.

#### 2.3.3.2.5. Çalışan Destek Programları

Sağlıklı yaşlanma bağlamında, yaşlı yetişkinlerin istihdam, eğitim, resmi ve gayri resmi gönüllü faaliyetleri yoluyla anlamlı katılımları için fırsatlar yaratma *yaşlı bireyleri güçlendirme* açısından önemlidir. ABD'de Personel Yönetimi Ofisi (OPM) federal hükümetin önde gelen İK ajansıdır ve özellikle, alternatif çalışma programları, yaşlı bakımı, sağlıklı çalışma ortamı, iyilik hali ve aşamalı emeklilik gibi uygulamaların yanı sıra çalışan destek programlarının da işyerinde sağlıklı yaşlanma girişimlerinin teşvik edilmesi ve yaşlı bireylerin güçlendirilmesine katkıda bulunacağını vurgulamaktadır<sup>703</sup>.

Beyaz Saray Yaşlanma Konferansı ile birlikte, OPM, Yaşlı Bakımı İçin İşyeri Esneklikleri ve İş-Yaşam Programlar Kılavuzu yayımlamıştır. Söz konusu kılavuz, bakım sorumluluğu üstlenmiş olan yaşlı çalışanların mevcut esneklik ve programlarla nasıl

<sup>702</sup> Cristina, (27.02.2020).

<sup>703</sup> National Prevention, Health Promotion ve Public Health Council, **Healthy Aging in Action Advancing the National Prevention Strategy**, National Prevention Council, **Healthy Aging in Action**, Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, Office of the Surgeon General; 2016, s. 46, 83.

desteklediğini göstermektedir. Çalışanların bakıma muhtaç aile üyelerinin bakım sorumluluğunda aktif rol alabilmelerini sağlayacak çeşitli araçlar sunulmuştur. Bu araçlar, hastalık izni, gelişmiş hastalık izni, yıllık izin, aile ve tıbbi izin, ücretsiz izin, telafi izni, alternatif çalışma programları, tele çalışma, uzaktan çalışma, yarı zamanlı istihdam ve iş paylaşımı düzenlemeleri biçimindedir<sup>704</sup>. Diğer yandan, tüm Federal kurumlarda, çalışan destek programları sağlamak kanunen zorunludur. Çalışan destek programları işverenlere, yaşlı çalışanlara, bakım sorumluluğu olan çalışanlara veya yöneticilere destekler sunmaktadır. Söz konusu hizmetler, stres, finansal konular, yasal konular, aile sorunları, işyeri çatışmaları, alkol ve madde bağımlılığı gibi bireysel veya işle ilgili endişeleri olan çalışanlara ek hizmetler için değerlendirmeleri, danışmanlığı ve yönlendirmeleri içermektedir<sup>705</sup>. İşletme ya da kuruluşun çalışan destek birimi, çalışanları yaşlı bir aile üyesinin bakımına yardımcı olmak için mevcut olan çok çeşitli kaynaklara yönlendirebilir, kısa süreli danışmanlık, gizli değerlendirmeler, yardımcı yaşam ve uzun süreli bakım tesisleri için yönlendirmeler, finansal kaynaklar, emlak planlama, yasal planlama ve kaynaklar ve hatta sosyal güvenlik aracılığıyla destek sağlayabilmektedir<sup>706</sup>.

Çalışan destek programlarının yanında, ILO'nun 162 sayılı Yaşlı Çalışan Tavsiye Kararı, "emeklilik hazırlık programları"nın işverenlerin ve çalışanların katılımıyla çalışma yaşamının sonundan önceki yıllarda uygulanması gerektiğine hükmetmektedir. Bu ilkeler göz önüne alındığında, sosyal aktörler tarafından ulusal düzeyden toplu iş sözleşmesi aracılığıyla işyeri düzeyine kadar değişen bazı stratejiler geliştirilmiştir.

Emeklilik öncesi hazırlık ve danışmanlığın amacı, yaşlı çalışanların emekliliğe geçişe uyumu kolaylaştırmak ve bireylerin bu yeni yaşam aşamasında yaşamlarını planlamalarına yardımcı olmaktır. İsrail Merkez İstatistik Bürosu tarafından yürütülen bir araştırmanın bulguları, 2012 yılında İsrail nüfusunun emeklilik yaşında veya sonrasında yalnızca %35,4'ünün emeklilik öncesi hazırlık programlarına katıldığını göstermektedir<sup>707</sup>. Çoğu çalışan yaşamının bu dönemine kendini hazırlamak için hiçbir şey yapmamaktadır. Bu eksiklik veya emeklilik

<sup>704</sup> U.S. Office of Personnel Management (OPM), **Handbook on Workplace Flexibilities and Work-Life Programs for Elder Care**, U.S. Office of Personnel Management, 2015, s. 2.

<sup>705</sup> National Prevention, Health Promotion ve Public Health Council, s. 81.

<sup>706</sup> U.S. Office of Personnel Management (OPM), s. 21.

<sup>707</sup> Jiska Cohen-Mansfield ve Irit Regev, "Retirement Preparation Programs: An Examination of Retirement Perceptions, Self-Mastery, and Well-Being", **Research on Social Work Practice**, 2016, (Mastery), s. 8.

aşamasına yetersiz hazırlık, genellikle, toplumun çalışma odaklı olmasından ve boş zaman ve emeklilik aşamasına yeterince ilgi gösterilmemesinden kaynaklanmaktadır. Diğer yandan, gençliğin yüceltilmesi, emekliliğin ise yaşlılıkla ilişkilendirilmesi ve yaşamın son evresi olarak nitelendirilmesi de etkili olmaktadır<sup>708</sup>. Esasen, başarılı bir hazırlık, emekli olan çalışanın yaşamının bu yeni aşamasına hazırlanmasına yardımcı olmakta, özbilinç ve yaşamın bu aşamasına uygun gerçekçi hedefler geliştirmesini desteklemektedir<sup>709</sup>.

Emeklilik hazırlık programlarının hedefleri genellikle şunları içermektedir<sup>710</sup>:

1. *Emeklinin emeklilik sırasında yaşamıyla ilgili çok çeşitli hususlar hakkında bilgi ve pratik bilgiler sağlamak:*

Emeklilik hazırlık programları, emeklilik döneminde mali kaynaklar ve bütçeleme; sağlıklı bir duygusal, bilişsel ve fiziksel yaşam tarzı bağlamında özellikle doğru beslenme ve fiziksel aktivite; ulusal sigorta kurumu hakları, emeklilik hakları ve vergilendirmeye ilgili konular; emeklilikten sonra bilgisayar ve internet kullanımı; gönüllü kuruluşlar; çalışmaya devam etme de dahil boş zaman etkinlikleri gibi hususları içermektedir.

2. *Emeklilerin emeklilik kaygılarının üstesinden gelmelerine ve buna karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine yardımcı olmak:*

Çalışan rolünden emekli rolüne geçiş sürecinin çeşitli bireysel kaygılara ve bireysel çatışmalara neden olabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle, hazırlık programlarının asıl amacı, emeklinin artık çalışmayı ya da işini yaşamdaki ana rolü olarak görmemesine yardımcı olmak, özdeğer ve tatmin duygularının kaynağı olarak çeşitli etkinlikler yaratmak; bireyin öz kimliğinde gerekli değişiklikleri kabul etmek ve olumlu bir dünya görüşü geliştirmek; iç kontrol odağını güçlendirmek ve yaşamdaki anlam duygusunu pekiştirmektir.

3. *Bu dönemde ortaya çıkması muhtemel sorunlarla başa çıkma becerilerini geliştirmek için emeklinin bireysel ve ailevi ilişkilerini güçlendirmek:*

<sup>708</sup> Nina Scagnetti, Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Urška Gračner, Andreja Meziniec, Mojca Omerzu, Vida Fajdiga Turk ve Maja Čuić, **Pre-Retirement Preparation for Healthy and Active Ageing**, (Ed. Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Nina Scagnetti), Ljubljana, 2015, s. 38.

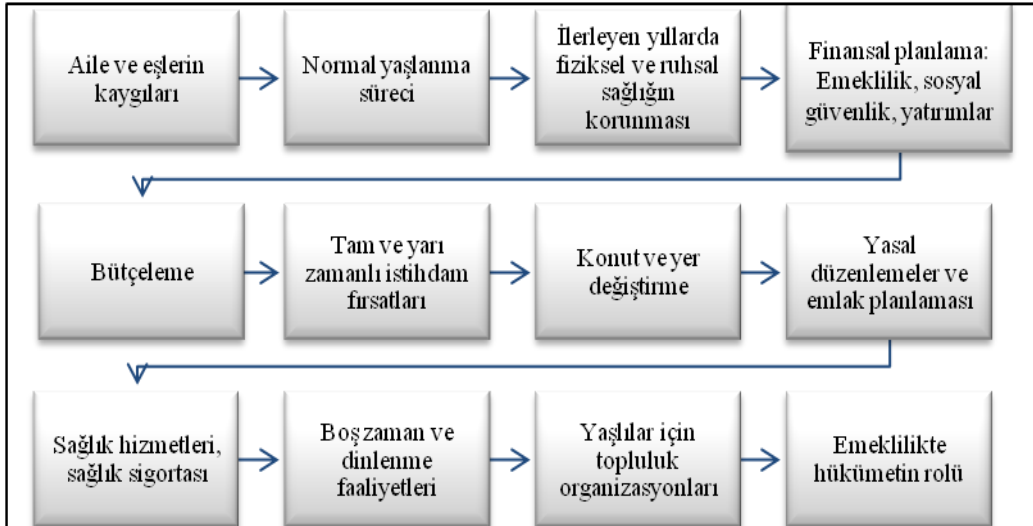
<sup>709</sup> Jiska Cohen-Mansfield ve Irit Regev, **Expectations and Impact of Retirement Preparation Programs**, The Herczeg Institute on Aging, Tel Aviv University, 2011, (Expect), s. 6.

<sup>710</sup> Cohen-Mansfield ve Regev, Expect, s. 6.

Emekli bireyin aile üyeleriyle anlamlı olan ilişkileri, emeklilik sonrası yaşama uyum sağlama sürecinde oldukça etkilidir. Bu bağlamda, bireylerarası iletişimle ilgili beceriler, aile bütçesini yönetmek ve karar vermede gerekli beceriler kazandırmak amaçlanmaktadır.

On yıllarca süren çalışma yaşamından sonra emekli olmak, birçok sanayileşmiş ülkede beklenmesine rağmen, yaşamlarında meydana gelecek değişimler nedeniyle yaşlı çalışanlar için bir miktar endişe uyandırabilmektedir. Yaşlı çalışanların emekli olmayı tercih ettiği yaş ne olursa olsun, işten ayrılmadan önce bu durumu kabullenmeleri gerekmektedir. Söz konusu kabullenme de onlara yeni durumlarıyla başa çıkmaları için ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri sağlayarak kolaylaştırılabilmektedir. Emekliliğe hazırlık programları kapsamında, yaşlı çalışanlara çeşitli eğitim hizmetleri sunulmaktadır. Bu süreçte faydalı olacak bilgiler, emeklilik sonrası gelire ilişkin gerçekler, emeklilik yıllarında kazançlı bir faaliyette bulunma olasılığı, sağlık hizmetleri bilgileri, kültürel ve gönüllü faaliyetlerin mevcudiyeti hakkında bilgiyi içermektedir<sup>711</sup>. Daha ayrıntılı olarak, çalışanlara sunulacak emekliliğe hazırlık eğitim konuları Şekil 13'te gösterilmektedir.

**Şekil 13:** Emekliliğe Hazırlık Eğitim Konuları



Kaynak: Ruth Lo ve Ron Brown, "Stress and Adaptation: Preparation for Successful Retirement, Australian and New Zealand", **Journal of Mental Health Nursing**, Cilt: 8, 1999, s. 35.

<sup>711</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 36.

Almanya'da, Alman Ulusal Yaşlılar Örgütleri Birliği, 13 milyon yaşlıyı içeren 100'den fazla farklı kuruluşu birbirine bağlamaktadır. Söz konusu birlik, yaşlıların siyasi, sosyal ve ekonomik çıkarlarını temsil etmektedir. Yaşlanan toplumun gerçekçi resmini, yaşlılıkta bağımsız yaşamı, yaşlıların toplumsal uyumunu ve katılımını, kuşaklararası dayanışmayı, sağlıklı yaşlanmayı ve sağlık hizmetlerinin kalitesini ve yaşlı tüketicilerin çıkarlarını teşvik etmektedir. Almanya'da emeklilik hazırlık programları bireysel büyük işletmeler veya kamu kurumları tarafından yürütülmektedir. Çalışanlarına yönelik emeklilik öncesi eğitim, Düsseldorf'ta bulunan çokuluslu bir işletme olan Henkel tarafından verilmektedir. Kamu sektöründe ise bu tür eğitimler Alman Silahlı Kuvvetleri çalışanlarına sunulmaktadır. Söz konusu hazırlık eğitimlerinde, en az 50 yaşında olan ve yaşlılıkta fiziksel kapasitesi ve hareketliliği için bir şeyler yapmak isteyenler için, denge ve kas gücü duygusu kazanmak için fiziksel aktivite dersleri verilmektedir. Ayrıca herkesin ilgi alanlarını paylaşacakları veya bilgilerini başkalarına aktarabilecekleri bireyleri bulabileceği bir ortam sağlanmaktadır. Yaşlıların henüz gerçekleştirilmemiş hedeflerini ve hayallerini, emeklilik aşamasının önemini keşfetmeleri için emekliliğe geçiş ilgili değişiklikler hakkında da eğitimler verilmektedir. Böylece, emekli olacak çalışanların yeni bir kimlik oluşturmalarına, aktif yaşlı olmalarına ve emeklilik sürecinde anlamlı bir yaşam geçirmelerine katkı sağlanmaktadır. 1964 yılında Londra'da kurulan "Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Emeklilik Öncesi Derneği" Büyük Britanya'nın her yerine yayılmıştır. Dernek, öncelikli olarak sağlık ve hastalıklar, emeklilik sonrası dönem için finansal hazırlık, boş zaman etkinlikleri gibi konularda bilgilendirme sağlamaktadır<sup>712</sup>.

Çalışanların emekliliğe hazırlanmasına yardımcı olabilecek seçeneklerden biri emeklilik öncesi izin ve tatillerin kullanılmasıdır. Bu durumda, izin veya tatiller, çalışanların emekli olmadan önce nasıl bir emeklilik yaşayacaklarını deneyimleme şansı sunmakta ve emekliliğin provasını yapmalarına imkan vermektedir. Bu seçenek çok çeşitli biçimlerde olabilmekte ve bazı ülkelerde toplu iş sözleşmelerde müzakere konuları arasında yer almaktadır. Kanada'da, toplu sözleşmelerde görüşülen bazı hükümler arasında, hizmetin son takvim yılı için düzenli tatil hakkı verilmesi bulunmaktadır. Müzakere edilen diğer programlar arasında ise, tatil hakkı, hastalık

---

<sup>712</sup> Scagnetti ve diğerleri, s. 17-19.

izni kredisi, hastalık ücreti ve emeklilik ödenekleri gibi haklar yer almaktadır. Emeklilik öncesi ayrılma sürelerinin süresi ve gereklilikleri de bir sözleşmeden diğerine değişmektedir. Bu tür şartlar normalde çalışanın yaşına, hizmet süresine veya her ikisinin birleşimine dayanan uygunluk şartlarına göre değişmektedir<sup>713</sup>.

Sözü geçen uygulamalar, ulusal veya yerel yönetimler tarafından sağlanan kamu hizmetleri aracılığıyla veya işyerinde işverenler ve çalışanlar arasındaki diyalog yoluyla uygulanabilmektedir. Toplu iş sözleşmeleri de bu maddeleri içermektedir. Örnek olarak Kanada’da toplu iş sözleşmelerinde, emekliliği yakın olan çalışanlara sağlık bakımı, finansal planlama, konut düzenlemeleri, yaşam planlamaları, yasal süreçler, boş zamanların organizasyonu ve ücretli ya da ücretsiz iş bulmak için iş koçluğu gibi konularda yardımcı olacak programlar geliştirilmiştir<sup>714</sup>. Benzer programlar ABD’de de bulunmaktadır. Amerikan Emekli Derneği (AARP) gibi kuruluşlar bu konularda rehberlik etmekte ve toplu sözleşme veya işveren programı kapsamında olmayan yaşlı çalışanlara da yardımcı olmaktadır<sup>715</sup>.

---

<sup>713</sup> Michel Fourzly ve Marc Gervais, **Collective Agreements and Older Workers in Canada**, Human Resources Development Canada Labour Program 2002, s. xvii.

<sup>714</sup> Fourzly ve Gervais, s. 167.

<sup>715</sup> Ghosheh ve diğerleri, s. 36.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞÇİ SENDİKASI ÜYESİ YAŞLI ÇALIŞANLAR ÖRNEĞİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Ekonomi, toplum, hukuk ve sağlık alanında yaşanan değişimler, önümüzdeki dönemde birtakım fırsatlar ve zorluklar ortaya koyma eğilimindedir. Günümüzde meydana gelen en dinamik değişikliklerden biri de işgücü piyasasında yaşlı çalışan sayısındaki artıştır. Yaşlanma, dünyada önemi her geçen gün daha da artan evrensel bir gerçeklik haline gelmektedir. Nüfus artış hızındaki azalma eğilimi ve sağlık alanında yaşanan gelişmelerle ortalama yaşam süresinin artması, genel nüfus içinde yaşlı nüfus oranının yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca, küresel işgücü de hızla yaşlanmakta, 50 yaş ve üstü bireylerin işgücü piyasası içindeki payı da giderek artmaktadır. Söz konusu eğilime paralel olarak, işgücü piyasasında yeni sorunlar ortaya çıkmakta, istihdam küresel bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, yaşlanma ile ortaya çıkan sorunların ekonomik maliyetlerini azaltmak bağlamında hükümetler, işgücündeki yaşlı bireylerin oranını artırma ve çalışma yaşamında kalma sürelerini uzatarak zorunlu emeklilik yaşını yükseltme gibi planlar yapmaktadırlar. Diğer yandan, çalışma yaşamında yaşlı çalışanlar için işin yapısı, ücretler, çalışma ortamı ve koşulları yeterli değildir. Söz konusu yetersizlik, emekliliği özendirici koşulların oluşmasında da kendini göstermektedir ve yaşlı çalışanlar işgücü piyasasında kalma ya da ayrılma konusunda ikilem yaşamaktadırlar. Bu noktada, yaşlı çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, onları motive ederek üretkenliklerini devam ettirebilmelerini sağlayan işgücü piyasası politikaları ile İK politikaları ve uygulamaları önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, yaşlanan nüfusun ve yaşlı bireylerin istihdam edilmesindeki engelleri ortadan kaldırmak ve çalışma yaşamında kalma sürelerinin uzamasına yönelik stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Dolayısıyla, yaşlı bireylerin iş bulmalarını ve çalışmaya devam edebilmelerini etkileyen işgücü piyasası politikalarına ve yaşlı dostu örgütsel uygulamalara odaklanmak büyük öneme sahiptir. Buradan hareketle, araştırmada 50 yaş üstü ve sendika üyesi olan çalışanların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların ekonomik, sosyal ve psikolojik etkileri ile



yaşlı istihdamına yönelik sendikaların ve İK uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

## 3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmada, işgücü piyasası ve işletme düzeyinde yaşlı çalışanlara yönelik, çalışma koşulları, yöneticilerin ve diğer çalışanların algı ve tutumlarının nasıl olduğu ve yaşlı çalışanlara yönelik özel politikaların olup olmadığı konusunda çalışan 50 yaş ve üzeri yaşlı bireyler ile işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin deneyimlerinin betimlenmesi bağlamında nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “olgubilim” deseni kullanılmaktadır. Olgubilim, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır<sup>716</sup>.

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşme yöntemidir. Nitel araştırmada, araştırmacı literatüre dayalı bilgi bağlamında<sup>717</sup> görüşmelerden elde edilen veriler ve bu verilerden çıkardığı sonuçların görünümünü ortaya koymaktadır. Derinlemesine görüşme, araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkan veren, yüz yüze, birebir görüşülerek bilgi toplanmasına olanak sağlayan bir veri toplama tekniğidir. Görüşme yapılan bireyin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine görüşme yoluyla ulaşılmaktadır<sup>718</sup>. Konuya ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacıya sunduğu etkileşim ve esneklik yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmada birden fazla bireyle görüşme yapılmaktadır ve görüşmelerde ulaşılan açıklamaların ve anlamların görüşülen kişiye teyit ettirilme olanağı olduğu için araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği de artmaktadır. Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir<sup>719</sup>. Bu amaçla, araştırmada

<sup>716</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, 2016, Ankara, s. 69.

<sup>717</sup> Sharan B. Merriam, **Nitel Araştırma Desen İçin Bir Rehber**, (Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 15, 57.

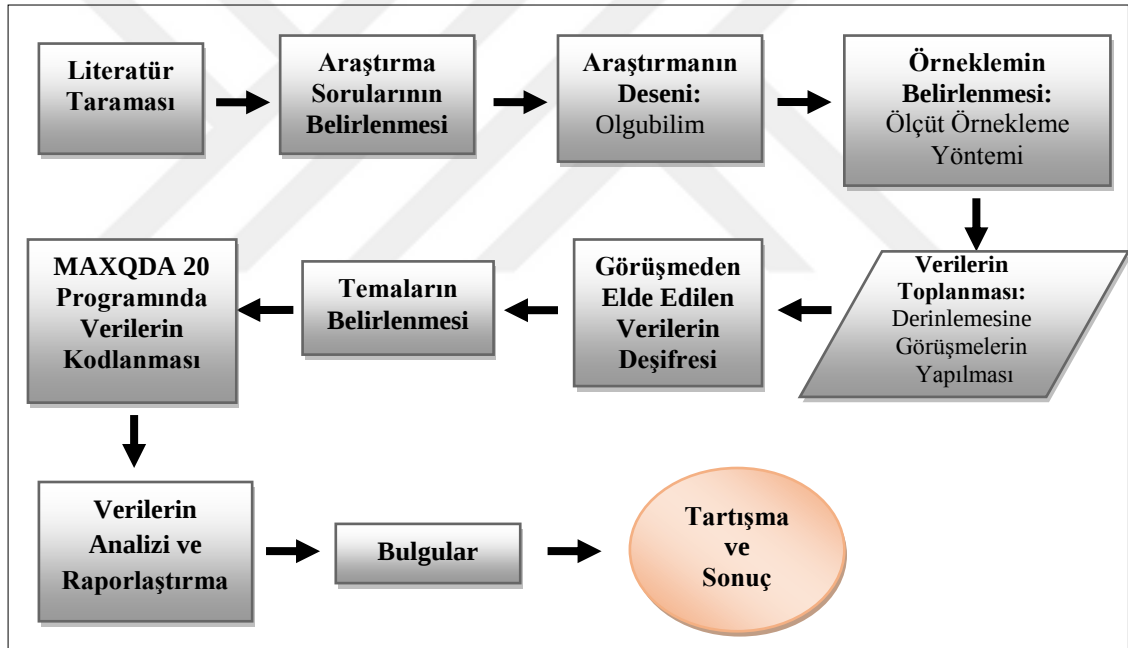
<sup>718</sup> Hasan Hüseyin Tekin, “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 13, 2006, s. 101.

<sup>719</sup> Yıldırım ve Şimşek, s. 71.

“betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu yöntemde, elde edilen veriler belirlenen temalara göre özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Temalar, araştırma sorularıyla bağlantılı olarak hazırlanan ve görüşme sürecinde kullanılan sorular dikkate alınarak belirlenmiştir. Yöntemin doğası bakımından, görüşülen bireylerin algı ve deneyimlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Yöntemin amacına uygun olarak, elde edilen veriler ortaya çıkan temalar çerçevesinde düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sistematik olarak sunulmuştur<sup>720</sup>.

Görüşmelerden elde edilen veriler deşifre edilerek MAXQDA 20 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sürecinin adımları Şekil 14’te gösterilmiştir.

**Şekil 14:** Araştırmanın Süreçleri



### 3.2.2. Soruların Belirlenmesi

Nitel araştırma yönteminde, araştırma sorularının belirlenmesi süreci, ele alınan konuyu geliştirmeye dayalı bir çalışmayı içermektedir. Dolayısıyla, kapsamlı literatür taraması ve incelemesinden elde edilen ön bilgiler araştırma sorularının daha

<sup>720</sup> Yıldırım ve Şimşek, s. 239.

belirgin ve ayrıntılı bir biçimde ifade edilmesine yardımcı olmuştur<sup>721</sup>. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde şu sorulara cevap aranmaktadır:

1. 50 yaş üstü çalışanların emeklilik ve çalışmaya yönelik algı ve tutumları ne şekildedir?
2. İşgücü piyasasında sendikaların ve İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlara yönelik bakış açısı nasıldır?
3. Yaşlı çalışanlar çalışma yaşamında ne tür sorunlarla ve engellerle karşılaşmaktadır?
4. Yaşlı çalışanlar sahip oldukları işi sürdürebilmek ya da bir iş bulabilmek için ne tür faaliyetlerde bulunmaktadır?
5. İşgücü piyasasının aktörlerinden sendika, işveren ve devlet yaşlı istihdamını desteklemek için politikalar geliştirmekte midir?

Araştırmanın temel soruları bağlamında literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında, 50 yaş ve üzeri çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerine yöneltilecek sorular üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde çalışanların istihdama yönelik tutumları ve işyeri sendika temsilcileri ile İK yöneticilerinin yaşlanan işgücüne ve yaşlı istihdamına ve söz konusu yaşlanma eğiliminin işletmeleri ve sendikaları nasıl etkilediğine ilişkin tutumlarına yönelik sorular yer almıştır.

Soruların ikinci bölümünde, yaşlı çalışanların çalışma yaşamında ne tür sorunlarla ve engellerle karşılaştıkları, çalışma koşulları, çalışırken stres ya da kaygı duydukları durumlar, ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıkları, beceri ve yeterliliklerini geliştirme konusunda yaşın etkisi gibi istihdamın sosyo-psikolojik boyutuyla ilgili çalışanlara, işyeri sendika temsilcilerine ve İK yöneticilerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Son olarak, soruların üçüncü bölümünde, yaşlı çalışanların işyerinde işlerini verimli ve daha mutlu sürdürebilmeleri için, sendikanın, İK yöneticilerinin/işletmelerin ve devletin politikalarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Derinlemesine birebir görüşme sorularının haricinde, yaşlı çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerine ilişkin tanıtıcı sorular da yer almaktadır. Sorular Ek 1’de ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir.

---

<sup>721</sup> Yıldırım ve Şimşek, s. 88.

### 3.2.3. Örneklemin Belirlenmesi ve Örnekleme İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve söz konusu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Söz konusu desende, örneklemin belirlenmesinde “kartopu” ya da “ölçüt örnekleme yöntemleri” uygun olmaktadır. Araştırma kapsamında, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye ve deneyime sahip olduğu düşünülen örnekleme, durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Buradan hareketle, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde, durumun ortaya açıkça konulmasında ve açıklanmasında faydalıdır. Ölçüt örnekleme yönteminde temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçütler, araştırmanın amacına göre araştırmacı tarafından oluşturulabilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı itibarıyla örneklemin 50 yaş ve üzeri yaşlı çalışanlardan, işyeri sendika temsilcilerinden ve İK yöneticilerinden oluşması bir ölçüt olduğu için, söz konusu yöntem kullanılmıştır. Olgubilim deseninde, örneklem sayısının 10 kişiden oluşmasının yeterli olacağı vurgulanmaktadır. Bu tür çalışmalarda uzun görüşmeler, hatta birden fazla seans gerektiren görüşmeler söz konusu olacağı için örneklemin sınırlı kalması doğaldır<sup>722</sup>.

Alan araştırması İzmir ilinde metal sektöründe faaliyet gösteren Pınarbaşı, Gaziemir Serbest Bölge ve Çiğli Organize Sanayi Bölgesi’nde fabrikaları bulunan sendikalı 7 işletmede yürütülmüştür. Araştırma için daha öncesinde Türk Metal Sendikası’ndan izin alınmıştır. Araştırmanın yürütüleceği işletmeler örneklem kriterine göre sendikanın İzmir Şubesi’nde görevli uzmanlar tarafından belirlenmiş ve işletmelerle bağlantı söz konusu uzmanlar aracılığıyla sağlanmıştır. İşletmelere ilişkin temel bilgiler Tablo 24’te yer almaktadır:

---

<sup>722</sup> Yıldırım ve Şimşek, s. 71, 76.

**Tablo 24: İşletmelere İlişkin Temel Bilgiler**

| İşletme    | Faaliyet Düzeyi | Toplam Çalışan Sayısı | 50 Yaş ve Üzeri Çalışan Sayısı |
|------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1. İşletme | Ulusal          | 170                   | 9                              |
| 2. İşletme | Uluslararası    | 450                   | 15                             |
| 3. İşletme | Uluslararası    | 850                   | 67                             |
| 4. İşletme | Ulusal          | 229                   | 7                              |
| 5. İşletme | Ulusal          | 477                   | 69                             |
| 6. İşletme | Uluslararası    | 700                   | 53                             |
| 7. İşletme | Uluslararası    | Bilinmiyor            | Bilinmiyor                     |

Alan araştırması kapsamında, 20'si emekli olmamış ve 16'sı emekli olmuş 50 yaş ve üzeri toplam 36 çalışan, 23 işyeri sendika temsilcisi, 1 sendika şube başkanı, 1 sendika şube genel sekreteri ve son olarak 11 İK yöneticisi ile birebir derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın örneklemi 72 kişiden oluşmaktadır. Görüşme yapılan 7 işletmeden birinde İK yöneticileri görüşmeyi kabul etmediklerinden dolayı görüşme yapılamamıştır. Diğer yandan, 50 yaş ve üzeri çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda 1 çalışandan elde edilen sonuçlar verimsiz olduğu için ve sorulan sorulara sağlıklı yanıt alınamadığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Dolayısıyla, 50 yaş ve üzeri çalışanların verileri 19 kişi üzerinden değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Sonuç olarak araştırmanın örneklemi toplamda 71 kişiden oluşmuştur. Bu bağlamda, araştırma örnekleminin yöntem bakımından yeterli olduğu söylenebilmektedir.

### 3.2.3.1. Yaşlı Çalışanlar

Tablo 25'te 50 yaş ve üzeri yaşlı çalışanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 25: Yaşlı Çalışanlara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler**

| Katılımcılar | Yaş | Medeni Durum | Öğrenim Durumu | Birim    | İşletmede Çalışılan Yıl | Toplam Deneyim | Emekli Olduktan Sonra Çalışma İsteği |
|--------------|-----|--------------|----------------|----------|-------------------------|----------------|--------------------------------------|
| Çalışan 1    | 50  | Evli         | Lise           | Üretim   | 10 Yıl                  | 30 Yıl         | İstemiyor                            |
| Çalışan 2    | 50  | Evli         | İlkokul        | Boyahane | 14 Yıl                  | 16 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 3    | 51  | Evli         | İlkokul        | Boyahane | 15 Yıl                  | 25 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 4    | 52  | Evli         | Lise           | Boyahane | 15 Yıl                  | 25 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 5    | 50  | Evli         | Lise           | Montaj   | 22 Yıl                  | 35 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 6    | 51  | Evli         | İlkokul        | Boyahane | 2 Yıl                   | 30 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 7    | 51  | Evli         | Lise           | Montaj   | 24 Yıl                  | 35 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 8    | 50  | Evli         | İlkokul        | Montaj   | 27 Yıl                  | 27 Yıl         | İstiyor                              |
| Çalışan 9    | 57  | Evli         | Lise           | Üretim   | 20 Yıl                  | 37 Yıl         | İstiyor                              |

|                   |    |      |            |          |        |        |                               |
|-------------------|----|------|------------|----------|--------|--------|-------------------------------|
| <b>Çalışan 10</b> | 53 | Evli | İlkokul    | Montaj   | 25 Yıl | 25 Yıl | İstiyor                       |
| <b>Çalışan 11</b> | 50 | Evli | Lise       | Üretim   | 25 Yıl | 25 Yıl | Kendi İşinde Çalışmak İstiyor |
| <b>Çalışan 12</b> | 50 | Evli | Ortaokul   | Kalite   | 28 Yıl | 33 Yıl | İstiyor                       |
| <b>Çalışan 13</b> | 53 | Evli | Üniversite | Kalite   | 31 Yıl | 38 Yıl | İstiyor                       |
| <b>Çalışan 14</b> | 52 | Evli | Lise       | İmalat   | 20 Yıl | 20 Yıl | İstemiyor                     |
| <b>Çalışan 15</b> | 51 | Evli | İlkokul    | Boyahane | 29 Yıl | 29 Yıl | İstemiyor                     |
| <b>Çalışan 16</b> | 51 | Evli | Lise       | İmalat   | 24 Yıl | 25 Yıl | İstemiyor                     |
| <b>Çalışan 17</b> | 50 | Evli | Lise       | Tedarik  | 27 Yıl | 30 Yıl | İstiyor                       |
| <b>Çalışan 18</b> | 52 | Evli | Lise       | İmalat   | 25 Yıl | 25 Yıl | İstemiyor                     |
| <b>Çalışan 19</b> | 50 | Evli | Lise       | Kaynak   | 23 Yıl | 23 Yıl | İstiyor                       |

Araştırmanın gerçekleştirildiği işyerlerinin hiçbirinde kadın çalışan olmadığı için, katılımcıların hepsi erkeklerden oluşmaktadır. Hem emekli olmamış 50 yaş ve üzeri çalışanlar hem de emekli çalışanların hepsi erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Henüz emekli olmamış, 50 yaş ve üzeri çalışanların yaş ortalaması 51,2'dir. Çalışanların en büyüğü 57 yaşında iken, en küçüğü 50 yaşındadır ve çalışanların tümü evlidir. Diğer yandan, çalışanların büyük çoğunluğu lise eğitime sahip olup, 6'sı ilkokul, 1'i ortaokul ve 1'i de üniversite eğitim düzeyine sahiptir. 50 yaş ve üzeri çalışanların işletmedeki toplam çalışma yılı ortalaması 20,6 yıldır. Diğer yandan, çalışanların toplam kıdem yılı ortalaması 28,0 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak, çalışanların 5'i emekli olduktan sonra çalışmak istemediğini, geri kalan 14 kişi ise çalışmaya devam etmek istediğini belirtmiştir.

### 3.2.3.2. Emekli Çalışanlar

Tablo 26'da emekli olmuş, ancak halen çalışmaya devam eden 16 çalışana ilişkin bilgiler yer almaktadır. Emekli olup çalışmaya devam edenlerin, yaş ortalaması 53,8'dir. Çalışanların en büyüğü 62 yaşında iken, en küçüğü 50 yaşındadır ve çalışanlardan biri dul olup, geri kalanlarının tümü evlidir. Diğer yandan, çalışanların büyük çoğunluğu lise eğitime sahip olup, 1'i ilkokul, 2'si ortaokul ve 2'si de yüksekokul eğitim düzeyine sahiptir. Emekli çalışanların işletmedeki toplam çalışma yılı ortalaması 18,6 yıldır. Ayrıca, emekli çalışanların toplam kıdem yılı ortalaması ise 31,1 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak ise, emekli çalışanların 9'u sağlığı elverdiği sürece çalışmak istediğini, 4'ü 5 yıl daha çalışmak istediğini, 1'i 3 yıl ve 1'i 2 yıl daha çalışmak istediğini belirtirken, 1 çalışan herhangi bir beyanda bulunmamıştır.

**Tablo 26:** Emekli Çalışanlara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

| Katılımcılar | Yaş | Medeni Durum | Öğrenim Durumu | Birim           | İşletmede Çalışılan Yıl | Toplam Deneyim | Çalışmaya Devam Etme Nedeni                                                          | Çalışmayı Planladığı Süre         |
|--------------|-----|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Emekli 1     | 54  | Evli         | Lise           | Üretim          | 22 Yıl                  | 35 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Çalışmanın Günlük Rutinini Özlüyorum                         | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 2     | 62  | Dul          | Lise           | Test            | 24 Yıl                  | 39 Yıl         | Boş Durmaktan Sıkılıyorum<br>Çalışma Ortamındaki Sosyal Çevreyi Özlüyorum            | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 3     | 51  | Evli         | Lise           | Üretim Planlama | 14 Yıl                  | 22 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Boş Durmaktan Sıkılıyorum                                    | 5 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 4     | 51  | Evli         | Yüksekokul     | Metalurji       | 16 Yıl                  | 24 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Ailem Çalışmamı İstiyor                                      | 5 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 5     | 56  | Evli         | Lise           | Üretim          | 14 Yıl                  | 14 Yıl         | Boş Durmaktan Sıkılıyorum                                                            | 5 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 6     | 55  | Evli         | Lise           | Kalite          | 16 Yıl                  | 25 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Boş Durmaktan Sıkılıyorum                                    | 5 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 7     | 53  | Evli         | Lise           | Mühendislik     | 3 Yıl                   | 35 Yıl         | Boş Durmaktan Sıkılıyorum<br>Gelire İhtiyacım Var                                    | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 8     | 55  | Evli         | Ortaokul       | Dökümhane       | 9 Yıl                   | 32 Yıl         | Boş Durmaktan Sıkılıyorum<br>Gelire İhtiyacım Var                                    | 3 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 9     | 53  | Evli         | Lise           | Kalite          | 35 Yıl                  | 35 Yıl         | Ailem Çalışmamı İstiyor                                                              | 2 Yıl Daha Çalışmak               |
| Emekli 10    | 54  | Bekar        | Ortaokul       | Dökümhane       | 19 Yıl                  | 20 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Çalışmanın Günlük Rutinini Özlüyorum                         | -                                 |
| Emekli 11    | 53  | Evli         | Yüksekokul     | Bakım           | 10 Yıl                  | 32 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Boş Durmaktan Sıkılıyorum                                    | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 12    | 62  | Evli         | Lise           | Bakım           | 22 Yıl                  | 45 Yıl         | Çalışmanın Günlük Rutinini Özlüyorum<br>Çalışma Ortamındaki Sosyal Çevreyi Özlüyorum | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 13    | 50  | Evli         | İlkokul        | Çevre Düzenleme | 8 Yıl                   | 37 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Çalışmanın Günlük Rutinini Özlüyorum                         | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 14    | 50  | Evli         | Lise           | Kaynak          | 36 Yıl                  | 36 Yıl         | Gelire İhtiyacım Var<br>Çalışma Ortamındaki Sosyal Çevreyi Özlüyorum                 | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 15    | 51  | Evli         | Lise           | İmalat          | 16 Yıl                  | 33 Yıl         | Çalışmanın Günlük Rutinini Özlüyorum<br>Çalışma Ortamındaki Sosyal Çevreyi Özlüyorum | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |
| Emekli 16    | 51  | Evli         | Lise           | Döküm           | 34 Yıl                  | 34 Yıl         | Boş Durmaktan Sıkılıyorum<br>Çalışma Ortamındaki Sosyal Çevreyi Özlüyorum            | Sağlığı Elverdiği Sürece Çalışmak |

### 3.2.3.3. İşyeri Sendika Temsilcileri

Araştırmanın bir diğer örneklem grubunu işyeri sendika temsilcileri oluşturmaktadır. Tablo 27’de araştırmaya katılan 23 işyeri sendika temsilcisi ile şube başkanı ve şube genel sekreterine (her iki yetkili de işyeri sendika temsilciği yapmış kişilerdir) ilişkin tanıtıcı bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 27:** İşyeri Sendika Temsilcilerine İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

| Katılımcılar | Yaş | Medeni Durum | Öğrenim Durumu | İşletmede Çalışılan Yıl | Toplam Deneyim | İşletmenin Faaliyet Düzeyi |                 |
|--------------|-----|--------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------------------|-----------------|
| Temsilci 1   | 42  | Evli         | Lise           | 13 Yıl                  | 13 Yıl         | Ulusal                     | 1. İşletme      |
| Temsilci 2   | 35  | Evli         | Lise           | 2 Yıl                   | 14 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 3   | 37  | Evli         | Lise           | 9 Yıl                   | 15 Yıl         | Ulusal                     | 2. İşletme      |
| Temsilci 4   | 32  | Evli         | Lise           | 10 Yıl                  | 19 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 5   | 43  | Evli         | Lise           | 17 Yıl                  | 17 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 6   | 38  | Evli         | Lise           | 6 Yıl                   | 22 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 7   | 43  | Evli         | Lise           | 9 Yıl                   | 20 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 8   | 33  | Evli         | Lise           | 4 Yıl                   | 8 Yıl          | Uluslararası               | 3. İşletme      |
| Temsilci 9   | 35  | Evli         | Lise           | 8 Yıl                   | 14 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 10  | 37  | Evli         | Lise           | 12 Yıl                  | 13 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 11  | 44  | Evli         | Lise           | 15 Yıl                  | 20 Yıl         | Ulusal                     | 4. İşletme      |
| Temsilci 12  | 46  | Evli         | Lise           | 17 Yıl                  | 24 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 13  | 40  | Evli         | Lise           | 15 Yıl                  | 17 Yıl         | Ulusal                     | 5. İşletme      |
| Temsilci 14  | 40  | Evli         | Lise           | 13 Yıl                  | 20 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 15  | 44  | Evli         | Lise           | 8 Yıl                   | 19 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 16  | 41  | Evli         | Lise           | 19 Yıl                  | 19 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 17  | 52  | Evli         | Lise           | 35 Yıl                  | 35 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 18  | 54  | Evli         | Lise           | 32 Yıl                  | 38 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 19  | 40  | Evli         | Lise           | 15 Yıl                  | 26 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 20  | 46  | Evli         | Lise           | 31 Yıl                  | 31 Yıl         | Uluslararası               | 6. İşletme      |
| Temsilci 21  | 42  | Evli         | Ortaokul       | 25 Yıl                  | 31 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 22  | 38  | Evli         | Lise           | 16 Yıl                  | 25 Yıl         | Uluslararası               | 7. İşletme      |
| Temsilci 23  | 39  | Bekar        | Lise           | 3 Yıl                   | 13 Yıl         |                            |                 |
| Temsilci 24  | 53  | Evli         | Lise           | 11 Yıl                  | 11 Yıl         | -                          | Şube bşk.       |
| Temsilci 25  | 49  | Evli         | Lise           | 25 Yıl                  | 29 Yıl         |                            | Şube Gen. Sekr. |

Kapsama alınan 7 işletmenin işyeri sendika temsilcileriyle ve sendikanın 2 şube başkanıyla görüşme yapılmış olup, işyeri sendika temsilcilerinin ve şube başkanlarının da hepsi erkeklerden oluşmuştur. 23 işyeri sendika temsilcisinin yaş ortalaması 40,9’dur ve temsilcilerin en büyüğü 54 yaşında iken, en küçüğü 32 yaşındadır. Temsilcilerin 1’i bekarken, geri kalanı evlidir. Diğer yandan,



temsilcilerin 22'si lise eğitimine sahip olup, yalnızca 1'i ortaokul eğitim düzeyine sahiptir. Temsilcilerin her birinin işletmede çalışan kişilerden oluştuğu dikkate alınrsa, işletmedeki toplam çalışma yılı ortalaması 14,5 yıldır. Diğer yandan, temsilcilerin toplam kıdem yılı ortalaması 20,5 yıl olarak gerçekleşmiştir.

#### 3.2.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri

Araştırmaya katılan 11 İK yöneticisine ilişkin tanıtıcı bilgiler ise Tablo 28'de yer almaktadır.

**Tablo 28:** İK Yöneticilerine İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

| Katılımcılar | Yaş | Cinsiyet | Medeni Durum | Öğrenim Durumu | İşletmede Çalışılan Yıl | Toplam Deneyim | İşletmenin Faaliyet Düzeyi | İşletme    |
|--------------|-----|----------|--------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------------------|------------|
| İK 1         | 41  | Kadın    | Evli         | Üniversite     | 2 Yıl                   | 2 Yıl          | Ulusal                     | 1. İşletme |
| İK 2         | 45  | Kadın    | Evli         | Yüksekokul     | 18 Yıl                  | 25 Yıl         | Ulusal                     | 2. İşletme |
| İK 3         | 51  | Erkek    | Evli         | Üniversite     | 3 Yıl                   | 26 Yıl         | Ulusal                     |            |
| İK 4         | 39  | Erkek    | Evli         | Lise           | 15 Yıl                  | 15 Yıl         | Uluslararası               | 3. İşletme |
| İK 5         | 26  | Erkek    | Bekar        | Üniversite     | 3 Yıl                   | 3 Yıl          | Uluslararası               |            |
| İK 6         | 24  | Kadın    | Bekar        | Üniversite     | 1 Yıl                   | 2 Yıl          | Uluslararası               |            |
| İK 7         | 31  | Erkek    | Evli         | Üniversite     | 5 Yıl                   | 8 Yıl          | Uluslararası               |            |
| İK 8         | 52  | Kadın    | Evli         | Üniversite     | 7 Yıl                   | 27 Yıl         | Ulusal                     | 4. İşletme |
| İK 9         | 35  | Erkek    | Evli         | Lisansüstü     | 8 Yıl                   | 11 Yıl         | Ulusal                     | 5. İşletme |
| İK 10        | 31  | Kadın    | Evli         | Lisansüstü     | 4 Yıl                   | 6 Yıl          | Uluslararası               | 6. İşletme |
| İK 11        | 38  | Erkek    | Evli         | Yüksekokul     | 18 Yıl                  | 18 Yıl         | Uluslararası               |            |

Görüşme yapılan 7 işletmeden birinde İK yöneticileri görüşmeyi kabul etmediği için görüşme yapılamamıştır. Araştırmaya dahil olan İK yöneticilerinin yaş ortalaması 37,5 düzeyindedir ve yöneticilerin 5'i kadın iken, 6'sı erkektir. Medeni durumları bağlamında, yalnızca 2'si bekar olup, geri kalanı evlidir. Çoğunluğunun eğitim düzeyi üniversite iken, 1'i lise, 2'si yüksekokul ve 2'si de lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. İşletmede çalışılan yıl ortalaması 7,6 iken, meslekteki toplam kıdem yılı ortalaması 13,0 yıldır. İK yöneticilerinin 6'sı uluslararası düzeyde işletmede istihdam edilirken, 5'i ulusal düzeyde işletmede istihdam edilmektedir.

#### 3.2.4. Görüşme Süreci

Araştırma kapsamında, görüşmeler 25 günlük süreçte gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ilk etapta işçi sendikası tarafından 13 günlük bir planlamaya tabi tutulmuş, İK yöneticileri ile işyerlerinde, çalışanlar ve işyeri sendika temsilcileriyle ise sendika şubesinde görüşme yapılması planlanmıştır. Ancak, çalışanların iş saatleri

içerisinde şubeye gelmeleri izin, işin durumu vb. nedenlerle zor olacağından araştırmanın işletme ziyaretleri bünyesinde yapılması kararına varılmıştır. Bu nedenle, çalışanlar ve İK yöneticileriyle yapılan görüşmeler işletme içerisinde gerçekleştirildiği için çalışanların ve İK yöneticilerinin uygunluk durumuna göre randevu alınarak işletmeler ziyaret edilmiş ve görüşmeler tamamlanmıştır. İşyeri sendika temsilcileri ise, sendika şubesine davet edilmiş, görüşmeler şubede tahsis edilen toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında, katılımcıların rızası alınarak ses kaydı alınmıştır. İK yöneticilerinden bir katılımcı, ses kaydı alınmasına onay vermemiş, bu nedenle elde edilen veriler elle not alınarak kayda geçirilmiştir. Toplamda 71 katılımcıyla gerçekleşen görüşme sonucu elde edilen yaklaşık 39 saatlik ses kaydı (görüşmeler en az 15 ile 75 dakika arasında değişkenlik göstermektedir) araştırmacı tarafından deşifre edilerek kodlama ve analizler için kelime işlemci (Microsoft Word) programına aktarılmıştır. Daha sonra, araştırma sorularından yola çıkılarak temalar belirlenmiş ve MAXQDA 20 nitel veri analizi programında kodlanmıştır.

### **3.2.5. Araştırmanın Güvenilirliği**

LeCompte ve Goetz (1982)'e göre nitel araştırma stratejisi açısından, araştırmanın örnekleme ve gerçekleştirildiği ortam bakımından sosyal, psikolojik, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklerin tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlama, ortamın değerlendirilmesi ve başka araştırmalardaki ortam ve örnekleme kıyaslama imkanı sunması açısından faydalıdır. Sosyal ortamın bireyin davranışı ve algısını etkileyen önemli bir etken olduğu kabul edildiğinde, elde edilen verilerin belirli sosyal ortamlara bağlı olarak ortaya çıktığı ve aynı bireylerin farklı sosyal ortamlarda aynı verileri temsil etmeyebileceği de kabul edilmelidir. Bu nedenle, araştırma kapsamında görüşmelerin yapıldığı sosyal ortamın açık bir biçimde tanımlanması araştırmanın güvenilirliği açısından önem kazanmaktadır. Diğer yandan, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılması da gerekmektedir. Görüşmelerin nasıl yapıldığı, verilerin nasıl kaydedildiği, elde edilen verilerin nasıl analiz edildiği ve sonuçların nasıl sunulduğu gibi sürece ilişkin

konuların ayrıntılı bir şekilde açıklanması nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında etkili olmaktadır<sup>723</sup>.

Miles ve Huberman (1994), güvenilirlikle ilgili stratejileri soru şeklinde ifade etmektedir<sup>724</sup>.

1. Araştırmanın yöntemi ve aşamaları açık ve ayrıntılı olarak anlatılmış mıdır?
2. Verilerin nasıl toplandığına, işlendiğine ve analiz edildiğine ilişkin ayrıntılı bilgi verilmekte mi?
3. Sonuçlar elde edilen verilerle açıkça bağlantılı mı?
4. Araştırmada farklı görüşler ve açıklamalar dikkate alınmış mıdır?
5. Araştırmanın verileri başkaları tarafından incelenecek şekilde saklanmış mıdır?

Sorular açısından araştırmanın güvenilirliği değerlendirildiğinde, araştırma boyunca hangi yöntemin kullanıldığı, araştırma sorularının nasıl belirlendiği, görüşme sürecinin nasıl yürütüldüğü ve verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin yeterli açıklamalar yapılmıştır.

Nitel bir araştırmanın güvenilirliğini sağlamada kullanılan önemli bir teknik de veri üçleme tekniğidir. Burada “araştırmadan elde edilen sonuçlar ne kadar inandırıcı?” ve “aynı ya da benzer örneklemli çalışmalarda bulgular tekrarlanabilir mi?” soruları sorulmaktadır. Veri üçleme iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin (örneğin, görüşmeler ve gözlemler) ya da iki veya daha fazla veri kaynağının (örneğin, farklı grup üyeleriyle bireysel görüşmeler) sonuçlarının karşılaştırılmasıdır<sup>725</sup>. Araştırmada, örneklemin yaşlı çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri olmak üzere özellikle üç farklı gruptan seçilmesi, konunun tüm boyutlarıyla ele alınması ve farklı görüşlerin ortaya konarak kıyaslama yapılmasına imkan sunması bakımından güvenilirliği etkileyen bir unsurdur.

<sup>723</sup> Margaret D. LeCompte ve Judith Preissle Goetz, “Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research”, **Review of Educational Research Spring**, Cilt: 52, Sayı: 1, 1982, (Reliability), s. 37; Margaret D. LeCompte ve Judith Preissle Goetz, “Ethnographic Data Collection in Evaluation Research”, **Educational Evaluation and Policy Analysis Fall.**, Cilt: 4, Sayı: 3, 1982, (Ethnographic), s. 388.

<sup>724</sup> Matthew B. Miles ve A. Michael Huberman, **Qualitative Data Analysis An expanded Sourcebook**, SAGE Publications, Second Edition, California, 1994, s. 278.

<sup>725</sup> Nicholas Mays ve Catherine Pope, “Qualitative Research in Health Care Assessing Quality in Qualitative Research”, **BMJ Clinical Research**, 2000, s. 51; Hatice Başkale, “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **DEUHFED**, 2016, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 25.

Güvenilirlik açısından araştırma kapsamında verilerin betimsel bir yaklaşımla sunulmasına önem verilmektedir. Açık bir şekilde, görüşme yoluyla elde edilen veriler herhangi bir açıklama ya da yorum katılmadan, olduğu gibi sunulmaktadır<sup>726</sup>. Bu hususta, araştırmanın bulgular kısmında her temanın altında görüşülen kişilerin ifadeleri doğrudan alıntılar halinde sunulmuş ve söz konusu ifadeler sonucunda bir çıkarıma varılmıştır. Böylece, okuyucular da araştırma verilerinin yorum katılmamış halini okuma ve ulaşılan sonuçları bu verilere göre değerlendirme fırsatı elde etmiş olacaktırlar.

### 3.2.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bir araştırma tasarlanırken en çok karşılaşılan sınırlılıklar izin, maliyet, süre ve etik gibi konularda olmaktadır. Söz konusu alan araştırması sürecinde de karşılaşılan en önemli engel izin konusunda ortaya çıkmıştır. Alan araştırmasının gerçekleştirilebilmesi için münferit olarak farklı üç kurumsal büyük ölçekli işletmeyle görüşülmüş, yazılı başvurular yapılmış, ancak araştırma talebi kabul edilmemiştir. İşletmeler araştırma talebini kabul etmeme gerekçesi olarak yalnızca 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununu göstermişlerdir. Oysa ki, araştırma gönüllülük esasına dayalı olmakla birlikte, işletmenin adı ve görüşme yapılacak kişinin herhangi bir kimlik bilgisinin kullanılmayacak olması konusunda kesin teminat verilmiştir. Dolayısıyla, alan araştırmasında uygulama için bireysel olarak uygun işletme ya da işletmelerin bulunması konusunda engellerle karşılaşılması araştırmanın etkinliği açısından önemli bir kısıtlılıktır.

Araştırma kapsamında örnekleme işçi sendikası aracılığıyla ulaşılmıştır. İlk olarak, sendikanın genel sekreterliği ile görüşülmüş, araştırmanın amacı ve ulaşılması gereken örneklem konusunda ayrıntılı toplantı gerçekleştirilmiş, araştırma soruları üzerinde tartışılmış ve gerekli revizyonlar yapılmıştır. Soruların belirlenmesinden sonra, Karaman ilinde gıda işkolunda faaliyet gösteren iki ayrı işletmede istihdam edilen 50 yaş ve üzeri üç çalışan ve ayrıca üç akademisyen ile görüşme yapılmış olup soruların anlaşılır olup olmadığı tekrar test edilmiştir. Esas örnekleme görüşme yapılırken de her bir görüşmenin ardından sorular üzerinde herhangi bir anlaşılmayan noktanın olup olmadığı sorulmuştur. Herhangi bir olumsuz

---

<sup>726</sup> LeCompte ve Goetz, Ethnographic, s. 41.

geri bildirim alınmamıştır. Böylelikle veri toplama aşamasında da soruların anlaşılabilirliği konusu dinamik olarak sürdürülmüştür. Daha sonra, sendikadan resmi izin belgesi alınarak araştırmanın araştırmacı, sendika ve işletmeler için uygun bir zaman aralığında başlatılması konusunda fikir birliğine ulaşılmıştır. Araştırmanın sendika çatısı altında yapılması ve işletmelerdeki İK yöneticileri ve çalışanların da bu şekilde algılamaları nedeniyle araştırmanın en önemli kısıtlılığı, gerek çalışanların gerekse İK yöneticilerinin sınırlı bilgi verme olasılığı olabilmektedir. Özellikle, çalışanlar ve İK yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerin işletmede ve çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilmesi, zaman zaman görüşmelerin derinliğini kısıtlayıcı etkiye sahip olabilmektedir. Diğer yandan, işletmelerin faaliyet alanının metal sektörü olması itibarıyla 50 yaş ve üzeri emekli olmuş ve olmamış örneklem tamamı erkeklerden oluşmaktadır. İşletmelerde bu yaş grubunda kadın çalışanın olmaması nedeniyle yaşlı kadınların çalışma yaşamındaki deneyimlerinin yansıtılamamış olması da diğer önemli bir kısıtlılıktır.

### **3.3. BULGULAR**

Araştırma kapsamında, birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ve araştırmanın temel soruları ışığında aşağıda belirtilen beş ana tema ortaya konmuştur. Bu temalar şu şekildedir:

Tema 1: Yaşlı İstihdamı, Çalışma Koşulları ve Emeklilik

Tema 2: Yaşlı İstihdamının Sendikalar ve İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Tema 3: Yaşlı Çalışanların İşgücü Piyasasında Karşılaştıkları Sorunlar

Tema 4: Yaşlı Çalışanların İstihdam Edilebilirliği

Tema 5: Yaşlı İstihdamına İlişkin Politika ve Uygulamalar

Belirtilen beş ana temaya ait alt temalarla birlikte, görüşme sonucunda ortaya çıkan bulgular ayrı başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

#### **3.3.1. Tema 1: Yaşlı İstihdamı, Çalışma Koşulları ve Emekliliğe İlişkin Tematik Analiz**

Yaşlı istihdamı, çalışma koşulları ve emeklilik ana teması altında, ilk alt tema olarak emekli olmamış 50 yaş ve üzeri çalışanlarla emekli çalışanların, istihdama yükledikleri anlam ve neden çalıştıklarına ilişkin değerlendirmeleri bulunmaktadır.

Benzer şekilde, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin de yaşlı istihdamına bakış açılarını yansıtan değerlendirmeleri yer almaktadır. Söz konusu ana temanın ikinci alt teması olarak yaşlı çalışanların çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeleri ve son alt temada ise tüm grupların emekliliğe ilişkin değerlendirmeleri bulunmaktadır. Birinci tema ve alt temalarına ilişkin kodlamaların vurgulanma ağırlığı ve yüzdeleri Tablo 29’da gösterilmektedir.

**Tablo 29:** Birinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri

| TEMA 1: YAŞLI İSTİHDAMI, ÇALIŞMA KOŞULLARI VE EMEKLİLİK         |                             | Vurgulanma Ağırlığı | Yüzde |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-------|
| <b>Alt Tema 1: Yaşlı İstihdamına İlişkin Değerlendirmeler</b>   |                             |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                | • Aktif Yaşam               | 19                  | 54,3  |
|                                                                 | • Geçimini Sağlamak         | 13                  | 37,2  |
|                                                                 | • Sosyal Statü              | 3                   | 8,5   |
| Emekli Çalışanlar                                               | • Aktif Yaşam               | 17                  | 53,1  |
|                                                                 | • Geçimini Sağlamak         | 9                   | 28,1  |
|                                                                 | • Yaşam Döngüsü Gelişmeleri | 6                   | 18,8  |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                     | • Olumlu Görüş              | 10                  | 45,5  |
|                                                                 | • Olumsuz Görüş             | 12                  | 54,5  |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                   | • Olumlu Görüş              | 5                   | 41,7  |
|                                                                 | • Olumsuz Görüş             | 7                   | 58,3  |
| <b>Alt Tema 2: Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler</b> |                             |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                | • Olumlu Görüş              | 8                   | 42,1  |
|                                                                 | • Olumsuz Görüş             | 11                  | 57,9  |
| Emekli Çalışanlar                                               | • Olumlu Görüş              | 13                  | 76,5  |
|                                                                 | • Olumsuz Görüş             | 4                   | 23,5  |
| <b>Alt Tema 3: Emekliliğe İlişkin Değerlendirmeler</b>          |                             |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                | -                           | 21                  | -     |
| Emekli Çalışanlar                                               | -                           | 21                  | -     |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                     | -                           | 17                  | -     |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                   | -                           | 10                  | -     |

Yaşlı istihdamı, çalışma koşulları ve emeklilik ana temasının birinci alt teması olan yaşlı istihdamına ilişkin değerlendirmelere ilişkin kodlamalara bakıldığında, yaşlı çalışanlar istihdama attettikleri önemi %54,3 ile aktif yaşam, %37,2 ile geçim ve %8,5 ile sosyal statü sağlaması bağlamında değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde emekli çalışanlar da istihdama %51,5 ile aktif yaşam sağlaması açısından önem atfetmekle birlikte, %27,3 ile geçim sağlamak, %18,2 ile yaşam döngülerindeki gelişmeler ve son olarak %3,0 ile sosyal statü açısından istihdam edilmeyi önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin yaşı istihdamına bakış açılarını yansıtan değerlendirmeleri ise olumlu ve olumsuz görüş şeklinde kategorize edilmiştir. İşyeri sendika temsilcileri yaşlanan işgücü olgusuna ve yaşı istihdamına ilişkin %45,5 oranında olumlu bir görüş bildirirken, %54,5 vurgulanma ağırlığıyla yaşlıların çalışmasına olumsuz yaklaşmıştır. Benzer şekilde, İK yöneticileri de %58,3 oranla yaşı istihdamının ve yaşlanan işgücü olgusunun tehdit olduğunu vurgulamış ve olumsuz bir bakış açısı sergilemiştir.

İkinci alt temada çalışanların çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeleri olumlu ve olumsuz görüş şeklinde kategorize edilmiştir. Emekli olmamış çalışanlar arasında olumlu görüş belirtenler (%52,4) ve olumsuz görüş belirtenler (%47,6) arasındaki oran oldukça azdır. Emekli çalışanlarla kıyaslandığında, emekli olmamış çalışanlar arasında çalışma koşullarından memnun olmayanların oranı daha fazladır. Nitekim, emekli çalışanların %72,2'si çalışma koşulları ile ilgili olumlu görüş bildirmişlerdir.

Son olarak, üçüncü alt temada çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri emeklilik sistemini genel olarak değerlendirmişlerdir ve bu nedenle de herhangi bir alt kategori oluşmamıştır.

### **3.3.1.1. Yaşı İstihdamına İlişkin Değerlendirmeler**

Yaşı istihdamı, çalışma koşulları ve emeklilik ana temasının birinci alt teması olan yaşı istihdamına ilişkin değerlendirmelere ilişkin yaşı çalışanlar, emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin ifadeleri ayrı başlıklar haline incelenmektedir.

#### **3.3.1.1.1. Yaşı Çalışanlar**

Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda, yaşı çalışanların çalışmanın anlamı ile kendilerine fiziksel ve psikolojik olarak hissettirdiklerine ilişkin ifadeleri Tablo 30'da gösterilmektedir.

**Tablo 30: Yaşlı Çalışanların İstihdama İlişkin İfadeleri**

| Aktif Yaşam (%54,3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışırken çok mutluyum. Kendimi çok iyi hissediyorum. Ama bazen bunalmalar oluyor tabi. İşin rutin monoton bir iş olması ve temponun yüksek olmasından bazen çok bunalıyorum. Fiziksel olarak da sağlıklı hissediyorum. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)</li><li>• Çalışmayı seviyorum. Tabi işin maddi getirisi de var bu da çok önemli. Ama çalışmak aktif tutuyor insanı, dinç tutuyor. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)</li><li>• İnsan çalıştığı zaman daha dinç oluyor. Çalışmayınca köreliyorsun. Emekli oldun mesela bir iş yapmıyorsun. Ama insan çöküyor. Bence sağlık da bozulmaya başlıyor, işlevsizlikten. Bir de insanın psikolojisi de bozulur. Şimdi düşünün 30 yıldır çalışıyorsunuz, emekli oldunuz bir anda boşluğa düşer insan. (Çalışan 3, Yaş: 51, Boyahane, Ulusal)</li><li>• Ben çalışmazsam hasta olurum. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)</li><li>• Ben çalışmadığım zamanlarda, mesela bayramlarda 3-4 gün tatil yapıyoruz. Yoruluyorum gerçekten. Tatil beni yoruyor. Alışmışız çalışmaya, bu tempo bana çok iyi geliyor. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Çalışmak hem kazanç yönünden hem de bir insanın sağlıklı kalabilmesi için, bünyesini dinç ve aktif tutabilmesi için önemli bir faaliyet. “Çalışan demir ışıldar” derler. Çalıştığım günler kendimi zinde hissediyorum. İzinli olup evde olduğum zaman vakit geçiremiyorum. (Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li><li>• Çalışmadığım zaman hasta olurum. (Çalışan 8, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Ben çalıştıkça daha çok gençleşiyorum. Çalıştıkça kendimi daha dinç hissediyorum. Huzurlu hissediyorum. Çalışınca zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum. Bu da bana hem fiziksel hem de psikolojik çok iyi geliyor. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)</li><li>• Çalışmak beni mutlu ediyor. Dinç hissediyorum. İşe gelmeyip, eve kaldığımda vücutta bir uyuşukluk oluyor. İyi ki işimiz var diyoruz, iyi ki sağlığımız elveriyor da çalışabiliyoruz diyoruz. Emekli olunca da evde kapanamam. Kendimi aktif tutacak bir faaliyet mutlaka bulurum. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Fiziksel olarak, yaşı da getirdiği bir şey olsa gerek, yoruluyorum. Akşam eve gittiğimde 21.30 gibi uykum geliyor. Psikolojik olarak ise, kendimi çok iyi hissediyorum, bireysel tatminim yüksek oluyor. Çalışmazsam, boş kalırsam bir eksiklik hissediyorum, rahatsız oluyorum. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)</li><li>• Emeklilik dilekçemi vermedim bile. Çalışmak beni çok zinde tutuyor. Ben 38 yıllık çalışma hayatım boyunca hep 5.45’te uyanırım. 6.45 gibi evden çıkarım. İşe gelirim. Yemek yediğim saat belli. Aldığımız kaloriler belli. Hayatım boyunca hiç sigara içmedim. 53 yaşındayım. Kendimi çok iyi hissediyorum. Çalışmanın beni fiziken hem de zihnen sağlıklı ve aktif tuttuğunu hissediyorum. Bir de böyle hissetmemin nedeni belki, işimi çok sevmem, işimin fiziksel yorgunluğunun olmayıp, zihinsel performans gerektirmesi olabilir. Her gün çok farklı parçaları kontrol ediyorum. Demonte geliyor binlerce parça. Hepsinin kontrolü benden geçiyor. (Çalışan 13, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)</li><li>• İnsanın parası olsa bile çalışmak önemlidir. Çünkü ben boş vakit geçiremem, evde oturmaktan da sıkılırım. Çalışmak sağlık yönünden de bana çok iyi geliyor. Bundan 1 ay önce izine çıkmıştım 15 günlüğüne. Boş durmak iyi gelmiyor, psikolojik olarak her yerim ağrıyormuş gibi oluyor. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li><li>• Çalışmak hem kendime hem de çalıştığım şirkete faydalı hissettiriyor. Atıl olmadığımı düşünüyorum. Vücut bakımından da dinç tutuyor. Çalışmak spor yapmak gibi aslında. Çalışırken vücut sürekli hareket halinde olduğu için bu şekilde vücut kendini yeniliyor. Çalışmadığım zamanlarda da ruhum daralıyor. 3-5 gün tatil olduğunda vakit geçiremiyorum. Dışarı çıkıyorum. Bir sahil kenarına gidiyorum. Ama bu da bir yerden sonra sıkar. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li><li>• Çalışmazsan ne zaman geçer ne de hayat geçer. Mutlaka çalışmak zorundayız. Sadece gelir amaçlı da değil, zaman da geçmez. Çalışmazsam hantal olurum. Çalışınca kendimi aktif ve dinç hissediyorum. Çalışmadığımda zaman boş geçiyor. Bir de sağlık açısından da kötü. Hareketsiz bir yaşam. Sürekli bir şeyler yemek istiyorsun. Fiziksel olarak kendini hissedince psikolojik olarak da kendini iyi hissediyorsun. Arkadaşlarım var burada, onlarla birlikte olmak iyi geliyor. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)</li><li>• Çalışmak her zaman dinç hissettirir. (Çalışan 19, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li></ul> |
| Geçimini Sağlamak (%37,2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışmak ailenin geçimini sağlamak için çok önemli. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)</li><li>• İki tane kızım var. Biri üniversiteyi bitirdi, birisi de üniversiteye gidecek. Çalışmak zorundayım. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)</li><li>• Gelir sağlamak için çalışıyorum. Hayatımı idame ettirmek için, ailemin geçimini sağlamak için çalışmak önemli. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Çalışmak geçinmek için zaruri. Bugün patron da geçinmek için çalışıyor, kimse çalışmayı hobi olarak yapmıyor. Herkesin amacı ortak. Daha iyi koşullarda yaşamak için ve çocuklarımıza iyi bir gelecek sunabilmek için çalışmak zorundayız. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Çalışmadığım boşta olduğum dönemi bildiğim için, o krizin ilk patlak verdiği dönemde 2012 yılında babamı kaybettim. Vefat ettiğinde cebimde 1 kuruş param yoktu. Ben bu psikolojiyi yaşadım. O yüzden çalışmak, bir gelire sahip o kadar önemli ki. Çalışmak psikolojik olarak da rahatlatıyor tabi. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



- Ben çocuklarım için çalışıyorum. Onlara iyi bir gelecek sağlamak için çalışmak şart. Bizler çok zorluk çektik. Onlar da aynı zorlukları çekmesinler. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)
- Üniversitede okuyan bir kızım var. Dışarıda öğrenci okutmanın bir aylık gideri zaten 1500 TL'yi buluyor. Bir de oğlum var yeni evlendi. Onun da masraflarını düşününce gelire çok ama çok ihtiyacım var. Kısaca, çalışmayınca hayat olmuyor. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)
- Hayatını idame ettirmek için çalışmak şart. Bizim başka gelirimiz yok, çalışacağız ve kazanacağız. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)
- Çalışmak hayatı idame ettirmek adına gerekli bir faaliyet. Ama çalışmak hem kadın hem de erkek için çok önemli. Çalışsam çökerim diye düşünüyorum. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)
- Şimdi çalışmadan aileni geçindiremezsin. Belli bir gelir elde etmen lazım. Hem de sağlık bakımından bir şeylerle uğraşmak gerekir. (Çalışan 19, Yaş: 50, Kaynak, Ulusal)

#### Sosyal Statü (%8,5)

- İşsiz olunca, sokağa çıkamaz hale geliyor insan. Bu da evde hiçbir şey yapmıyor diyorlar. Çalışma insan sosyal bir statü de sağlıyor. Sosyal çevrende işinle mesleğinle özdeşleştiriliyorsun. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)
- Biz şu an en değerli zamanımızdayız. Tecrübe olarak, verim olarak şirkete maksimum katkıda bulunabileceğimiz bir dönemdeyiz aslında. Üretmeliyiz. Şirketimize, ülkemiz ekonomisine katkıda bulunmalıyız. Benim için burada çalışmak gurur verici. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)
- İşyerimi çok seviyorum. Aile ortamı gibi burası. Burada çalışmak bir ayrıcalıktır. (Çalışan 13, Yaş: 52, Kalite, Uluslararası)

Yaşlanma, yaşlı çalışanları pek çok yönden daha öncekine göre daha iyi ve güçlü kılmaktadır. Bu nedenle, çalışma yaşamına aktif katılım, yaşlı çalışanların kendilerini fiziksel ve ruhsal olarak iyi hissetmelerini sağlayan önemli bir unsurdur<sup>727</sup>. Görüşme yapılan yaşlı çalışanların da en fazla vurguladığı üzere, çalışmak kendilerini dinç ve zinde hissettirmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, boş kaldıklarında ya da izin nedeniyle uzun süre çalışmadıklarında kendilerini yorgun ve hasta hissettiklerini belirtmektedirler. Çalışan 13, çalışmaya aktif katılım sağlamanın kendisini özellikle dinç ve zinde tuttuğunu belirterek, kendisini daha atıl hissettirecek olan emeklilik yaşamına geçmemek için emeklilik dilekçesini vermediğini ifade etmiştir. Söz konusu çalışanın yanı sıra pek çok çalışan da çalışırken kendilerini sağlıklı hissettiklerini dile getirmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında, çalışmanın aktif yaşam ve sosyal statü sağlaması ile geçim için büyük önem taşıdığına yapılan vurgu, çalışanların şu anda olduğundan daha uzun süre çalışmak istediklerine dair göstergeler sunmaktadır. Söz konusu bulgular, yaşın ilerlemesine rağmen çalışmanın yalnızca ekonomik bağımsızlık ve güvence sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda bireylerin yaşamlarına anlam kattığını ve onları toplumla daha iyi bütünleştirip, aktif kalmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır<sup>728</sup>.

<sup>727</sup> Ilmarinen, Active, s. 2.

<sup>728</sup> International Labour Organization (ILO), **Supporting Longer Working Lives: Multistage Approaches for Decent and Productive Work**, 1st Meeting of the G20 Employment Working Group under the Japanese G20 Presidency, 25-27 February 2019, Tokyo, Japan, s. 8.

### 3.3.1.1.2. Emekli Çalışanlar

Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda, emekli çalışanların çalışmanın anlamı ile kendilerine fiziksel ve psikolojik olarak hissettirdiklerine ilişkin ifadeleri genel olarak aktif yaşam, yaşam döngüsü gelişmeleri ve geçim sağlamak başlıkları altında toplanmıştır. Emekli çalışanlar, emekli olmamış çalışanlardan farklı olarak sosyal statüye vurgu yapmamışlar ve emekli olsalar da çalışmaya devam etmelerinin gerekçesi olarak aktif yaşam ve gelir ihtiyacının yanı sıra aile yaşamlarındaki gelişmeler olduğunu belirtmişlerdir. Emekli çalışanların ifadeleri Tablo 31’de gösterilmektedir.

**Tablo 31:** Emekli Çalışanların İstihdama İlişkin İfadeleri

| Aktif Yaşam (%53,1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışmak öncelikle insanların yaşamını idame ettirmek için gerekli bir faaliyet. Bir de zihin sürekli olarak aktif kalıyor çalışırken. Ben o açıdan çok önem veriyorum çalışmaya. Çalışmak planlı bir yaşam sunuyor aslında bana. Eşim vefat etti. Ben aynı zamanda çocuklarıma annelik de yapmak durumundayım. İşten çıkıyorum, eve gidince ev işlerimi planlıyorum. Sabah yine işe geliyorum. İşe gelmek bana iyi hissettiriyor. Bir de toplumdan uzaklaşmak, izole olmak o yalnızlık duygusuna girmek hiç istemiyorum. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li><li>• Emekli olup da işi bırakanlardan çok rahatsız olanlar var. O da beni çok korkutuyor, endişeye kapılıyorum boşta kalmak iyi bir şey değil. Ben 22 yıl sadece bu firmada çalıştım, hala devam ediyorum çalışmaya. Toplam çalışma yaşamına baktığımda 35 yıldır çalışıyorum. Çalışmasam da maddi sıkıntı yaşayacağımı sanmıyorum. Ama benim en çok düşündüğüm şey sağlığım. Çalışırken kendimi daha sağlıklı hissediyorum. Boş durunca hasta oluyorum gibi düşünüyorum. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li><li>• Kendimi çalışırken psikolojik olarak iyi hissediyorum. Onun haricinde eşim çalışmama sıcak bakıyor. Ben hatta emekli olmadan önce kullandığım 30 günlük yıllık iznimle emekliliğin bir provasını yapmış oldum. Boşluğa düştüm. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)</li><li>• Ben öncelikle boş durmaktan çok sıkılıyorum. Emekli olduktan sonra 2 yıl boşta kaldım. Çok büyük bir sıkıntı. Hem fiziksek hem psikolojik bir buhran oluyor. Boşlukta kalmanın yarattığı psikolojik bir rahatsızlık var, bir de çalışarak günü doldurmanın verdiği bir mutluluk var. Monoton bir yaşam bana hiç iyi gelmedi. Ben çalışırken huzurlu hissediyorum. Bir işe yaradığımı, atıl kalmadığımı, toplumdan izole olmadığımı ya da dışlanmadığımı hissediyorum. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)</li><li>• Çalışırken kendimi spor yapıyormuşum gibi hissediyorum. Örneğin, hafta sonu cumartesi günü dinleniyorum. Pazar günü olunca kendimi boşta hissediyorum. Psikolojik olarak da kendimi daha mutlu hissediyorum. Yaklaşık 35 yıldır çalışıyorum. Artık çalışmak bir alışkanlık, yaşam tarzı olmuş. Çalışmayınca daha çok sıkılıyorum. En azından iş ortamı, iş arkadaşlarım bana iyi geliyor. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)</li><li>• Ben emekli oldum, 1 yıl evde durdum. Çok sıkıldım. Maddi olarak değil, manevi olarak sıkıntı yaşadım. Psikolojik olarak kendimi boşluğa düşmüş gibi hissettim. Bunalıma girdim. Ben çalışmaya alışmışım çünkü. Yapamadım. Tekrardan işe başvurdum. 3 yıldır da buradayım. Özümü buldum resmen. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)</li><li>• Ben emekli olduğumda, o anda bir boşluğa düşmüş gibi hissettim. Emekli olup ne yapacağım ben korkusu ortaya çıktı birdenbire. Ama fabrikadan da teklif gelince, çalışmaya başlayınca o korkum gitti. Şu anda çalışmayı sevdiğim için, işimi sevdiğim için buradayım. Çalışmaktan da çok mutluyum. Ben 51 yaşında emekliliği hak ettim. 1 yıl erteledim emekli olmayı. 52 yaşında emekli oldum. Ama bence çok erken bir yaş emekli olmak için. Bir de tecrübemizin ve bilgi birikimimizin en üst düzeyinde gitmek istemedim. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)</li><li>• Çalışmadan insan paslanır. Ben dinç hissediyorum kendimi. Gelire ihtiyacım olduğu için çalışmıyorum. Boş durmayı hiç sevmem. Bir yere faydalı olabiliyorsam ne mutlu bana. Ben emekli olduktan sonra 10 ay boşta kaldım. Hiç iyi değildi benim için. Burada çalışma arkadaşlarımı görmek, buraya gelebilmek bile benim için büyük mutluluk. Evde oturamam ben. Sağlığım da yerinde. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)</li><li>• Çalışma sağlık açısından beni zinde tutuyor. Birden çalışma hayatından ayrılmak hem fiziksel hem de psikolojik olarak insanı çöküntüye uğrattırıyor. Yavaş yavaş bırakmak gerek bence. Ben de elbette bırakacağım sonsuza kadar çalışmayacağım ama, kademeli bir şekilde azaltmak lazım sağlık açısından. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık açısından çok iyi hissediyorum. Çalışmadığım boş kaldığım 3 aylık bir dönemim oldu. O süreçte tansiyon ve şekerim çıktı. Ama çalışırken tansiyonum da şekerim de normale dönüyor. Çünkü, çalışmak insana düzenli bir yaşam rutini sağlıyor. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Ben çalıştığım zaman daha dinç hissediyorum. Çünkü vücut disipline oluyor. Sabah işe gideceğin için, belli bir saati geçirmeden uyuyorsun. Emekli olduktan sonra sadece 10 gün boş kaldım. O sürede çok afedersiniz ot gibi yaşadım. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Geçimini Sağlamak (%28,1)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma hayatının bu döngüsü bana iyi geliyor. Tabi hayatı çeşitlendirmek de önemli. Sadece emeklilik maaşıyla iki çocuğumu üniversitede okutmak zor olurdu. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li> <li>• İlk olarak düşündüğüm şey, sosyal güvence sağlamaktır. Elbette geliri de unutmamak lazım. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li> <li>• Maddiyata dayalı bir çalışma amacımız var. Zaten emekli olduktan sonra, bu süreç orada başladı. Daha iyi gelir elde etmek en büyük sebebi. Emekli olduktan bir süre sonra burada çalışmaya devam etme amacım maddiyat. (Emekli 3, Yaş: 51, Üretim-Planlama, Ulusal)</li> <li>• İlk önce para gelir. Benim gelire ihtiyacım olduğu için çalışıyorum. Çalışmak zorundayım. Çünkü emekli maaşıyla geçinemiyorum. Ben zaten sağlıklıyım. Kendimi fiziksel olarak iyi hissediyorum. Ama çalışmaya yüklediğim anlam hayatımı idame ettirmek. (Emekli 8, Yaş: 55, Dökümhane, Ulusal)</li> <li>• Çalışmadan hiçbir şey olmuyor. Hem maddi hem manevi. Ben hem ihtiyaç için hem de vücut biraz daha dinç kalsın diye çalışmak zorundayım. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)</li> <li>• Ben boş durmaktan gerçekten çok sıkılıyorum. Tatili sevmeyen bir insanım. Tatili neden sevmem? Tatil cebinde parası olanlar için güzeldir. Ben bir yere gittiğim zaman, kafamda soru işareti varsa, yiyorum, içiyorum acaba ne kadar hesap gelecek diye düşünüyorsam o tatil değildir. O yüzden de tatili sevmiyorum. Çalışmak zorundayım. Çalışınca kendimi mutlu hissediyorum. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)</li> <li>• Boş durmamak ve maddi olarak gelir ihtiyacı. Eşim de çalışmıyor. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Ulusal)</li> <li>• Çalışmanın ilk önemi ekonomik koşullar. Bugün Türkiye koşullarında 5000 TL ya da 6000 TL gibi maaşım olsaydı kendime daha kaliteli vakit ayırırdım. Çalışırdım belki yine ama daha hafif bir işte çalışırdım. Tatile gidebilirdim. Bu yüzden çalışmamın en önemli nedeni gelire ihtiyacım olması. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Yaşam Döngüsü Gelişmeleri (%18,8)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emekliyim ben şu anda. Çalışmaya devam etme gerekçem, çocuklarının okuması en önemli sebep. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li> <li>• İlk başta tek düşüncem, çocuklar evlenecek, birini evlendirdik, biri okuyor 20 yaşında. Okuyan çocuğuma da bir hayat kurmak, onu da evlendirmek. Bu yüzden de gelire ihtiyacım var elbette. Bir de ben şunu görüyorum; emekli olup da işi bırakanlar çok rahatsız olanlar var. O da beni çok korkutuyor, endişeye kapılıyorum boşta kalmak iyi bir şey değil. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li> <li>• Tam tecrübemin zirvesinde emekli oldum. Ama amirlerime kenarda oturmak, atıl kalmak istemiyorum. Sizin elemana ihtiyacınız var. Ben de bu tecrübemin bu safhasında verimli olmak adına bir süre daha çalışmak istiyorum” dedim. Çocuklarım üniversite sınavlarına girdiler. Hiç değilse onların üniversitesi bitene kadar çalışmak istediğimi belirttim. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)</li> <li>• Ben 9 yıl önce emekli oldum. 9 yıldır da çalışmaya devam ediyorum. Çalışmaya devam etme nedenim, özellikle çocuklarımın eğitim giderlerine yetiştirmek. Üniversitede okuyan çocuklarım var. Sağlığım elverdiği sürece çalışmak istiyorum. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aslında hiç çalışmak istemiyorum. Ama çalışmak zorundayım. Şu an benim için çalışmanın tek anlamı çocuklarımın ihtiyaçlarını karşılayabilmek. Benim şu anda en az 2000 TL giderim var yalnızca çocuklarım için. Ev giderlerimi saymıyorum bile. Kira, yiyecek vs. Ben 3000 TL emekli aylığı alıyorum. Eşim de emekli. O 1500 TL emekli maaşı alıyor. Ona rağmen biz geçinemiyoruz. Bir de yaşlı annem babam var. Babam emekli annemin geliri yok. Tek emekli maaşıyla geçinmeleri çok zor. Onlara da destek olmak zorundayım. (Emekli 11, Yaş: 53, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Çocuklarımızın geleceği için, gelire ihtiyacımız var. Emekli olunca ihtiyaçlar bitmiyor ki. Emekli olduğumuz yaşlar çocuklarımızın eğitim hayatının devam ettiği zamanlar. Çocuklar bize muhtaç. Çocuklarım olmasa, onlara karşı sorumluluklarım olmasa buradan alacağım emekli maaşı bana yeter. Eşim ve ben orta düzeyde yaşarız. Bazen çocukların okulu bitirmeleri yetmiyor. İş yok. İşsiz olmaları çok kötü. Üniversiteyi bitirdi oğlum, 2 yıldır mali müşavir olmak için uğraşıyor. Staj yapması gerekiyor. Staj yaptığı yerler, zorunlu iş kazası ve meslek hastalığı sigorta primini ödüyor, ama emeğinin karşılığında herhangi bir ücret vermiyor (Emekli 15, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li> </ul> |

Bireyler yaşamları boyunca normal koşullarda belli bir döngü içerisinde hareket etmektedirler. Çalışma yaşamı açısından bakıldığında, günümüz koşulları çerçevesinde yaşlılık çeşitli durum ve statüleri ortaya çıkarmaktadır. Yaşlılığın çalışma yaşamı içerisinde bireylerin karşısına çıkardığı en önemli statülerden biri

emekliliktir<sup>729</sup>. Emeklilik tanımı itibarıyla aslında bireylerin aktif çalışma yaşamından pasif yaşama çekilmeleri anlamında kullanılsa da pek çok bireyin yaşamında önemli bir işleve sahip olan mesleğinden ya da yıllarca yaptığı işinden ayrılmak, önemli bir dönüm noktasıdır. Bir statü değişimini içeren emeklilik yalnızca nesnel ve ekonomik bir yaşam dönüşümü değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik boyutları da olan bir yaşam dönemidir. Ancak, günümüz koşullarında bireyler çeşitli nedenlerle emekli olduktan sonra da çalışmaya devam etmektedir. Araştırmaya katılan emekli çalışanların ifadelerine göre, çalışmaya devam etmelerindeki en önemli etken, %53,1 vurgulanma oranıyla çalışmanın kendilerine aktif bir yaşam sağlamasıdır. Psikolojik olarak, emeklilik bireylerde olumlu ya da olumsuz bazı duygular ortaya çıkarmaktadır. Olumlu açıdan bakıldığında, emeklilik bazı bireyler için özgürlük, yeni bir yaşam biçimi, daha fazla boş zaman ve yaşam doyumu gibi boyutları ifade ederken, olumsuz anlamda ise, bireyin çalışma yaşamından uzaklaşarak kendilerini yararsız ya da artık işe yaramaz hissetmelerine ve stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır<sup>730</sup>. Araştırma bağlamında, emekli çalışanların aktif yaşam açısından vurguladıkları ifadelerinden anlaşılabacağı üzere, çalışanların büyük çoğunluğu emekliliği pasif, atıl ve stresli bir dönem olarak tanımlamakta ve özellikle hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlığı olumsuz etkileyen bir dönem olarak belirtmektedirler. *“Monoton bir yaşam bana hiç iyi gelmedi. Ben çalışırken huzurlu hissediyorum. Bir işe yaradığımı, atıl kalmadığımı, toplumdaki izole olmadığımı ya da dışlanmadığımı hissediyorum.”*, *“Çalışırken kendimi spor yapıyormuşum gibi hissediyorum.”*, *“Çalışmadan insan paslanır.”* ve *“Ben çalıştığım zaman daha dinç hissediyorum. Çünkü vücut disipline oluyor.”* gibi ifadeler emekli çalışanlar için, çalışıp aktif bir faaliyette bulunmanın hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlaması açısından atfettikleri önemi göstermektedir.

Diğer yandan, çalışanlara sağlanan emeklilik güvencelerinin yetersiz kalması, emekli olduktan sonra çalışırken elde edilen gelirin düşmesi ve kaliteli bir emeklilik yaşamı sağlamaması da bireylerin emekli olduktan sonra çalışmaya devam etmesi ile

<sup>729</sup> Gökçe Cerev, Türkiye’de Emeklilerin Çalışma Hayatına Yeniden Katılmalarının Hukuksal Boyutu, **Proceedings Book of 2nd International Scientific Researches Congress on Humanities and Social Sciences (IBAD-2017)**, 20-23 Nisan 2017, İstanbul, s. 579.

<sup>730</sup> Çakır, Emeklilik, s. 41,42.

sonuçlanmaktadır. Araştırmada, emekli çalışanlar %28,1 vurgulanma oranıyla geçim sağlamak için çalışmanın önemine vurgu yapmışlar ve yine gelirle bağlantılı olarak çocuklarının işsiz olması ya da eğitim öğretimlerinin devam etmesi ile yaşlı ve bakıma muhtaç yaşlı ebeveynlerin olması gibi bazı yaşam döngülerindeki gelişmeler de %18,8 oranında vurgulanmıştır. Aile yaşamı içerisinde genç kuşakların geçmiş dönemlere göre eğitim öğretim yaşamlarının geç yaşlara kadar devam etmesinin yanı sıra, eğitim öğretim yaşamlarının sonunda çalışma yaşamına girmelerinde yaşadıkları aksaklık ve gecikmeler, ebeveynlere olan ekonomik bağımlılığı artırmaktadır. Aynı zamanda 50'li yaşlarındaki bir bireyin kendi ebeveynlerinin de yaşlanması ile birlikte çok kuşaklı bir sorumluluk meydana gelmektedir. Bu da, çalışma yaşamının uzamasına neden olmaktadır<sup>731</sup>.

### 3.3.1.1.3. İşyeri Sendika Temsilcileri

Yaşlı çalışanlar, çalışmaya aktif yaşam, geçim ve sosyal statü sağlaması ve yaşam döngülerindeki gelişmeler açısından önem atfederken, işyeri sendika temsilcileri, yaşlanan işgücü olgusunu ve yaşlı istihdamını işletme ve işgücü piyasası açısından genellikle olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. İşyeri sendika temsilcilerinin yaşlı istihdamına ilişkin ifadeleri Tablo 32'de gösterilmektedir.

**Tablo 32:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin Yaşlı İstihdamına İlişkin İfadeleri

| Olumlu Görüş (%45,5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşlılık kaçınılmaz bir süreç. Her insan mutlaka yaşlanacak. Bu yüzden bir tehdit olarak algılamamak lazım. Hem tüm çalışanların hem de yaşlı çalışanların koşullarını geliştirerek daha konuma gelmeleri sağlanabilir. Onları biraz daha koruma altına almak gerekir. Çünkü hiçbir zaman insanların aynı performansla çalışması mümkün değildir. Bugün bu taraftayız ama yarın o tarafa olacağız. Aslında empati yaptığımızda, ben şu an 35 yaşımdayım, 50 yaşına geldiğimde çalışmaya ihtiyaç duyacağım daha çok yıllarım olacak. Emeklilik yaşı daha ilerde çünkü. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)</li> <li>• Metal sektöründeki pek çok iş ileri uzmanlık gerektirmektedir. Belli bir birikim olmadan bizim sektörde çok zor. Bizim sektörümüz açısından kesinlikle fırsat. Ancak, teknolojiyle desteklenirse daha da fırsat. Direkt beden gücüne dayalı çalıştırmaya devam edilirse, kayıp mutlaka olacaktır. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)</li> <li>• Yaşlı işgücü çok tecrübeli ve olmazsa olmazlarımız bizim işyerimiz için. Son 2-3 sene içinde pek çok kişiyi işe aldık. Şu anda çalışanlarımızın 400-500'ü 40 yaş üzeri çalışanlar. Gençler ve yenilerle uğraşmaktan bıktık artık. Sorumluluk yok, iş kazası geçirme oranları çok yüksek, iş becerisi, tecrübe yok. Şevkle çalışma yok. O yüzden bizim için olmazsa olmazlarımız tecrübeli yaşlı çalışanlarımız. O yüzden ben yaşlanan işgücünü fırsat olarak görüyorum. Çok da verimliler. Belki yaşlıların çalışmaya devam etmesi işsizlik oranını artırıyor. Ama genç işgücüyle çalışmak zor. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)</li> <li>• Yaşlanan işgücü olgusunu ben fırsat olarak görüyorum. Çünkü, tehdit olarak görebilmem için aynı yaşta olmamız lazım. Rekabetimizin olacağını düşünmüyorum. Çünkü yaşlı kıdemli çalışanlar tecrübelerine dayanarak doğru karar veriyorlar, olgun düşünüyorlar. Elbette her şey çok hızlı değişiyor, teknoloji, piyasalar. Onlar her ne kadar eski sistemde kalsalar da bize çok yardımcı oluyorlar ve yol gösteriyorlar. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)</li> <li>• Tecrübe sahibi olmalarından dolayı bence fırsat. Çünkü yeni nesil, işe uyum sağlayamıyor, adapte olamıyor.</li> </ul> |

<sup>731</sup> Harper, s. 590; Angel ve Settersten, s. 105.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sadece düğme operatörlüğü yapıyor. El becerisine sahip olmadıkları için sadece makineleri çalıştırıp, düz beden işçiliği yapıyorlar. (Temsilci 12, Yaş: 46, Ulusal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>İşgücünün yaşlanması, işgücü piyasasında tecrübenin artması bana göre kesinlikle fırsat. Hem yaşlı hem genç tecrübelinin bir arada çalışması sağlanabiliyorsa çok büyük bir fırsat. Ama ne yazık ki biz belli bir yaşa geldikten sonra diyoruz ki hadi seninle işimiz bitti. Direkt sahada beden gücüyle çalıştırılan işlerde böyle bir şey mümkün olma şansı yok, ancak zihinsel olarak performans göstereceği alanlarda çalışmaması için hiçbir gerekçe yok yaşlı insanların. İşteki tecrübenin hiçbir okulda kazanılma şansı yok. O yüzden belli ustalıklarda belli birikimleri olan insanların hangi yaşta olursa olsun çalışabildiği yere kadar çalışması gerektiğini düşünenlerden biriyim. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)</li> <li>Şu anda 25-30 yaşındaki çalışanlar da her gün 30-40 kg ağırlık kaldırmıyor. Şu anda teknoloji var. Tabi vinçlerle yapılıyor. Jant üretimi yapılan yerlerde en fazla 10-15 kg ağırlık kaldırıyor. Bunlar biraz ayırıştırıcı oluyor. Sonuçta fabrikalarımızda genç de var, yaşlı da var. Ben yaşanan işgücünü kesinlikle ve kesinlikle tehdit olarak görmüyorum. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Olumsuz Görüş (%54,5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bana göre tehdittir. Çünkü iş yüküne göre, 40'li yaşlardan sonra çoğu arkadaşımızda bel, boyun fıtığı, ağır kaldırmadan dolayı çeşitli hastalıklar baş göstermeye başlıyor. İşveren tarafından buna çok sıcak bakılmıyor. Hatta şuna bile şahit olduğum zamanlar oldu. Sağlığın daha önemli, olmazsa başka bir iş alanında, başka bir fabrikada ya da işte devam edebilirsin. Çıkışını verelim gibi durumlar oluyor. Çalışanlar için bu çok zor bir durum, kimse kabul etmek istemiyor. (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)</li> <li>Yaş olarak, sağlık olarak tehdit. Sonuçta 20 yaşındaki bir çalışanlar 45-50 yaşındaki bir çalışan bir olmaz. (Temsilci 6, Yaş: 38, Ulusal)</li> <li>Bazı sektörler için özellikle tehdit. Bizim işte mesela özellikle tehdittir. Yaşlı bir çalışanla genç bir çalışanın aynı işi yapması mümkün değil. Biz 400 tane jant üretiyoruz bir günde. Yaşlı bir çalışanın yaptığı jant sayısı azalıyor. Emekli olduktan sonra genelde tutmak istemiyorlar. Bir an önce emekli olsun diyor ya da ben çıkaracağım diyor. Böyle düşünen bir yönetim var. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)</li> <li>Bence tehdit. Çalışan sayısı artıyor, işgücü arzı artıyor, iş sabit kalıyor. Ama bilgi ve tecrübe önemli olduğu için yaşlılar çalışmaya devam ediyor ve genç nesil açığa kalıyor. Yeni nesilde özellikle şu vardır: "Az güç, az emek, az zaman, çok para yaklaşımı". Bunu herkes ister ama, bu ülkenin bir gerçeği var, gelecekte de bir tehdit oluşturacak bu. Emekli olup çalışmak isteyecek kişi sayısı artacak. Çünkü çalışma istekleri var çok fazla. Çalışmak zorundayım diyorlar. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)</li> <li>Benim düşüncem emekli olsun rahatına baksın yönünde. Gençlerle aynı performansı onlardan bekleyemeyiz. O yüzden tehdit olarak görüyorum. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)</li> <li>Tehditler daha çok yaştan dolayı. Metal sektörü, otomotiv sektörü. Otomasyon sisteminde çalışılıyor. Beden gücüne ihtiyaç duyuluyor. Büyük bir risk oluşturuyor bu da. Endüstri 4.0 dönüşümü, bazı hatlarımız var bizim de robotik sistemlerle çalışılan. Çalışmak büyük rahatlık, hatta yaşlı kadın, genç hiçbir ayırım yapmadan herkes çalışabilir. Ama biz çalışanlar için şöyle bir risk oluyor, bu bölümlerde çok az işgücüne ihtiyaç duyuluyor. (Temsilci 21, Yaş: 42, Uluslararası)</li> <li>Yeni nesil fabrika işlerine pek fazla yönelmiyor artık. Özellikle iş biraz daha ağır olunca hiç yönelmiyorlar. Buna da etki eden faktörler çevre, teknolojinin gelişmesi. Daha kolay bir şey elde etmek için uğraşıyorlar. Yaşlanan işgücü tehdit aslında. Çünkü ilerisi için kesinlikle işgücü olmayacak. Bu yüzden işverenlerin ya da işletmelerin çiraklık ya da meslek okullarına yönelik eğilimleri var. Geleceğe işgücü yetiştirmek için. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)</li> <li>Yaşlanan işgücü aslında bizim gibi ağır sanayide bir tehdit olarak görülür ama, günümüzde yeni teknolojilerin, makinelerin gelişmesi insanı daha ileri götürdü. Fizik gücünü düşürdü. Bu bir gerçek. (Temsilci 16, Yaş: 41, Ulusal)</li> </ul> |

İşyeri sendika temsilcileri arasında %45,5 vurgulanma oranıyla olumlu görüş bildirenler, genellikle yaşlı çalışanların sahip oldukları uzun deneyim ve uzmanlık alanlarına vurgu yapmaktadır. Özellikle, genç kuşakların sahip oldukları bilgi ve becerinin teorik düzeyde kalması ve el becerisi kazanma konusunda direnç göstermeleri, yaşlı çalışanların deneyimlerinin değerini artıran bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle, 44 yaşındaki ulusal bir işletmede temsilcilik yapan Temsilci 15'in "Sektördeki pek çok iş ileri uzmanlık gerektirmektedir. Belli bir birikim olmadan bizim sektörde çok zor. Bizim sektörümüz açısından kesinlikle fırsat.

*Ancak, teknolojiyle desteklenirse daha da fırsat. Direkt beden gücüne dayalı çalıştırmaya devam edilirse, kayıp mutlaka olacaktır”.* ifadesinde de belirttiği gibi, teknolojinin sağladığı ergonomik çalışma ortamıyla desteklenmesi yaşlı çalışanların istihdamının kolaylaştırılmasına olumlu destek verecektir.

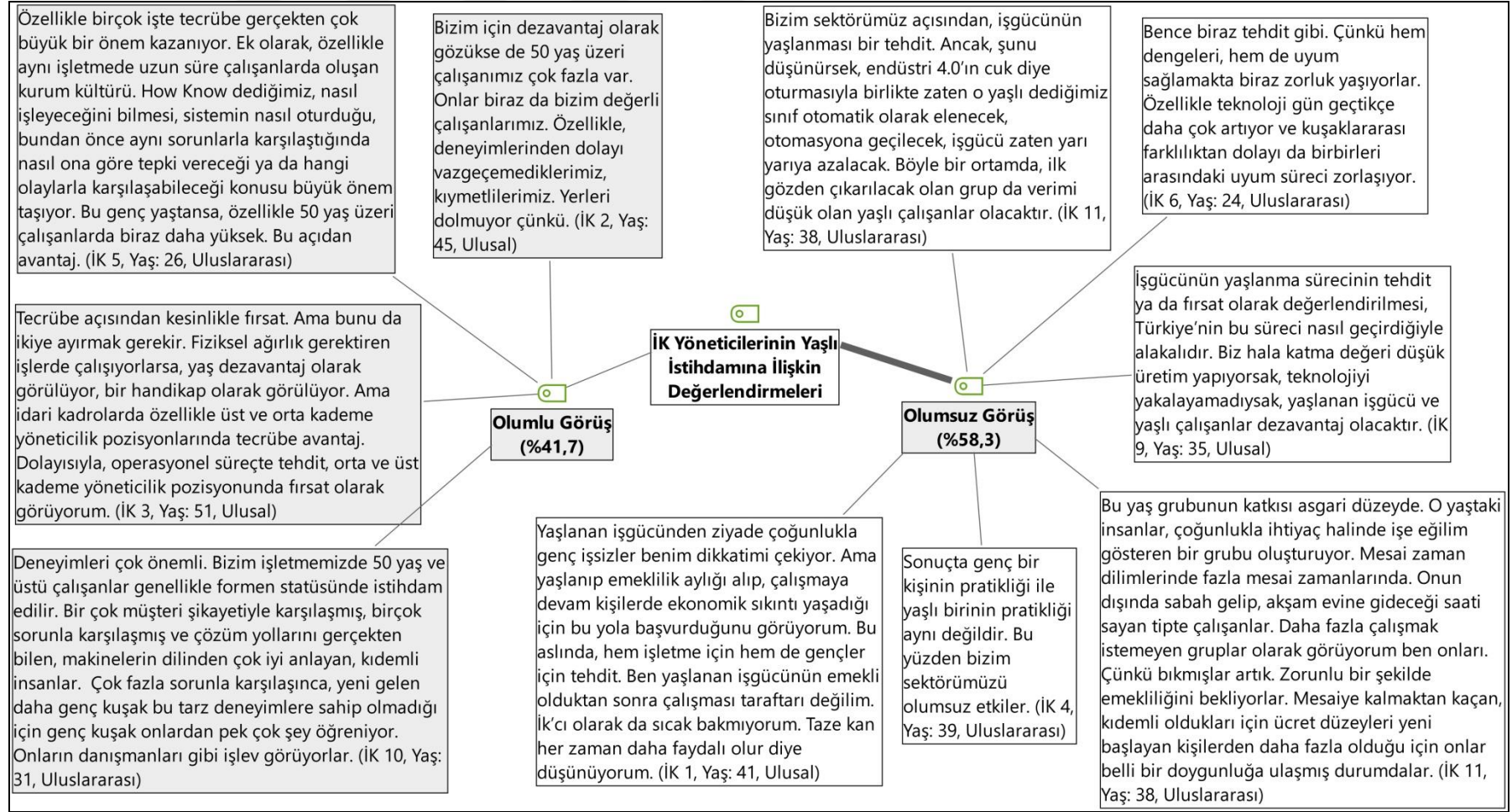
Tablo 32’deki ifadelerden anlaşılabacağı üzere, yaşlanan işgücü olgusu ve yaşlı istihdamı konusunda olumsuz bakış açısına sahip olan işyeri sendika temsilcileri, özellikle yaşlı çalışanların sağlık koşullarına ve gençlerle kıyaslandıklarında nicel olarak aynı performansı gösterememelerine vurgu yapmıştır. Ancak, sağlık ve verimlilik açısından her ne kadar olumsuz bir bakış açısına sahip olsalar da işletmelerinde yaşanan endüstri 4.0 bağlamındaki yeni teknolojik dönüşümün aslında çalışanlar için büyük kolaylık oluşturacağının da vurgusunu yapmaktadırlar. Ağır sanayi kolunda faaliyet gösterdikleri için, fiziksel gücün önemine vurgu yapmakla birlikte, aynı zamanda yeni teknolojilerin ve makinelerin gelişmesinin üretimi daha kolay ve ergonomik hale getirmesi ve fizik gücüne olan ihtiyacı azaltması konusunda da bilince sahiptirler.

#### **3.3.1.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri**

İşverenlerin ya da işe alma ve yerleştirme yetkisine sahip olan İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlara yönelik tutumları onların istihdam edilme durumları açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak, araştırmaya katılan İK yöneticilerinin görüşleri dikkate alındığında, yaşlı istihdamına bakış açılarının ağırlıklı olarak olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Şekil 15’te İK yöneticilerinin yaşlı istihdamına ilişkin ifadeleri bulunmaktadır.



**Şekil 15: İK Yöneticilerinin Yaşlı İstihdamına İlişkin İfadeleri**





Türkiye’de işsizlik oranlarının yüksek olması, özellikle gençler arasında işsizliğin yüksek olması, İK yöneticileri açısından yaşlı çalışanların görmezden gelinmesine yol açmaktadır. Ulusal bir işletmede İK yöneticiliği yapan 41 yaşındaki İK 1, yaşlı çalışanların, özellikle de emekli olanların emeklilikten sonra çalışmalarına sıcak bakmadığını, bu durumun gençler için dezavantaj yarattığını ve gençler varken yaşlıların dikkatini çekmediğini dile getirmiştir. Diğer yandan, başka bir İK yöneticisi gençlerin performansının daha iyi olduğu gerekçesiyle yaşlı istihdamına olumsuz baktığını belirtmiştir. Ancak, daha önce de bahsedildiği gibi, gençlerin yaşlı işgücünün istihdama devam etmesi nedeniyle işsiz kaldığını varsayan sabit toplam iş teorisi (lump of labour theory) çeşitli araştırmalar tarafından doğrulanamamıştır. Dolayısıyla, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan iş almadığı, makro düzeyde biri kazanırken diğerrinin kaybettiği herhangi bir durumun olmadığı vurgulanmaktadır<sup>732</sup>.

Uluslararası bir işletmede yöneticilik yapan İK 11, yaşlı çalışanlarının işletmeye katkılarının çok asgari düzeyde olduğunu, ücret düzeylerinin yüksek olduğunu ve mesai saatlerinin bitmesi için çalışanların saatleri saydığını ifade etmiştir. Yine aynı yönetici, endüstri 4.0 uygulamalarının işletmelerde yaygınlaşmasıyla yaşlı çalışanların direkt kendiliğinden elimine olacağını ya da gözden çıkarılacağını vurgulamaktadır. Aynı işletmede faaliyet gösteren İK 10 ise, İK 11’in tam aksine olumlu bir değerlendirmede bulunarak, yaşlı çalışanların deneyimlerine vurgu yapmış ve bu deneyimlerin hem işin işleyişine hem de genç kuşaklara aktarılmasına önemli katkı sağladığını belirtmiştir.

Şekil 15’teki ifadelerden de genel olarak anlaşılabacağı üzere, İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlara ilişkin tutumlarının önyargılara ve varsayımlara dayandırıldığı dikkat çekmektedir. Nitekim, Taylor ve Walker (1998: 654) da araştırmalarında, işveren ya da İK yöneticilerinin tutumlarının basmakalıp değer yargılarına dayandığını, çoğunlukla yaşlı bireylere atfedilen özellikler ve nitelikler hakkında daha yaygın olarak kabul gören önyargılardan, diğer bir deyişle, yaşın toplumsal inşasından oluştuğunu saptamıştır<sup>733</sup>. Benzer şekilde, Amerika’da işverenler arasında yapılan bir araştırmada da yaşlılarla ilgili algı fiziksel olarak güçsüz, bilişsel olarak

<sup>732</sup> Stanford Center on Longevity Financial Security Division, s. 25; Eichhorst ve diğerleri, s. 2; Quadagno ve Quinn 1995, s. 19; Munnell ve Wu, s. 5; Dellis ve diğerleri, s. 46; Jousten ve diğerleri, s. 48.

<sup>733</sup> Philip Taylor ve Alan Walker, “Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices”, **Ageing and Society**, Sayı: 18, 1998, s. 654.

kısıtlı, değişimle baş edemeyen ve emekliliğe odaklanmış bireyler oldukları yönündedir<sup>734</sup>. İK yöneticileri ve üst yönetimin, yaşlanan işgücü piyasasında yaşlanma sürecini ve etkilerini yakından takip etmesi ve kuşaklararası çalışma farklılıklarının bilincinde olması gerekirken, ne yazık ki olumsuz tutumlarla örgüt kültürünü de olumsuz etkileyebilecek potansiyel yaratılmaktadır<sup>735</sup>.

### 3.3.1.2. Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler

#### 3.3.1.2.1. Yaşlı Çalışanlar

İşin doğası ve koşulları, hangi yaştan olursa olsun çalışanları işten ayrılmaya ya da işte kalmaya teşvik eden önemli bir unsurdur. Çalışma koşulları, emeklilik yaşının giderek artmasıyla daha önemli hale gelmektedir <sup>736</sup>. Tablo 33'te henüz emekli olmamış yaşlı çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 33: Yaşlı Çalışanların Çalışma Koşullarına İlişkin İfadeleri**

| Olumlu Görüş (%42,1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışma saatlerimiz güzel. Sabah 8.00 akşam 18.00. Cumartesi ve Pazar tatil. Şimdi hafta içi az çalışsak bu defa cumartesi de çalışmak durumundayız. Bu yüzden günde 10 saat çalışıyoruz ama hafta sonu 2 gün tatil yapıyoruz. İyi oluyor. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)</li><li>• Çalışma saatlerimiz memur gibi. Ben piyasada başka hiçbir yerde çalışmadım. Tek bildiğim işyeri burası, bizim fabrika gerçekten ücretiyle, çalışma saatleriyle, iş sağlığı güvenliği önlemleriyle her şeyiyle çok iyidir. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Ben burada 2 vardiya çalışıyorum. Gece vardiyası yok. O yüzden çalışma koşullarım rahat. Benim için ideal. Mesai olursa fazla mesaiye kalıyoruz ve ücretimizi de alıyoruz. Fabrikamızda, iş güvenliği anlamında koruyucu ekipmanlar çok iyi. Giderek daha da iyi hale geliyor. Önceden bu tür ekipmanların çoğu yoktu. İlk şartlarda kullanıyorduk. Piyasadaki diğer fabrikalara baktığımızda da, bizim fabrikada koşullarımız iyi. Bunda hem işletmenin köklü olmasının hem de sendikanın olması etkili bence. (Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li><li>• Benim çalışma saatlerim iyi burada. Ben sabah 08.30 akşam 17.30 çalışıyorum. Hafta sonum tatil. Ancak iş çok yoğun olursa, mesaiye kaldığım zamanlar oluyor. Çalışma koşullarımız önceki zamanlara göre çok daha iyi. Eskiden daha ağır koşullarda bir tempo vardı. Şu anda daha rahat ve kimin ne yapacağı belli. İş sağlığı güvenliği önlemleri de çok iyi. Şu anda kanunun gerektirdiği şeyler tamamıyla uygulanıyor. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Ben 7.30-17.00 çalışıyorum. Çalışma saatlerim benim için çok iyi. Fazla mesaiye kaldığımızda ödemeleri yapıyor. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)</li><li>• Ben vardiyalı çalışıyorum. 2 vardiya. Bir hafta 15.00-23.00 çalışıyorum. Öbür hafta 07.00-15.00 çalışıyorum. Bizim fabrikamızın çalışma ortamı her zaman iyidir. Ben başka bir yerde çalışmadım ama, dışarıdan gelen arkadaşlar "buranın çalışma ortamını hiçbir yerde bulamazsınız" diyorlar bize. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)</li></ul> |

<sup>734</sup> Robert McCann ve Howard Giles, "Ageism in the Workplace: A Communication Perspective", **Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons**, (Ed. T.D. Nelson), MA: The MIT Press, Cambridge, 2002, s. 171.

<sup>735</sup> Jerry W. Hedge, "Strategic Human Resource Management and the Older Worker", **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt: 23, Sayı: 1-2, 2008, s. 112.

<sup>736</sup> Maja Rožman ve Vesna Čančer, "The Impact of Adequate Working Conditions for Older Employees on Work Engagement of Older Employees in Financial Services Companies", **Universal Journal of Management**, Cilt: 7, Sayı: 5, 2019, s. 142; Ghosheh Jr ve diğerleri, s. 1.

- Çalışma koşullarımız biraz ağır. Takımlar halinde çalışıyoruz. Bizim takım 10 kişilik. Takım sorumlusu benim. Lider operatör olarak geçiyoruz biz. Sorumluluk bizde. Biraz sorumluluğumuz fazla. Ama diğer birimlere bakınca bizim oradaki iş daha hafif. Biz jantların yüzeyini parlatıyoruz. O yüzden çok beden gücüne ihtiyaç duymuyoruz. Ben de daha çok sorun çözme odaklı çalışıyorum. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)
- Ben vardiyalı çalışmıyorum. O açıdan çok şanslı hissediyorum kendimi. Sabit çalışıyorum. Vardiyalı da çalıştım. Çok zor aslına bakarsanız. Şu anda bana deseler ki vardiyalı çalışacaksın, inanın işi bırakıp giderim. Belli bir yaştan sonra daha da zor. Beni üretime verseler, üç vardiya çalışacaksın deseler bu tempoda, üretim bandının bu hızında çalışmam. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Ulusal)

#### Olumsuz Görüş (%57,9)

- Burada 3 vardiya sistemi var. 25-26 yıldır vardiya usulü çalışıyorum. Zaman zaman çok yorgunluğu oluyor ama alıştım artık. Bizim burada iş ağır. Jant kaldırıp indirme yapıyoruz. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)
- Şu anda vardiyalı çalışıyorum. Bu yaştan sonra özellikle gece vardiyası çok zor geliyor bana. Burası benim ikinci işyerim. Diğer çalıştığım yer daha kötüydü. Orada sendika olmadığı için, buradaki gibi değildi. Bir sorunumuz sıkıntımız olduğunda, yönetime gidip derdimizi sıkıntımızı paylaşamıyorduk. Ama burada sendika olunca en azından sorunlarımızı anlatabiliyoruz. Ona göre bir önlem alınması bazen mümkün oluyor. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)
- Vardiya sistemi çalışıyoruz biz. Bazen vardiya çok zor geliyor. (Çalışan 8, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)
- Psikolojik olarak zorladığı şey, sosyal hayatımız çok olamıyor. Vardiyalı çalışıyorum. Bu çalışma biçimi zaten sosyal hayatı tamamen bitiriyor. Çok yoğun bir tempoda çalışıyorum. Üç vardiya çalışıyorum. Bugün mesela eve gece 00.30'da gideceğim. Benim çalıştığım ortam bir de sesli ortam. Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum. Sol kulağım da işitme kaybı oluştu mesela. Çok yankı yapıyor benim çalıştığım yer. Kulaklık takıyoruz ama, 2-3 yıldır şu anda kullandığımız kulaklığı takıyoruz. Türkiye'de eskiden böyle bir kulaklık yoktu. Bu kulaklık çok iyi sesi %100 azaltıyor. Hatta konuşmaları da duyabiliyoruz. Çalışma arkadaşlarımızla iletişimimizi çok iyi sağlayabiliyoruz. Ama eskiden kulak tıpası takıyorduk, o da mantar hastalığı yapıyordu terlettiği için. Bu yüzden sol kulağım gitti. Meslek hastalığı işte. Biz çok ilkel koşullarda çalıştık. Ama şimdi donanımlarımız çok iyi. Malzemeler daha koruyucu. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)
- Çalışma ortamında, iş sağlığı anlamında bazı eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Özellikle iklimlendirme, havalandırma koşulları ile ilgili sorunlarımız var. Uygun olmayan ortamlarda polyester taşıma işleri yapılıyor. Uygun olmayan ortamlarda montaj hatlarında boya yapılıyor. Bu tür olumsuzluklar var maalesef. Şu anda şirketimiz yapılanma aşamasında, zamanla oturacaktır umuyorum. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)
- Vardiyalı çalışma sistemi insan onuruna yakışır bir sistem değil. İnsan eve gittiğinde eşiyle, çocuklarıyla muhabbet edeceği, belki iki lokma bir şey yiyeceği bir zaman olsun ister. Ama vardiya olunca bu imkan yok. 1 ayda sadece 2 Pazar günü tatil yapıyoruz. Bir kere vardiyalı çalışmaya başlayınca öğlen yemek saatleri yarım saate düştü. Yemekhanemiz çok küçük. Herkes aynı saatte yemek yiyemiyor. Bu yüzden gruplara bölündü. Yarım saatte hızlıca yemek yiyip kalkman gerekiyor. İnsanlar yeteri kadar dinlenemiyor.....Belli yaş üzerindeki insanların vardiyalı çalışması hoş değil. Zorlandıklarını görüyoruz. Vardiyalı çalıştırılmaması gerekir. Öğlen paydosları eskiden 1 saatti. Çay aralarından dolayı yarım saate düştü. İki tane 15 dakika olmak üzere çay molasına ayrıldı. Bu beni çok etkiledi mesela. Ben eskiden, 12.30-13.30 yemek molası varken, 13.10'a kadar ayaklarımı uzatıp biraz dinlenirdim. Belki uyurdum. Sonra yemeğe giderdim. Şimdi bunu yapamıyoruz tabi. Bu da biz de aşırı strese neden oluyor. O yüzden zamanlara dikkat edilmesi lazım. Biraz amirlerin enformasyon eğitimi alması gerekir. Çünkü bir insan her zaman aynı performansta çalışamaz. İnsanın doğasına aykırı. Amirler ve çalışanlar bu yüzden çatışma yaşar dururlar. Kesinlikle, fabrikalarda, belli büyüklükteki işyerlerinde psikolojik danışmanlar ya da rehberler olması gerekir. Amir-çalışan ilişkisi olduğunda rahat iletişim kuramıyorsunuz. İşten çıkarılma ya da başka endişeler yaşıyorsunuz. Hep içinize atmak zorunda kalıyorsunuz. Ama böyle bir birim olduğunda, insanlar sıkıntılarını dile getirebilir. Mesela zorlanan bir çalışan belli bir süre daha hafif bir işe alınabilir. Böyle bir birimin olması, iş barışını da etkiler. Saçma sapan ihtarlar veriliyor, gerilimler oluyor. Belki bunun önüne de geçilmiş olur. Daha objektif, eğitimini dışarıdan almış tarafsız bir birimin olması gerekir bence. (Çalışan 13, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)
- 120 saniyede bir jant çıkarılması gerekiyor. Bant çok hızlı. O yüzden benim akranlarım çok zorlanıyor. 27 yıldır fabrika ortamlarında çalışıyorum. Her yünden yıprandık. Çalışmanın en zor olduğu yıllarda çalıştım. (Çalışan 14, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)
- Biz de cumartesi-Pazar diye bir şey yok. 3 vardiya çalışma sistemi var. Bir vardiyada yemek saatini saymazsak 7,5 saat çalışıyoruz. Bu hafta ben 07.00-15.00 vardiyasındayım. Haftaya gece vardiyasında olacağım. Bu Pazar saat 15.00'te çıkacağız. Pazartesi 23.00 vardiyasına geleceğiz. Haftada 1 gün tatilim var. Onun haricinde çalışırken her zaman aynı tempoda gitmiyor. Ama biz daha kıdemliyiz diye beklenti biraz daha fazla oluyor. Hata yapma şansımız hiç yok. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)
- Vardiya olmasa çalışma saatlerimiz aslında çok makul. Günde 8 saat çalışıyoruz. Ama bir sıkıntımız hafta sonu tatilimiz yok. Tatilimiz hafta içine denk geliyor. Gece vardiyası olmasa dediğim oluyor. Hem daha çok yorgun hissettiriyor nedense, hem de sosyal yaşamdan hem kendim hem de ailem mahrum kalıyor. Çalışma koşullarımız açısından şirketimiz ergonomik koşulları sağlıyor ama çalışma şartlarımız ağır. İşgücü olarak bedenen çalışıyoruz. Tüm arkadaşlarım ağırlık kaldırmak zorunda olmaktan şikayetçi. Bu yüzden işgücü devri

çok yüksek. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)

- Üç vardiya çalışıyoruz. Gece vardiyası biraz zorluyor, ama yıllardan beri bu şekilde çalıştığım için alıştıyorsun. Gece vardiyasında uykusuzluk sorunu oluyor. Gündüz uyuduğun uyku, gece uykusunun yerini tutmuyor. O yüzden zorlanıyorum. Koşullar, ekipman iyi. Çok ağır kaldırma işlerimiz oluyor. Onları da vinçle yapıyoruz. (Çalışan 19, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)

Tablo 33'ten de görüleceği üzere, çalışanlar %57,9 vurgulanma oranıyla çalışma koşullarından memnun olmadıklarını, %42,1 ile de çalışma koşullarını iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Olumlu görüş bildiren çalışanların belirttiği ortak nokta vardiya usulü ve gece vardiyasında çalışmıyor olmalarıdır. Aynı zamanda, fazla mesai ücretlerini tam olarak almaları da önemli bir olumlu durumdur. Çalışma koşulları hakkında olumsuz görüşe sahip olan yaşlı çalışanların ise en önemli ortak özelliği vardiya usulü çalışma sisteminde istihdam edilmeleridir. Çalışan 13 durumu, *"Vardiyalı çalışma sistemi insan onuruna yakışır bir sistem değil. İnsan eve gittiğinde eşiyle, çocuklarıyla muhabbet edeceği, belki iki lokma bir şey yiyeceği bir zaman olsun ister. Ama vardiya olunca bu imkan yok"*. ifadesiyle, 53 yaşındaki Çalışan 10 ise *"Psikolojik olarak zorladığı şey, sosyal hayatımız çok olamıyor. Vardiyalı çalışıyorum. Bu çalışma biçimi zaten sosyal hayatı tamamen bitiriyor. Çok yoğun bir tempoda çalışıyorum. Üç vardiya çalışıyorum. Bugün mesela eve gece 00.30'da gideceğim"*. ifadesiyle açıkça dile getirmektedir. Yaşlı çalışanların vardiyalı çalışma ile daha iyi başa çıkabilecekleri varsayılsa da (vardiyalı işle ilgili sorunların ele alınmasında daha deneyimli oldukları için), mevcut kanıtlar, "kırklı yaşların sonlarında ve ellili yaşların başında başlayan yaşlanma sürecinin, vardiyalı çalışmalarla başa çıkma yeteneğinin azalmasıyla sonuçlandığını" göstermektedir<sup>737</sup>. İsveç'te, yaşlı ve genç çalışanların vardiyalı çalışmaya yönelik farklı tutumlarını anlamaya yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yaşlı çalışanların genellikle daha az gece vardiyasını tercih ettikleri, genç çalışanların ise gece vardiyalarında genellikle zorluk çekmedikleri yönünde açıklama yaptıkları belirtilmiştir. Söz konusu araştırma, genç çalışanların, gençlerle yaşlılar arasındaki biyolojik farklılıkları anlamasını sağlayarak yaş grupları arasında bir anlayış yaratmanın önemli olduğunu

<sup>737</sup> Donald I. Tepas, James C. Duchon ve Andrew H. Gersten, "Shiftwork and The Older Worker", **Experimental Aging Research**, Cilt: 19, Sayı: 4, s. 295; M.M. Blok ve M.P. de Looze, "What is The Evidence For Less Shift Work Tolerance in Older Workers?", **Ergonomics**, Cilt: 54, Sayı: 3, s. 221; Giovanni Costa ve Lee Di Milia, "Aging and Shift Work: A Complex Problem to Face", **Chronobiology International**, Cilt: 25, Sayı: 2, 2008, s. 165.

göstermektedir<sup>738</sup>. Bunun olası nedenleri arasında yaşla birlikte uykunun kısalması, parçalanması ve yaşlı çalışanların günlük ritimlerinin yavaşlaması sayılabilmektedir. Elbette, vardiyalı çalışmanın yaşlı çalışanlar üzerindeki gerçek etkileri diğer bireysel ve sosyal koşullara da bağlıdır, ancak vardiyalı çalışmanın, özellikle gece çalışmasıyla birleştiğinde, 50 yaşın üzerindeki çalışanlar için tavsiye edilmediğine inanmak için iyi nedenler bulunmaktadır<sup>739</sup>. Yaşlı çalışanlara yorucu çalışma görevlerinden sonra mikro-duraklama şansı verilmesi önerilmektedir. Kısa molalar, aşırı yorgunluğu önlemeye yardımcı olabilmekte, performansı artırabilmekte, yeterli düzeyde dinçlik sağlayabilmekte, hata ve kazaları önleyebilmekte, ayrıca beslenme, dengeleyici fiziksel egzersiz ve özel iletişim için zaman sağlayabilmektedir. Motorlu taşıt endüstrisinde yapılan incelemeler sonucunda, parça başı ücret alan bir grup çalışanın, normalde 7,5 saatte günlük üretim hedeflerine ulaştıkları görülmüştür. Bundan sonra genellikle çok yorgun oldukları için vardiyalarının son yarım saatinde hiçbir şey yapamadıkları tespit edilmiştir. Araştırma ekibi, vardiyada her biri 10 dakikalık üç ekstra kısa mola (sonda geçen verimsiz 30 dakika yerine) uygulamasını denemek için işletmeyi ikna etmiştir. Bir pilot dönemden sonra, vardiya sonunda daha az yorgunluk yaşadıkları için yeni sistemi genişletmeye oy birliğiyle karar verilmiştir<sup>740</sup>. Söz konusu uygulama, yalnızca yaşlı çalışanlar açısından değil, genç çalışanların da sağlıklı yaşlanması bakımından önemli bir uygulama olarak nitelendirilebilmektedir. Söz konusu uygulamalar özellikle toplu sözleşmeler ile sağlanarak İK politikaları olarak uygulanılabilmektedir.

Çalışanların bir diğer olumsuz görüş belirttikleri durum çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliği anlamında bazı eksikliklerin ve sorunların olmasıdır. Çalışan 12, özellikle iklimlendirme, havalandırma koşulları ile ilgili sorunları olduğunu belirtirken, 53 yaşındaki Çalışan 10 şu ifadeyle, aslında işyerinde sağlıklı çalışma koşullarının sağlıklı yaşlanma üzerindeki etkisini de dile getirmektedir.

*“Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum. Sol kulağım da işitme kaybı oluştu mesela. Çok yankı yapıyor benim çalıştığım yer. Kulaklık takıyoruz ama, 2-3 yıldır şu anda kullandığımız kulaklığı takıyoruz. Türkiye’de eskiden böyle bir kulaklık yoktu. Bu kulaklık çok iyi sesi %100 azaltıyor. Hatta konuşmaları da*

<sup>738</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Ageing and Work in Europe**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004, s. 15; Lindley ve Duell, s. 161.

<sup>739</sup> Costa ve DiMilia, s. 173.

<sup>740</sup> Lindley ve Duell, s. 161.

*duyabiliyoruz. Çalışma arkadaşlarımızla iletişimizi çok iyi sağlayabiliyoruz. Ama eskiden kulak tıpası takıyorduk, o da mantar hastalığı yapıyordu terlettiği için. Bu yüzden sol kulağım gitti. Meslek hastalığı işte. Biz çok ilkel koşullarda çalıştık. Ama şimdi donanımlarımız çok iyi. Malzemeler daha koruyucu”.*

Uluslararası başka bir işletmede çalışan 52 yaşındaki çalışan 14 ise, “120 saniyede bir jant çıkarılması gerekiyor. Bant çok hızlı. O yüzden benim akranlarım çok zorlanıyor. 27 yıldır fabrika ortamlarında çalışıyorum. Her yönden yıprandık. Çalışmanın en zor olduğu yıllarda çalıştım.” ifadesiyle durumunu dile getirmektedir. Çalışanların yaşamlarının büyük çoğunluğunun çalışma yaşamında ve işyerinde geçtiği düşünüldüğünde, çalışma koşullarındaki en küçük bir detayın bile sağlıklı yaşlanma için ne kadar önemli olduğunun yadsınamaz bir gerçek olduğunu unutmamak gerekmektedir.

### 3.3.1.2.2. Emekli Çalışanlar

Emeklilik öncesi ile emeklilik sonrası çalışma koşulları arasında bir fark olduğunu açıkça gözler önüne süren bir durum söz konusudur. Emekli olmayan 50 yaş ve üzeri çalışanlar, daha ağırlıkta çalışma koşullarını olumsuz bir şekilde değerlendirirken, emekli çalışanlar %76,5 vurgulanma ağırlığıyla olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Tablo 34’te emekli çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 34:** Emekli Çalışanların Çalışma Koşullarına İlişkin İfadeleri

| Olumlu Görüş (%76,5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışma saatleri açısından rahatız. Bizim çalışma hayatımızda bir mavi yaka bir de beyaz yaka var. Ben 22 yıldır buradayım, mavi yakayım ustabaşılık yapıyorum. Biz işe ilk başladığımız yıllarda çok zorlu koşullarda çalışıyorduk. Teknoloji daha eskiydi, daha hantaldı, o zamanların zor koşullarını gördüğüm için, şu anki çalışma koşulları bana çok rahat geliyor. Üretim sürecindeki ergonomik koşullarımız daha iyi. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li><li>• Benim için şu anki saatler en ideal saatler. Emekli olmadan önce üretimde de çalıştım, vardiyalı da çalıştım. İlk zamanlarda çok zor geliyordu. Şu anda vardiyalı çalışmadığım için, akşamları ailemle birlikte olmak o kadar güzel bir şey ki. Biz üretim planlama olarak vardiyalı çalışmıyoruz. Bu yüzden çalışma koşullarımızı iyi buluyorum. (Emekli 3, Yaş: 51, Üretim-Planlama, Ulusal)</li><li>• İşin aslı emekli olana kadar çok mutlu değildim. İçerde birikmiş yıllık iznim vardı. Onu kullandım. Toplamda 30 gün kadar izin kullandım. Biraz tazelandım. Çalışmaya devam edeceğim netleşince işyerindeki imkanları konuştuk. İlk önce beni vardiyaya vermek istediler. Dedim bu emeklilik bana ceza olmasın. Ben emekli olmadan önce normal 08.00-18.00 çalışıyordum. Ondan sonra vardiya kabul edemem dedim. Emekli olunca, ben sanki buraya beni çalıştırsınlar diye yalvarıyormuşum gibi bir psikolojiye kapıldılar. Ben de vardiyada çalışmak istemedim. Başka bir işletmede ücretimi düşürürüm, ama yine aynı işi yaparım dedim. Sonunda yine aynı işimde devam ettim. Kilit noktada olduğum ve işletme de istediği için çalışmaya devam ettim. Çalıştırdı burası beni ama, emekli olmadan önceki ücreti vermiyor tabi. Biz seni burada çalıştırmamak emekli olup evde oturacaktın diyor. İşe alırken de, benim işi öğrettiğim çalışanların düzeyinde ücret teklif etti. Emekli olunca direkt emeğin değerini de düşürüyor. Ne değişti anlamıyorum. Emekli olmadan önce de aynı performansla çalışıyordum, emekli olduktan sonra da aynı performansla çalışıyorum. Ben zaten emekli olmuşum, benim</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>çalışma motivasyonum, isteğim, gücüm olmasa zaten çalışmak istemem. Ama özel sektör “şartlar bu ister kabul et ister etme” diyor. Biz sana imkan tanıdık, “canın isterse” diyor. (Emekli 4, Yaş: 5, Metalurji, Ulusal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben vardiyalı çalışmadığım için, daha rahatım üretimdeki arkadaşlara göre. Hafta sonum da tatil. O anlamda rahat bir çalışma koşuluna sahibim. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)</li> <li>• Çalışma saatlerim benim için çok uygun. Sabah 8 akşam 6 çalışıyorum. Hafta sonu tatil. Vardiya çalışmıyorum. Ama vardiyalı çalışmanın çok zor olduğunu söyleyebilirim. Özellikle 24.00-08.00 vardiyasının zorluğu bambaşkadır. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)</li> <li>• Benim çalışma koşullarım çok iyi. Tek vardiya çalışıyorum ben. 08.00-16.00 vardiyası. O konuda çok rahatım. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)</li> <li>• Sabah 8.30 akşam 17.30 çalışma saatlerimiz. Benim çalıştığım kısımda hiç vardiya yoktu. Bu yüzden, ben hiç vardiyada çalışmadım. İşyerinde güvenlik koşullarımız da çok iyi. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)</li> <li>• Çalışma saatlerimiz iyi. Üç vardiya şeklinde çalışıyorum. Vardiyalı çalışmaya alıştım. Ama gündüz vardiyasını hiç sevmiyorum. Tüm idari çalışanlar burada oldukları için gün içinde bir sürü iş çıkarıyorlar. İş yükümüz daha da artıyor. Ben zaten işimi yapıyorum. İş yapmayıp da bu yaştan sonra laf duymak istemem kimseden. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)</li> <li>• Ben gündüz vardiyası çalışıyorum. Vardiyalı çalışsam dayanamam gibi geliyor. Vardiya belli bir yaştan sonra çok zor. Vardiyalı çalışan akrabalarım var. Gece gündüz birbirine karışıyor. Burada iki işletme var. Bunlardan biri daha hijyenik, daha ferah, aydınlık. Diğeri ise, daha basık, karanlık. Biraz ruhu sıkılıyor insanın. İş sağlığı önlemlerine çok fazla yatırım yapıyor. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Daha önce ben organize sanayide çalışırdım. Taşeron firmasına bağlıydım. Asgari ücretle çalışırdım. Ama 3 gün eve gitmediğimi bilirim. 5000 TL’lik iş yapardım, ama hesabıma asgari ücret yatar. Geri kalanı elden verirlerdi. Böyle olunca da emekliliğe yansıyan primlerim çok düşük oldu. Asgari ücret üzerinden emekli olunca emekli maaşım çok düşük oldu. Organize sanayide sendikali bir iki fabrika vardır. Onlar neyse ücretin onu gösterir. Ama diğerleri öyle değil maalesef. Haftada 3 gün eve gitmezdim. Gece gündüz çalışırdık. Burası öyle değil. Fazla mesailerimiz de dahil olmak üzere her şey olması gerektiği gibi bildirilir. Ben tek vardiya çalışıyorum, haftanın 6 günü. O açıdan rahatım. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)</li> <li>• Bizim bölüm 8.00-18.00 çalışma saatlerinde çalışıyor. Vardiya bizde yok. Biz sayı olarak az olduğumuz için vardiyalı çalışmaya müsait değiliz. Vardiyalı olsa ürün çıkmaz. Günlük 10 saatlik çalışma süresinde daha verim alıyoruz. Bizim çalışma ortamımız daha temiz, duman yok, sıcak değil. İçerisi biraz daha ferah. Diğer bölümlerde çalışan arkadaşlara göre şanslıyız. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Olumsuz Görüş (%23,5)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ağır bir iş olduğu için zor tabi. Vardiyalı çalışıyorum ben. 3 vardiya çalışıyorum. Ama 8 saat olması iyi tabi. Ergonomik olarak da koşullarımız iyi. (Emekli 8, Yaş: 55, Dökümhane, Ulusal)</li> <li>• Burada 3 vardiya çalışıyorum. Bizim şu anki koşullarımızda 2 hafta 07.00-15.00 vardiyası, 1 hafta 23.00-07.00 gece vardiyası, sonraki 2 hafta 15.00-23.00 vardiyası yapıyoruz. Bu şu anki koşullarımızda bu şekilde. Ama bundan önce hep gece vardiyasına geliyordum. Bir ara işçi çıkarımı oldu. Bazı sorunlar yaşadık. Tecrübeli eleman eksikliği olunca 2 vardiyaya düşürüldü, hep gece vardiyası yapıyorduk. O zamanları hiç unutmuyorum. Yaklaşık bir 10 ay önce de 3 vardiya sistemine geçtik. Tecrübeli çalışan sayımız artınca bu şekilde oldu. Çalışma koşullarımız ağır. Özellikle bizim için çok ağır. Normal 3 vardiya dönerken, artık bünyemin kaldırmadığını hissediyordum. Bir de emekli olduktan sonra çalışmaya devam ettiğim için, saatlik ücretimi 9,5 TL’den 8,10 TL’ye indirmek istediler. (Emekli 11, Yaş: 53, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Ben üç vardiya çalışıyordum emekli olmadan önce. Ama emekli olduktan sonra tek vardiya çalışmak istediğimi söyledim. Hayatım boyunca 3 vardiya çalıştım. Çok zor. Sabah 7, akşam 5 çalışayım dedim. Cumartesi-pazarım tatil olsun istedim. Ama olmadı. Vardiya çalışıyorum ama gündüz vardiyasındayım 7.00-15.00’te. Vardiya sisteminde bir gün tatil tapabiliyoruz. Şimdi haftada tek gün tatilim var. 1 gün tatil hiç yeterli değil gerçekten. Aile sorumluluklarım var, yaşlı annem ve babam var. Onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmem gerekir. Kime bölüneceğimi bilemiyorum. Ben 7.00-17.00 çalışma saatine geçmek istiyorum. Ama benim karşılığım kimse olmadığı için bunu yapamıyorlar. Burada çalışmaya devam ettiğimde, önceki maaştan %30-40 daha düşük maaş alıyoruz. Bir de insana göre de farklılık gösteriyor. O pek iyi olmuyor. Aynı işi yapıp farklı maaş almak çalışanlar arasında huzursuzluk çıkarabiliyor. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Ulusal)</li> <li>• Vardiya olduğu için sıkıntı oluyor. Gece olmasa çok iyi olacak. Gündüz ne kadar uyusak da gece aldığımız verim olmuyor. Evi de etkiliyor. Gündüz evdesiniz. Uyumak zorundasınız. Evdekilerin de hayatı duruyor ister istemez. Hiçbir yere gidemiyorsunuz misafirlğe. Ya da gelen birini bırakıp uyuyamazsınız. (Emekli 15, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Genellikle işletmelerde, gençlerin önü açılsın ya da terfi olanakları gelişsin düşüncesiyle emekli olanları çalıştırmamaya ilişkin yaklaşımın benimsendiği dikkate alındığında, emeklilerin işyerlerinde çalışmaya devam etmelerinin en önemli nedeni,

yerlerinin doldurulamayacak olması ve kilit görevlerde rol almalarıdır. Bu nedenle, işletme yönetimiyle emeklilik sonrası istihdama devam etme konusunda görüşürken, emekli çalışanların kendilerine ihtiyaç olduğu için pazarlık gücü daha yüksek olmakta ve önceki çalışma koşullarına göre daha iyi çalışma koşullarına sahip olma olanağı artmaktadır. Olumlu ifade veren emekli çalışanların da vurguladığı nokta, emekli olmamış çalışanlarda olduğu gibi, üç vardiya sistemidir. Ulusal bir işletmede çalışan 51 yaşındaki Emekli 4, durumu şu şekilde dile getirmektedir:

*“İşin aslı emekli olana kadar çok mutlu değildim. İçerde birikmiş yıllık iznim vardı. Onu kullandım. Toplamda 30 gün kadar izin kullandım. Biraz tazelendim. Çalışmaya devam edeceğim netleşince işyerindeki imkanları konuştuk. İlk önce beni vardiyaya vermek istediler. Dedim bu emeklilik bana ceza olmasın. Ben emekli olmadan önce normal 08.00-18.00 çalışıyordum. Ondan sonra vardiya kabul edemem dedim. Emekli olunca, ben sanki buraya beni çalıştırsınlar diye yalvarıyormuşum gibi bir psikolojiye kapıldılar. Ben de vardiyada çalışmak istemedim. Başka bir işletmede ücretimi düşürürüm, ama yine aynı işi yaparım dedim. Sonunda yine aynı işimde devam ettim. Kilit noktada olduğum ve işletme de istediği için çalışmaya devam ettim... (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)”*

Emeklilerden yalnızca üçü (Emekli, 8, 11 ve 15) vardiyalı çalıştığını dile getirmiş ve bu nedenle çalışma koşullarının zorladığını ifade etmiştir. Söz konusu çalışanların hepsi aynı zamanda gerçekten geçim sıkıntısı yaşadığını, emekli geliriyle geçinmenin zor olduğunu belirten ve çalışmaya mecbur olduklarını daha önce dile getiren çalışanlardır (Bkz. Tablo 31: Emekli Çalışanların İstihdama İlişkin İfadeleri). Aynı zamanda, emekli çalışanların ifadelerinden, işletmelerin emekli istihdam ederken, ücretlerde kesintiye gittiği ve çoğu işletmenin bunu bir işletme politikası haline getirdiği anlaşılmaktadır. Türkiye’de, sigorta primlerinden dolayı emekli olan bir çalışanın işverene maliyeti normal çalışandan daha fazla olduğu için, işletmeler de emeklilere iş teklif ederken daha önceki ücretinden yaklaşık %30-40 oranında kesinti yaparak ücret sunmaktadır. Çalışma koşullarından memnun olduğunu, ancak ücret kesintisinden duyduğu rahatsızlığı dile getiren Emekli 4 durumu;

*“İşe alırken de, benim işi öğrettiğim çalışanların düzeyinde ücret teklif etti. Özel sektör böyle yapıyor. Emekli olunca direkt emeğin değerini de düşürüyor. Ne değişti anlamıyorum. Emekli olmadan önce de aynı performansla çalışıyordum, emekli olduktan sonra da aynı performansla çalışıyorum... Ama özel sektör “şartlar bu ister kabul et ister etme” diyor. Biz sana imkan tanıdık, “canın isterse” diyor. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)”*

ifadeleriyle özetlemektedir.



### 3.3.1.3. Emekliliğe İlişkin Değerlendirmeler

Emeklilik finansal güvence sağlaması bakımından, bireyler için önemli bir yere sahiptir. Emeklilik sistemlerinin bireyler açısından güvence sağlama, toplumsal açıdan yoksulluğu önleme ve gelir dağılımını sağlama gibi amaçları bulunmaktadır<sup>741</sup>. Ancak, yaşlı çalışanların, emekli çalışanların, işyeri sendika temsilcilerinin ve İK yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de emeklilik sisteminin amacına hizmet edemediği açıktır. Henüz emekli olmamış, 57 yaşındaki Çalışan 9’un ifadesi durumu açıkça ortaya koymaktadır:

*“Avrupa’ya bakınca gençlik burada önceden çok erken işbaşı yapıyordu. Günümüzde çoluk çocuk okumaya başlayınca daha geç işbaşı yapıyorlar. 30-35 yıl çalışıyorlar ama emekli olamıyorlar. Hiç güvence yok. Başlıyorsun işe, bir garantisi var mı?, yok. Çalışıyorsun bir şey oluyor 2 yıl sonra işsiz kalıyorsun. Yeni bir işe girene kadar bir süre geçiyor. Parçalı, kopuk bir sigortalılık oluyor bu defa da. Nasıl emekli olacaksın. 2012’de biz yaşadığımız krizde ekmek bulamadık burada. Aylarca, yıllarca maaş alamadık. Ben o sırada bir kasabın yanında çalıştım. Arkadaşlarımız da başka yerlerde iş bulan çalıştı. 2016’da yeni yönetim devraldı. Onlar, şirket içinde şirket olmaz deyip bizi kadroya aldılar. Aynı işi yapıyorduk. Hatta bazen daha fazla çalıştığımız oluyordu. Yanımdaki arkadaşım 4000 TL maaşı alıyordu, biz 2000 TL alıyorduk. Bir de şimdi 65’e çıkacak emeklilik yaşı. Avrupa’yı örnek alıyoruz, ömürler uzuyor tabi, piyasa güvensiz. Ayrıca emekli olmak da çözüm değil ki bu memlekette. Şimdi görüyoruz burada arkadaşları 50’li yaşlarında emekli olmalarına rağmen yine çalışmaya devam ediyorlar. Emeklilik koşulları iyi olmayınca ne yapсын bu insanlar. Koşulların iyi olur, emekli maaşın iyi bir yaşam sağlar, o zaman dersin ki ben artık çekiliyorum, gençler gelsin yerime dersin. Ama emekli oluyorsun, çalıştığın işyeri emekli olduktan sonra seni çalıştıracak mı çalıştırmayacak mı belli değil. Piyasaya o yaştan sonra çıkınca daha zor. Bu durum çok üzücü. Çok endişe verici benim için. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)*

Emeklilikte, finansal güvencenin sağlanması, mevcut ülkenin ekonomik durumuna, işgücü piyasasının yapısına ve bireylerin istihdam biçimi gibi koşullara göre değişiklik göstermektedir<sup>742</sup>. Araştırmaya katılan yaşlı çalışanlar sendikalı, istikrarlı ve güvenceli bir işte istihdam edildikleri için kendilerini emeklilik anlamında şanslı hissetmekte ve bu da gerçekten istihdam biçiminin önemini özellikle göstermektedir.

*“Türkiye’de emeklilik şartlarında yaşamak zor. Benim emekliliğimde alacağım maaş yaklaşık 4500 civarında olacak. Böyle olmasındaki en önemli neden, buradaki fazla mesailer. Fazla mesai de bizim bordromuza yansdığı için,*

<sup>741</sup> Şenay Gökbayrak, “İşgücü Piyasaları ve Sosyal Güvenlikte Dönüşüm Ekseninde Kadınların Emeklilik Güvencesi”, **Çalışma ve Toplum**, 2011/2, s. 173.

<sup>742</sup> David Knox, **Melbourne Mercer Global Pension Index**, Monash Centre for Financial Studies, 2019, s. 4.

*emekliliğimizi etkiliyor. Ama her ay 1800 lira vergi veriyorum devlete. Zor çalışma koşullarında çalıştık bu zamana kadar. Çok yıprandık. Ama bizim alın terimiz hep vergiye gidiyor aslında. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)”*

*“Biz pek çok işçi kardeşimize göre şanslıyız. Burada ücretlerimiz yüksek. Fazla mesailerimiz emeklilik gelirimize yansıyor. Bu yüzden emekli olunca alacağımız gelir, bizim geçimimize olanak sağlar. Ama çevremde görüyorum, çok düşük emeklilik maaşları. Kira zaten 1000 TL, 1500-2000 TL emeklilik maaşıyla geçinmek çok zor. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)”*

*“Türkiye’de emeklilik sistemi çok kötü. Biz nispeten yüksek ücret alıyoruz. Ama emekli olduğumuzda aldığımız aylıkla kira ödeyip gezmeye kalktığımızda tabi rahat rahat yapamayacağız. Yıllardır çalışıyorum, fabrika çalışma yaşantımda sosyal bir hayatım olmadı. Emekli olunca insan hayallerini gerçekleştirmek istiyor, biraz yaşamın farklı tatlarını almak istiyor. Ama mümkün olmuyor. Özellikle yine zor şartlarda çalışmış, emekli olmuş, düşük emekli aylığı alan pek çok insan var. Onlar için çok daha zor. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”*

1990’lı yıllarla birlikte nüfusun yaşlanması, emekli aylıklarının nispeten cömert olması, kamu emeklilik sistemlerinin iyi yönetilememesi gibi farklı gerekçelerle finansal sürdürülebilirliğe odaklanan ve prim aylık ilişkisini güçlendiren reformların yanı sıra emeklilik sistemleri içinde kamunun payını azaltan ve özel emeklilik programlarını güçlendiren yapısal reformlar ön plana çıkmıştır. Ancak, daha önceki bölümlerde de ayrıntılı bir şekilde bahsedildiği üzere Türkiye’de ise emeklilik sistemi demografik baskılardan ziyade ekonomik, işgücü piyasası ve sosyal güvenlik sistemine özgü sorunlardan dolayı 1990’lı yıllarda finansman krizi ile karşılaşmıştır. Bu sorunlar arasında, kayıt dışı istihdam ve düşük istihdam oranlarından dolayı aktif sigortalı sayısının düşüklüğü, prim tahsilat oranlarının düşüklüğü, prim afları ve borçlanma kanunları, reel ücret artışlarının yetersiz olması, fon gelirlerinin etkin kullanılamaması, emeklilik yaşının düşürülmesi, erken emeklilik uygulamaları, prim karşılığı olmayan ödemeler, denetim yetersizliği, kurumsal yapı ve koordinasyon sorunları öne çıkmaktadır<sup>743</sup>. Emekliliği yaşayan ve emekli olmasına rağmen çalışanların ifadeleri sistemsel sorunların bireysel yaşamı nasıl etkilediğini gösterir niteliktedir. Emekli çalışanlar durumu ayrıntılarıyla şu şekilde özetlemektedir:

*“Ben 1987 yılında sigortalı oldum. Benim sigortalı olduğum dönemde 5000 işgünü prim ödeme, 25 yıl sigortalılık şartı vardı. Daha sonra geriye dönük kanun işletilerek yaş şartı çıkarıldı. Ben 50 yaş şartına tabi oldum. 43 yaşında emekli olacaktım, 50 yaşında emekli oldum. 43 de gerçekten çok erken bir yaş.*

<sup>743</sup> Ahmet Oğuz Sarıca, “Türkiye’de Emeklilik Sistemlerinin Yaşlı ve Emekli Yoksulluğu Üzerine Etkisi”, *Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD)*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2019, s. 482.

İlk prim ödemeye başladığım dönemlerde emeklilik katsayısı yüksekti. Sonrasında düşürüldü. Üç kademe şeklinde hesaplama getirildi. 1987'den 1999'a kadar %70-73 gibi bir katsayıdan hesaplanmış, sonra %60'lar seviyesine düşmüş, en sonda şu an ise çalışanlardan %53 gibi bir katsayıya indirilmiş. Benim ilk işe başladığım dönemdeki katsayılar devam etseydi, belki ben şu anda 5000 TL'ye yakın emekli maaşı alacaktım. Çünkü 9665 günden emekli oldum. 3000'i ilk yüksek katsayıdan. Ama tabi o zaman da ücretler daha düşük, işe başladığım ilk yıllar. 2008'den sonra katsayı düşürülüyor, ama özel sektör de acımasız. Bir yere müracaat ediyorsunuz, senin deneyiminin niteliklerinin pek bir önemi yok, onlar ne ücret verirse onu kabul etmeye zorluyorlar. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)”

“Emeklilik sistemiyle çok oynandı. Başta o koşullara göre çalışıyorsun, bir anda değişti ve 10 yıl ötelendi emekliliğimiz. Erken emeklilik çok kötü bir uygulamaydı. 35-40 yaşında emekli olmak devlete de çok büyük bir yük. Biz sosyal hayattan çok mahrumuz. Bir markete, bir pazara gittiğimde ben üzüliyorsam bir şeyler yanlış gidiyor demektir. Annem ve babam yaşlılar. Emekli maaşları var. Geçinemiyorlar. Biz destek oluyoruz. Yaşlandıkça ihtiyaçlar bitmiyor ki. Sağlık giderleri var. İnsanlar zor durumda. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)”

“Aylık bağlanma oranlarındaki değişikliklerle durum çok kötü oldu. Eğer sigortaya 90'dan önce giriş yaptıysanız şanslısınız, ama sonrasında hep düştü. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)”

İşyeri sendika temsilcileri de emekli çalışanların ifadelerini destekleyici nitelikte sistemin aksaklıklarını ve özendirici olmadığını dile getirmektedir.

“Emeklilikte yaşa takılanlarda ben de varım. 25 yıl hizmet ve primlerim doldu. Ama yaştan dolayı emekli olamıyorum. Şimdi gerçekten emekli olmak için erken, ama 65 yaş da çok geç. İdeal emeklilik yaşı bence 55 yaş olmalı. Şimdi bakıyoruz ülkemize çalışana değer yok. İşveren 40'ın üstünde işçi almıyor. Şimdi işsiz 40-45 yaş üzeri pek çok kişi var. İşveren sen yaşlısın diye işe almıyor. Devlet de gençsin daha diye emekli etmiyor. Arada kalan bir kesim var. Emekli olmuş bir kişi, emekli olduktan sonra keyfi çalışmalı. Zorunluluktan çalışmak zorunda kalmamalı. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”

“Çok çok kötü bir emeklilik sistemi var. Çünkü emeklilik doğrudan yaşam standartlarının düşüşü demek. Emekli maaşıyla geçinemeyeceğini biliyorsunuz. Burada emekliliği gelen çoğu çalışan çalışmaya devam etmek istiyor. Adam 4000-5000 TL ücret alırken, direkt 2500-3000 TL'ye düşmesi çok büyük bir haksızlık, uçurum bence. Emekliliğin özendirici hiçbir tarafı yok bizim ülkemizde. Haklı olarak da emeklilik hiç cazip gelmiyor. Hatta bazı ağabeylerimiz var. Onlar da emekliliği gelmiş ama emekli olmak için dilekçelerini vermiyorlar. Emekli olunca maaşları çok düşeceği için emekli olmak istemiyorlar. Emekli olursam beni gönderirler diyor. O yüzden emekliliğini erteliyor. Aynı şey benim başıma gelse, benim emekliliğime 15-20 sene var. Ben onların çalıştığı gibi o ağır işte 15-20 yıl daha çalışmam herhalde. Ona rağmen, işin ağırlığına rağmen çalışmaya devam etmek istiyorlar. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”

“Facia bence tek kelimeyle. Dün bir çalışanın emekli olduğunda ne kadar maaş alacağını hesaplattık. 1998 yılında ilk işe girişi, 1222 TL emekli aylığı çıkıyor. Ek ödemelerle 1310 TL gibi bir şeye geliyor. 2008 yılı sonraki hesaplamadan dolayı maaşlar çok ciddi ölçüde eridi. Bundan sonraki dönemde çok daha kötü olacak. Bizim ülkemizde emeklilik sonrası yaşantı, ne yazık ki ayaklar altında.

*Zaten zor çalışma koşullarında, sürekli belirsizlik içinde olunan bir çalışma yaşamı olmuş, bari emeklilikten sonra rahat etsin. Emeklilik insanları yoksullaştırıyor bizim ülkede. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

1999 yılında çıkarılan kanunun geçiş hükümleri ile emeklilik koşullarına ilişkin hükümler geriye doğru yürütülmüş ve özellikle bu tarihten önce sigortalı olan çalışanlarda, sigorta primi koşulu sağlansa da yaşı bekleme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Emeklilikte yaşa takılanların ifadesiyle, aylık bağlanma oranlarının da düşmesiyle birlikte emeklilik için elde ettikleri haklar zayıflatılmıştır. Uluslararası bir işletmede çalışan 52 yaşındaki Çalışan 14 “*Ben çalıştıkça emekli aylığım düşüyor! EYT’liyim. (Çalışan 14, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”* şeklinde mağduriyetini dile getirmektedir. Bu durum, 1999 öncesi sigortalıları etkilese de, günümüz genç çalışma çağı nüfusunu gelecekte emeklilik anlamında daha olumsuz bir tablo beklediği söylenebilmektedir. 2008 yılında yürürlüğe giren 5510 sayılı Kanunla yapılan düzenlemeyle ise 01.10.2008 tarihinden sonra işe başlayanlar için emeklilik yaşı 65 yaşına yükseltilmiştir. Bu düzenlemeler sonucunda asgari emeklilik yaşı kadınlarda ilk düzenlemeyle 20 yıl, daha sonra yapılan düzenleme ile 27 yıl, erkekler için de ilk düzenlemeyle 17 yıl, daha sonra yapılan düzenleme ile 22 yıl uzatılmıştır. Diğer bir ifadeyle emeklilik yaşının yükseltilmesiyle bireyler işgücü piyasasında daha uzun süre yer almak zorunda kalacaktır<sup>744</sup>. Ancak, işgücü piyasası koşulları düşünüldüğünde, işsizliğin ve parçalı istihdam yapısının bu kadar yaygın olduğu, çalışma yaşamı kalitesinin düşük olduğu bir ortamda 65 yaşa kadar istihdam güvencesinin sağlanıp sağlanmayacağı en önemli sorunu gündeme getirmektedir. Ulusal bir işletmede istihdam edilen 56 yaşındaki Emekli 5, bu durumu şu şekilde dile getirmektedir:

*“Zerre kadar kaliteli bir emeklilik yaşamı yok bizim ülkemizde. Eğer yeni kuşağa 65 yaşında emekli olacaksın diyorsanız, sen ilk önce bu çocuklara 65 yaşına kadar çalışma garantisini iş güvencesini getirirsin. Eğer bunu sağlayamıyorsan, sen vatandaşına 65 yaşında emekli olacaksın diyemezsin. Sistem insanları borçlanmaya itiyor. Muhtaç hale getiriyor. Borçsuz kimse yoktur herhalde. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)”*

Ulusal bir işletmede istihdam edilen 52 yaşındaki İK yöneticisi İK 8’in ifadesi de söz konusu durumu destekler niteliktedir:

*“Bizim ülkemizde çalışma koşulları ne yazık ki çok kötü. Mavi yaka da olsa beyaz yaka da olsa insanların posası çıkıyor. Ya fiziksel bir yıpranma oluyor ya*

<sup>744</sup> Eren Ögütoğulları ve Cem Kılıç, “Türkiye İşgücü Piyasasında Yeni Bir Problem Alanı: 40 Yaş ve Üstü İşsizler”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2016, s. 86.

*da psikolojik bir yıpranma. Bizim çalışma koşullarımızın kalitesizliği ve işgücü piyasasının istihdam yaratma durumuna bakarsak, 65 yaşında emeklilik çok çok yüksek ve gerçekçi değil. Bence ideal emeklilik yaşı 60 olmalı. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)”*

Emeklilikle ilgili hem emekli çalışanların hem de İK yöneticilerinin üzerinde durduğu ortak bir husus, emekliliğin bireyleri atıllaştırdığı, psikolojik olarak bireylerin olumsuz etkilenmesine neden olduğu, emeklilikte gelir düzeyinin yetersizliğinden dolayı sosyal yaşamdan mahrum bıraktığı ve çalışmaya mecbur ettiğidir.

*“Emeklilik kesinlikle bizim ülkemizde kaliteli bir yaşam standardı sunmuyor. Ancak yan gelir ya da ek gelir elde edersek kendimiz için bir şeyler yapabiliyoruz. Bizim insanımız, kahveye gittiğinde ödediği çayın hesabını yapıyor. Çünkü buna mecbur bırakılıyorlar. Çok görüyorum çevremde kadın da olsa erkek de olsa ekonomik koşullarından dolayı toplumdan kendini soyutlamaya başladığında psikolojik olarak yıpranma başlar. O yüzden, çalışmak bir işle uğraşmak hem fiziksel hem de ruhsal olarak ferahlık sağlar. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)”*

*Emekli oluyorsun, ama çalışmaya devam etmeyi düşünüyorsun. Bizdeki emeklilik gerçek anlamda emeklilik değil. Bak Avrupa'ya, emeklisi mutlu, kaliteli emeklilik hayatı yaşıyor. Biz de bırak tatile gitmeyi, ben memleketime gidemiyorum. Çocuklarım diyor ki “baba neden köye gitmiyorsun?” Mardinliyim ben. Çok uzun zamandır gitmedim. Gitmek istediğimde, sadece bir kişinin gidiş dönüşü otobüsle 150 TL'den 300 TL. Eşin çocuklarıyla gittiğini düşün 1500 TL yapıyor sadece gidip gelmek. Nasıl gideceksin şimdi. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)”*

*“Yaşlı çalışanlarla görüştüğümüzde, emekli olduğum zaman kendimi tamamen işe yaramaz hissediyorum diyor. Sosyal güvenlikte yaşlılık aylığı tanımı bile yaşlıları psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Yaşlılık biz de hep çok kötü bir süreçmiş gibi bir algı var. Zorunlu emeklilik yaşı bile eleştiriliyor. İnsanlar 65 yaşından sonra da çalışmak istiyor ama o yaşta zorla emekli ediliyor. Çalışma yaşamından tamamen koptuktan sonra, yaşlı bireylerde çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkıyor. Psikolojik olarak çöküntü yaşıyor. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)”*

*“Biz ülke olarak, emeklileri doğrudan atıllaştırıyoruz. Aslında gücü kuvveti yerinde, çalışma istek ve arzusunda pek çok kişiyi emeklilik sistemiyle pasif bir yaşama yönlendiriyoruz. Biz de emeklilik sistemi çok değişik işlemiş. Geçmişte insanlar 39 yaşında emekli olmuş. O kadar da erken emekli olmak çok yanlış bence. Çok verimli geçirebileceği yaşlarda emekli olmayı desteklemiyorum. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)”*

Emeklilik her ne kadar bir işe uzunca süre emek vermiş bireyin, çalışma yaşamından çekilmesiyle birlikte emeğinin ödüllendirilmesi anlamını taşıyan sürekli bir gelir bağlanması ve yaşamının geri kalan kısmını çalışmak sorunda kalmaksızın geçirmesini ifade etse de, emeklilik, bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başında, bireyin yaşamında sosyal ilişkilerden ekonomik duruma kadar, birtakım değişiklikler ve bu değişikliklerin oluşturduğu sorunlu bir yaşam

biçimi gelmektedir. Diğer yandan, günümüzde bireylerin ortalama yaşam sürelerinin önceki dönemlere oranla artmış olması, yaşlılık döneminin uzamasını da beraberinde getirmiş ve dolayısıyla emeklilik, bu süreçte boş zamanların verimli bir biçimde kullanılabilmesi, bireyin yaşamına katkı sağlayacak şekilde yeniden ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir<sup>745</sup>.

### 3.3.2. Tema 2: Yaşlı İstihdamının Sendikalar ve İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Tematik Analiz

Yaşlı istihdamının sendikalar ve işletmeler üzerindeki etkisi ana teması altında, ilk alt temada sendikal örgütlenme ve sendikal bağlılık açısından ve sendikal bilincin kuşaklararası aktarılmasına ilişkin işyeri sendika temsilcilerinin değerlendirmeleri bulunmaktadır. İkinci alt temada ise, işletmelere etkisi bakımından İK yöneticilerinin değerlendirmeleri incelenmektedir. İkinci tema ve alt temalarına ilişkin kodlamaların vurgulanma ağırlığı ve yüzdeleri Tablo 35’te gösterilmektedir.

**Tablo 35:** İkinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri

| TEMA 2: YAŞLI İSTİHDAMININ SENDİKALAR VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ                                            |                         | Vurgulanma Ağırlığı | Yüzde |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------|
| Alt Tema 1: Sendikaya Etkisi ve Sendikaların Geleceği Açısından İşyeri Sendika Temsilcilerinin Değerlendirmeleri |                         |                     |       |
| — Sendikal Örgütlenme ve Sendikal Bağlılık Açısından                                                             | • Sendikal Sadakat      | 11                  | 31,4  |
|                                                                                                                  | • Sendikal Sorumluluk   | 5                   | 14,3  |
|                                                                                                                  | • Sendikal Gönüllü Çaba | 10                  | 28,6  |
|                                                                                                                  | • Sendikal İnanç        | 4                   | 11,4  |
|                                                                                                                  | • Olumsuz Etki          | 5                   | 14,3  |
| — Sendikal Bilincin Kuşaklararası Aktarılması Açısından                                                          | -                       | 16                  | -     |
| Alt Tema 2: İşletmelere Etkisi Bağlamında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değerlendirmeleri                     |                         |                     |       |
|                                                                                                                  | • Olumlu Etki           | 2                   | 22,2  |
|                                                                                                                  | • Olumsuz Etki          | 7                   | 77,8  |

Araştırma kapsamında işyeri sendika temsilcilerine “yaşlı işgücünün sendikaları ve örgütlenmeyi nasıl etkilediği” ve “sendikal bilincin kuşaktan kuşağa aktarılması konusunda neler yapıldığı”na ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplardan, yaşlı çalışanların sendikayı nasıl etkiledikleri ve sendikaya

<sup>745</sup> Y. Furkan Şen, “Emeklilik Döneminde Yaşanan Sorunlara Yönelik Bir Çözüm Önerisi: İkinci İşe Hazırlık Eğitimi ve Emeklilik Kulüpleri”, **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 64, 2015, s. 315.

yönelik tutumları, sendikal bağlılığın “sendikal sadakat”, “sendikal gönüllü çaba”, “sendikal sorumluluk” ve “sendikal inanç” olmak üzere dört boyut kapsamında incelenmiştir. Söz konusu boyutlar, işyeri sendika temsilcilerinin yaşlı işgücünün sendikal örgütlenme açısından olumlu etkiye sahip olduğunu yansıtan nitelikteki ifadelerinden oluşurken, olumsuz görüşe sahip olan temsilcilerin görüşleri de ayrıca ele alınmıştır. Buna göre, işyeri sendika temsilcileri yaşlı çalışanların sendikal sadakat düzeylerine daha fazla vurgu yapmışlar, bunu sendikal gönüllü çaba, sendikal sorumluluk ve sendikal inanç izlemiştir. Yaşlı işgücünün sendikal örgütlenmeyi olumsuz etkilediğine ilişkin vurgulanma oranı %14,3 düzeyindedir. Genel olarak bakıldığında, olumlu etki oranlarının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Son alt temada ise, işletmelere etkisi bakımından İK yöneticilerinin değerlendirmeleri incelenmiş ve İK yöneticilerine “yaşlanan işgücünün sektörü ve işletmeyi nasıl etkileyeceği”ne ilişkin yöneltile soruya verdikleri cevaplar incelenmiştir. İK yöneticileri %77,8 vurgulanma ağırlığıyla yaşlanan işgücünün sektör ve işletmelerini olumsuz etkileyeceğini vurgulamıştır.

### **3.3.2.1. Sendikaya Etkisi ve Sendikaların Geleceği Bağlamında İşyeri Sendika Temsilcilerinin Değerlendirmeleri**

#### **3.3.2.1.1. Sendikal Örgütlenme ve Sendikal Bağlılık Açısından**

Genç ya da yaşlı fark etmeksizin üyelerin sendikalarda aktif faaliyet göstermesi ve işgücünün yaşlanması nedeniyle sendika üyeliğinin kuşaktan kuşağa aktarılması örgütlenmenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu hususta, işyeri sendika temsilcileri, yaşlı çalışanların sendikal sadakat tutumlarına ağırlıklı olarak vurgu yapmıştır. Sendikal sadakat, sendika üyesi olma gururunu ve sendika üyeliğinin faydalarını fark etmeyi yansıtmaktadır. Aynı zamanda, sendikalardaki ölçülebilir bağlılığın da bir göstergesidir<sup>746</sup>. Yaşlı çalışanların sendikaya bağlılıklarının yüksek olduğu temsilcilerin şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

*“Bizim fabrikalarımızda, örgütlü olduğumuz yerlerde, sendikanın içinde olan 40-50 yaşlarındaki çalışanlar sendika terbiyesi aldıkları için bu iyi bir şey.*

<sup>746</sup> Tunç Demirbilek ve Özlem Çakır, **Sendikal Bağlılık**, Petrol-İş Yayını: 91, 2004, (Sendikal), s. 23.

*Bağlılıkları da fazla oluyor. Eski çalışanlar yeni çalışanlara bu konuda rol model oluyor. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”*

*“Eski insanlar gençlere göre biraz daha işyerine bağlı. Vefakarlar. En basit örneği, bir fabrikada eylem oldu fabrika kapanacaktı. Biz de oradaki işçilere destek olmak için gittik. Oradaki birlikteliği orada belli yaş üzerindeki insanlarla sağladılar. Ama şimdi o işçileri o süreçte çıkardılar. Yerlerine daha genç çalışanları aldılar. O birlikteliği gençlerle sağlamak biraz daha zor. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)”*

*“Yaşlılar sendikaya daha çok bağlı. Gençleri sendikaya çekmekte daha fazla zorlanıyoruz. Biraz fevri hareketlerde bulunabiliyorlar. Çok kolay vazgeçebiliyorlar. Sebat etmiyorlar. Ne işyerine ne de sendikaya bağlılıkları yok. (Temsilci 12, Yaş: 46, Ulusal)”*

*“Kıdemli kuşak sendikasına her zaman sahip çıkar. Çünkü, sendikasız çalışmanın ne kadar zor ve kötü olduğunu bilir. Ama maalesef yeni nesil bunun pek farkında değil. O kadar söylüyoruz 1 Mayıs kutlamalarına gelin, şubeye gelin diye. Mesai bitti mi bitiyor onlar için. Ama tecrübeli işçi her zaman sendikasına sahip çıkar. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Sendikalı, örgütlü işyerlerinde, yaşlılar çok olumlu etkiye sahip. Yeni genç işçiler sendikanın kıymetinin farkında değiller. Sendikanın kendilerine ne tür fırsatlar sağlayacağını bilincinde değiller. Gençler, bu haklar zaten veriliyor, sendika ne yapıyor ki? mantığıyla yaklaşıyorlar. Ama bunun toplu sözleşmeyle alındığını bir türlü anlamıyorlar. Sanıyor ki, zaten işveren bunu verecek. Bu ancak, toplu sözleşme süreçlerinde yaşadığımız gergin eylemsellik sürecinde anlıyorlar. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”*

*“Kıdemli, eski çalışanlarda o bilinç daha çok. Geçmiş dönemlerde ya da çalışma yaşamları boyunca çeşitli zorluklar yaşadıkları için daha bağlılar sendikaya. Sendikanın kazanımlarının daha farkındalar. (Temsilci 21, Yaş: 42, Uluslararası)”*

*“Eski çalışanlar sendikaya daha fazla sahip çıkıyorlar. Sendikayı daha iyi biliyorlar. Bir tabir vardır, en kötü sendika en iyi işverenden iyidir diye. Eskiler bunu çok iyi bilirler. Örgütlenmeyi de olumlu yönde etkilerler. Zor dönemleri bildikleri için, sendikalaşmayı kesinlikle olumsuz etkilemez. (Temsilci 23, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“Örgütlenme konusunda yaşlı çalışanlarla işimiz daha kolay olabiliyor. Bu yaş grubunda bizim sendikamızda aşırı derecede bir aidiyet duygusu var. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”*

İşyeri sendika temsilcilerinin yaşlı çalışanların örgütlenmeye etkisi bağlamında %28,6 vurgulanma ağırlığıyla olumlu değerlendirmede bulundukları diğer boyut sendikal gönüllü çabadır. Sendikal gönüllü çaba, üyenin normal üyelik davranışlarının ötesine geçen davranışları sergilemedeki gönüllülüğünü açıklamaktadır. Dolayısıyla sendikal gönüllü çaba, günlük rol davranışlarının ötesinde, ekstra görev ve çaba gösterme davranışını ifade etmektedir<sup>747</sup>. Bir üyenin

<sup>747</sup> Michael E. Gordon, John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson ve William E. Spiller, “Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates”, **Journal of Applied Psychology Monograph**, Cilt: 65, Sayı: 4, 1980, s. 485; Tunç Demirbilek ve Özlem Çakır, “İkili Bağlılık: Hem Sendikaya Hem De İşletmeye Bağlı Olunabilir Mi?”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55, Sayı: 1, 2005, (İkili), s. 128.



standart sorumlulukları genel olarak, toplu iş sözleşmesini onaylamak ya da herhangi bir sorun olduğunda sendikanın şikayet ve uyuşmazlık prosedüründen yararlanmaktır. Sendikal gönüllü çaba davranışları ise, bu sorumlulukların ötesine geçerek, yeni üyelerin toplu iş sözleşmesinin kendilerini etkileyen yönlerini öğrenmesine yardımcı olmayı, iş arkadaşlarıyla sendika hakkında konuşmayı, sendikanın değer ve amaçlarının gelişmesine destek olmayı ve sendika prosedürlerini yeni üyelere öğretmeyi kapsamaktadır<sup>748</sup>. Sendikal gönüllü çaba açısından temsilciler, yaşlı çalışanların sendikanın faydalarını daha iyi bildiklerini ve hem sendikalı işyerlerinde hem de sendikasız işyerlerinde gençlere bu kültürü aktarma konusunda daha aktif rol aldıklarını vurgulamışlardır. Temsilcilerin ifadeleri şu şekildedir:

*“Daha eski ortamlardaki çalışma koşulları, teknoloji ilerledi. Her konuda ileri gittik, çalışma ortamı olsun, çıkan mevzuatlar olsun, sendikaların örgütlenerek elde ettikleri kazanımlar olsun, iş kazalarının önlenmesi için gerçekleştirilen eğitimler olsun bunların hepsini birleştirdiğinizde sendikaların önemi ortaya çıkıyor. Ve bu değişimi, süreci en iyi yaşayan kesim de yaşlı çalışan kesimdir. Bu kesim tüm bu zorlukları gördüğü için, gençleri örgütlenmeye yönlendirme konusunda önemli bir misyona sahiptir. Çünkü işin zorluklarını, daha kötü çalışma koşullarının sonuçlarını gördükleri için sendikanın değerini daha çok biliyorlar. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)”*

*“Bizim sendikamız 55 yaşında. Sendikamızın bu zamana kadar sendikasız olan işyerlerinde sendikanın ne kadar önemli olduğunu o yaş grubundaki insanlar kazanımlarını çok iyi bildikleri için, gelecek olan nesle bizlere 30 yaş altı ya da üstü insanlara sendikanın ne kadar faydalı olabileceğini anlatabilirler. Bir yerde özellikle yeni örgütleniyorsanız, genç nesilden ziyade 40-45 yaş üzeri çalışanlardan daha fazla faydalıyoruz. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)”*

*“Sendikal örgütlenme konusunda 50 yaş ve üzeri çalışanları kesinlikle tercih ederim. İşyerine yeni gelen arkadaşlardan sendikayla ilk kez tanışanlar var. Sendikal hakların ne olduğunu bilmeyenler var. Bu süreçte kıdemli işçilerimiz genç arkadaşlara yol gösterme konusunda çaba gösteriyorlar. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)”*

*“Sendikanın haklarına sahip çıktığını bildiği için, gençleri telkin etmede yaşlı ağabeylerimizin desteğinden çok faydalıyoruz. Biz sendikacı olduğumuz için, bizim söylediklerimizle ilgili” bu sendikacı, zaten bunu söylemek zorunda” diye düşünüyor. Ama, yaşlı çalışanlar, daha kıdemli çalışanlarımız söylediği zaman gerek yaşından dolayı gerekse kendi çalışma arkadaşlarından biri olduğu için daha sıcak olumlu bakıyorlar. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Yaşlı çalışanlar, sendikayla ilgili meselelerde sanki bizim sözcülüğümüzü yapar gibi konuşuyorlar. Bu konuda çok yardımcı oluyorlar bize. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Bizim işyerlerimiz hat şeklindedir veya bant usulüdür. Bandın birine tamamen yeni çalışanlar ya da eski çalışanlar vermemeye çalışırız. Yenileri ustaların*

<sup>748</sup> Demirbilek ve Çakır, Sendikal, s. 25.

yanına adapte etmeye çalışırız. Ustaların yanında, genç çalışanlar hem işletme kültürünü hem de sendikal kültürü alırlar. Özellikle dışarıda sendikasız bir işyerinde çalışıp bize geldiyse, zamanla sendikal bir işyerinde çalışmanın farkını anlıyor. Bu şekilde arayı kapatıyoruz, kıdemli çalışanlarımızın destekleriyle. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”

“Biz sendika olarak kişileri kazanmak için çabalıyoruz. Yeni nesil sendikal mantıktan biraz uzak. Ama 40-50 yaşlarındaki çalışma arkadaşlarımız bizim çalışma hayatımızda gerçekten bizim aracımız - köprümüz oldular. Her konuda bize yol gösterici ve yardımcı oldular. Bizim sendikamızda emekli dahi olsa, örgütlenme konusunda çok destek gördük. Özellikle, dışarıdaki arkadaşlara, başka fabrikalardaki çalışanlara ve gençlere önemli tavsiyelerde bulunuyorlar. Bizimle telefonda konuşuyorlar, fabrikalarda sendikasız çalışanlar var. Onları bize yönlendiriyorlar. Emekli olsalar dahi, bize müthiş katkıları oluyor. Ben bu yüzden, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla katkısı olduğunu düşünüyorum. Neden? Sadece kendilerinin örgütlenmesinden ziyade, gençlerin de örgütlenmesi konusunda tavsiyelerde bulunuyorlar. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”

“Hiç durmadan usanmadan, birlik olmamız, tek yumruk olmamız gerektiği bilincini gençlere yerleştirmeye çalışıyoruz. Fabrika ortamında bizim yaşlı dediğimiz 45-50 yaş üzeri çalışanlarımızla bir arada bulunuyorlar. Onlarla konuşuyorlar. Onlar da sendikayı anlatıyorlar. Bu şekilde, zaman içinde bu bilinç oturmaya başlıyor. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”

Üçüncü olarak vurgulanan sendikal sorumluluk boyutu, sendikanın üyelerinin menfaatlerini korumayla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesi amacıyla üyenin gönüllü katılımıyla ilgilidir<sup>749</sup>. Üyeliğin gerektirdiği görevleri yerine getirme ve sendikanın çıkarlarını koruma eğilimi göstermeyi ifade etmektedir<sup>750</sup>. Bu hususta, üyelerin hak mücadelelerine katılım göstermeleri ve menfaatlerini koruma konusunda gerçekleştirilen faaliyetlere katılımları sendikal sorumluluk bilincine sahip olduğunu göstermektedir.

“Yaşlı çalışanların kesinlikle artışı oluyor. Benim de bu konuda şöyle bir görüşüm var. Gerçekten onun fikirlerine, yaşantısına, geçmiş dönemdeki deneyimlerine ihtiyacımız olduğu zamanlar oluyor. 1980 dönemini ya da 80’den önceki sendikal dönemlerle ilgili bilgi alacağımız kişiler onlar. Ki iş konusunda olsun, sendikal konularda olsun geçmiş dönemde 2015 Mayıs’ta Bursa’da başlayıp bizim bölgemizin de bir kısmını etkileyen olaylarda 50 yaş ve üzeri üyelerimizin bize çok faydası oldu. Grupları sakinleştirmek ve telkin etmek ve günün koşulları konusunda yönlendirmede çok destekleri oldu. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)”

“Hak mücadelesine gençler pek katılım göstermiyorlar. Nasılsa büyükler, kıdemliler gidiyor diye düşünüyorlar. Daha o bilinç yerleşmedi. Bizim de işimiz çok zor bu konuda. Gelecekte de bu durum devam bizim için sıkıntı çıkarabilir.

<sup>749</sup> Demirebilek ve Çakır, Sendikal, s. 24.

<sup>750</sup> Levent Serhat Bayar, “Demografik Faktörlerin Sendikal Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2016, s. 191.

*Bir mücadele esnasında yanımızda bulamayabiliriz. Bu yüzden işimiz çok zor. Çok mücadele etmemiz gerekiyor. (Temsilci 21, Yaş: 42, Uluslararası)”*

*“Kıdem tazminatı fonuyla ilgili bir mücadelemiz oldu, gençler kendilerini çok fazla ilgilendirmedikleri düşüncesiyle bu konuda çok fazla bir çabası olmadı. Genel olarak günü kurtarma mantığıyla hareket ediyorlar. Daha kıdemli çalışanlar, yaşça büyük olanlar ise daha fazla destek veriyor sendikal faaliyetlere. 1 Mayıs gibi eylemlerde, bizim genç arkadaşlarımıza anlattığımız şu: “Sendikaliyiz, bizim gücümüz üretimden gelir. Bu gücümüzü de sadece birlik olarak kullanabiliriz”. Bu bağlamda katılımları sağlamaya çalışıyoruz. Ama işte biraz hatır gönülle oluyor katılımları. Diğer yandan, yaşça büyük olanların, kıdemli çalışanların bu konuda bilinçleri daha yüksek. Onlar bizi zorlamıyor. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Yeni nesilde gördüğüm şeylerle eski nesilde gördüğüm şeyler arasında çok fark var. Daha kıdemli yaşlı dediğimiz çalışanlar bazı şeyleri daha iyi görebiliyorlar. Sendikanın çalışma koşulları, fabrikanın çalışanlarına sunduğu hizmetler, iş güvenliği, aldığı ücretler gibi konularda sağladığı ilerlemeyi yaşlı çalışanlar daha iyi kavlıyor. Bunlar kıymet bilinmesi şeyler. Ama genç nesil daha bunun farkında değil ve biraz daha rahat davranıyor. Fabrika ortamının kurallarına uyma konusunda direnç gösteriyorlar. Ama yaşlı çalışanlar kural ve kaidelere daha iyi uyum sağlıyorlar. Eskiden genç kuşaklara bir şey öğretmek daha kolaydı. Ağaç yaşken eğilir denilirdi ancak günümüzde böyle değil artık. Bu da sorumluluk bilinciyle alakalı belki. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)”*

Son olarak, üyenin sendikalılığa ideolojik olarak ne derece inandığına ilişkin tutumları sendikal inanç ile ifade edilmektedir. Sendikal inanç, sendika üyelerinin yaş ve üyelik süresi (kıdemi) ile genel olarak sendikalara yönelik tutumlarıyla ilgilidir. Bu boyut, sendikanın değerleri ve amaçlarına yönelik inancı ifade etmektedir<sup>751</sup>. İşyeri sendika temsilcilerinin yaşlı çalışanların sendikal inanç tutumlarına ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Temsilci olarak ben şu an 43 yaşımdayım. Sigorta primlerimi doldurdum emekliliği hak ettim. Ama yaşı bekliyorum. Şeker hastalığım var, tansiyonum var. Beni işten çıkarırlarsa diye çok korkuyorum ve emeklilik hakkımı elde etmek istiyorum. Belli bir yaştan üzerindeki çoğu kişide bu tedirginlik var ve sendikanın kazanımlarının değerini biliyorlar. (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)”*

*“Yaşlı çalışanlar geçmişi biliyorlar. Bugünkü kayıplarımızı da biliyorlar. Bu kayıplara istinaden sahip çıkılması gereken aileyi de biliyorlar. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Gençleri sendikaya üye yapma konusunda zorlanıyoruz. O yüzden çok çok iyi anlatmamız gerekir sendikanın yapısını, ne yapmaya çalıştığını veya çalışana ne tür faydası olduğunu. Daha önce örgütlenmiş yerlerde gençler uyum sağlayabiliyor ama sıfırdan örgütlenilecek yerlerde sıkıntılar yaşıyoruz. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”*

Temsilcilerin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, yaşlı çalışanlar geçmişte daha zor çalışma koşullarına maruz kalmışlar ve zamanla sendikanın bu anlamdaki

<sup>751</sup> S. Leman Bilgin, “Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2003, s. 14; Demirbilek ve Çakır, Sendikal, s. 26.

kazanımlarını deneyimlemişlerdir. Bu nedenle de, sendikanın hak ve menfaatlerini koruma konusundaki değerlerine ilişkin inanç düzeylerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Özellikle, güvencesiz işgücü piyasası koşulları karşısında, sendikanın güvence sağladığına ilişkin bir inancın olduğu ifade edilmiştir.

Yaşlı çalışanların örgütlenmeye etkisi bakımından olumsuz görüş bildiren temsilcilerin vurguladıkları ortak nokta, ilk kez örgütlenilecek işletmede 40 yaş üzeri çalışanların işten çıkarılma korkusuyla sendikal faaliyetlerden uzak durmasıdır. Türkiye’de örgütlenmenin zorlukları ve yaşlı çalışanların ilk kez örgütlenme konusundaki çekimserliklerini temsilciler şu şekilde dile getirmektedir:

*“Günümüzde sendikalı olmak toplumun gözünde marjinal bir örgüt gibi algılanıyor. Halbuki sendika işçiye daha fazla hak sağlamak için var. Özellikle yaşlı kesim, sendikaya aidat verdiği için bu gözüne batıyor. Sendikaya aidat verilmezse sendika nasıl ayakta kalacak? Şimdi gençler “biz sendikaya aidat veriyoruz, sendika bize ne sağlıyor?” diye soruyorlar. Gençlere bunu anlatabiliyoruz, ama yaşlılar anlamıyor. Sendikayı işlevsiz görüyorlar. Tabi hepsi değil, anlayan da var. Ama şu anda sendikal örgütlenme olarak çok kötü durumdayız. Ne devlet destekliyor ne işveren destekliyor. Bir de çalışanları örgütlemeye zorluk yaşayınca sıkıntılar katlanıyor. 1 Mayıs’ta eylem yapalım dedik. Kıdem tazminatımız yakında elimizden alınacak. Bu durum en çok da şu an emekliliğine az bir zaman kalan yaşlı çalışanları ilgilendiriyor. Sendikalar buna karşı durmasa bu zamana kadar belki çoktan uygulanırdı fon sistemi. Eylemde yürüyüş yapacaktık, 1200 kişinin üye olduğu sadece bizim fabrikadan 55 kişi geldi. Zaman geçtikçe daha kötü duruma gidiyoruz. İnsanlar sendikal eylemlerden dolayı işten çıkarılacağını düşünüyor. Bu yüzden de kimse risk almak istemiyor. Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Gençler daha aktif, yaşlılar örgütlenme açısından pek aktif değiller. İşten çıkarılır mıyım, bu yaştan sonra iş bulabilir miyim endişesiyle ilk kez örgütleneceğimiz yerlerde onlardan destek almak zor oluyor. (Temsilci 10, Yaş: 37, Uluslararası)”*

*“Sendikasız yerlerde 45-50 yaşın üzerindeki çalışanları sendikaya üye yapmak daha zor. Gençler bu anlamda daha istekli. Çünkü gençler kaybedecekleri bir şey olmadığı için gelecek için sendika olmalı diye hareket ediyorlar. Yaşlılar da haliyle emeklilikleri yaklaştığı için ve işini kaybetme korkusu yaşadığı için sendikadan uzak durmak zorunda kalıyor. “Sendikaya üye olursam, işveren beni işten çıkarır, bu yaştan sonra ben hiçbir yerde iş bulamam mahvolurum, borcum da var “ diyor. Biz örgütlenirken bunun sıkıntısını yaşıyoruz. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”*

*“Yaşı 25 de olsa 50 de olsa 60 da olsa örgütlenmenin ne olduğunu bilmeyen, örgütlenmeyle ilgili tecrübesi olmayan insanların sıkıntısı olur. Tabi belli bir yaştan sonra iş bulma zorluğu olduğu için, şimdi bir 40-45 yaşın üzerindeki çalışanları sıfırdan örgütlemek daha zordur. Örgütlenmek bu ülkede bir risk. Az önce işsiz kalmış 40’lı yaşlarında bir kişi buradaydı. Onunla görüştük. Örgütlenmeyi hiç bilmeyen bir şehirde, bir işletmede çalışıyordu. Bana diyor ki; “Anayasamızda örgütlenmek bir haktır” yazıyor diyor. Örgütlendik işten atıldık. Mahkememiz uzun zamandır devam ediyor. İtiraz ederlerse istinada gidecek. Şimdi bakıyorsun, örgütlenmek bu ülkede her ne kadar hak olarak*

*düzenlenmiş olsa da uygulamada ne yazık ki suç olarak algılanıyor. Bu yüzden, genç burada olmazsa başka bir yerde iş bulurum güvencesi var, ama belli bir yaşın üzerindeki birine iş bulmak o kadar zor ki. Yaşlılar açısından işsiz kalma gibi bir korku olmasa örgütlenmek daha kolay olur. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)”*

*“Yaşlı çalışanları ikna etmemiz daha zor. Bir kere yaşadığımız bir olayda, ben yaşlıyım diyor. Beni işten çıkarırlarsa, ben bu yaştan iş bulamam diyor. Bu yüzden de onları örgütlemeye zorluk yaşıyoruz. İşsiz kalma ve yaşlarından dolayı da iş bulamama korkularından dolayı sendikal örgütlenmeye pek yanaşmıyorlar. Ben 50-55 yaşına gelmişim, sen bana iş garantisi verebiliyor musun diye soruyor. İş garantisi veremeyince bize yanaşmıyor. Ama genç deli dolu arkadaşlarda öyle bir düşünce yok. Beni işten çıkarsalar da bir şekilde iş bulurum diye düşünüyorlar. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

Olumsuz etkiye ilişkin ifadelerden de anlaşılacağı üzere, bu etki yaşlı çalışanların sendikaya değer vermediğinden değil, tamamen iş güvencesizliği ve olumsuz işgücü piyasası koşulları nedeniyle sendikalaşmaya geri durmalarından kaynaklıdır. Kapitalist toplumda ücretli iş, emek geliri ile yaşamını sürdürenler için zorunlu giderlerini karşılayarak varlığını sürdürebilmenin tek güvencesidir; bu nedenle çalışanlar için iş kaybı yaşamsal bir tehdittir. İşsizlik korkusu bireyin çalıştığı işi kaybedeceğine dair yoğun endişe duymasını ve sosyal varlığını tehdit altında hissetmesini ifade etmektedir<sup>752</sup>.

Sendikal nedenle işten çıkarmaların son yıllarda yoğunlaşması, sendikal örgütlenme hakkını ihlal eden uygulamalar, uluslararası raporlarda da eleştiri konusu olmuştur. Avrupa Komisyonu’nun Türkiye İlerleme Raporu’nda sendikal hakların uygulanmasındaki kısıtlayıcı yasal hükümler ve zorluklar nedeniyle, sendikalaşma düzeyinin ve toplu sözleşme kapsamındaki işçi sayısının düşük kalmaya devam ettiği<sup>753</sup>, sendikal hakların kullanılması konusunda gerek mevzuattan, gerekse uygulamadan kaynaklanan ciddi ihlaller olduğu, mevzuatla işçilere tanınan sınırlı hakların pratikte her zaman kullanılmadığı ve sendika üyeliği nedeniyle işçilerin işten çıkarıldığı vurgulanmaktadır<sup>754</sup>. Oysa, gerek İş Kanunu gerekse 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işçilerin sendikalara üye olması nedeniyle işten çıkarılamayacağını ya da farklı muameleye tabi tutulamayacağını belirtse de, işçinin sendikaya üye olduğu için işten çıkarılması durumunda işçiye

<sup>752</sup> Özlem Çakır, “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007, (Kaygı), s. 119.

<sup>753</sup> Avrupa Komisyonu, Türkiye 2012 Yılı İlerleme Raporu, **Komisyon Çalışma Dokümanı**, Brüksel, 2012, [http://www.ab.gov.tr/files/AB\\_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2012\\_ilerleme\\_raporu\\_t\\_r.pdf](http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2012_ilerleme_raporu_t_r.pdf) (15.11.2020), s. 65.

<sup>754</sup> Avrupa Komisyonu, s. 30.

tanınan güvence ve işverenlere öngörülen yaptırımlar yeterli değildir<sup>755</sup>. Ancak uygulama göstermektedir ki, işyerinde sendika istemeyen birçok işveren, 12 aylık ücret tutarındaki tazminatı göze alarak, sendikalı işçilerin tümünü ya da bir kısmını işten çıkarabilmektedir. Örneğin, Rürkiye’de bir süt ürünleri işletmesi işçilerinin ilgili sendikada örgütlenmesi üzerine işveren 400’e yakın işçiyi işten çıkarmış, işçilerin sendikal nedenle fesih iddiası ile açtıkları işe iade davası işçiler lehine sonuçlanmış; ancak işveren işçilere tazminat ve diğer yasal haklarını ödeyerek işbaşı yaptırmamıştır. Benzer biçimde, bir Metal Fabrikası’nda işveren sendikaya üye olan 350’den fazla işçiyi işten çıkarmış, işçiler için “sendikal nedenle fesih” iddiası ile açılan işe iade davaları, işçiler lehine kesinleşmiş, ancak işveren toplamda işçilere 3 milyon TL ödeyerek bu işçileri işbaşı yaptırmak yerine tazminat ödeme yoluna gitmiştir<sup>756</sup>. Nitekim, iş güvencesizliğine bağlı olarak işsizlik korkusuyla birlikte sendikal nedenle işten çıkarmaların yaygınlığı, işçilerin sendikaya üye olma eğilimini zayıflatmaktadır<sup>757</sup>.

### 3.3.2.1.2. Sendikal Bilincin Kuşaklararası Aktarılması Açısından

Değişen işgücü piyasaları, sendikal örgütlenmenin oldukça zor olduğu esnek ve düzensiz istihdam biçimlerinde artış sonucu sendikalaşma oranlarının azalması, üretim ölçeklerinin özerkleştirilmesi ve küçülmesi sonucu toplu pazarlık ölçeğinin işletme ya da işyeri düzeyine indirgenmesi ya da ortadan kalkmasına neden olmuştur. Diğer yandan, küresel krizler sonucu artan işsizlik ve güvencesizliğin, sendikaların pazarlık gücünü önemli ölçüde azaltması da söz konusu olmuştur<sup>758</sup>. Bu tür gelişmeler sendikaları önemli ölçüde güç kaybına uğratarak, işgücünün yaşlanmasıyla birlikte, sendika üyeliği de yaşlanmakta ve gençlerin sendikaya üye olma oranları da ne yazık ki düşük seyretmektedir. Sendikaların ve örgütlü hak mücadelesinin geleceği açısından, sendika üyeliğinin kuşaktan kuşağa aktarılması büyük önem taşımaktadır. Burada sendika yöneticilerine ve temsilcilerine büyük

<sup>755</sup> Sosyal-İş Sendikası, **Türkiye’de Sendikal Örgütlenme: Mevcut Yasalar, İhtiyaçlar ve Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme**, Sosyal-İş Sendikası Genel Merkezi, 2012, s. 5-6.

<sup>756</sup> Sosyal-İş Sendikası, s. 6.

<sup>757</sup> Nergis Mütevellioğlu, “İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı”, **V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu**, 2013, s. 188.

<sup>758</sup> Alex Bryson, Bernhard Ebbinghaus ve Jelle Visser, “Introduction: Causes, Consequences and Cures of Union Decline”, **European Journal of Industrial Relations**, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 98.

görevler düşmektedir. İşyeri sendika temsilcileri gençlerin sendikaya yönelik tutumlarını şu ifadelerle dile getirmektedirler:

*“Gençler içerisinde şubenin yerini dahi bilmeyenler var. Şimdi daha çok gençler. Hayatın eğlence tarafındalar. Şu anda cesaretliler. İşten çıkarılsam ya da çıksam da nasılsa bir iş bulurum güvencesindeler. İşsizliği yaşamadıkları için şu anda o korku sendikaya bağlanalım duygusu yok maalesef onlarda. (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)”*

*“Üç işyerinde örgütlenmek için bireysel çabalarım oldu. Genç arkadaşlarım çok fazla yaklaşmıyorlar. Çünkü sendikanın kazanımlarını bilmediği için yaklaşmıyor. Adam mesela 2200 TL maaş alıyor. Cumartesi Pazar tatil. 8.00-18.00 çalışıyorum, bu bana yetiyor, bana dokunma ağabey diyor. Orta yaştakilerin yanına gidiyorsun, ağabey bana hiç dokunma işveren işten çıkarırsa beni çoluğum çocuğum var diyor. Biraz daha yaş arttıkça daha eski çalışanların yaklaşımı ise daha olumlu oluyor ve onlar ağabeylik yapıyorlar. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)”*

*“Gençleri sendikaya çekerken zorlanıyoruz. Gençler her şey anında olsun, bir an önce olup bitsin istiyorlar. Sabır biraz eksik. Kanaat etme gibi bir davranışları yok. Aidiyet duygusu hiç yok maalesef. Ama hep çok kazanmak istiyorlar. Az çalışıp, çok kazanma arzusundalar. Güzel yanları da şu, çok araştırmacılar. Bizim neslimize göre çok araştırmacılar. Sorgulamaları çok iyi. Neden?, Bunun bize sonucu ne olacak? gibi sorularla karşılaşıyoruz ve bu özellikleri bizi de dinç tutuyor. 50 yaş ve üzeri çalışanlar ise daha kanaatkâr. Gençlerde güven duygusu az. Fabrikaya olan bağlılıkları düşük. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Genç nesildeki asıl sorun sendikanın ne olduğunu bilmemek. Öğrendikten sonra sendikaya bağlılıkları da mutlaka artar. Pasif olarak herkes sendikaya üye olabiliyor ama, o pasif durumda olan üyeleri aktif hale getirmek gerekir. Sendika için çaba göstermesi, mücadelelerde yer alması, sendikal faaliyetlerde aktif olması, meydanlara çıkıldığında katılım göstermesi gerekir. Ancak, genç arkadaşlarımız şu an için kendilerini ilgilendirmediklerini düşündükleri eylemlere ya da mücadelelere pek ilgi göstermiyorlar. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“genç kuşakta da sendikal bilinç yeteri kadar yok maalesef. Bu yüzden, işgücünün yaşlanması ve genç kuşakta sendikal bilincin eksikliği, sendika üyelerinin sayısal olarak düşmesine neden oluyor. Bu Türkiye’de de böyle dünyada da böyle. Buna direnmeye çalışıyoruz. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)”*

Sendika temsilcilerinin ifadelerine göre, gençlerin sendikalara ve sendikal faaliyetlere ilgisinin zayıf olduğu gözlenmektedir. Bu durum küresel bir sorun olmakla birlikte, tüm dünyada gençlerin sendikalaşma oranının düşük olduğu 2019 OECD İstihdam Görünümü - Çalışma Yaşamının Geleceği raporunda da açıkça belirtilmiştir<sup>759</sup>. Gençlerin sendikaya ilgi duymaları, gençler açısından olduğu kadar sendikaların geleceği açısından da hayati bir öneme sahiptir. Gençlerin düşük oranda sendikalaşması, gelecekte sendikalaşma oranının da düşük olacağının göstergesidir. Gençlerin sendikalara ilgisiz davranmalarının temelinde; işgücüne katılım oranı ile

<sup>759</sup> OECD, Future, s. 197.

genç istihdam oranının düşük olması; gençlerin sendikaya katılmaları durumunda işveren tarafından sendikanın işyerinden uzaklaştırılmasına yönelik faaliyetlere maruz kalmaktan endişe etmesi; basın tarafından kamuoyuna aktarılan olumsuz sendika imajı; sendikaların amaçları ve çalışanların hak ve menfaatlerini korumak için geliştirilen faaliyetler hakkında yetersiz bilgi vb. çok çeşitli faktör yer almaktadır<sup>760</sup>. Bu bağlamda, genç işgücüne yönelik sendikaların ne tür önlemler ve aksiyon aldıkları önemli hale gelmektedir. İşyeri sendika temsilcileri, genç nesle sendikal bilinci aktarmak için yapılanları şu şekilde dile getirmektedirler:

*“Otellerdeki eğitimler faydalı oluyor. Bu eğitimlere gittiklerinde hem bilgilenmiş oluyor hem de sendikayı tanımış oluyor. Sendikanın neler yaptığını, yatırımlarını görmüş oluyor. Kaldı ki onlara bir eğlence tatil gibi geldiği için, mutlu oluyorlar. Bu konuda işyerimiz de çok destek oluyor.” (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)”*

*“Bizler gençleri canlı tutmak için devamlı iletişim kurmaya çalışıyoruz. Bireysel sorunlarıyla da ilgilenmeye çalışıyoruz. Mesela evlenecek, bir ihtiyacı var mı? Durumu nasıl? Düğününe çiçek gönderip, hem sendika hem de işletme açısından onu onore etmeye çalışıyoruz. Onlarla daha yakından ilgilenerek sendikaya ve örgüte bağlanmalarını sağlamaya çalışıyoruz. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“En kötü sendika sendikasızlıktan iyidir diye bir tabir vardır. Çünkü, sizin hakkınızı savunan bir mekanizma var. Çünkü bu ülkede sendikanın olmadığı bir işyerinde çalışıp zam almak, koşulların iyileştirilmesini sağlamak çok zordur. Bireysel olarak bir iyileştirme yapılmasını talep etmek çok zordur. Ama sendika olarak üyesi en fazla olan sendikayız, en büyük reklamımız bu. Yapmış olduğumuz sözleşmeler var. İnsanlara bunu tanıtmak çok önemli. Çok fazla uğraşmaya gerek yok. Bunu anlatsak yeter. Bir de gençler “Az güç, az emek, çok para yaklaşımı”na sahip oldukları için, sendikalı işyerlerinde zaten, çalışma saati belli, alacağın ücret belli, işyerine gidip gelme koşullarınız belli, almış olduğunuz sosyal haklarınız belli, bu da cazip geliyor zaten. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Günümüz gençleri tamamen sosyal medyaya yoğunlaştığı için, sendikamız da çoğunlukla sosyal medya üzerinden gençlere hitap etmeye çalışıyor. Sendikamızın düzenlediği eğitim programları olsun, otellerdeki aktiviteler olsun buralara çoğunlukla gençleri gönderip, sendikanın faaliyetlerini anlatarak gençlerin sendikaya bağlılığını oluşturmaya çalışıyoruz. Şu anda yapılacak olan şey, sosyal medya üzerinden sendikanın tanımını yapmak, sendikanın ne olduğunu anlatmak. Şu anda en çok yapılanlar arasında, sosyal medya hesapları üzerinden videolar yayınlamak, geçmişten günümüze kadar yapılan sözleşmeler, yalnızca çalışanlara değil üye yakınlarına ailelerine de yaptığı düzenlemeler, faaliyetleri tanıtmak yer alıyor. Ayrıca bizim sendikamızın özellikle bazı kurumlarla yaptığı anlaşmalar var, sağlık sektöründeki anlaşmalar veya genç çalışanlar arasındaki evlenecek arkadaşlar için davetiye ya da düğün organizasyonlarında anlaşmalı yerlerle yaptığı indirimler*

<sup>760</sup> Salvatore Marra, Deniz Akdoğan ve Tuğba Aydın, **Sendikalarda Gençlik, Gençlik İçin Sendikalar - Avrupa ve Türkiye’deki Gençler İçin Pratik Bir Kılavuz**, ETUC, Brüksel, 2016, s. 54-55.



sağlanıyor. Öyle bir ekonomik yapıya geldik ki herkes için şu anda en önemli şey para oldu. Çalışanların hayatını idame ettirebileceği tek gelir kaynağı olduğu için, bu tür indirimler bir araç olarak kullanılıyor. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)”

“Sendikaya üye olmak yetmiyor, aktif tutmak gerekiyor. Özellikle gençleri aktive etmek için küçük hediyeler veriyoruz. Sosyal medyayı aktif kullanıyoruz. WhatsApp gruplarımız var. Buralardan sürekli paylaşımlar yapıyoruz. Bilgilendirmeler yapıyoruz. Elimizden de başka bir şey gelmiyor açıkçası. Zora düşmedikten sonra çok anlamayacaklar sendikanın değerini. Sendikası kalmadan kıymetini bileceklerini sanmıyorum. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”

“Sosyal medya üzerinden tanıtıcı faaliyetlerin yapılması verimli oluyor. İlgisiz olan arkadaşlar bile gelip temsilcilerine, “böyle böyle bir şey gördük, bu doğru mu?” diye sormaya geliyorlar. Biz de anlattığımız zaman bir bağlılık artıyor. Özellikle, genç arkadaşları, sendikayı hiç bilmeyen tanımayan arkadaşları sendikal kültürü öğrenmeleri için eğitimlere gönderiyoruz. İlave olarak, temsilciler olarak bizler sendikanın ne olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Daha yaşlı arkadaşlarımız zaten sendikanın faydalarını genç arkadaşlara bireysel olarak, muhabbet ortamında aktarıyorlar. Ama bunu prosedürel olarak bir uygulamaya dökmek daha güzel olur. Sendikal mentorluk uygulaması ile, kıdemli üyelerin bir arada olduğu grupların, aktif bir şekilde gençlere sendikaya anlatacağı ortamlar yaratılabilir. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”

“Kıdemli çalışanlar daha çok destek veriyor. Sendikal bilinci gençlere aktarmak için, fabrikamızda kendi aramızda gruplar kurduk. Whatsapp grupları kurduk. Birim / ünite temsilcileri grupları kurduk. Ulaşamadığımız kişilere bu gruplardan ulaşmaya çalışıyoruz. Sendikanın düzenlediği eğitimler var. Oralara göndermeye çalışıyoruz. İş güvenliği, iş ahlakı, aile ilişkileri, iletişim gibi eğitimlerimiz var. Oralara göndermeye çalışıyoruz. Sendikanın tarihçesi gibi sendikayı tanıtıcı eğitimler veriyoruz. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)”

“2400 kişinin çalıştığı bir işletmede yeni örgütlenme sağladık. Bölgede başka işletmelerde örgütlenme çabalarımız sürüyor. Bu engellemelere rağmen, yine bazı projeler üreterek, yolumuza devam etmeye çalışıyoruz. Gerekiyorsa, diğer örgütlü olduğumuz işyerlerinde, işten çıkarmalarda iş garantisi vermeye çalışıyoruz. Büyük sanayi şehirlerinde bunu aşabiliyoruz ama dar bölgelerde bunu yapma şansımız olmuyor. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)”

“Biz sosyal sendikacılık anlamında çalışanlarımızın eşleri ve çocukları için eğitim projeleri düzenleniyor. Bir de güzel sözleşmelerimiz oluyor. Bunları anlatıyoruz. Biz sosyal sendikacılık yapıyoruz. Sadece ücrete yapılacak zamlarla ilgilenmiyoruz. Bunun çok dışına çıkıyoruz. Örnek vereyim: Hepsinin iyi günlerinde kötü günlerinde yanlarında olmaya çalışıyoruz. Zor durumda, maddi sıkıntıda olan çalışanlar oluyor. Bankalarla görüşüp, bu çalışanlarımıza kredi imkanları yaratmaya çalışıyoruz. Hal hatırlarını soruyoruz. Sendikanın oradaki varlığını hissettirmeye çalışıyoruz. Sadece parasal bir varlık değil, sosyal olarak da varlığımızı hissettirmeye çalışıyoruz. Genç çalışma arkadaşlarımıza da bu şekilde ulaşmaya, gönüllerini kazanmaya çalışıyoruz. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”

İşyeri sendika temsilcilerinin en çok vurguladığı faaliyet, genç üyeleri sendikanın düzenlediği eğitimlere göndermektir. Sendikal bilincin oluşturulmasında, eğitim faaliyetlerine önem vermek gerekmektedir. Bazı sendikalar, yalnızca üyelerini değil, aynı zamanda toplumu eğitmek amacıyla da bazı faaliyetler üstlenmişlerdir.

Toplumdaki bireyler bir örgüt olarak sendikalarla ilgili anlayışa sahip değildirler ve sendikaların amaçlarını yanlış algılayıp, sendika üyelerinin neler yaptığı ve nasıl katkı sağladıkları konusunda bilinç yeterince oluşmamıştır. Dolayısıyla, eğitim faaliyetlerinin temel mantığı, uygun bilgi ve gerçeklerle iletişim kurarak, medya ve topluma sendikaları öğretmek ve sendikaların rolleri, önemi ve katkılarını doğru ve şeffaf bir şekilde aktararak toplumun takdirini kazanmaktır. ABD’deki en büyük işçi sendikaları federasyonu olan AFL-CIO, ilköğretim ve ortaöğretim müfredatının bir parçası olarak emek çalışmalarını tanıtmak için yerel okullarla iş birliği kurmaktadır. Buradaki amaç, demokratik toplumda sendikaların ve toplu pazarlığın rolünün ve emek tarihinin öğrenciler tarafından iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır<sup>761</sup>.

Ayrıca, gençlerin bilgi ve iletişim teknolojilerine olan eğiliminin bilincinde olarak temsilciler, çeşitli dijital platformlarda gruplar oluşturarak ve sosyal medyayı aktif kullanarak genç işgücünün dikkatini çekmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sosyal medya, en etkin olanlardan birisi olarak gözükse de, ancak doğru kullanıldığı zaman bir faaliyeti görünür hale getirebilmektedir. Aynı şekilde, geleneksel medya ürünleri ile faaliyetlere özel bir web sitesi de faydalı olabilmektedir<sup>762</sup>. AFL-CIO, kamuoyunda bilinci yerleştirmek amacıyla “sendikaya evet” kampanyası düzenlemiş, bu kampanyada sendika liderleri televizyon programları için eğitilmiş, ünlülerin yer aldığı çeşitli programlar hazırlanmıştır. AFL-CIO sendika liderlerini medyayla ilişkiler konusunda eğitmekte, İtalya’da başka bir sendika televizyon için ulusal sendika haber programı tasarlamakta, sendikaların işlevlerini anlatan televizyon programlarına, filmlere, belgelere sponsorluk yapmayı önermektedir. Hollanda Sendikalar Federasyonu (FNV) ise ücretsiz telefon hattı kurarak sendikaya ulaşılabilirliğin artırılmasını önermektedir<sup>763</sup>. Araştırma kapsamında görüşülen 49 yaşındaki Sendika Genel Sekreteri de özellikle ifadesinde bunu vurgulamıştır:

*“Medyanın gücü kullanılabilir. Sendika bir televizyon kanalı ya da sosyal medya platformlarında kanallar açabilir. Üniversitelerde sendikayla ilgili bilgilendirme, objektif dersler verilebilir. Görsel olarak, filmler ya da reklamlar yapılabilir. Biz şu anda sendikalı olan fabrikalarda iş yapıyoruz. Ama*

<sup>761</sup> James A. Craft ve Suhail Abboushi, "The Union Image: Concept, Programs and Analysis", **Journal of Labor Research**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1983, s. 304.

<sup>762</sup> Marra ve diğerleri, s. 227.

<sup>763</sup> Aysen Tokol, "Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2002. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=282&cilt=4&sayi=1&yil=200> (15.11.2020).

*sendikası fabrikalara ulaşmamız o kadar güç ki. Hükümetlerin bazı engelleri ortadan kaldırması gerekir. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”*

Ne yazık ki, günümüzde ana akım medyanın gerçekliği gizleyen bir yapısı bulunmaktadır ve bu yapı, Türkiye’deki siyasi ilişkilerden etkilenecek özellikle toplumun her kademesinde hissedilmektedir<sup>764</sup>. Ancak, iletişim teknolojileri ve medya toplumun tüm kesimlerine hizmet etmeli, sendikalar tarafından da etkin bir şekilde kullanılabilir olmalıdır. Özellikle, sendikalar geleneksel iletişim stratejilerinin dışına çıkarak toplumsal alanda etkili olabilmek ve sendikal bilinci doğru bir biçimde yerleştirebilmek için iletişim teknolojilerini ve medyayı etkin bir biçimde kullanmayı öğrenmek durumundadır<sup>765</sup>. Birleşik Krallık’ın en büyük sendikası Unite genç işgücünü sendikalara çekebilmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. “Okullara, meslek okullarına ve yükseköğretim kurumlarına ziyaretler gerçekleştirerek sendikalarını tanıtmak ve sendikal hareketin sağlayacağı olanaklar konusunda öğrencileri bilgilendirmek”, “gençlerin sosyal hakları ve eğitimden işgücü piyasasına geçişlerdeki zorluklar konusunda sendikaların belirli hizmetler sağlayabileceği hakkında bilgi sağlamak”, “sendikalar ve öğrenci örgütleri gibi ilgili gençlik örgütleri arasında ittifak kurmayı teşvik etmek”, ayrıca, “müzik festivalleri gibi gençlik etkinliklerinde bulunmak ve sinemalarda reklam vermek” kullanılan stratejilerdendir. Bazı ülkelerde, sendikaların okullara veya kampüslere gitmesi yasal olarak yasaklanmış olsa da bu kısıtlamayı aşmak için sosyal medya etkin kullanılarak erişim sağlanması mümkün olabilir. Her ne kadar, yüz yüze iletişim ve geleneksel kitle iletişim biçimleri önemini korumaya devam etse de gençlerin medya tüketimi ağırlıklı olarak mobil cihazlarındaki uygulamalar aracılığıyla internete ve sosyal medyaya yöneliktir. Sendikalar bu konudaki varlıklarını ve faaliyetlerini artırmış olsalar da çoğu kez stratejik eksiklikler bulunmakta ve bazen de teknoloji zorlaştırabilmektedir<sup>766</sup>. Temsilci 21’in ifadesi tam da bu durumu açıklamaktadır. “Gençleri aktif hale getirmek, örgütlenmeye ısıtmak açısından, teknoloji çağındayız

<sup>764</sup> Edward S. Herman ve Noam Chomsky, **Medya Halka Nasıl Evet Dedirtir Kitle İletişim Araçlarının Ekonomi Politikası**, (Çev. İsmail Kaplan), Minerva Yayınları, İstanbul, 1998, s. 100.

<sup>765</sup> Stephen Ward ve Wainer Lusoli, “Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet”, **European Journal of Communication**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s. 156.

<sup>766</sup> Kurt Vandaele, “How can trade unions in Europe connect with young workers?”, **Youth Labor in Transition: Inequalities, Mobility, and Policies in Europe**, (Ed. Jacqueline O'Reilly, Janine Leschke, Renate Ortlieb, Martin Seeleib-Kaiser, and Paola Villa), Oxford University Press, 2019, s. 674.

diyoruz ama işimiz bu yüzden de zorlaşıyor. Her sendikal faaliyeti dijitalleştiremiyoruz. (Temsilci 21, Yaş: 42, Uluslararası)”

### 3.3.2.2. İşletmelere Etkisi Bağlamında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değerlendirmeleri

Yükselen yaşam beklentileri ve yaşanan küresel işgücü, işletmeler için hem zorluklar hem de fırsatlar getirmektedir. Daha uzun çalışma yaşamı için işgücü stratejileri, işyeri politikaları ve yönetim yaklaşımlarını planlayan, tasarlayan ve deneyen işletmeler, uzun ömürlülüğün getirisini elde edebilecektir<sup>767</sup>. Türkiye’de genç nüfus yoğunluğundan dolayı günümüzde genç işgücüne odaklanılmış bir işgücü piyasası yapısı bulunmaktadır ve bu nedenle işletmeler çoğunlukla yaşlı işgücünün olumsuzluklarına odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında, yaşanan işgücünün sektör ve işletmelerine etkisine ilişkin İK yöneticilerinin ifadelerinden anlaşılabileceği üzere, yaklaşımları %77,8 vurgulanma oranıyla olumsuzdur. Yalnızca iki İK yöneticisi olumlu değerlendirmede bulunmuştur. Yöneticilerin ifadeleri Tablo 36’da gösterilmektedir.

**Tablo 36:** Yaşlanan İşgücünün İşletmelere Etkisi Bağlamında İK Yöneticilerinin İfadeleri

| Olumlu Etki (%22,2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kuşaklama harflerimiz var, X, Y ve Z kuşakları. Bu yıllar, yani günümüz, Y kuşağının hakim olduğu, Z kuşağının da yeni yeni iş yaşamına girmeye başladığı, biraz kendini göstermeye başladığı yıllardayız şu an. X kuşağı ise biraz daha artık üst düzeylerde olmaya başladı. X kuşağının biraz daha eskidiği yıllardayız. X kuşağının en büyük özelliklerinden birisi, biraz daha kabullenme, benimseme, işletmeyi ekmek kapısı olarak görmek ve o yüzden bağlılığının artması durumu var. Bu işletme için bir avantaj tabi ki. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)</li><li>• Bizim işletmemizde kıdem yılı fazla olan çok çalışanımız var. Bu durum işletmemizi nasıl etkiler dediğimizde, bunu teknolojiyle açıklayabiliriz. Bizim, işletmemizde, bir kaynak hattımız var. Tam otomatik bir hat ve hep robotlar kaynak yapıyorlar. Bu dönüşüm sürecinde teknoloji değişim hızı, bizim yakalama hızımız fazla olursa, makineleşme olursa yükselen yaş grubunun gücünden kaybedilen verimlilik açığı robotlar tarafından kapatılabilir. Öncelikle, bizim sektörümüzde, yaşlı çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri çok önemli. İşin fiziksel yükü çok ağır. Fiziksel olarak güç gerektirecek işler robotlar ya da çeşitli teknolojilere aktarılıp, zihinsel kısmı yaşlı çalışanlar tarafından yapılabilir. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)</li></ul> |
| Olumsuz Etki (%77,8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bunu eğer işveren kabul ederse işe alır bu işverenin tercihi sonucunda karşılaşılabilecek verimliliğe bağlı bunu göze alabiliyorsa eğer bu biraz şöyle de alakalı ne bekliyorsun, ne alıyorsun bu her işletmeye göre değişen bir karar bence. Bizim sektörümüz ağır sanayi biz daha çok mesleki yeterlilik belgesi arıyoruz ama tabi genç arıyoruz ağır sanayi olduğu için. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)</li><li>• Bizim gibi ağır sanayi olan işletmelerde tabi ki yaş ilerledikçe, iş performans olarak da düşme olabiliyor. Yani bizim gibi ağır sanayilerde dezavantaj yaratan bir durum. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)</li><li>• Emek yoğun çalıştığımız için bu sektörlerde olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum. Biz burada her vardiyada</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>767</sup> Agarwal ve diğerleri, s. 49.

bir proseste 30 saniyede 1 jant kaldırıp indirmesi gereken bir işçi düşünün, bunu 7,5 saat yapıyor ve her biri 16 kg. 1 günde 14-15 ton malzeme indirip kaldırıyor. 35 yaşında birinde bile fitiklar, fiziksel deformasyonlar ortaya çıkıyor. (İK 3, Yaş: 51, Uluslararası)

- Mutlaka bu işi yapmak için tecrübe gerekiyor. Tecrübeyi doğrudan tabi ki yaşla ilişkilendiremezsiniz. Kişi çalışmamış, 50 yaşına gelmiş bir tecrübe sahibi olamaz. Ama çalışıp da belli bir yaşa geldiyse tecrübe bizim için değerli ve elbette işletmemize faydası vardır. Ama bir işyerinde sadece belli bir yaşın üzerindeki kişileri toplayamazsınız. Belli bir yaştan sonra ağırlaşmalar olabiliyor. Bazı zamanlarda ağır iş yapamayabilirler. Biraz bünye ve vücudun yapısına bağlı. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Yaşlı işgücünün olması bizim sektörümüzü olumsuz etkiliyor. Biz genelde gençleri tercih ederiz. Çünkü bizim işimiz ağır iş. Bir jant 17-18 kg. bunun kaldırılması bir yerden sonra zorlaşabiliyor. Bu yüzden çalışanların genç olması gerekiyor. Diğer taraftan, vardiyalı çalışma sistemi var. Gece geliyor, gündüz geliyor, bir yerden sonra da vücut yoruluyor. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)
- Dolayısıyla tehdit dediğim, gençlerin kariyer planlarının, kariyer haritalarının önünü kapatıyorlar. (İK 8, Yaş: 52, Uluslararası)
- Bizim yaptığımız iş belli. Bizim sistemimiz değişmediği sürece, yeni alımlarda çok da 50 yaş ve üzeri çalışan tercih edemeyiz. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)

Olumsuz etkileyeceğini düşünen İK yöneticileri, özellikle işin ağır sektörde olduğunu yaşlı işgücünün fiziksel olarak gücünün düşük olduğunu, bunun da iş performansını olumsuz etkilediğini ve yaşlı çalışanların gençlerin kariyer planlarında önlerini kapattığını vurgulamaktadır.

En çok üzerinde durulan fiziksel güçte azalma ve sağlıklarında meydana gelecek sorunlarla ilgili görüşler, aslında yalnızca yaşlı çalışanlara özgü bir durum olmamakla birlikte, zamanla genç işgücünü de etkileyebilecek niteliktedir. Yaşlı çalışanlara ilişkin görüşler bir yerde önyargı da taşımaktadır. Uluslararası bir işletmede çalışan 31 yaşındaki İK yöneticisi İK 7, bu durumu şu şekilde özetlemektedir:

*“Eğer bazı sistemlerde robotlaşmaya, otomatikleşmeye gitmezsek, yaşlı kavramı hiçbir zaman silinmeyecek. Çünkü bedenlen çalışan işlerde her zaman genç çalışanlara ihtiyaç var. Bu insan kaynaklarının ya da belli kişilerin istediği bir şey değil. İnsan kaynakları veriyle çalışır. Elinizde somut bir veri olması gerekir. 1000 işçinin çalıştığı bir işletme olsun. 500 işçi genç, 500 işçi 50 yaş ve üzeri çalışan olsun. Böyle bir oranda, işin ağırlığıyla birlikte yaşlı çalışanlarda bel, boyun fitikları, çeşitli kas hastalıkları vb. sorunlar ortaya çıkar. Tüm bu sağlık sorunları gençliğinde maruz kaldığı çalışma koşullarıyla ilişkili. Ancak, ağır çalışma koşulları, ağır kaldırılan işler aynı şekilde yapılmaya devam ederse, bu genç yaşlı ayrımını ortadan kaldıracak, herkeste bu tür sorunlar ortaya çıkacak. Robotlaşırsa işin fiziksel yükü azalır. Bu tüm çalışanlar için olduğu gibi özellikle yaşlı çalışanlar için avantaj olur. Diğer yandan, özellikle algıyı değiştirmek ve önyargıyı kırmak gerekir” (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası).*

Günümüzde pek çok iş, ağırlıklı olarak bilişsel ve sosyal-duygusal yeterlilikler gerektirdiği için, fiziksel güç ve hızın düşmesi telafi edilebilmektedir. Teknolojik değişimle birlikte, özellikle el becerisine dayanan mesleklerden uzaklaşma yönündeki değişimin, çalışma performansında yaşla ilgili sağlık

sorunlarının önemini azalttığı söylenebilmektedir<sup>768</sup>. Bu durum, İK 9'un da belirttiği gibi işlerin ergonomik teknolojilerle desteklenmesi ile gerçekleşecektir. Ancak, Türkiye'de sanayi işletmelerinde sürdürülebilir üretim kültürünün yeterince gelişmemiş olması, özellikle KOBİ'lerin bu konuda bilinç düzeyinin düşük olması, sürdürülebilir üretim teknik, teknoloji ve uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların yetersiz olması önemli bir sorundur<sup>769</sup>. Dolayısıyla, işletmelerin çeşitli ekonomik kaygılarla çalışma koşulları ve iş görevleri ile ilgili düzenlemelere yatırım yapmayıp, yaşla ilgili değişiklikleri genelde göz ardı ettikleri ve yaşlı işgücünü gençlerle ikame etmeyi daha kolay bulduğu söylenebilmektedir.

### **3.3.3. Tema 3: Yaşlı Çalışanların İşgücü Piyasasında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Tematik Analiz**

Yaşlı çalışanların işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlar ana teması altında, ilk alt temada yaşlı çalışanların en çok vurgu yaptığı yaş ayrımcılığına ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır. Söz konusu alt tema, yaşlarından dolayı çalışma yaşamında herhangi bir ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin örnekleme yöneltilen soruya verilen yanıtlar çerçevesinde oluşmuştur. Diğer yandan, yaşlarından dolayı çalışma yaşamında stres ve kaygı duydukları durumlar ikinci alt temada incelenmiştir. Üçüncü ana temanın son teması ise, neredeyse araştırmaya katılanların tümü tarafından vurgulanan kuşaklararası çalışma disiplinin değerlendirilmesine ilişkindir. Üçüncü tema ve alt temalarına ilişkin kodlamaların vurgulanma ağırlığı ve yüzdeleri Tablo 37'de gösterilmektedir.

<sup>768</sup> OECD, Outlook 1998, s. 138.

<sup>769</sup> Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, **Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)**, Ankara, 2015, s. 7.

**Tablo 37:** Üçüncü Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri

| TEMA 3: YAŞLI ÇALIŞANLARIN İŞGÜCÜ PİYASASINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR        |                              | Vurgulanma Ağırlığı | Yüzde |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------|
| <b>Alt Tema 1: Yaş Ayrımcılığına İlişkin Değerlendirmeler</b>                 |                              |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                              | • Ayrımcılığa maruz kalan    | 13                  | 68,4  |
|                                                                               | • Ayrımcılığa maruz kalmayan | 6                   | 31,6  |
| Emekli Çalışanlar                                                             | • Ayrımcılığa maruz kalan    | 15                  | 78,9  |
|                                                                               | • Ayrımcılığa maruz kalmayan | 4                   | 21,1  |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                                   | -                            | 24                  | -     |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                 | -                            | 13                  | -     |
| <b>Alt Tema 2: İş Stresi ve Kaygıya İlişkin Değerlendirmeler</b>              |                              |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                              | • Emekli Olamama Korkusu     | 5                   | 27,8  |
|                                                                               | • Çalışma Koşulları          | 5                   | 27,8  |
|                                                                               | • İşten Çıkarılma Korkusu    | 4                   | 22,2  |
|                                                                               | • Kuşak Çatışması            | 2                   | 11,1  |
|                                                                               | • Kaygı Duymayanlar          | 2                   | 11,1  |
| Emekli Çalışanlar                                                             | • İşten Çıkarılma Korkusu    | 10                  | 55,6  |
|                                                                               | • Çalışma Koşulları          | 5                   | 27,8  |
|                                                                               | • Kaygı Duymayanlar          | 3                   | 16,7  |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                                   | • İşten Çıkarılma Korkusu    | 12                  | 46,2  |
|                                                                               | • Çalışma Koşulları          | 5                   | 19,2  |
|                                                                               | • Kuşak Çatışması            | 5                   | 19,2  |
|                                                                               | • Emeklilik Korkusu          | 4                   | 15,4  |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                 | • İşten Çıkarılma Korkusu    | 6                   | 50,0  |
|                                                                               | • Kuşak Çatışması            | 4                   | 33,3  |
|                                                                               | • Emeklilik Korkusu          | 2                   | 16,7  |
| <b>Alt Tema 3: Kuşaklararası Çalışma Disiplinine İlişkin Değerlendirmeler</b> |                              |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                              | -                            | 13                  | -     |
| Emekli Çalışanlar                                                             | -                            | 20                  | -     |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                                   | -                            | 20                  | -     |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                 | -                            | 11                  | -     |

Araştırma kapsamında, ilk alt tema olan yaş ayrımcılığına ilişkin değerlendirmeler bağlamında, hem emekli olmamış çalışanlar (%68,4) hem de emekli çalışanlar (%78,9) yüksek vurgulanma oranlarıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu ayrımcılık, çalışma arkadaşlarının, üstlerinin ya da sosyal çevrelerinin davranışlarına ilişkin algılamaları içermektedir. Çalışanların yanı sıra, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinden de 50 yaş ve üzeri çalışanlara yönelik yaş ayrımcılığı algısı olup olmadığına ilişkin görüş belirtmeleri istenmiş ve her iki grubun da değerlendirmeleri incelenmiştir.

İkinci alt temada yaşlı çalışanların yaşadıkları iş stresi ve kaygıya ilişkin değerlendirme tüm gruplar tarafından yapılmıştır. Buna göre, yaşlı çalışanlar en fazla “emekli olamama korkusu (%27,8)”, “çalışma koşulları (%27,8)” ve işten çıkarılma

korkusu (%22,2)”ndan dolayı stres ve kaygı duyduklarını belirtirken, bu hususları kuşak çatışması (%11,1) izlemiş ve yalnızca iki çalışan herhangi bir kaygılarının olmadığını belirtmiştir. Emekli çalışanların stres ve kaygı duydukları hususlar yalnızca “işten çıkarılma korkusu (%55,6)” ile “çalışma koşulları (%27,8)” üzerinde yoğunlaşmış ve emekli çalışanlar arasında emekli olmamış çalışanlara göre işten çıkarılma korkusunun vurgulanma ağırlığının oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerine göre de yaşlı çalışanların en fazla kaygı duydukları husus “işten çıkarılma korkusu” olmuştur. Diğer yandan, işyeri sendika temsilcileri “çalışma koşulları”na vurgu yaparken, İK yöneticileri bu konuya vurgu yapmamış ve her iki grup da “kuşak çatışması” ve “emeklilik korkusu”na yönelik görüş bildirmiştir. Son olarak, kuşaklararası çalışma disiplinine ilişkin olan üçüncü alt tema ise genel olarak değerlendirilmiş ve alt kategori oluşmamıştır.

### 3.3.3.1. Yaş Ayrımcılığına İlişkin Değerlendirmeler

Yaşlı çalışanların işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlar ana temasının birinci alt teması olan yaş ayrımcılığına ilişkin değerlendirmelere ilişkin yaşlı çalışanlar, emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin ifadeleri ayrı başlıklar halinde incelenmektedir.

#### 3.3.3.1.1. Yaşlı Çalışanlar

Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda, yaşlı çalışanlardan ayrımcılığa maruz kalan ve kalmayanların yaş ayrımcılığına ilişkin ifadeleri Tablo 38’de gösterilmektedir.

**Tablo 38:** Yaşlı Çalışanların Yaş Ayrımcılığına İlişkin İfadeleri

| Ayrımcılığa Maruz Kalan (%68,4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şu anda bizim işletmemizde tecrübeye çok önem veriyorlar. Özellikle otomotiv olduğu için, baştan biraz sıkıntı vardı. Fabrika bizim el değiştirdi. El değiştirmeden önce yaşı yüksek olan kişiler işten çıkarıldı. Gençleştirme politikası izlediler. Ama el değiştirdikten sonra, yeni gelen yönetim tecrübenin ne kadar önemli olduğunu gördü. Örneğin, bantta 100 kişi çalışıyorsa, bunun 20’si 40 yaş üstü deneyimli olsun, geri kalan 80’i genç çalışan olsun. Bir kıdemli çalışan 20 kişiyi eğitebilir diye bakılıyordu. Ama bu yeterli olmadı. Bu bakış açısını değiştirmek zorunda kaldılar. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)</li> <li>• İşsiz kaldığım zaman iş aradığım sürede bunu hissettim. “<i>Sen ne yapacaksın bu yaştan sonra çalışıp</i>” diye bilmeden etmeden konuşan oluyordu. Ben daha emekli olmamışım. Keşke isteyen herkese emeklilikten sonra müsaade etseler çalışmasına. Yönetim karar alınca bizim de elimizden bir şey gelmez. Burada bir ara dediler ki, 40 yaş üzeri kimse işe alınmayacak. Tamam alınmayacak da piyasada kaliteli işçi bulmak da zor. Sonra</li> </ul> |



baktılar gördüler olmadı, eskileri tekrardan geri almaya başladılar. Gençlere yer açalım, fabrikayı gençleştirelim dediler. Ama sonuç istedikleri gibi olmadı. Gençler gelmek istemedi. Buradaki iş ağır iş. Zor iş. Gençler masa başı iş istiyor. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)

- Piyasada çok ciddi yaş ayrımcılığı var. Mesela buraya 45 kişi alıyorlardı, 41 yaşındaki biri bile alınmıyor. Başvuran çok kişi vardı 40 yaş üzeri. Hiçbirini değerlendirmediler. Şimdi o insan ne yapacak. Hatta ben şu an insan kaynaklarına bir tane CV getirdim. Bir tanıdığım rica etti. İşsiz 45 yaşında. Bizim İK piyasada siz yine söylemeyin ama biz kesinlikle 40 yaş üstü almıyoruz dediler. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)
- Bir dönem kadro çok yaşlı dediler. O zaman kendimizi çok kötü hissettik. Bizi de gönderecekler herhalde diye çok tedirgin olduk. Bir de insan kendini dışlanmış hissediyor. Yeni yönetim gelene kadar evimiz gibi gördüğümüz yer, canla başla çalıştığımız yerde yaşımızdan dolayı böyle bir şeye maruz kalmak üzücü oldu. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)
- “Yaşlandın artık, emekli ol” diyorlar. Bu da bir ayrımcılık hissi uyandırıyor. Çalışma arkadaşlarım tarafından bu tür davranışlara maruz kaldığım oluyor. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)
- Çalıştığım bölümde koruyucu kalkan rolüm var, birlikte çalıştığım genç çalışma arkadaşlarıma kol kanat oluyorum. O kadar badire atlattık, bizim bölümümüzden çıkış olmadı. Çalışma arkadaşlarımdan en büyüğü 40’lı yaşlarında. Ama bazı arkadaşlar gideyim diye gözümün içine bakıyor. Bu üzüyor. (Çalışan 13, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)
- Buradaki çalışma arkadaşlarım, özellikle gençler “emekli olun da gidin, sizin yerinize gençler gelsin” diyorlar. “Açın gençlerin yolunu” diyorlar. “Yaşlandın sen artık git abi” diyorlar. Ama ben emekli olmadım ki daha nasıl gideyim. Böyle demeleri bazen üzüyor, onlar işin dalgasındalar aslında ama bazen de insanın kafasına takılıyor. Çok fazla takılmamaya çalışıyorum. Takılsam burada çalışmak işkence olur. Bazen zoruma giden şakalar da yapıyorlar, yaşım ile ilgili. Beni görünce mesela “dayı sen daha burada mısın?” diyor. Vardiyalarımız değişiyor. Mesela 1-2 ay görmüyor beni görünce de “sen daha burada mısın yaa hayret” diyor. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)
- Bize genelde şöyle bakıyorlar, “adam ununu elemiş eleğini asmış”, “emekli olmak için şafak sayıyormuşuz”, “bir işe yaramıyormuşuz”, gibi şeyler kulağıma geliyor. Belli bir yaşa gelince bazı yerlerde çalışmak çok zor geliyor. Adam 20-25 yıldır çalışmış, artık o işi yapacak enerjiyi kendinde görmüyor. Belki gerçekten sağlık sorunu var. Yönetime söylüyor yerimi değiştirin diye. Adamın yeri değiştirilince de arkasından bir sürü söz ediliyor. Olmaması lazım. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)
- Tabi çoğu zaman oluyor. Burada genç çocuklar bize diyor ki “kaç yaşına gelmişsin hala çalışıyorsun”, “emekli olun da haydi gidin artık” diyorlar. Ben de onlara “emekli olsam bir gün durmam burada” diyorum. En eski çalışan ben olduğum için bizim birimde talaşlı imalatla, her gelen bana sürekli bunu söylüyor. Ben anlamıyorum niye böyle dediklerini, şimdi kendileri bana böyle diyor, onlar hep böyle mi kalacaklar, hayır onlar da yaşlanacak. Kendilerine de başkaları böyle söyleyecek. Hatta “sen git de biz geçelim artık senin yerine” diyenler oluyor. Tabi ki geçecekler, bu bir devir teslim. Ben sonsuza kadar orada kalacak değilim. Bunlara insan bir yere kadar tahammül edebiliyor, kendini fazlalık gibi hissettiriyorlar. Ama sağ olsun, bizim bilgi ve tecrübelerimizden faydalanmak isteyen arkadaşlar da var. Çok kişiyi yetiştirdik. Bundan gurur duyuyorum. Bu yüzden de emekli olduktan sonra çalışmak istemiyorum. Emekli olup çalışsam kim bilir neler diyecekler. Ben gideyim, yerime gençler gelsin. Başka çaresi yok. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)

#### Ayrımcılığa Maruz Kalmayan (%31,6)

- Ben hiç hissetmedim. Burada çok uzun zamandır çalıştığım için ve benim için ehliyet gerektiren bir iş olduğum için, yaşımın dolayı da olsa olumsuz bir davranışa maruz kalmadım. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)
- Bizim bölümde yaşça en büyük benim. Yaş artınca, bilgi ve deneyim de artıyor. O yüzden arkadaşlarım saygı gösteriyorlar bana. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)
- Olmadı. Ben 22 yıldır buradayım, aynı tempoda gidiyorum. Ama emekli olup çalışan arkadaşlara tabi gençler pek olumlu bakmıyor. Ben emekli olmadığım için, çalışmak zorunda olduğum için belki ben ayrımcı davranışlara maruz kalmamış olabilirim. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)
- Böyle bir ayrım ben yaşamadım bizim bölümde. Onlar benim işe devam etmemi istiyorlar. Bizim şu anda iş olarak da aynı, sayı adet olarak da aynı, performanslarımız arasında pek fark yok. 20-25 yaşında, 30 yaşında olan yeni gelen bir arkadaşla aynı malzemeyi aynı zamanda bitiriyorum. Hatta tecrübemden dolayı belki benim daha hızlı bitirdiğim zamanlar da çok oluyor. (Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)
- Öyle bir ayrımcılığa maruz kalmadım. Aksine, genç arkadaşlar gelip bana soruyor. Nasıl yapacağız, ne yapacağız diye. Ben onları yönlendiriyorum. Sen gidince biz nasıl yapacağız diye soruyorlar bana. (Çalışan 8, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)

Yaş ayrımcılığı, çalışanların işgücü piyasası deneyimlerinde önemli rol oynamaktadır. Yaş ayrımcılığı, yaşlı çalışanların işe alınmasını veya terfi edilmesini reddetme ya da çalışanın çalışmaya devam etme yeteneğine bakılmaksızın,

belirlenmiş bir yaşta emekliliğe zorlama biçiminde olabilmektedir<sup>770</sup>. Birleşik Krallık Eşitlik ve İnsan Hakları Komisyonu'na göre, yaş ayrımcılığının dört türü bulunmaktadır<sup>771</sup>:

- Doğrudan ayrımcılık: İşverenin, yaşlı birini işe almayı doğrudan reddetmesi.
- Dolaylı ayrımcılık: Bir politika, uygulama veya prosedürün yaşlı bir çalışanı dezavantajlı duruma düşürmesi.
- Taciz: Herhangi bir istenmeyen davranış veya bir bireyi yaşla ilgili olarak caydırıcı, düşmanca, aşağılayıcı veya onur kırıcı bir ortam yaratmak.
- Zorbalık: Yaş ayrımcılığına ilişkin şikayette bulunan veya bunu destekleyen bir çalışana haksız muamele.

Yaş ayrımcılığı, olumsuz basmakalıp değer yargıları, inançları ve tutumları içermektedir ve ayrımcı davranışlar, bazı bireyleri dışlayan ve onları kronolojik yaşlarına göre diğerlerinden daha dezavantajlı bir duruma getiren davranışlara atıfta bulunmaktadır<sup>772</sup>. Olumsuz değer yargıları, işverenler, kamu kurumları ve toplum tarafından, genellikle yaşlıları dışlamak için kullanılmaktadır<sup>773</sup>. Nitekim, yaşlı çalışanların da belirttiği gibi, işe alım süreçlerinde yaşadıkları yaş ayrımcılığı doğrudan nitelikte olup, bu dışlanmayı yansıtmaktadır. Uluslararası bir işletmede çalışan 57 yaşındaki Çalışan 9'un ifadesinde de belirttiği gibi, işletme yönetimlerinin kendilerince "gençleştirme politikası" olarak adlandırdıkları bir yapıda, yalnızca belli bir yaşı kriter alıp, o yaşı üzerinde kimseyi işe almama kararları yaş ayrımcılığının en önemli göstergesidir. Çalışan 10'un "*Mesela buraya 45 kişi alıyorlardı, 41 yaşındaki biri bile alınmıyor. Başvuran çok kişi vardı 40 yaş üzeri. Hiçbirini değerlendirmediler. Hatta ben şu an insan kaynaklarına bir tane CV getirdim. İşsiz 45 yaşında. Bizim İK, piyasada siz yine söylemeyin ama biz kesinlikle 40 yaş üstü almıyoruz dediler. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)*" ifadesinden de anlaşılacağı üzere doğrudan yaş ayrımcılığı yapıldığı açıkça görülmektedir. Benzer şekilde, Çalışan 11'in "*Bir dönem kadro çok yaşlı dediler. O zaman kendimizi çok kötü hissettik. Bizi de gönderecekler herhalde diye çok tedirgin olduk. Bir de insan*

<sup>770</sup> Palmore, s. 119.

<sup>771</sup> Equality and Human Rights Commission, "Age Discrimination", <https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/age-discrimination> (20.11.2020).

<sup>772</sup> McMullin ve Marshall, s. 112.

<sup>773</sup> Palmore, s. 98, 99.

*kendini dışlanmış hissediyor. Yeni yönetim gelene kadar evimiz gibi gördüğümüz yer, canla başla çalıştığımız yerde yaşımızdan dolayı böyle bir şeye maruz kalmak üzücü oldu. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)” ifadesi de çalışanların böyle bir durumda yaşadıkları psikolojik durumu yansıtmaktadır.*

Yaşlı çalışanların ifadelerine göre, ayrımcılık doğrudan bireylerin yaşından kaynaklanmakta ve taciz niteliği de taşımaktadır. “*Sen ne yapacaksın bu yaştan sonra çalışıp*”, “*Emekli olun da gidin, sizin yerinize gençler gelsin*”, “*Yaşlandın artık, emekli ol*”, “*Kaç yaşına gelmişsin hala çalışıyorsun*”, “*Yaşlandın sen artık git abi*” gibi cümleler yaşlı çalışanlarda önemli motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Özellikle, söz konusu çalışanların henüz emeklilik hakkını dahi elde etmeden, sırf yaşlarından dolayı bu tür davranışlara maruz kalması kendi deyimleriyle ortamdan dışlanmalarına ve kendilerini izole etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Görüleceği üzere, yaş ayrımcılığı, kültürle o kadar iyi nüfuz etmiş ve bireylerin algı ve tutumlarının koşullanmasına o kadar neden olmuştur ki, çoğunlukla bireyler yaş ayrımcılığı yaptığının farkında bile olmamaktadır<sup>774</sup>.

Yaş ayrımcılığına maruz kalmayan çalışanlar ise, sahip oldukları bilgi ve deneyimlerinden dolayı, diğer çalışanların kendilerine saygı duyduğunu belirtmektedirler. Çalışan 5, kendisi yaş ayrımcılığına maruz kalmasa bile, özellikle emekli çalışanların daha fazla ayrımcılığa uğradıklarını belirtmektedir.

#### **3.3.3.1.2. Emekli Çalışanlar**

İşe alım sırasında adayın yaşı neredeyse belirli bir faktör haline gelmektedir. Yaşlı çalışanların, emekli olmadan önce maruz kaldıkları yaş ayrımcılığı, emekli olduktan sonra da farklı biçimlerde devam etmektedir<sup>775</sup>. Bu defa emeklilik statüsü ayrımcılığa neden olan en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 39’da emekli çalışanlardan ayrımcılığa maruz kalan ve kalmayanların yaş ayrımcılığına ilişkin ifadeleri gösterilmektedir.

<sup>774</sup> Palmore, s. 98, 99.

<sup>775</sup> Z.V. Krinitcyna, T.R. Mikhailova ve M.V. German, “Discrimination Problems of Retirement Age Employees”, **SHS Web of Conferences** 28, 01061, 2016, s. 3.

**Tablo 39: Emekli Çalışanların Yaş Ayrımcılığına İlişkin İfadeleri**

| Ayrımcılığa Maruz Kalan (%78,9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Buradaki arkadaşların bakışı şöyle, “ben olsam emekli olsam yataardım” diyen var. Emekli olsam “ne çalışacağım yaa” diyen de var. Buradaki gençlerin bakış açısı böyle bana karşı. Ailem ve sosyal çevrem de, benim aktif olduğumu görünce ve çalışınca kendimi iyi hissettiği görünce, emekli olan da çalışmaya devam et diyorlar. Ben de diyorum çalışabildiğim yere kadar çalışayım. Şu anda kendimi iyi hissediyorum. Çalışma gücüm kuvvetim yerinde. Diğer çalışanlardan da yaşım yüksek olsa da bir eksikim yok. Onlarla aynı işi yapabiliyorum. İş anlamında da, fikir alma fikir vermede, iletişimde bir eksikliğim yok. Çalışmamam için bir gerekçe yok. Yeter ki şöyle bir şeyle karşılaşmayayım diyorum. Yaşın gelmiş artık bu saatten sonra çalışmasan da olur gibi bir tepkiyle karşılaşmak hiç istemiyorum. Atıl kalmaktan korkuyorum. Bazen böyle şeylerle karşılaşıyorum. “İşte niye çalışıyorsun git evine dinlen” diyenlere ben de “sen benim yaşıma gel çalışıp çalışmayacağına o zaman karar ver” diyorum. Bir de ben hiç sevmem, sen yaşlısın sen yapamazsın, dur dede biz yapalım gibi şeyleri hiç sevmem. Ben kendim yaparım. İnerim, çıkarım, koşmam gerekirse koşarım. Bazen burada maruz kalıyorum. Bu beni üzüyor. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li><li>• Özellikle neden çalışıyorsun, emekli de olmuşsun git artık dediği oluyor arkadaşlarımla. “Emekli maaşın yetmiyor mu da çalışıyorsun?” diyorlar. “Emekli maaşın var neden çalışıyorsun?” Ben burada uzun süre gizli tuttum inanır mısınız? Emekli olacağımı ve tekrardan aynı yapmaya devam edeceğimin sözünü yönetimden almış olmama rağmen içerdeki arkadaşlarımdan hatta sendika temsilcilerinden bile bunu gizli tutmak zorunda kaldım. Tepki olur diye tedirgin oldum. Bizde insanların bakış açısı şudur: “Yeter artık çalıştığın!” Ama ona yeter belki ama bana göre değil. Çalışma gücünü ya da çalışma kapasitesini kendimde hissediyorsam, bu işin de bana göre olduğunu düşünüyorsam buna bir başkası değil, ben karar vermeliyim. Çalışma arkadaşlarımdan bu tür tepkiler alıyorum. (Emekli 3, Yaş: 51, Üretim-Planlama, Ulusal)</li><li>• Çalışma arkadaşlarımdan dolayı çok maruz kaldım. Onlar kendi aralarında bana karşı gruplaşıyorlar. Benim yaşımla hepsinden büyük, ben onların seviyesine inmeye çalışıyorum. Onlar ben öyle yapmazsam, beni dışlıyorlar. Onların şakalaştıkları şeyleri anlamaya çalışıyorum. Onların şakalarına katılmaya çalışıyorum. Ama bazen dozunu kaçırıyorlar, saygısızlık düzeyine getiriyorlar. O zaman ortamdan kendim uzaklaşıyorum. İzole olmak istiyorum. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)</li><li>• Yaş ayrımcılığı kesinlikle yapılıyor. Sanki yaşlılar gençlerin önünü kapatıyormuş gibi bir algı var piyasada. O yüzden de hep gençlere odaklanma var. Ama gençler ve 50 yaş üzeri kişilerin ya da kıdemli kişilerin birlikte çalışması çok önemli. Kıdemlilerde örgütsel bir hafıza var. Örgüt kültürünü çok iyi içselleştirmiştir kıdemli kişi. Genç de o hafızadan faydalanmalı. Kuşaklararası dayanışmayı sağlayabilmek için her kuşağın birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Ama toplumda bile bir ayrıştırma yapılıyor. Bizim yaşlılarımız sosyal hayatta dışarıya çıkarken bile tedirgin olur. Genellikle de kendi akrabalarını arar. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)</li><li>• Arada bir şakalaşmalar oluyor. Emeklisin niye hala çalışıyorsun gibi şeyler söylüyorlar. Genel olarak bakınca, gençlere yol açılsın, yaşlılar emekli olup gitsin gözüyle bakılıyor. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)</li><li>• Buradaki arkadaşlar iyi bakmıyor. “Gidin artık da gençlerin önü açılsın” diyorlar. Gençlerin işsiz olmasının nedeni sanki bizmiş gibi davranıyorlar bazen. Gençler geliyor buraya. İşe alınıyorlar. Bakıyorlar iş zor, bu defa da “bu paraya bu iş yapılır mı” diyorlar. Zaten önce işi seveceksin, çalışma ortamını seveceksin, sonra maddiyata bakacaksın. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)</li><li>• Biz burada emekli olup çalışmaya devam edenler olarak, burası bizim işgücümüzden çok bilgimizden faydalıyor. Ama çalışma arkadaşlarımız içinde de arkamızdan konuşan çok var. Ben kendimi adapte ettim. Bu tür ayrımcı davranışlara maruz kalmamak için, sadece işimi yapıyorum. Kendimi izole ediyorum. (Emekli 8, Yaş: 55, Dökümhane, Ulusal)</li><li>• Emekli olduğum halde çalışmaya devam ettiğim için, hiç iyi bakmıyorlar. Benim akranlarımla beni anlıyorlar. Ama gençler anlamıyorlar. Bana laf edenler de gençler. Duymazdan geliyorum, görmezden gelmeye çalışıyorum. Ben de “bizim yaşımıza gelin o zaman karar verirsiniz çalışıp çalışmayacağına” diyorum. Onların söylediklerine, şakalarına kulak assan tartışırsın. Kafaya takarsın. Huzurun kalmaz. (Emekli 10, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)</li><li>• Ben üretimde çalışıyorum. İlk işe başladığımda taşeron olarak başladım. 9 ay kadar taşeron olarak çalıştım. Sonra tezgaha geçtim. 2003’te burası açıldı. Tezgahlarımızla birlikte buraya geldik. 2007’ye kadar tezgahlarda çalıştım. Sonra hat sorumlusu olarak hatta çalıştım. Sonra yönetim değişikliği oldu, yeni müdürümüz geldi. Hat sorumluları, hatların amiri olacak dedi. Ondan sonra beyaz yaka olduk. Bu şekilde 8 yıl çalıştım. Sonra emekli olacaksınız dediler. Ben dilekçemi vermemiştim. Onlar kendileri dediler emekli olacaksınız diye. Ben de emekli edip çıkışımı verecekseniz emekli olmak istemiyorum dedim. Benim okuyan çocuğum var, bana ihtiyacı olan işsiz başka bir çocuğum daha var. Eşim çalışmıyor. Ben nasıl geçineyim dedim bölüm amirime. Onlar da mavi yaka olur musun tekrardan dediler. Ben zaten beyaz yakayım diye oturmuyordum ki yine aynı işte çalışıyordum. Bu esnada hem emeklilik dilekçemi verdim, hem de mavi yakaya geçişim yapıldı. Emekli olunca tabi maaşı daha düşük veriyorlar. Onlar için maliyet düşüyor. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)</li></ul> |

- Niye emekliler çalışıyor, gençler çalışmıyor diye bir algı var. Özellikle bizim eski çıraklar vardı. Şimdi işçi pozisyonuna geldiler. Yaklaşık 7 senedir buradalar. 22-23 yaşlarındalar. Bana sen niye hala çalışıyorsun dedikleri zamanlar oluyor. İşveren istemezse beni hayatta çalıştırmaz. Çünkü yerime alacakları kişinin tecrübesi ve bilgisi benim gibi olmayacağı için, benim çalışmama müsaade ediyorlar. Genç işsizliği var diye, burada bize olumsuz bakanlar oluyor. Gençleri de alsınlar. Alıyorlar da. Ama kuvvet artık tarih oldu. Kimin zekası, bilgisi, uzmanlığı, tecrübesi iyiye o işi kapıyor artık. Bizim vinçlerimiz var. Ağırlığı biz kaldırmıyoruz artık. Her şeyin bir usulü var. Ona göre vinci getiriyorsun kaldırıyorsun. (Emekli 11, Yaş: 53, Bakım, Ulusal)
- Bazı arkadaşlar bizi örnek gösteriyor. Ya da örnek alıyor diyeyim. Hatta keşke biz de senin yaşına geldiğimizde böyle çalışabilsek diyenler var. Bazıları da bu yaşa gelmişsin git çalışma diyorlar. “Sizin yüzünüzden gençler işsiz” diyorlar. Ama gençleri alıyor fabrika, gençler gelip birkaç ay çalışıp gidiyorlar. Gençler adapte olamıyor ki. Adapte olmaları için belki çocuklara bir şey yapılmıyor. Belki de çağ değişti. Onlar kendileri istemiyor. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)
- Şakayla karışık laf ediyor buradaki çalışma arkadaşlarım. “Ne işin var ağabey burada” diyorlar. İnsanlar anlamıyor. Ama yarın öbür gün onun da başına gelecek. Ben 1950 TL emekli maaşıyla yaşayamam ki. Çocuklarım daha okul çağında. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)

#### Ayrımcılığa Maruz Kalmayan (%21,1)

- Burada emekli olup çalışmaya devam ettiğim için çalışma arkadaşlarım olumlu bir bakış açısına sahip. Belki ustabaşı olduğum için de öyle görünüyor olabilirler. Ama benim çalışmamdan memnun olmayanlar da var. Ama çoğunlukla “iyi ki varsın diyorlar”. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)
- Bizim fabrikamızda bu tür ayrımcılık olmuyor. Benim gibi emekli olduktan sonra da çalışmaya devam eden arkadaşlarım da çok burada. İnsanlar belki birbirini eleştiriyor olabilir. Ama bende emeklilik potansiyeli yok ki. Yaşım 52, ama ben kendimi sağlık olarak iyi hissediyorum. Çalışmamak için hiçbir nedenim yok. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)
- Yok hiç karşılaşmadım. Ben takım lideri olarak çalışıyorum. Takımındaki arkadaşlarıma da örnek olmam lazım. Onlarla fikir alışverişi yaparak, onları yönlendiriyorum. O yüzden sorun yaşamıyorum. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)
- Herkes normal karşıladı. Bir de tecrübe olduğu için, diğer çalışma arkadaşlarım için de burada çalışmam önemli. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)

Emekli olmamış yaşlı çalışanların maruz kaldıkları gibi, emekli çalışanların da taciz niteliğinde yaş ayrımcılığına maruz kaldıkları açıktır. Özellikle, diğer çalışanlar yaşlıların çalışmasını gençlerin önünü kapattıkları gerekçesiyle eleştirmektedirler. Hatta, “Gidin artık da gençlerin önü açılsın”, “Sizin yüzünüzden gençler işsiz”, gibi söylemlerle gençlerin işsiz kalmalarının tek nedeni sanki emeklilerin çalışmaya devam etmesiymiş gibi, mağduru suçlama davranışında bulunmaktadır. Oysa, Emekli 5’in de belirttiği gibi, böyle bir ayrıştırma yapılacağına, kuşaklararası dayanışmayı sağlayabilmek için her kuşağın birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Bu tür bir ayrışma ve dışlanma, yaşlı çalışanların kendilerini bulundukları ortamdan izole etmelerine neden olmakta ve genellikle kendi akranlarıyla vakit geçirme duygusu yaratmaktadır. Yaşlıların söz konusu davranışları, yaşlılık kuramlarında da bahsedilen alt-kültür kuramı ile açıklanmaktadır. Buna göre kuram, yaşlıların toplumun olumsuz tutumlarına ve yaşlanmayla bağlantılı statü kaybına karşı savunmacı bir tepki olarak alt kültür

oluşturarak, kendi aralarında etkileşime geçmeyi tercih ettiklerini öne sürmektedir<sup>776</sup>. Buna göre, yaşlı çalışanlar daha genç çalışma arkadaşları tarafından dışlandıklarında kendi akranlarıyla etkileşim kurma ihtiyacı hissederler<sup>777</sup>.

Birçok yaşlı bireyin birbirleri için hissettikleri olumlu yakınlık kısmen, ortak çıkarlarına, ortak rol değişikliklerine ve hızla değişen toplumda ortak kuşaklararası deneyimlere sahip olmalarına dayanmaktadır. Aynı zamanda hem emekli olmamış yaşlı çalışanların hem de emekli çalışanların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, genç yaş grupları tarafından dışlanma ya da görmezden gelinmeye ve toplumda pek de dillendirilmeyen hor görülmeye yönelik duyarsızlığa da dayanmaktadır. Bu nedenle, yaşlılar yaşlandıkça giderek daha fazla birbirleriyle etkileşime girerler ve böylece bir alt kültür geliştirirler<sup>778</sup>.

Emekli çalışanların ayrımcılığa maruz kalmalarındaki önemli bir etken sahip oldukları emeklilik statüsüdür. İşletmelerin büyük çoğunluğu, emeklilik yaşındaki çalışanları ve hatta emekliliği yaklaşmış olan çalışanları çeşitli şekillerde yaş ayrımcılığına maruz bırakmaktadır. Daha da öteye giderek, işletmede iyi çalışma koşulları ve nispeten yüksek ücret düzeyi mevcutsa, bu yaşa ulaşmış çalışanların hakları üzerinde de çeşitli kısıtlamalara gitmektedirler<sup>779</sup>. Bu durumu yansıtan önemli bir ifade, 54 yaşındaki Emekli 10'a aittir ve hemen hemen tüm işletmeler emekli olduktan sonra ücrette belli bir azaltma ya da statü değişikliği yapmaktadır.

*“Ben üretimde çalışıyorum. İlk işe başladığımda taşeron olarak başladım. 9 ay kadar taşeron olarak çalıştım. Sonra tezgaha geçtim. 2003'te burası açıldı. Tezgahlarımızla birlikte buraya geldik. 2007'ye kadar tezgahlarda çalıştım. Sonra hat sorumlusu olarak hatta çalıştım. Sonra yönetim değişikliği oldu, yeni müdürümüz geldi. Hat sorumluları, hatların amiri olacak dedi. Ondan sonra beyaz yaka olduk. Bu şekilde 8 yıl çalıştım. Sonra emekli olacaksınız dediler. Ben dilekçemi vermemiştim. Onlar kendileri dediler emekli olacaksınız diye. Ben de emekli edip çıkışımı verecekseniz emekli olmak istemiyorum dedim. Benim okuyan çocuğum var, bana ihtiyacı olan işsiz başka bir çocuğum daha var. Eşim çalışmıyor. Ben nasıl geçineyim dedim bölüm amirime. Onlar da mavi yaka olur musun tekrardan dediler. Ben zaten beyaz yakayım diye oturmuyordum ki yine aynı işte çalışıyordum. Bu esnada hem emeklilik dilekçemi verdim, hem de mavi yakaya geçişim yapıldı. Emekli olunca tabi maaşı daha düşük veriyorlar. Onlar için maliyet düşüyor. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)”*

<sup>776</sup> Lange ve Grossman, s. 61.

<sup>777</sup> Griffiths, (19.10.2018).

<sup>778</sup> Rose, s. 29.

<sup>779</sup> Krinitcyna ve diğerleri, s. 3.

Bu tür ayrımcılık, Palmore (1999: 44) tarafından kurumsal ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. İstihdam alanındaki kurumsal yaş ayrımcılığının standart bir örneği, işgücü piyasasını terk etmek için zorunlu bir şart olan yasal emeklilik yaşıdır. 60 veya 65 gibi sabit kronolojik yaş sınırlarında emekliliğin kurumsallaşması birçok sanayileşmiş ülkede, kurumsal yaş ayrımcılığının artmasına neden olmuştur<sup>780</sup>. Katı bir biçimde kronolojik yaş sınırları, belli bir yaştan sonra, bireyin ekonomik ve sosyal değerinin, gerçek becerilerden ve niteliklerden bağımsız olarak birden düşmesine neden olmakta ve buna ilişkin toplumsal inancı da desteklemektedir<sup>781</sup>.

### 3.3.3.1.3. İşyeri Sendika Temsilcileri

İşyeri sendika temsilcileri, sendikal mücadelenin işyerinden başlayan ilk halkası olarak değerlendirilmekte ve çalışanların yaşadıkları olumsuzlukların farkında olup, bunun için önlemler almaları çalışma barışını önemli ölçüde etkilemektedir. Temsilcilerin yaşlı çalışanların maruz kaldıkları yaş ayrımcılığına ilişkin ifadeleri hem yaşlı çalışanları hem de emekli çalışanları destekler niteliktedir. Temsilcilere göre, emekli olup çalışmaya devam edenler gençler tarafından olumsuz değerlendirilmekte ve ayrımcılığa maruz bırakılmaktadır. Emekli olmayan yaşlı çalışanlara da emekli olup gitmeleri konusunda baskı yapıldığını belirtmektedirler. İşyeri sendika temsilcilerinin bu konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Çalışanlar tarafından var. Adam emekli hala çalışıyor diye kızıyorlar. Bıraksın, başka biri gelsin diyor. İşveren tarafından da, çalıştırmak isterse çalıştırır. Zaten işveren ayrımcılığı işe başvurularda yapıyor direkt. Sendikaların bakışı, daha olumlu. Sonuçta o kişi evine ekmek götürüyor. Şimdi düşününce gerçekten de bütün politikalar genç işgücüne yönelik. Hep genç işsizlik diyoruz. Ama şimdi gençler iş beğenmiyor. Diğer yandan da belli bir yaşa gelmiş kişiler hep görmezden geliniyor. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”*

*“Genelde özellikle emekli olanların çalışmasından rahatsız olanlar oluyor. Gençler de yaşlıları geri kafalı diye tabir ediyorlar. “Çok geri kafalısın” diyorlar yüzlerine, “emekli olmuştun ne işin var hala git evine” diyorlar. Sürekli şaka yapıyorlar. İyi bir şey şaka ama dozunu iyi ayarlamadığın zaman karşıdaki kişiye kendini kötü hissettiriyor. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Genç çalışanlar arasında, özellikle emekli olup çalışmaya devam edenler için, bu adam niye burada diyen de var. Emekli olmuş zaten, neden burada, gençler işsiz, onlar gelsinler gibi serzenişlerde bulundukları oluyor. Eğer o çalışana*

<sup>780</sup> Jef Breda ve David Schoenmaekers, “Age: A Dubious Criterion in Legislation”, **Ageing & Society** 26, 2006, s. 533.

<sup>781</sup> Justyna Stypińska ve Pirjo Nikander, “Ageism and Age Discrimination in the Labour Market: A Macrostructural Perspective”, **Contemporary Perspectives on Ageism**, (Ed. Liat Ayalon ve Clemens Tesch-Römer), International Perspectives on Aging, Sayı: 19, Springer International Publishing, 2018, s. 93.

*ihtiyaç yoksa bence de gitsin. Ben de gitmesi taraftarıyım. İşsizlik azalsın. O kişinin yerine genç biri gelsin isterim bende. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Çalışma arkadaşları tarafından oluyor. Hadi emekli ol da git diyen çok oluyor. Şakayla da olsa, sonuçta her şakanın altında bir gerçek yatar. O ayrımcılık algısını kendileri oluşturuyor. Ama bunu diyenler sonra kendileri o lafın altında kalıyorlar. Çünkü kendileri de gidemiyorlar. Koşullar elvermiyor. (Temsilci 12, Yaş: 46, Ulusal)”*

Emeklilik statüsünün yanı sıra, performans ve sağlık koşullarından dolayı da ayrımcı davranışlara maruz kaldıkları belirtilmektedir. Bu konudaki ayrımcılık, yaş ayrımcılığının taciz boyutunda gerçekleşmekte ve zaman zaman yaşlı çalışanları küçük düşürücü nitelikte olabilmektedir. Yaşlı çalışanların yaşadıkları ayrımcılığı işyeri sendika temsilcileri şu şekilde ifade etmektedir:

*“Çalışanlar tarafından var. Adam emekli hala çalışıyor diye kızıyorlar. Bıraksın, başka biri gelsin diyor. İşveren tarafından da, çalıştırmak isterse çalıştırır. Zaten işveren ayrımcılığı işe başvurularda yapıyor direkt. Sendikaların bakışı daha olumlu. Sonuçta o kişi evine ekmek götürüyor. Şimdi düşününce gerçekten de bütün politikalar genç işgücüne yönelik. Hep genç işsizlik diyoruz. Ama şimdi gençler iş beğenmiyor. Diğer yandan da belli bir yaşa gelmiş kişiler hep görmezden geliniyor. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”*

*“Yaşlı olarak ayrımcı davranışlara maruz kaldıkları çok oluyor. Zaten işletme 18-35 yaş aralığında bir kriter koyarak işe alım sürecinin en başında ayrımcılık yapıyor. Emekliliği gelmiş olan, yeri doldurulabilecek olan çalışanların performansında en ufak bir düşüklük varsa, emekli olup gitmesini istiyorlar. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)”*

*“Bizim fabrikada gençlerde de yaşlılarda da performans beklentisi aynıdır. O yüzden yaşlı çalışanlar hedefin altında kaldığında mahcup oluyorlar, hayal kırıklığı yaşıyorlar. Önceden 16 saat mesaiye kalıyorduk. 50 yaşındaki arkadaşım kalıyordu, 25 yaşındaki arkadaşım da kalıyordu. Aynı işi ondan bekliyorlar çünkü. Performans tutturulamadığı zaman, ”sen neden yapamıyorsun, sen de mesai alıyorsun, ama yapamıyorsun yaşlandın artık” gibi konuşmalar oluyordu. Bu defa kendileri de yaşlarından dolayı üzölmeye başlıyor. Kendilerini eksik hissediyorlar. Performans kriteri onlar için daha az olamaz mı? Bu defa da işten çıkarmak istiyorlar ya da bir an önce emekli olsunlar istiyorlar. Gözden çıkarılıyorlar. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

*“Emeklilik yaşı erken iken, 41, 42 yaşlarında emekli oldu çoğu ustamız. Özellikle sağlık sorunu olup, çalışamayacak duruma gelenler. Ama bugün durum öyle değil. Şubemize zaman zaman gelenleri gördüm. Yaşım 44, işten çıkarıldım ben ne yapacağım. Fabrikalar 40 yaş üzeri çalışanlara hiçbir şekilde sıcak bakmıyor. Kronik bir rahatsızlığı olduğu zaman iyice zor durumda kalıyor insanlar. Şu anda şöyle bir şey de var. Artık işyerleri belden sağlık raporu istiyor. Bel fıtığını sağlık raporu kapsamına aldı. Şimdi bel fıtığı olan bir kişi buradan çıkarıldığında, başka bir işletmede de işe giremiyor. Potansiyel olarak bu durum da ciddi bir ayrımcılık yaratıyor. Daha hafif işlerde istihdam etmek yerine çıkarmaya gidilmesi kötü bir durum. (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)”*

Son olarak, işverenin yaşlı birini işe almayı doğrudan reddetmesi bağlamında yaşanan doğrudan ayrımcılıkla ilgili ifadeleri de şu şekildedir:

*“Emekli olduktan sonra işletme devam ettirmek istemiyor. Ne yazık ki böyle bir politika da var. İşte burada önemli olan işverenlerin bu çalışanlara yönelik*



*bakış açısı. O yaşı gelmiş, o tecrübeyi değerlendirmesi gerekir. İşverenler genelde genç nesle yöneliyorlar. Buna da kendilerince gençleştirme politikası diyorlar. Ama bu politika tamamen ücreti düşürme politikası en başta. Çünkü, yaşlı çalışanlar eski kıdemli işçiler. Özellikle bizim gibi sendikalı yerlerde. Tabi haliyle onların saatlik ücretleri toplu sözleşmelerle artırılıyor. Maliyete odaklandıklarında da yeni aldığı işçi saatlik ücret olarak 9 TL alıyorsa, eski işçinin saatlik ücreti 15-16 TL civarına geliyor. İşverenler bu yüzden gençleri istihdam etmek istiyorlar. Ama sonrasında da verim ve kalite sorunları yaşanıyor. Şu anda da yeni işe alımlar yapılıyor fabrikada. Genç işgücü alıyoruz. Ama çok fazla verimsizlik ve kalite sorunları yaşıyoruz. Ama kıdemli daha eski çalışanlarda bu sorun yok. Fazla mesaiye itiraz etmezler, işlerini daha dikkatli yaparlar. Amirleriyle iletişimleri daha iyi. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”*

*“Bizim yöneticiler ilk geldiğinde istemiyorlardı 40 yaş ve üzerindeki çalışanları. Hatta 20 yıl ve üzeri olarak söylüyorlardı. Patron çizgi çekmiştir. Buradan sonrasında çıkarın demişti. Bunun en temel gerekçesi de, bu kesime yüksek maaş verildiği için, çok maliyet olarak görüyordu. Bir kıdemliye vereceğim ücretle iki genç çalıştırırım hesabı yapıyordu. Ama çok büyük hata yaptılar. O kıdemli işçinin tek başına yaptığını iki genç çalışan yapamadı. Şimdi çalışma bandında çok fazla sorunla karşılaşıyoruz. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)”*

*“Bir sendika yöneticisi olarak, yaşadığımız en büyük sıkıntı işe eleman alınacak, işveren diyor ki 35 yaşın altında olacak. 35 yaşın üstünde iş bulmak bu kadar zor iken, 65 yaşına kadar çalışacak bir iş bulmak çok zor. Ya bir yerde tanıdık olacak, güçlü bir referans olacak. Nepotizm dediğimiz şey bu ülkenin en büyük sıkıntısı. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)”*

*“Böyle bir şey yok dersem yanlış olur. Ne kadar inkar ederlerse etsinler işverenlerin böyle bir ayrımcılığı kesinlikle var. Fabrika el değiştirip yeniden faaliyete geçtiğinde, genç yöneticiler geldi. İlk uyguladıkları politika fabrikayı gençleştirilim oldu. Burası meslek ağırlıklı, tecrübe ağırlıklı bir fabrika dedim yöneticilere. Yanlış yapıyorsunuz dedim. o gün itibarıyla bizim görüşlerimize değer vermediler ve belli yaş üzerindeki çalışanlarımızla yollarını ayırma kararı aldılar. Kimisi emekliliği gelmişti emekli oldu, kimisinin emekliliğine birkaç senesi kalmıştı. Bir şekilde onları işten çıkardılar. Nasılsa işe alacağımız yeni çalışanlar da bu işi yapar diye düşündüler. Çok büyük zorluk yaşandı. Düşündükleri gibi olmadı. Sonuç itibarıyla, aradan 2 sene geçtikten sonra, o yöneticilerimiz bizim haklı olduğumuzu kendileri ifade etmeye başladılar bu defa. O kararlarından pişman oldular. Şimdi de, emekli olanların çalışmasına müsaade ediyorlar. Hatta, işten çıkardıkları kişilerden bazılarını tekrardan işe almak için kendilerinin teklif götürdüğüne şahit oldum. Yalnızca gençleştirme odaklı politika yanlış. Elbette onlar olmazsa olmaz. Onlar bizim geleceğimiz. Elbette onlara sahip çıkmamız lazım. Ama sahip çıkma yöntemlerinin adil olması gerekir. Belli bir yaşa gelmiş çalışanlardan kurtulmayla, onları sistemden dışlamayla gençlere sahip çıkamayız. Gençlerin varlığı ve ülkedeki işsizlik, yaşlı kesime mal edilmemeli. Burada esas olan, kuşakları bir arada uyum içerisinde çalıştırabilmek. Mentor-mentee uygulamalarını çok iyi uygulamak gerekir. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”*

Sendika temsilcileri yaş ayrımcılığını engelleyebilmek için, formel bir uygulama ya da politikadan ziyade bireysel çabalarla yönetimi ya da ayrımcılık yapan diğer çalışanları ikna etmeye çalışmakta ve önyargıları kırmaya çalışmaktadır.

Temsilci 4'ün “Biz onlara pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Onlara saygı duymak gerekir. Çoğunluğu mecburiyetten çalışıyor. Biz sendika temsilcileri olarak diğer çalışan arkadaşlarımıza da bu düşünceyi aşılamaaya çalışıyoruz. Ne yazık ki önyargı var. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)” ifadesi ve Temsilci 9'un “Benim çalıştığım birimde, gençler genelde daha yaşlı çalışanlara “dede” ya da “amca” diye hitap ederler. Dalgayla karışık bazen söylemler oluyor. Sendika temsilcisi olarak ben onların çalışmasından, varlığından memnun olduğumu söylerim. Onların bilgi ve tecrübesi olduğu için önemli bir değer olduğunu anlatıyorum. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)” ifadesinden de anlaşılacağı üzere bireysel çaba gösterildiği söylenebilmektedir.

#### 3.3.3.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri

Yaşa yönelik ayrımcı tutumlar ve önyargılar, yaşlı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakla birlikte, motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. İşletme içerisinde, işverenler ya da işveren vekili gibi çalışan İK yöneticileri yaşlılara yönelik önyargı ve kalıplaşmış değer yargılarından faydalanmakta ve bunun işletme için maliyet tasarrufu olduğunu iddia ederek, bu tutumlarını meşrulaştırmaktadırlar. Yaşlı çalışanları daha genç olanlarla ikame etmek, ücret maliyetlerini azaltmak için çoğunlukla işverenler tarafından bir maliyet tasarrufu tekniği olarak görülmektedir<sup>782</sup>. Uluslararası bir işletmede görev yapan 31 yaşındaki İK 7 ve ulusal bir işletmede görev yapan 45 yaşındaki İK 2'nin ifadesi bu görüşü yansıtmaktadır:

“Biz 50 yaş ve üzeri çalışana karşıdan bakarak, bu çalışan çok iyi çalışır ya da çalışamaz diye değerlendirme yapamayız. Bu yüzden işi riske hiç atmamak için onlarla hiç uğraşmıyoruz. Belki kişi gerçekten gücü ve kuvveti yerinde. 30 tane genç çalışandan daha fazla verimli çalışacak, ama 50 yaş ve üzeri çalışana biz bakmıyoruz. Kesinlikle ayrım var. Bir İK'cı olarak işveren mantığıyla düşünürsem, ben de 50 yaş ve altı çalışanlara daha çok odaklanırım. Çünkü işveren, daha az maliyetle daha çok şey elde etmek ister. Kar etmesi gerekiyor. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”

“Ülkemizde yaş ayrımcılığını önleyecek müstakil bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Yaş ayrımcılığı bizde örtük olarak yaşanıyor. İş dünyası acımasız. Rekabet çok fazla. Kendi işyerimiz açısından düşündüğümüzde, o ayrımcılığı doğası gereği yapmak zorunda kalıyoruz. Ağır bir iş yaptığımız için, yaş bizim için önemli bir kriter. Ama basit bir işte bile, yaşlıların istihdam

<sup>782</sup> Vincent J. Roscigno, Sherry Mong, Reginald Byron ve Griff Tester, “Age Discrimination, Social Closure and Employment”, **The University of North Carolina Press, Social Forces**, Cilt: 86, Sayı: 1, 2007 s. 315.

*edilebileceği nitelikte işlerde dahi, yaş kriteri bulunuyor. Bu durum, bizim yıkamadığımız önyargı ve algılarımızla ilgili. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)”*

Gençlere odaklı bir işgücü piyasasında yaş ayrımcılığı özellikle kaçınılmaz hale gelmekte ve yaşlı çalışanlar bertaraf edilerek<sup>783</sup>, işletmeler sağlık maliyetlerini kontrol altında tutmakta ve uzun vadeli yatırıma daha layık görülen genç çalışanlar için olanaklar yaratılmaktadır<sup>784</sup>. Daha önce hem yaşlı çalışanların hem de işyeri sendika temsilcilerinin de özellikle vurguladığı gibi, işletmelerin gençleştirme politikaları, vasıflı çalışanların dahi işten çıkarılmasına ve yeniden istihdam edilememelerine neden olabilmektedir. Ayrıca, genç odaklı bir işgücü piyasasında yaş ayrımcılığı, işletmelerin güçlü adaylara ulaşmasını da engelleyebilmektedir<sup>785</sup>. Bu hususa ilişkin İK yöneticilerinin ifadeleri şu şekildedir:

*“Yaş ayrımcılığı mutlaka her işyerinde vardır. Bu böyle, bir boyacı arıyorsak genç, 20 yaşında bir boyacı bulamayız. Deneyimli, 30 40 yaşlarında olması lazım. Bu insanların çalışması desteklenir mi, yoksa emekli olmaları mı dersiniz, gençlere yer açılması için bu insanların emekliliği hak ettiyse emekli olması gerekir. İşletmeler, daha dinamik yapıda bir kadro oluşturmak istiyorlar. Her konuda “yaşayan işletme” olmak istiyorlar. Bu nedenle, daha genç, yeni nesil işgücü tercih ediyorlar. Endüstri 4.0 var gündemimizde, yeni mezunlar alıp yetiştirme, her işletmenin bakış açısı farklı. İşletmenin ölçeğine göre değişebilir (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)”*

*“Ciddi bir şekilde yaş ayrımcılığı var. Negatif bir bakış açısı var. Son düzlüğe girdiği için ne işi var diye düşünüyor işveren. Çünkü her işletme örgüte kattığı kişinin uzun süre çalışmasını ister. Ancak, 50 yaşında olan birinin 55 yaşında emekli olması beklenir. Bunu bilmek o adayın özgeçmişini diğer adaylara karşı dezavantajlı duruma getirir. İstisnai durum ancak şu olabilir. Çok spesifik bir makineyi ya da tezgahı iyi biliyorsa, o alanda işgücü kıtlığı çekiliyorsa, ancak o zaman şansı olur. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)”*

*“Genel anlamda, kesinlikle var. Genç bir kişiyle 45 – 50 yaş üzeri kişilerin iş bulma potansiyelleri aynı değil. Yaşlıların daha düşük. Tek kriter yaş mı peki, elbette yaş değildir. Burada genç ve yaşlı kişi kıyaslanıyor. Yaşlı çalışanlar için yıllarca biriktirdiği bir deneyimi var ama yaş ilerledikçe mutlaka sağlık sorunları ortaya çıkabiliyor. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“İş ilanlarında o kadar çok görüyoruz ki, 30 yaşını aşmamış gibi ibareler çok fazla yer alıyor. Piyasada sadece ilk kez iş başvurusunda bulunanlar yer almıyor. İnsanlar iş değiştirmek de istiyor. İşinden memnun olmayan, çalışma koşullarından memnun olmayan daha iyi koşullarda istihdam edilmek isteyen pek çok çalışan da bulunmakta. İş ilanlarına konulan yaş kriterleri, pek çok kişinin mevcut çalışma koşulları dışına çıkamamasına neden oluyor. Bir de 40, 45 yaşlarına gelindiğinde, çalışanların hiç şansı ne yazık ki olamıyor. Devlet kurumlarında memurluk kadroları için yaş şartı konuluyor. Örneğin pek çok kişi işgücü piyasasına ilk kez girdiklerinde özel sektörde çalışıyorlar.*

<sup>783</sup> Kate Rockwood, “Hiring in the Age of Ageism”, 22 Ocak 2018, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0218/pages/hiring-in-the-age-of-ageism.aspx> (20.11.2020).

<sup>784</sup> Roscigno ve diğerleri, s. 315.

<sup>785</sup> Rockwood, (20.11.2020).

*Sonrasında devlet kadrolarına başvurmak isteseler de yaş kriteri buna engel oluyor. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)”*

*“Bence kesinlikle yaş ayrımcılığı var ve ben buna karşı değilim. Çünkü 30-35 yaş grubuyla, 45-50 yaş grubu çalışanlar arasında fark vardır. Genel olarak çalışma yaşamında, 30-35 yaş grubu çalışanlar işlerini garanti altına almak için koşuyor, vazgeçilmez olmak için daha fazla emek harcıyor. 45 yaş üstü grup ise mevcudu koruyarak, mevcut durumunu bozmamak için çalışıyor. Çok fazla mücadele etmiyor ya da ekstra çaba göstermiyor. Bizim işletmemizde 60 yaş sınırı var. Hem beyaz yaka hem de mavi yaka en fazla 60 yaşına kadar bu işletmede çalışabiliyor. Bu bizim işletme politikamız. Kendine daha fazla kaliteli vakit ayırsın ve gençlere kariyer yolu açsın diye biz böyle bir uygulama yapıyoruz. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)”*

Genel olarak İK yöneticilerinin ifadelerine bakıldığında, yaşlı çalışanlara yönelik basmakalıp önyargı olduğu açıkça gözlenmektedir. İşgücünün yaşlanmasıyla birlikte, gelecekteki en önemli zorluk, hakim olan efsanelere ve önyargılara karşı koymak ve yaşlı çalışanlarla ilgili olumsuz basmakalıp tutumları değiştirmek olacaktır. Bu noktada, işveren ve İK yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmesine rağmen, diğer İK yöneticilerinden farklı olarak yalnızca iki İK yöneticisi yaş ayrımcılığına karşı olumsuz görüş belirtmiştir. İK 11 yaş ayrımcılığına ilişkin görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

*“Şahsen bizim hiçbir ayırımımız yok. Ancak mesleki yeterlilik zorunluluğu, kişinin tecrübesi seçilmesindeki en büyük etken. Tecrübeden sonra, sahip olduğu bilgi veya yetkinlik, sonuçta okuldan mezun olan her şeyi yapamıyor. Daha önceki işyerlerinin durumu, bu işyerinden ayrılma nedeni, referansları, aslında, 50 yaş değil bu söylediklerim kriter. Ama bizim sektörümüzde yaş kesinlikle kriter olarak görülüyor. Ama biz işletmemizde bunu yapmıyoruz”. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası).*

Diğer yandan İK 9’un ifadesi ise işgücü piyasasında bu ayrımcılığın çözümünün zorluğuna dikkat çekmektedir:

*“Evet kesinlikle işgücü piyasasında yaş ayrımcılığı var. En basitinden ilanlara baktığımızda 30-35 yaş üzeri olmasın gibi kriterler konuluyor. Ben buna karşıyım ancak, ne yazık ki işgücü piyasasındaki etkimiz nokta kadar olduğu için değiştirmek için bir şey yapamıyorum. İş ilanlarının büyük çoğunluğuna baktığımızda hemen hemen her pozisyon için genç, dinamik, iletişim becerileri güçlü, takım çalışmasına uyumlu vb. nitelikler arandığını görüyoruz. Bu tür bir sınırlama her şeyden önce adil değil bence. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)”*

### **3.3.3.2. İş Stresi ve Kaygıya İlişkin Değerlendirmeler**

Küresel yaşlanma bağlamında, yaşlıların aktif ve üretken yaşlanmalarına ilişkin işgücü piyasası politikaları teşvik edilirken, yaşlı çalışanların çalışma yaşamında maruz kaldıkları stres ve kaygıya dikkat çekilmesi önemli hale gelmektedir. Yaşlı çalışanlar, işte fiziksel güç sınırlamaları, yeni teknolojilere uyum,

çalışma yaşamında sürdürülebilir istihdam ya da emeklilik gibi konularda çok fazla engel ve stresle karşılaşabilmektedir. Ayrıca, çevresel faktörler, fiziksel faktörler, işin ritmi, çalışma ilişkileri ve işin özelliklerinin tümü yaşlı çalışanlar için stres unsuru olabilmektedir<sup>786</sup>. Buradan hareketle, araştırmada yaşlı ve emekli çalışanlara yaşlarından dolayı çalışma yaşamında stres ya da kaygı duydukları durumlar olup olmadığı sorulmuştur. İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerine de genç çalışanlarla 50 yaş ve üzeri çalışanları kıyasladıklarında yaşlı çalışanların içinde bulundukları mevcut çalışma ortamında duygu ve davranışlarını, stres ve kaygılarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu hususta, yaşlı çalışanların belirttikleri stres ve kaygı yaratan durumlar, ağırlıklı olarak sırasıyla çalışma koşulları, emekli olamama korkusu, işten çıkarılma korkusu ve kuşak çatışması olarak sıralanmıştır ve iki çalışan herhangi bir stres ya da kaygısı olmadığını belirtmiştir. Emekli çalışanlar ise, sırasıyla en fazla işten çıkarılma korkusu ve çalışma koşullarına vurgu yapmış olup, üç emekli çalışan ise herhangi bir stres ya da kaygısı olmadığını ifade etmiştir. Buradan hareketle, henüz emekli olmamış yaşlı çalışanlar çalışma koşullarına ilişkin stres ve kaygı duydukları durumları şu şekilde dile getirmişlerdir.

*“İşin yoğun temposu var. O çoğu zaman çok stres yaratıyor. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)”*

*“Teknoloji değişiyor ama ürettiğimiz jantların modeli de değişiyor. Tasarımı değişiyor. Eskiden hata daha fazla oluyordu. Ama şimdi hata yapma lüksün yok. Çok daha titiz çalışmak zorundasın. Stres olarak stres çok. İnsanların üzerinden yükü azaltmaları lazım. Geçenlerde bir şey oldu gece vardiyasında. 3 kişinin yapacağı işi tek kişiye bıraktılar. İş kazası yaşandı. Boynunda çatlaklar oluştu arkadaşın. Yüksek tempoda çalışıyoruz. İnsanların iş yükü çok. Mühendis geliyor. Saat tutuyor. Bu işi 2 kişi yerine 1 kişi yapar diyor. Ama sonra bir sürü sorun çıkıyor. İş yetişmiyor, hata çok çıkıyor. Kişiye çok yük biniyor. Vardiyalı çalışmadan dolayı da sıkıntı yaşıyorum. Benim stresim biraz onunla ilgili. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)”*

*“...bizim fabrikamızda iş kazası çok yüksek. Çünkü tempo da yüksek. Çalışan ne kadar genç de olsa bu tempoda çalışmak çok zor. Ama işte sipariş usulü çalıştığımız için, siparişi yetiştirmek için bandın hızı artıyor. Bu daha kolayına geliyor. Çalışan sayısını artırmak lazım ama daha maliyetli geliyor. Orada çalışan 40-45 yaş üstü çok arkadaş var. Onlar da bu tempodan çok zorlanıyorlar tabi. Ama baksalar, izleseler aslında görecekler de işte galiba işlerine öyle geliyor. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)”*

<sup>786</sup> Hui-Chuan Hsu, “Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Cilt: 16, Sayı: 50, 2019, s. 3; Janice O. Brewington ve Sylvia Nassar-McMillan, “Older Adults: Work-Related Issues and Implications for Counseling”, **The Career Development Quarterly**, Cilt: 49, Sayı: 1, s. 3.

*“İşin stresi oluyor tabi. Yetiştiremem stresi oluyor. Öyle bir hisse kapılırsam endişeleniyorum. Ama bir şekilde yetiştiriyorum. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)”*

İfadelerden de görüleceği üzere, yaşlı çalışanların çalışma koşulları açısından en çok üzerinde durdukları nokta, işin ritminin ve yoğunluğunun çok fazla olduğu, çoğunlukla kapasitelerinin üzerinde performans göstermek zorunda kaldıkları ve bunun da bazen iş kazalarına neden olduğu yönündedir. Çalışma koşulları konusunda stres ve kaygı oluştuğunu ifade eden işyeri sendika temsilcilerinin ifadeleri de, yaşlı çalışanların zorlandıklarını gösterir niteliktedir:

*“Bir tane çalışan ağabeyimiz Ağustos sonuna kadar çalışacak, sonra emekli olacak. 53 yaşında. Bu çalışan 4 ay önce bölümüyle ilgili bir sıkıntı yaşadı. Çok üzüldü. Son zamanlarımda bana yaşattıkları sıkıntılara bir bakar mısın diye üzüntüsünü dile getirdi. Biz devreye girdik baş temsilcimizle birlikte. İnsan kaynaklarıyla, bölüm amirleriyle görüştük. O çalışanı daha uygun bir pozisyona verilmesini sağladık. Yaşadığı sorun da şuydu: Bu ağabeyimiz emekli olduktan sonra çalışmak istemiyor. Vücudu çok yıpranmış. 25-30 yıldır çalışıyor ve fabrika koşullarının, çalışma koşullarının en zor olduğu günlerden bu yana çalışıyor. Artık vücudu yıpranmış, yaptığı iş de ağır. Adama bir gün mesaiye gel demişler. O da gelememiş. Ertesi gün tutmuşlar adamı vardiyada bölümün en ağır yerine vermişler. Bir gün çalışmış, ikinci gün adam sabah kalkamamış olduğu yerden. Sürekli jant astırmışlar. 15-20 kg arası jantlar, sürekli bant işliyor, boyanan jantları alıp askılara asıyor. Sürekli el kol bel. Adam ilk gün çalışmış söyleyememiş. İkinci gün de kalkamamış. Revire geldi. Revir hastaneye sevk etmiş. Bir sürü fitik çıkmış. Adam geldi neredeyse ağlayacaktı. Biz devreye girdik, öyle şey olmaz diye. Sonra yöneticilerle konuştuk, o ağabeyi hem vardiyadan aldılar hem de farklı bir bölümde daha rahat bir iş verdiler. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Bizim işletmede yaşlılar, bakım ve üretim kısmında çalışıyor ağırlıklı olarak. Her ikisi de karmaşık ve ağır iş statüsünde. Bakımın özellikle stresli bir tarafı, tezgah durduğunda bir an önce ürünler gönderilmek zorunda. Üretim aksıyor, bu da bir maliyet işletmeye. Bir an önce üretime sağlıklı bir şekilde aktarılması lazım. Karmaşık bir iş olduğu için, stres düzeyi de yüksek oluyor. Çünkü bir hata yapıldığında tezgah durduğunda, yine üretim aksıyor. Bu da onlar üzerinde bir baskı oluşturuyor. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Gençlerle aynı tezgahta çalışıyorlar. Ben yaşlandım, gençler kadar performans gösteremiyorum diye çok endişeye kapılıyorlar. Şimdi karşısında genç bir kaptırıyor kendini, 400 jantı çıkarıyor. Bu defa 50 yaşlarındaki ağabeyimiz 400 hedefine ulaşamayınca kendini çok kötü hissediyor. Beni çekerlerse, laf ederlerse diye. Aslında bir yerde de böyle olunca çok stresli çalışıyorlar. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

Diğer yandan, emekli çalışanların çalışma koşullarına ilişkin stres ve kaygı duydukları durumlar, işin fiziksel koşullarından ziyade, özlük haklarına ilişkin koşullarından kaynaklanmaktadır. Buna göre, emekli çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Emekli olduktan sonra sendikanın sağladığı tüm imkanlardan faydalanmaya devam ediyorum. İkramiye, bayram parası gibi faydalardan yararlanıyorum.*

*Sadece süre 10 ay. 10 ay sonra tekrardan oturup konuşacağız. İhtiyaca göre değerlendireceğiz dediler. Buradaki belirsizlik hoş değil. Şu anda da onun endişesi var. Şirket politikası olarak artık böyle yapıyorlarmış. Koordinatör, emekli olana kadar hırsla çalışıyorlar, emekli olduktan sonra ise rahatlayıp, çalışma temposu düşerse, ondan kurtulmak için açık bir kapımız olsun istiyorlar. 10 ay olduğu için yıllık izin hakkım olmayacak. Onların kendi kazanımları oluyor aslında. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)”*

*“Ben emekli olduktan sonra kendimi psikolojik olarak çok iyi hissettim. Çünkü kıdem tazminatının tehlikeye girmesi söz konusuydu. Fona aktarılacağı konuşuluyordu. O benim için bir stres kaynağıydı. Onun neredeyse yarısı kayıp olacaktı. Sürekli gündeme geliyordu kıdem tazminatı fonu. Emekli olunca, o stres, o endişe ortadan kalktı. Şimdi acaba burası çalıştıracak mı? Çalıştırmayacak mı? Endişesi var. Emekli olmadan önceki ücreti vermiyor tabi. Biz seni burada çalıştırmamak emekli olup evde oturacaktın diyor. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)”*

*“Mesleki Yeterlilik Kurumu bir belge zorunluluğu getirdi. 2018 yılında getirdiler bunu. Bir de bize 1 yıl içinde alacaksınız belgeyi dediler. Bu belge için sınavlara girdik 60 yaşından sonra. O çok stres yarattı. Ben işimi biliyorum, bu zaman kadar onun her ayrıntısını bilerek bu aşamaya gelmişim. Ama sınav farklı bir şey. Ben işimle ilgili uygulamalı sınavları çok iyi yaptım. Ama sağlıkla ilgili testte düşük not almışım. Sonra onu da geçtim. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)”*

Emekli olmamış yaşlı çalışanların aksine, emekli çalışanlar emekli oldukları için ve işletme kendi rızasıyla bu kişileri istihdam ettiği için biraz daha kendilerini psikolojik olarak rahatlamış hissetmektedirler. Stres duydukları durumlar, emekli olup çalışmaya devam edince ücret ve çeşitli sosyal haklar konusunda belirsizlik yaşamaları, doğrudan daha düşük ücretle çalıştırılmalarıdır. Ayrıca, beşinci temada ayrıntılı olarak bahsedilecek olan, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK)’nun sonradan belge zorunluluğu getirmesi de çalışanlarda stres yaratmıştır. Bu hususta yaşadığı stresi dile getiren Emekli 2’nin istihdam edildiği işyerinin işyeri sendika temsilcisi de, bu dönemde yaşlı çalışanların yaşadıkları stresi şu ifadelerle dile getirmiştir:

*“MYK belgesine kimi fabrika çok önem veriyor. Bizim fabrikamızda da öyle. Bizim fabrikaya bir heyet geldi. Eskiden montaj diye bir meslek grubu yoktu. Şimdi montaj meslek grubu oldu. Bizi fabrikada yazılı sınava tabi tuttular. Ondan sonra uygulama sınavına tabi tuttular. Kimisi kaldı ikinci sınavda geçti. Bazı yaşlı arkadaşlar için çok zor oldu. Çekirdekten yetişmiş, ustalığı çok iyi, ama okuryazarlığı olmayan ya da az olanlar için zor oldu. Çok fazla stres yarattı onlarda ya alamazsak, işten çıkarılırsak diye. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”*

Ayrıca, başka bir işletmenin temsilcisi olan Temsilci 19;

*“Bizim şirketimiz daha önceden mesleki yeterlilik kurumundan hizmet alıyordu, belgeyi burada verdiriyordu. Buraya gelip arkadaşlar sınavlara giriyorlardı. Bu da bir sürü maliyetler ortaya çıkardı. Buraya insan getirmek, dolayısıyla zaman kaybı, çalışan arkadaş üretimden çıkıyor sınava gitmek için zaman kaybediyor. Sınavı kazanamıyor, belgeyi alamıyor, bu defa da çok fazla kaygı endişe duyuyor. Ortada kalıyor. Dolayısıyla, işveren ondan sonra belgesi olanı*

*alacağım dedi. Uğraşmak istemedi. Bu durumda şahıs kendi başvuruyor. Biz de sendikaya gelen olursa soruyoruz belgen var mı diye? Yoksa biz de yönlendiriyoruz. Belgeyi nasıl alacağını anlatıyoruz. AB uyum yasası çerçevesinde böyle şeyler çıkıyorlar. Ama zeminini hazırlamadan uygulamaya geçiriyorlar. Ama bütün sıkıntıyı insanlar çekiyor. Bu belgeden dolayı bile bir sürü kişi işsiz kaldı. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)”*

ifadesiyle durumu açıklamaktadır.

Her iki çalışan grubunun da vurguladığı bir diğer stres ve kaygı unsuru işten çıkarılma korkusudur. Emekli çalışanlar, buna %55,6 ile daha fazla vurgu yaparken, yaşlı çalışanlar %22,2 oranında vurgu yapmıştır. Yaşlı çalışanların işten çıkarılma korkusuna ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Ülkenin kötü gittiği dönemlerde ya da işletmemizin sıkıntıya düştüğü dönemlerde özellikle en çok kaygı duyduğum şey işten çıkarılmak. İşsiz kalmak. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)”*

*“Geçenlerde 288 kişi işten çıkarıldı. Özellikle yaşı yüksek olan 40-45 yaşından büyük kişiler çıkarıldı. Çok çok yanlış yapıldı. İnsanın yaşına değil performansına bakılmalı. Bizler, aklımızla, bilgimizle, tecrübemizle para kazanan insanlarız. Bu şekilde çıkışların olması, kıdemli insanlara değer verilmemesi insanın canını acıtıyor. Bunca yıl buraya emek vermiş. (Çalışan 13, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)”*

*“Emekliliğine 3-4 yıl kala işsiz kalmak, emeklilikteki maaşı da korkunç bir şekilde etkiliyor. Buradaki ücret düzeyinde iş bulmak mümkün değil. Onu bırakın kayıtlı bir işe girmek kolay değil. Bu defa insanlar kayıt dışı çalışmak zorunda kalıyor. Bu tür çalışma da daha fazla stres ve endişe yaratıyor. Dolayısıyla, ben özellikle birimimdeki benimle yakın yaştaki arkadaşlarımın endişe ve stres düzeylerinin yüksek olduğunu fark edebiliyorum. Böyle olunca da, bizim gibi arkadaşlar her şeye boyun eğmek zorunda kalıyor. Mesaiye kalınacak deniyor kalıyor, vardiyalı çalışacaksın deniyor çalışıyorlar. İnsanların bu zorunluluğunun kullanılması da hiç hoş değil. (Çalışan 14, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”*

*“En büyük korkumuz, işten çıkarmalar olduğu zaman “acaba bizi de çıkaracaklar mı” korkusu oluyor. En büyük kaygımız bu. Bir de emekli olduktan sonra burada çalışmama izin verip vermeyecekleri belirsiz. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)”*

Emekli çalışanların işten çıkarılma korkusuna ilişkin ifadeleri ise şu şekildedir:

*“Burası özel sektör olduğu için ister istemez gün güne işten çıkarmalar oluyor. Duydukça ya da gördükçe strese kapılıyorum tabi. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)”*

*“Özellikle emekli olmadan önce toplu iş sözleşmesi zamanında ya da ekonomik kriz zamanlarında işten çıkarılır mıyız acaba diye uykularımız kaçıyordu. Sonuçta özel sektör. İşverenin iki dudağı arasındadır. Acaba beni çağırır mı diye. Emekli olunca da bu stres kaygı geçmiyor. Yine var bende, neticede iki çocuğum var, gelire ihtiyacım var. Masrafların en çok arttığı dönemdeyim. Sözleşmemiz 2 yılda bir yenilenecek şekilde yapılıyor. O yüzden sözleşmenin yenileneceği zamanlarda daha fazla stres yaşıyoruz. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)”*



*“En büyük kaygım, sen artık çok yaşlandın, “haydi artık işten ayrıl” demeleri. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)”*

*“İşimle ilgili çok stres olduğumuz zamanlar oldu. Çok sıkıntılı dönemler geçirdik biz burada. Kriz yaşadık. 2012-2014 arasında. O zamanlar 45-46 yaşındaydım. Emekliliğime 4-5 sene vardı. O zaman ki en büyük korkum işimi kaybedeceğim, emekli olamayacağım korkusuydu. Tazminatımı alamayacağım endişesi vardı. O dönemde 2 yıl işsiz kaldık. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)”*

*“Beni tercih etmektense daha genç birini tercih edebilir işveren. Haksız da bulmuyorum. Ama bana hadi artık seninle yollarımızı ayırma vakti geldi demelerinden korkuyorum. Bu konuda tabi net bir şey öğrenmek mümkün değil. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)”*

*“Emekliliğe son 2 yıl kala, “acaba emekli olabilecek miyim?”, “acaba işten çıkarırlar mı?”, “emekli maaşım geçimimize yetecek mi?” başka bir kategoriye aşamaya geçiyorsun. O zamanlarda bu tür endişelerim çok oluyordu. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)”*

*“Emekli olana kadar herkesin en çok stres yaşadığı şey işsiz kalmaktır. Emekli olunca da aldığın maaş yetmiyor ama yine az da olsa güvenebileceğin bir gelir var. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)”*

Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde ya da işletmede işten çıkarımların olduğu dönemlerde yaşlı çalışanlar özellikle işsizlik riski altındadır. Genellikle, kendilerine uygun ikame iş bulmakta güçlük yaşadıkları için, sıklıkla duygusal ve finansal sorunlarla karşılaşabilmektedir. Yaşlı çalışanların yanı sıra işverenler de yeniden istihdamın önünde engeller yaratabilecek algı ve tutumlara sahip olabilmektedir<sup>787</sup>. Nitekim, İK yöneticilerinin ve işyeri sendika temsilcilerinin yaşlı çalışanların işlerini kaybetme korkularına ilişkin ifadeleri, bu stres ve kaygının yaşanmasının haklı olduğunu göstermektedir:

*“Eğer çalışan iyi bir ustaysa daha şanslı. Ama standart bir iş yapan ustaysa işten çıkarılma, uzaklaştırılma ya da başka yere alınma ile ilgili endişe yaşar. Özellikle, burada çalışanlar emekli olursa gideceklerini çok iyi bilirler. Emekli belgesini bana getirirse, işten ayrılır. Tekrardan çalışmayı talep ederse, genelde bu talebe olumlu bakmayız. Çok mümkün olduğunca işi devredip gitmesini isteriz. Eğer, yerine gelebilecek alttan kimse yoksa, devam edebilir. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)”*

*“Belli bir yaştan üzerine geldikten sonra işten çıkarılma korkusu çok fazla oluyor. Örneğin, bir iki kişi işten çıkarıldığında, özellikle onlarda kaygı düzeyinin arttığını görüyoruz. Ben yaşlandım. Acaba beni de işten çıkaracaklar mı diye endişeleri oluyor. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“Güvencesiz bir işgücü piyasasını düşündüğümüzde, bazen yaşlı çalışanlarımızda, tüm bildiklerimi aktarırsam, boynuz kulağı geçerse, bu defa ya ben işsiz kalırsam korkusu oluşabiliyor. Burada işletmenin politikası ve çalışanın kendine güvenmesi bence çok önemli. 50 yaş üstü çalışanlarda, kendine güven biraz az benim hissettiğim kadarıyla. Kendine daha fazla güvenmesi gerekir. “Benim yerime alırsa alsın. Ben kendime daha iyi iş bulurum güveni”, “benim zaten yılların verdiği bir tecrübem var, işten*

<sup>787</sup> Brewington ve McMillan, s. 2.

*çıkarılsam ya da herhangi bir nedenle iş aramak durumunda kalsam, piyasada en fazla bir ay içinde çok rahat iş bulabilirim” düşüncesinin biraz oluşması gerekir. Ama işgücü piyasasının malum durumu göz önüne alındığında, işsizliğin bu denli yüksek olduğu bir piyasada ne yazık ki ayrımcılık algısı, çalışanlar arasında rekabet yaratıyor. Bu algının biraz işletme tarafından kırılması gerekir. (İK 5, Yaş:26, Uluslararası)”*

*“Yaşlı çalışanlar, gençlere göre işini kaybetme konusunda çok fazla endişe yaşıyorlar. Yaştan dolayı ve sürekli teknolojinin değişmesinden dolayı maalesef böyle bir endişe var. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)”*

İK yöneticileri işveren adına hareket ettikleri için, yaşlı çalışanlara daha az toleranslı yaklaşmakta, uyguladıkları politikalar ve işgücü piyasasının koşulları bu konudaki stres ve kaygının oluşmasına neden olmaktadır. İşyeri sendika temsilcileri ise, emekli olmamış ve emekli yaşlı çalışanların işten çıkarılma kaygılarını şu ifadelerle dile getirmektedirler:

*“50 yaşın üzerindeki bir insanın 2-3 çocuğu, belki bakmakla yükümlü olduğu yaşlı bir annesi-babası vardır. Sorumlulukları çok daha fazladır. O yüzden işlerini kaybetme konusunda stres endişe yaşarken, ailesine yetmeye çalışma stresi de yaşıyorlar. Bu yüzden işsiz kalma korkusu bizde 1 varsa, onlarda 5 vardır. Onların o yaştan sonra piyasada ücretli bir iş bulma olasılıkları çok düşüktür. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)”*

*“Bizim işletmede, bazıları emekli, bazıları da emekliliğe henüz hak kazanmamış yaşlı çalışanlar var. Emekli olanlar da fabrikanın yerlerini dolduramadığı kişiler. Onların yanına genç bir kadro verdiler şimdi. Ama yaşlı ağabeylerimizin de tedirginliği oluyor şimdi. Ben bu çocuklara işi öğretince beni işten çıkarırlar mı acaba diye endişe duyuyor. Bu defa da her şeyi öğretmek istemiyor. Aslında, tecrübesinin zirvede olduğu bir dönemde, tam olarak öğreticilik yapması gerekirken, farklı kaygılarla maalesef bu tür düşüncelere girebiliyorlar. Çünkü çalışmak zorunda. Emeklilik maaşıyla geçinmesi mümkün değil. 2 çocuğum var diyor. Birikimim yok diyor. 15-20 yıldır burada çalışıyorum diyor. Başka bir yerde iş de bulamam diyor. Adamın böyle bir kaygısı var işte. O da kendince haklı. Geçen hafta emekli olmuş bir ağabeyimizle sözleşme yaptılar. 10 aylık bir sözleşme. İmzalamayayım dedi bana. Ben de imzala ağabey neden imzalamıyorsun dedim. “Yanıma bir adam verdiler, 10 ay sonra tamam artık sen işi öğrettin, haydi git derlerse ne yapacağım” dedi. Benim çalışmaya ihtiyacım var diyor. Özel sektör bir şey diyemiyorsun ki. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

*“Bizim işyerimiz en son, “şikayet etme işini beğen, sizin olduğunuz yerde olmak isteyen bir sürü insan var” diye bir slogan yaptı. Bu sloganı ilk başta tehdit olarak algıladı arkadaşlarımız ama öyle değil. En gençten tut en tepedeki çalışana kadar herkes bir noktaya gelmek ister. İşçi amir olmak ister, O amaçla olduğunu söylediler. Ama, yanlış anlaşılma çok müsait bir slogan. İşinize ne olursa olsun sahip çıkın, şikayet etmeyin, dışarıda sizin yerinize gelecek pek çok kişi var der gibi gerçekten. Dışarıdaki işsizlerle içerdeki çalışanları tehdit ediyormuş gibi algılanıyor.” (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Yaşlı çalışanlar genellikle işlerini kaybetme korkusunu diğer çalışanlara göre daha fazla yaşıyorlar. Emekli de değilse bu endişe katlanıyor. Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Bu yaş grubunun en çok kaygı duydukları dönem, kriz dönemi. Kalabalık yerlerde de dedikodu çok çabuk yayılır. İlk olarak emeklileri, yaşlıları işten*

çıkaracakları doğrultusunda söylenti yayılır. Kimisi de bunun dozunu kaçırpı, karşıdaki sanki bir insan değilmış gibi ileri geri konuşur. Belli bir yaş üzerindeki çalışanlar, böyle zamanlarda çok huzursuz olurlar. Maalesef ülkemizde de krizler çok sık yaşandığı için, bu huzursuzluk artık kronikleşmiştir onlarda. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)”

“Emeklilik yaşı arttığı için, bir de çoğu emeklilikte yaşa takılan olduğu için, ya ileride sağlık sorunlarım ortaya çıkarsa, çalışamazsam, emekli olamazsam, işsiz kalırsam diye kaygı yaşadıkları oluyor. (Temsilci 10, Yaş: 37, Uluslararası)”

“Yaşlı çalışanlar arasında bu işsiz kalma korkusu, bu çalışanların yaşadıkları sorunlarını, sıkıntılarını dile getirmelerini de engelleyen bir durum yaratıyor. Bazı şeyleri bastırmak zorunda kalıyorlar. Gençler kadar rahat konuşmuyorlar, rahat dile getiremiyorlar sıkıntılarını. Gençler, her şeyden şikayet ediyor. Ama işyerinde kıdem yılı fazla olanlar, işyerinin nereden nereye geldiğini görmüş, deneyimlemiş kişiler. İşyerlerinde yıldan yıla değişiklikler oluyor. Yıldan yıla daha iyiye giden düzenlemeler oluyor. Yaşlı çalışanlar, eski zamanın zor şartlarını da gördükleri için daha kanaatkar davranıyorlar. Çalışma koşullarıyla alakalı olarak, genç çalışanlar daha fazla şikayet ediyorlar. İş zor, zorlanıyoruz, çok yoruluyoruz diyorlar. Yaşlı çalışanlar daha dirayetli çalışıyorlar. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)”

“İşten çıkarılma korkusu çok büyük. Zaman zaman fabrikalarda işten çıkarmalar mutlaka oluyor. O zaman yürekleri hopluyor bu insanların. Çünkü, iş bulamazsam emekli olana kadar ne yapacağım, ailemi nasıl geçindireceğim korkusu yaşıyorlar. Bir de şu an bizim işletmemizdeki 50 yaş ve üzeri çalışanlar buradan emekli olmak istiyorlar haklı olarak 25-30 sene emek harcamışlar, iyi kötü belli bir ücret düzeyine ulaşmışlar. O yüzden de buradaki şartlarda emekli olmak istiyorlar. İşsiz kalsa, ya iş bulamayacak ya da daha düşük bir ücretle bulacak. Bu da hem primlerinin hem de emekli maaşının düşmesine neden olacak. Bu düşünce de stres yaratıyor. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)”

“Gençlerin endişe duydukları şeyler konusunda, iş bulamama gibi bir kaygıları olmuyor. Ama daha yaşlı çalışanlarımızda bu kaygı çok yüksek. Bir de fabrikanın geçmişte gençleştirme politikası uygulaması nedeniyle daha yüksek bir kaygıya sahipler. Bu kaygı da onları çalışma koşullarıyla ilgili olsun ya da başka durumlarla ilgili olsun sıkıntılarını dile getirmekten alıkoyan ters bir etki yapıyor. Şu anda, yöneticinin bu çalışanları biraz okşaması lazım. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”

İşten çıkarılma korkusu, emekli olmamış yaşlı çalışanlarda aynı zamanda emekli olamama korkusuna ve stresine neden olmaktadır. Bu hususta emekli olmamış çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

“Devletten yana endişem var. O da benim emekliliğime daha 5 yıl var. Şimdi EYT’li arkadaşlar var. Yine bir değişiklik yapılırsa, ben de emekli olamazsam diye stres oluyorum. Bunun için de şu anda yapılacak bir şey yok. Ama ben 5 yıl daha çalışacağım için mutluyum. Ben şu anda emekliliği hak etmiş olsaydım da emekli olmak hiç istemezdim. Çünkü emekli olunca gelirim doğrudan azalacak. Nasıl yaşayayım o gelirse. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)”

“Şu anda kendimi çok stresli hissediyorum. Emekli olamadım diye stres oluyordum. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)”

“Türkiye koşullarından dolayı çok kaygılıyım. Hayat çok pahalı. Emekliliğimi garantiye alamasaydım çok üzülecektim. Bugün SGK’ya gittim. Oradan geliyorum zaten. Yurt dışı hizmetim olmadığı için askerliği ödedim. Bu da benim emekliliğimi 14 ay geri çekti. Yoksa daha emekli olmak için 25 ayım

*olacaktı. İnsan güvenemiyor. Koşullar değişiyor, her geçen gün daha fazla güvencesizlik getiriyor. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)”*

*“Şu anda emeklilikle ilgili kaygılarım var. Emeklilik benim için çok belirsiz bir süreç. Emekli olunca çalışmayacağım diyorum ama, emekli olduktan sonra ne hissedeceğim, hayal ettiğim gibi olacak mı diye çok endişe duyuyorum. Şimdi yıllardır alışık olduğum bir çalışma temposu var. Bir rutin var. Aynı saatte kalkıyorum, aynı saatte yemek yiyorum. Düzenli bir hayat aslında. Ama emekli olunca, birden o boşluğa düşünce vücudum nasıl tepki verecek. O koşullara uyum sağlayabilecek miyim bilmiyorum. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”*

Yaşlı çalışanların ifadelerinden de anlaşılabileceği üzere, sürekli değişen piyasa koşulları ve sosyal güvenlik uygulamaları yaşlı çalışanları belirsizliğe ve strese sürüklemektedir. Aynı zamanda, emekli olsa da hem emekli aylığında düşüş olacağı için geçinme konusunda kaygı yaşayan çalışanlar olduğu gibi, emekli olduktan sonra yaşayacağı psikolojiyi düşünerek kaygılanan çalışanlar da bulunmaktadır. İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri de yaşlı çalışanların emekli olamama korkusuna ilişkin kaygılarını teyit etmekle birlikte durumu şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Şu anda bizim de yaşımız ilerledikçe yaşadığımız tek korku, burada emekli olanı tutmuyorlar korkusu. Şimdi emekli olanlar emeklilik bir hak, onu elde etmek istiyorlar. Aynı zamanda da çalışma gücüne sahipler ve çalışmaya devam etmek istiyorlar. Emekli olunca fabrika çalıştırmıyor. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

*“Yaşlı olup da düşük bir ücretle emekli olacaksa eğer, o da emeklilik sonrasında çalışacak yer arayışına giriyor. Bu yaştan sonra kim bana ne iş verecek diye stres yapıyor. Emekli olacağına bile sevinemiyor. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Genellikle kazasız belasız emekliliği hak etme konusunda çok endişe yaşıyorlar. Çünkü, rahatlama duygusu verir insana emeklilik. Yıllar yaklaştıkça daha çok stres verir. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“Bizim içerde çalışan 50 yaş üzeri çalışan çoğu personelimiz emekli. Onlar için de şu anda bir endişe edecekleri bir şey yok bence. Emekliliğini hak kazanıp, tekrardan emeklilikten sonra çalıştırılıp çalıştırılmaması tamamen yönetimin kararı. Özellikle yaptığı işte yeri doldurulmayacak nitelikteyse, çalışmaya devam ediyor. Ama doldurulur şekildeyse yönetim karar veriyor. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)”*

*“Bizim işletmemizde 50’li yaşlarındaki çalışanlar “emekli olacağım ama, emekli aylığımla geçinemeyeceğim, acaba burada çalışmaya devam edebilir miyim” endişesi çok fazla. 60 yaşına gelen bizim işletmemizde zorunlu olarak gruptan ayrılıyor. Bu nedenle, emekli maaşıyla birlikte çalışırken elde ettiği kazancı birleştirerek yaşam standardını iyileştirmeyi düşünmektedir. Çünkü günümüz koşulları, emeklilik geliriyle yaşamayı mümkün kılmamakta. O yaşlarda çalışanların en önemli endişesi geçim derdi. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)”*

Yaşlı çalışanlar açısından stres ve kaygıya neden olan son unsur kuşak çatışmasıdır. Buna ilişkin değerlendirmeler bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### 3.3.3.3. Kuşaklararası Çalışma Disiplinine İlişkin Değerlendirmeler

İşyerlerinde her zamankinden daha fazla farklı kuşaklar olduğu için, örgütsel başarı her yaştan çalışanın birlikte etkili bir şekilde çalışmasına bağlı olmaktadır. Araştırmalar, heterojen çalışma gruplarının homojen gruplara göre işle ilgili sorunlara yenilikçi çözümler üretmede daha etkili olduğunu göstermiştir<sup>788</sup>. İşgücündeki yaş çeşitliliğinin artması, daha etkili ve yenilikçi çalışma grupları oluşturmak için yeni bir fırsat olarak görülmekle birlikte, ancak etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir<sup>789</sup>. Farklı yaş grupları dünyayı farklı şekillerde deneyimlemiş olsa da bu farklılıklar hakkındaki görüşler, örgütsel planlamayı, çeşitliliği, işe alma ve elde tutma stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak, farklılıkları anlamamanın yanı sıra herkesin birbirine saygı çerçevesinde yaklaşmasının çok önemli ve zorunlu olduğu vurgulanmaktadır<sup>790</sup>. Burada, çalışma yaşamındaki kuşakların sahip olduğu çalışma değerlerinin de etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda, kapsamlı bir sonuca varabilmek için kuşaklararası çalışma disiplinin değerlendirilmesine ilişkin yaşlı çalışanlar, emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin ifadeleri ayrı başlıklar halinde incelenmektedir.

#### 3.3.3.3.1. Yaşlı Çalışanlar

Kuşaklararası çalışma disiplinin değerlendirilebilmesi için öncelikle kuşakların özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Kuşaklar; sessiz kuşak (1925-1946), nüfus patlaması kuşağı (1946-1960), X kuşağı (1960 - 1980), Y kuşağı (1980 - 1995), Z kuşağı (1995 - 2010) ve henüz çalışma yaşamına girmemiş olan alfa kuşak (2010 ve sonrası) olarak sınıflandırılmaktadır ve her kuşağın yaşadığı dönem

<sup>788</sup> Susan G. Cohen ve Diane E. Bailey, “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to the Executive Suite”, **Journal of Management**, Cilt: 23, Sayı: 3, 1997, s. 270; John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp ve Lucy Gilson, “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future”, **Journal of Management**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2008, s. 412.

<sup>789</sup> The Society for Human Resource Management (SHRM) ve The SHRM Foundation, **Preparing for an Aging Workforce: Strategies, Templates and Tools for HR Professionals**, Society for Human Resource Management, 2016, s. 123.

<sup>790</sup> The Societyfor Human Resource Management (SHRM) ve The SHRM Foundation, s. 123.

koşulları itibariyle çalışma değerleri farklılık göstermektedir<sup>791</sup>. Günümüzde, 1925-1946 yılları arasında doğan sessiz kuşağa ait bireylerin %95'i emekli olmuştur ve kısa zamanda bu kuşağa ait işgücü aktif işgücü piyasasından tamamen çekilecektir. Söz konusu kuşağın temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Bir sonraki kuşak 1946-1960 yılları arasında doğan nüfus patlaması kuşağıdır. Bu kuşak, genellikle kurallara bağlılığı ile bilinmekle birlikte, sadakat duyguları yüksek, kanaatkar ve istikrarlı bir şekilde uzun süre aynı yerde çalışabilen bir yapıya sahiptirler. Aynı zamanda, çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu olduklarına ilişkin olumlu özelliklere sahipken, yetki duygusu, işkoliklik gibi bazı olumsuz özelliklere de sahip olduğu ifade edilmektedir. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan nüfus patlaması kuşağı üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar<sup>792</sup>. Türkiye açısından ara kuşak anlamına gelen ve şu an ki 50 yaş ve üzeri çalışanları da kapsayan kuşak, 1960-1980 yılları arasında doğan geçiş dönemi kuşağı olarak da adlandırılan X Kuşağıdır. Bu kuşağın geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; söz konusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşüm yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır. Bu dönemde yaşam koşullarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara da önem vermelerini beraberinde getirmiştir. Çalışma yaşamı açısından bakıldığında işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri yüksek ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek olmaları bu kuşağı oluşturan bireylerin özellikleri arasında sayılmaktadır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, çalışma motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdırlar. X kuşağı çalışanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir. Hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlı, otoritenin önemine inanan, değişimden hoşlanmayan önceki neslin aksine X kuşağı biraz daha bağımsızlıkları ile tanınmaktadır. Çalışmaya bakışları ise

<sup>791</sup> Andrea Bencsik, Gabriella Horváth-Csikós ve Tímea Juhász, "Y and Z Generations at Workplaces", **Journal of Competitiveness**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2016, s. 92.

<sup>792</sup> Ethics Resource Center (ERC), **Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey**, Ethics Resource Center, 2013, s. 5; Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur ve Nisa Ekşili, "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, 2014, s. 172.

“yaşamak için çalışmak” felsefesidir<sup>793</sup>. X kuşağı, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır ve değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak, bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde “yetişememek”, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Ancak, çalışkan, realist ve kanaatkar bir yapıya sahiptirler ve “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır<sup>794</sup>.

Kuşaklararası çeşitlilik işyerlerinde daha güçlü bir çalışma ortamı yaratmasına rağmen, farklı kuşaklar görevlere farklı tutumlarla yaklaşır ve ortaya çıkan iletişim boşlukları tıkanıklığa veya çatışmalara yol açabilmektedir<sup>795</sup>. Kuşaklararası farklılıklarla ilgili tartışmalar genellikle genellemelere dönüşmektedir<sup>796</sup>. Araştırmanın örneklemi olan 50 yaş ve üzeri çalışanlar X kuşağını oluşturmaktadır ve günümüzde Y ve Z kuşağı ile aynı çalışma ortamlarını paylaşmaktadır. Yaşlı çalışanların kuşaklararası çalışma disiplinine ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Genel olarak gençlerin çalışma davranışlarına bakınca, hepsini yetiştiremiyorsunuz. Çalışma disiplinleri hiç iyi değil. Şimdiki çocuklar zorluk görmüyorlar. Bu da onları rahatlığa alıştırıyor. Sıkıntıya gelemiyorlar. Bizimle olan ilişkilerinde de kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte, bazen bizim öğrettiklerimizi almak istemiyor. Ama biz bu durumu yönetime aktardığımızda, “sen onu kazanmak için ne yaptın” diyor. “Kestirip atması kolay” diyor ama kazanmak için ne yaptın diyor. Burada bize rol yüklüyor. Bazen çatışma yaşıyoruz ama genci kazanmaya çalışıyoruz. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)”*

*“Bizim orası için söylersem gençler iyi, mücadele ediyorlar. Şimdi ki gençler, bizler gibi çok küçük yaşlarda işe başlamadıkları için, ilk zamanlar çok zorluk çekiyorlar. Böyle olunca biz büyükler olarak devreye giriyoruz. Onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz. (Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)”*

*“Genç adam daha az hasta olur, daha az izin alır mantığı vardır. Bu söylediklerim işletmelerin, işverenlerin bakış açısı. Ama gerçek her zaman onların düşündüğü ya da yukarıdan gördüğü gibi değil. İnsan kaynakları birimlerinin elinde her türlü veri var. Kim ne zaman girmiş, çıkmış her şey var. Bakın 45-55 yaş arası yaşlı kesime, onların mı daha çok istirahati var, doktora gitmişlikleri mi var ya da işe geç kalmışlıkları ya da devamsızlıkları mı var. Yoksa gençlerin mi? Emin olun daha genç arkadaşlarımız bizlerden daha fazla izin alıyorlar, rapor alıyorlar. İşe devamsızlık yapıyorlar. Ama gerçekten de disiplin konusunda sıkıntıları var. Biz 80’li yıllardan geldiğimiz için o yokluğun*

<sup>793</sup> Ethics Resource Center (ERC), s. 5; Barbaros Kon, “Kuşakları Anlamak ve Yönetmek”, 15.05.2017, <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/> (21.11.2020).

<sup>794</sup> Adıgüzel ve diğerleri, s. 173.

<sup>795</sup> Alec Levenson ve Jennifer J. Deal, “Generational Conflict At Work: Separating Fact From Fiction”, **SHRM Foundation**, 2016, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Generational%20Conflict%20at%20Work.pdf> (21.11.2020), s. 2.

<sup>796</sup> The Society for Human Resource Management (SHRM) ve The SHRM Foundation, s. 123.

ne demek olduğunu biliyoruz. Burada gerçekten hasta olan arkadaşlar izin almaya çekiniyorlar. Aman yanlış anlaşılırsa, arkamızdan laf ettirmeyelim diye. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)”

“İş ortamında yeni jenerasyonla çok fazla stres yaşıyoruz. Şimdi bizim jenerasyon olsun ya da bizden sonraki jenerasyon olsun yani bizden 10-15 sene sonraki jenerasyon şu andakilerle çok farklı. Genç arkadaşlarda ne iş disiplini var, ne sorumluluk bilinci var. Olursa olur olmazsa olmaz mantığıyla hareket ediyorlar. Biz de şöyle bir bilinç vardı: “İşimize sahip çıkalım”. Bizim akranlarımızda bu bilinç hala var. Fabrikadaki işi kendi işi gibi görür. Kendi işi gibi benimser. Son 2-5 senedir gelen yeni arkadaşlar bizim stres düzeyimizi de artırıyor. İş yaptırırken zorlanıyoruz. Emekli olmayı sırf bu yüzden istiyorum. Biz işe geç kalmaya korkardık, yemek saatlerinden geç gelmeye korkardık. Ama şimdi onlara pek dikkat eden olmuyor. Bir şey dediğimizde, bir abi bir usta olarak uyardığımızda, iş tartışmaya varabiliyor. Onların bu şekildeki iş davranışları bizde hem stresi hem de iş yükünü artırıyor. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)”

“Çalışma saatleri, imkanları, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri olsun çalışma koşullarımız çok iyi. Ama yavaş yavaş bozulmaya başladı yeni gelen gençlerden dolayı. Yeni gelen gençler uyumsuz. Biz de geldiğimizde gençtik, 22 yaşındaydım ben. Ama biz çalışalım, aman bize bir şey demesinler diye uğraşırdık. Şimdi ki nesle bir şey deyince, “aman ya ne yapacaklar en fazla işten çıkartırlar” diyor. Onlara yol göstermeye çalışıyoruz, bizi yanlış anlıyorlar. Çalışma koşulları çok iyidir. Ama çalışma ortamında kuşaklararası çatışma var. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)”

“Tecrübeli insanları tamamıyla dışarıda bırakıp da gençleri koyarsanız, sadece burada işgücü önemli değil, onların enerjisi önemli değil. Bu enerjiyi yönlendirmek, gençler arasındaki ilişkiyi düzenlemek vb. bunlar çok önemli. Şimdi benim arkadaşlarımın, “sen gitme”, “burada olman yeter” demeleri sadece, iş tecrübesiyle, işle ilgili değil. İnsan ilişkilerinde de bizim yapıcı bir yanımız var. Gençlerin bazen aralarında iletişim sorunları oluyor. Amirleriyle, yöneticileriyle sıkıntıları olabiliyor. Sabırsız ve agresif davranabiliyorlar. Biz böyle durumlarda köprü görevi görüyoruz. Onları uzlaştırmaya çalışıyoruz. Yol göstermeye çalışıyoruz. Bu yüzden üretim süreçlerinde gençler ve daha kıdemli çalışanların bir arada çalışmalarını sağlamak çok olumlu bir şey bence. Sabır, işe bağlılık, aidiyet duyguları yok gençlerde. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)”

“Bir kriz yaşandı, bizim gibi kıdemli olanları o krizde çıkardılar. Üç fabrika var bizim. Diğerlerinin kadrosunda hiç yaşlı yok. Bizim burada bu ortamı bozmak istemiyorlar. Çekirdek kadroyu korumaya çalışıyorlar. Gaziemir’deki fabrikada hepsi genç. Hem verimliliği burası kadar değil, hem de ortamı çok bozuk. Gençler geliyormuş, aman burada olmazsa başka yerde çalışırım diyormuş. Sabır ve sebat yok şimdiki nesilde. Ben işimi yapayım, 8 saat çalışayım paramı alıp gideyim diyorlar. Çabalama çok düşük. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)”

“Gençlerle çalışırken bizim kafa yapımız uyuyor. Onlara bir ağabeylik, eğitmenlik yapıyorum. Onlar da her konuda destek olmaya çalışıyorum. Onları belirli bir disipline sokmak lazım. Motive etmek lazım. Bazı değerler genç nesilde yok. Çok fazla bireysel takılıyorlar. Ama toplu çalışma alanlarında bu davranış pek iyi olmaz. Saygı sevgi aşılacak lazım gençlere. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)”

“Gençler arasında sirkülasyon daha fazla. Onlar daha çok işten çıkıyor. Ben 25 yıldır buradayım 2 kere rapor aldım. O da mecburen ameliyat olmuştur. 24



*yaşında bir yeğenim var o da burada işe girdi. O 2 senede 15 kere rapor almış. Gençlerin çoğu böyle. Genç çocuklarımıza da haksızlık yapmak istemem ama, yeni nesil çalışma konusunda biraz daha zayıf geliyor bana. Ben şu an 52 yaşındayım. Benim yanımda iki tane çırağım var. 24-28 yaş gurubu diğer çalışan arkadaşlarım. Şu anda onlar benim yaptığım işin yarısını yapamıyor. Ben onların yaşındayken, 16 saat burada çalışıyordum. Her gün böyleydi. Ama şimdi bakıyorum, çok çabuk yoruluyorlar, isteksizleşiyorlar. Durgunlar. Bu neden kaynaklanıyor anlayamıyorum. Genel olarak, beklentileri yok, isteksizler. Emeğe çok saygı göstermiyorlar. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”*

Günümüzde yaş itibariyle, X kuşağından farklı olarak, işyerlerinde genç kuşak olarak nitelendirilecek kuşaklar Y ve Z kuşaklarıdır. Y kuşağı 1980 sonrasında doğmuş ve 1995 yılı ile birlikte yerini bir sonraki kuşağa bırakmış ve günümüzde en genci 25 yaşlarındadır<sup>797</sup>. Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde tüm bu gelişmelere paralel olarak büyüyen Y kuşağı, sosyal yaşamda olduğu gibi, çalışma yaşamında da bir dönüm noktası olarak nitelendirilmektedir. Teknolojik ağlar sayesinde bu kuşağa göre dünya hem kolay iletişim kurabilme hem de kültürel çeşitlilik açısından küçülen bir yer olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Y Kuşağının öne çıkan en belirgin özellikleri, teknolojik gelişmeler içinde büyümüş olmaları nedeniyle bu hızlı devinim sürecinde hızlı sonuçlar almaya alışkın olmaları ve kariyerlerindeki ilerleme için uzun yıllar beklemeyi göze almamalarıdır. Böylece, nüfus patlaması ve X kuşaklarından kariyer konusuna yaklaşımları açısından farklılaşmaktadırlar. İş değiştirmekten çekinmemeleri yaşam boyu sayıca fazla sahip olacakları kariyer anlamına gelebilecek “sınırsız kariyer” kavramını ortaya çıkartmıştır. Y kuşağının, tatmin olmadığı bir işyerinde kolayca iş değiştirme eğiliminde olduğu düşünülmektedir. Bir işletmeye kendilerini adayarak karşılığında ömür boyu istihdam edilmeyi beklemek gibi bir düşünce içinde olmadıklarından uzun vadede tek bir işletme için çalışmayı da tercih etmeyeceklerine inanılmaktadır. Ayrıca, Y kuşağının gelişim döneminde karşılaştıkları sosyo-kültürel değişimler onların daha az disiplinli olmaları ve hiyerarşik yapıyı reddetmelerinin ötesinde, genel olarak otoriteyi kabul etmemeleri ile sonuçlanmıştır. Çalışma ortamında her türlü katı kuralı reddetmektedirler<sup>798</sup>.

İnternet, akıllı telefonlar, dizüstü bilgisayarlar, ücretsiz olarak kullanılabilen ağlar ve dijital medyanın hakim olduğu bir dünyada var olan yüzyılın en köklü

<sup>797</sup> Bencsik ve diğerleri, s. 92.

<sup>798</sup> Ümit Deniz İlhan, **Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 2019, s. 92.

değişimleri sırasında 1995 yılı sonrası doğan ve 2000'li yıllarda büyüyen kuşak, Z kuşağı olarak kabul edilir<sup>799</sup>. Z kuşağı, şeffaflığı, esnekliği ve bireysel özgürlüğü tercih eder ve bunların görmezden gelinmesi, hayal kırıklığına, isteksizliğe, üretkenliğin azalmasına, düşük motivasyona ve düşük bağlılığa neden olmaktadır<sup>800</sup>.

Z kuşağının normları, önceki kuşakların normlarından farklıdır. Z kuşağı tarafından kullanılan sözcükler, argo sözcükler ve ifadeler ebeveynleri için oldukça tuhaftır ve iki taraf bazen birbirinden ayrılır. Z kuşağı teknoloji dünyasına doğduğundan, o dünyada kendilerini iyi hissederler, bu nedenle de o ortamla çevrelenmeleri öncelikle onlar için önemlidir. Durmaksızın, neredeyse tüm teknik cihazlarda her zaman çevrimiçidirler. Diğer sosyalleşme biçimleri onlar için çok zordur. Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Z kuşağı mücadele kavramının farkında değildir. Eski kuşaklara göre daha sabırsız ve daha çeviktirler ve sürekli olarak yeni zorluklar ve dürtüler ararlar. Sürekli değişimden korkmazlar ve internet dünyasından dolayı bir dereceye kadar çok fazla bilgiye sahiptirler. Problemleri çözmek için internette çözüm bulmaya çalışırlar<sup>801</sup>. Z Kuşağında örgüte karşı olan bağlılıkta azalma yaşanmaya devam edeceği ve hızlı iş değiştirmenin artacağı düşünülmektedir. Çalışma hayatında yer değiştirme düzeyi yüksek olan Z Kuşağının çalıştıkları örgütlere bağlı kalamayacakları, isteksiz ve iradesiz bir çalışma davranışı sergileyebilecekleri, yaptıkları işlerden çabuk sıkılacakları için kolayca iş değiştirebilecekleri ve genellikle tutkularının peşinden hareket edecekleri tahmin edilmektedir<sup>802</sup>. Nitekim, yaşlı çalışanların da ifadelerinden anlaşılacağı üzere, genç kuşaklar daha fazla bireysel takılmakta, işgücü devri gençler arasında daha fazla gerçekleşmektedir. Yetiştikleri dönem koşullarından dolayı, sabır, işe ve örgüte bağlılık ve aidiyet duyguları çok fazla gelişmemekte, disiplin konularında sorunlar yaşanmaktadır. Kuşaklararası çalışma disiplini bu şekildeyken, yöneticilerin bunu görmezden geldiği de görülmektedir. Çalışan 2'nin *"...biz bu durumu yönetime aktardığımızda, "sen onu kazanmak için ne yaptın" diyor. "Kestirip atması kolay" diyor ama kazanmak için ne yaptın diyor. Burada bize rol yüklüyor. Bazen çatışma*

<sup>799</sup> Tracy Francis ve Fernanda Hoefel, **'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies**, McKinsey & Company, 2018, s. 2.

<sup>800</sup> A.P. Singh ve Jianguanglung Dangmei, "Understanding The Generation Z: The Future Workforce", **South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)**, Cilt: 3, Sayı: 3, 2016, s. 2.

<sup>801</sup> Bencsik ve diğerleri, s. 93.

<sup>802</sup> İlhan, s. 97.

yaşıyoruz ama genci kazanmaya çalışıyoruz. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)” ifadesinden de anlaşılacağı üzere, gençlerle ilgili sorunların çözümünün yaşlı çalışanlardan beklenmesi, kuşaklararası çatışma yaşanma ihtimalini daha artırmaktadır.

### 3.3.3.3.2. Emekli Çalışanlar

Yaşlı çalışanların yaşadıkları durumlarla benzer olmakla birlikte, emekli çalışanlar da benzer noktalara vurgu yapmış ve genç kuşakları işletmeye kazandırmayı kendilerinin önemli sorumluluklarından biri olduğunu ifade etmişlerdir. Emekli çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

“Benim hattımda 18-20 yaşında da çocuk var, 48-49 yaşında arkadaşlar da var. Ben 20 yaşındaki arkadaşşıma otuz kere söylüyorum, 49 yaşındakine hiçbir şey söylemiyorum, verimi alıyorum. Layıkıyla sorumluluklarını yerine getiriyor. Daha genç grubu disipline etmekte zorlanıyorum. İşe bağlılık ya da fabrikaya bağlılık gibi bir duygu henüz gelişmemiş. Kendi çocuğumdan örnek vereyim “babacığım bir su verir misin” diyorum. Tamam diyor. Ama elinde telefon oturuyor. Aynısı burada içeride var. Yeni nesilde bir boşluk var. Ama 30 yaşın üstünde 40-50 yaşlarındaki çalışanlara bakın, hiç sıkıntı yoktur. Büyük bir ciddiyetle işini yapar. Bu bizim yetiştiğimiz dönemle de alakalı bence. Aile yapısı, ekonomik koşullarımız bizi daha disiplinli yaptı belki. Şimdi gençlerin işyerine girişleriyle daha yaşlı çalışanların girişleri bile farklıdır. Gençler de şunu hissedebiliyorum. “Allah kahretsin yine geldim buraya” duruşu oluyor. Şimdi baktılar ki, gelen gençler gidiyor, işgücü devir oranı gençler arasında çok yüksek. Yaptıkları işler hatalı çıkıyor, dikkat az, malzemedan dolayı fabrika zarara uğruyor, kendisi zarara uğruyor. Üretim alanında bazı ayaklar var. Ben de bir ayak olayım. O ayakları çektiğiniz zaman işler sarpa sarıyor. Bizi, biz istediğimiz için çalıştırmıyor burası. Biz sürekli çalışma ortamında denge sağlamak zorundayız. Buradaki en önemli misyonlarımızdan biri genç çalışma arkadaşlarımızı buraya kazandırabilmek. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)”

“Benim adımlı bilmezler çok. Bana “dede” derler. Öyle hitap ederler. Ben tecrübelerimi onlara aktarmaya çalışıyorum. Ama çocuklar pek ilgili değil. 5 kişi varsa örneğin, 2’si ilgilidir, diğer 3’ü ilgilenmez. Bir de birbirlerinden çok etkileniyorlar. O yapmıyor, ben de yapmayacağım diyorlar. Böyle bir disiplinle çalışınca da işi çok iyi öğrenemiyorlar. Yetiştirilme tarzları çok değişti artık çocukların. Her şeye hazır kolayca ulaşabiliyorlar. Bizim zamanımız daha farklıydı. Koşullar çok zordu. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)”

“Yaş olarak gençler daha seri oluyorlar. Bizde tecrübe var. Onlara biz işi öğretmeye çalışıyoruz. Bizi de bir ağabeyimiz yetiştirdi. Bize bu mesleği o öğretti, sevdirdi. Şimdi kıdemli, işin ehli çalışanlar az olunca, gençler biraz başıboş takılıyorlar. Gününü kurtarayım derdine düşüyorlar. İstekli olan çocuklara öğretiyoruz. Ama istemeyene zorla bir şey yaptırıyoruz. Bazı gençlerimiz maaşı alayım da gerisi çok önemli değil diyor. Bazısı daha ihtiyatlı bakıyor, çabalıyor. Ama genel olarak bakarsak disipline etmede zorlandığımız çok oluyor. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)”

*“Önemli olan yaşlı kuşağın tecrübelerini yeni kuşağa aktarmasıdır. Eğer kuşaklar arasında böyle bir aktarım varsa, aynı şekilde biz de gençlerden öğreniyoruz. Bu süreç saygı çerçevesinde olduğu sürece güzel oluyor. Ben yeni kuşağı çok seviyorum. Sorguluyorlar, önyargılı davranmıyorlar. Bu açıdan memnunum onlardan. Ama çok sabırsız olmaları onlar için bir dezavantaj. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)”*

*“Bizim tarafımızdan bakınca, gençlerin çalışma davranışları biraz rahat. Biz hep disiplin gördüğümüz için, ister istemez onu içselleştirmişiz. Onlara da fabrikamızın kültürünü aşılama çalışıyoruz. Burada çalışmak büyük bir ayrıcalık. Bunu kaybetmemeleri için çaba gösteriyoruz. Onlara yol göstermeye çalışıyoruz. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)”*

İfadelerden de görüleceği üzere, emekli çalışanlar gençlerin performans olarak daha hızlı olduklarına ancak, dikkat, disiplin, sabır ve işe ilgi gibi özelliklerinin eksikliğine vurgu yapmaktadırlar. Amerikan Yetenek Geliştirme Birliği tarafından gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırmada, kuşaklararası zamanın boşa harcanmasına ve üretkenlik kaybına neden olan çeşitli çatışmalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %90'ı kuşak çatışmasının bir zaman kaybı olduğu konusunda hemfikir olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanlara göre, nüfus patlaması kuşağı ve X kuşağının Y kuşağı ile çalışması sürecinde çok fazla çatışma yaşanmaktadır. Nüfus patlaması kuşağı ve X kuşağı, geçmiş deneyimlerinin Y kuşağı çalışanları tarafından göz ardı edildiğini, disiplin ve odaklanma konusunda eksiklikler olduğunu, saygısızlık düzeyine gelebilecek davranışlarda bulunulduğunu söylerken, Y kuşağı yaşlı kuşak için ise değişime direnç gösterdiklerini ve yenilikçi olma konusunda isteksiz olduklarını dile getirmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan çatışmalara rağmen, araştırmaya katılan işletmelerin yalnızca %20'si kuşaklararası ilişkilerin yönetilmesi konusunda bir program veya stratejiye sahip olduklarını bildirmiştir. Araştırma sonuçlarıyla ilgili belki de en çarpıcı nokta, yalnızca kuşaklararası çatışmanın olması değil, aynı zamanda her kuşağın başka bir kuşaktaki bireyi sahip olduğu olumsuz özellikleri ile suçlamasıdır. Bu nedenle, söz konusu olumsuz özelliklerle ilgili suçlamaların ya da şikayetlerin, öncelikle bir iletişim sorunu olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu hususta, çatışmayı çözmek ve üretkenliği artırmak için, tüm çalışanların dört temel iletişim becerisinin geliştirmesini sağlayarak en aza indirilebileceği önerilmektedir. Bunlar<sup>803</sup>;

<sup>803</sup> Kip Kelly, **Managing the Multigenerational Workplace**, UNC Executive Development, 2014, s. 12, 13; Association for Talent Development (ATD), “The Great Generational Divide”, 05.02.2014, <https://www.td.org/insights/the-great-generational-divide> (21.11.2020).

- Güvenli hale getirme: İletişimde bulunulan kişiye öncelikle saygı duyulması ve karşılıklı bir hedefe ulaşma arzusunun ifade edilmesi.
- İletişime gerçek, somut verilerle başlama: önce gerçekleri kullanarak, bu konuda duyulan endişelerin açıklanması (örneğin, işe zamanında gelmenin neden önemli olduğu hakkında konuşmak istediğini belirtme).
- Abartmadan, sadece ilgili mevzu üzerinde konuşma.
- Diyaloga davet etme: Görüşme, meslektaşın kendi bakış açısını paylaşabileceği iki yönlü bir konuşma olmalıdır.

### 3.3.3.3. İşyeri Sendika Temsilcileri

İşyeri sendika temsilcileri de çalışma ortamında kuşakların çatıştığını ve çalışma disiplini bakımından, yaşlı çalışanlar ve genç çalışanların farklılıklarının yaşlı çalışanlarda strese neden olduğunu vurgulamaktadır. Temsilci 17 ve Temsilci 20 kuşak çatışmasının yaşlı çalışanlarda yarattığı stres durumunu şu şekilde özetlemektedir:

*“Gençlerle birlikte çalıştıklarında tezgahta, genç olan sorumsuz. Örneğin bir şeye sinirleniyor, sabah gidiyor rapor alıyor. Rapor alınca 50 yaş üzerindeki fazla mesai yapmak zorunda kalıyor. Veya cumartesi günü işe gelmiyor. Haber bile vermiyor. Bu defa bunlara mesaiye kalmak zorundasınız, yoksa bant duracak deniliyor yukardan. Zaten kaygı ve endişeleri çok yüksek, işlerine gerçekten dört elle sarılıyorlar. Ancak, genç çalışma arkadaşlarımızın bazı rahat tavırları nedeniyle zor durumda kaldıkları ve ekstra çalışmak zorunda kaldıkları durumlar oluyor. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”*

*“Bütün fabrikalarda, emekliği gelmiş ya da emekli olmuş çalışanlara yönelik ters bir bakış var. Neden hala çalışıyorlar, gitseler de yerine biz geçsek ya da yeniler gelse diye bakanlar oluyor. Çalışanlar, kendileri de emekçi olmalarına rağmen, emeğinden başka bir şeyi olmadığını bildiği halde acımasız davranabiliyorlar. Ama insanların ekonomik durumlarını, koşullarını bilemezsin. Bizim fabrikada da var. Emekli olmuş niye hala çalışıyor diyenler var. Emekliliği gelip, dilekçe vermeyenler oluyor, onlara sözlü linçler oluyor. Bunlara şahit oluyoruz. Bu tür davranışlar elbette yaşlı çalışanlarda stres ve endişeye neden oluyor. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)”*

Her ne kadar zaman zaman stres yaratsa da kuşakların bir arada çalışmasının, birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlayacağını, gençlerin enerjisiyle yaşlı çalışanların da kendilerini aktif ve dinç hissedeceklerini ve birbirlerine bilgi ve deneyimlerini aktararak olumlu bir etkileşim olacağını belirtmektedirler. İşyeri sendika temsilcileri bu durumu şu şekilde dile getirmektedirler:

*“Gerçekten uzun yıllar çalışmış, belli bir yaşa gelmiş kişiler gerçekten, yol göstericilik, akıl hocalığı rolünü çok iyi üstleniyorlar. Aslında belli bir yaş üzeri*

çalışanlar da gençler de çok şey öğreniyorlar. Dinamik tutuyor gençlerle bir arada olmak. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”

“Gençlerle yaşlılar bir arada daha fazla çalışmaya başladıkça çeşitli çatışmalar da ortaya çıkıyor. Yaşlıların gözünden baktığımız zaman, yeni işçiler elini taşın altına fazla koymuyor diye şikayet ediyorlar. Tahammül düzeylerinin düşük olduğunu ve kendilerini geliştirmek için herhangi bir çaba içerisinde olmadıklarını söylüyorlar. Teknolojiye özellikle telefona çok bağımlı olduklarını söylüyorlar. Ama bir arada oldukları zaman aslında birbirlerine de iyi geliyor. Gençlerin o enerjisi, saygısızlık yapılmadığı sürece oradaki yaşlı çalışana da enerji veriyor. Gençleşiyor aslında. Aslında kuşakların birbirini daha iyi tanınması için, bir arada çalışması gerekiyor. Bir de gerçekten birbirlerini tanımaları çok önemli. Sosyal yaşamda da çok fazla kuşak çatışması yaşanıyor. Çalışma hayatındaki yaşlı işgücü ile genç işgücü arasındaki ilişki doğru yönetilirse, bu topluma da yansır. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”

“Hem tecrübeleriyle gençlere örnek olurlar, hem ağabeylik yaparlar. Aslında işverenin yükünü de hafifletmiş olurlar. Aşağıda düzeni sağlayacak bir 10 kişi daha olur. Çünkü, yaşlıların işi sahiplenmesi, işe bağlılığı daha fazla. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)”

“Yaşlı çalışanlar bazı şeyleri gençlere empoze ediyorlar. Aslında işyeri için büyük avantaj onların orada olması. Çünkü mentorluk yapıyorlar. Yol göstericiler. Onların varlığı gençlere de aslında bir güvence sağlıyor. Bir kere yaşlı çalışanların örgüte bağlılıkları çok yüksek gençlere kıyasla. Hata payları çok düşük oluyor eski çalışanların. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”

“Daha önceki gibi bir usta çırak ilişkisi ya da kendinden daha deneyimli çalışana yönelik saygı düzeyi biraz düştü artık bu çağda. Artık, ustalar altında çalışan genç nesle laf söylemeye korkuyor. Anında olumsuz tepki alıyorlar çünkü. Onları yönlendirmek istediklerinde ya da hatalarını düzeltebilmeleri için bunu söylediklerinde, yapıcı bir tepki alamıyorlar. Şimdi hiçbir şey söyleyemiyorsun. Böyle olunca da yaşlı çalışanlar kendilerini izole etmeye başlıyorlar. Karşılıklı bir anlayış geliştirmek gerekiyor. İşletmelerde kuşaklararası ilişkilere yönelik eğitimler olmalı. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)”

“Gençlerin iş disiplini kıdemlilere göre daha az. Özellikle bugün 20’li yaşlarında olan kuşak çalışmayı çok fazla sevmiyor. Ancak genç ve yaşlı ikisi bir arada olduğu zaman, işyerlerindeki yöneticiler, sendikacılar bu şekilde çalışma grupları oluşturmasını sağlarsa, şimdi tecrübeli çalışanlarla 25-30 kişilik genç bir grubu yönetebilirsin. Önünde yol gösteren iyi olduğu zaman, arkadan gelenler de ona uyar. Çalışmaya yönlendirir, usta olmaya yönlendirir, işi daha iyi yapmalarını sağlar. Bugün artık dünyayla rekabet etmek zorundasın. İyi üreteceksin, kaliteli üreteceksin ve verimlilik açısından da iyi olacaksın. Bu yüzden iki kuşağı harmanlayıp, dengeyi kurup daha iyi şeyler ortaya çıkarmak lazım. Bu yüzden kuşaklararası dayanışmayı sağlayacak şekilde çalışma disiplini oluşturmak gerekli. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)”

İşyeri sendika temsilcilerinin genç ve yaşlı çalışanların çalışma disiplinlerine yönelik kıyaslaması Tablo 40’ta ayrıntılı gösterilmektedir.

**Tablo 40:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin Genç ve Yaşlı Çalışanların Çalışma Disiplinlerine İlişkin Kıyaslaması

|                                          | <i>Yaşlılar</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Gençler</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temsilci 11,<br>Yaş: 44, Ulusal          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yaşlılar daha fazla hasta olur, işe devamsızlıkları daha fazla olur diye bir düşünce var. Ama bu tamamen önyargı.</li><li>• Yaşlı çalışanlar daha disiplinli, işine bağlılığı daha fazla. Tabi gençlere göre, işini kaybetme gibi bir şeyi asla göze alamaz</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gençlerin işe devamsızlıkları daha fazla. Örneğin yıllık izin alıyorlar. Hemen arkasını raporla bağlıyorlar.</li><li>• İş kaybetme ya da hakkında olumsuz bir imaj oluşur diye bir endişeleri de yok.</li></ul>                                                                                                                                     |
| Temsilci 14,<br>Yaş: 40, Ulusal          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yaşlı çalışanlar verilen işi zamanında yapmaya, kendilerine laf getirmemeye çalışıyorlar.</li><li>• Genelde işverenler hep yaşlılarla ilgili,<ul style="list-style-type: none"><li>— sık hasta olurlar,</li><li>— işe devamsızlıkları çok olur,</li><li>— meslek hastalığına yakalanma riskleri daha yüksek ya da daha sık iş kazası geçirirler diye düşünürler.</li></ul></li><li>• Ama bu çok yanlış bir düşünce ve algı.</li><li>• Yaşlılarda işten çıkarılma korkusu ön planda olduğu için, rapor alma oranları çok düşüktür.</li><li>• İş kazasına eğilimleri daha düşüktür. Daha dikkatli.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Genç çalışanların devamsızlık o kadar umurunda değil. En basitinden belim ağrıyor deyip, 1 hafta rapor alıyor. Sonra sosyal medyadan başka yerlerde fotoğraf paylaşıyor.</li><li>• İş kazası analizlerine baktığımızda, genç arkadaşların kaza oranı daha yüksektir.</li></ul>                                                                      |
| Temsilci 15,<br>Yaş: 44, Ulusal          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Performans çıktı bakımından daha yaşlı çalışanlarla gençler arasında bir fark görmüyorum ben. Ama hata, fire anlamında eski çalışanlar daha kusursuz çalışıyorlar.</li><li>• Dengeli ve düzgün çalışan eski arkadaşlarımız daha verimli, daha kaliteli, hatasız ürün çıkarıyorlar</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gençler daha çevik, daha atik belki ama hata oranları çok yüksek.</li><li>• Gençler fiziksel güçlerine güvenerek kendilerini zorluyorlar. Ama bu defa da ya çok hata çıkıyor ya da kendini sakatlıyor.</li><li>• Belli bir performansın üstüne çıktığında, ergonomi kurallarına uymadığında, vücut ister istemez sinyal vermeye başlıyor.</li></ul> |
| Temsilci 17,<br>Yaş: 52, Ulusal          | <ul style="list-style-type: none"><li>• 45 yaş üzerinde gerçekten devamsızlık yoktur. Ben size yıllık izin listesini göstereyim, 70-80 gün yıllık izin hakkı olanlar var. Bunların hepsi de 45 yaş üzerinde olan kıdemli işçilerimiz.</li><li>• Yaşlı çalışanların örgüte bağlılıkları çok yüksek.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hastalık, rapor alma, işe devamsızlık gibi sorunları biz daha çok genç çalışanlar arasında yaşıyoruz.</li><li>• Gençlere bakalım, çoğunun izinleri eksilerde. İşverenin alacağı var.</li></ul>                                                                                                                                                      |
| Temsilci 20,<br>Yaş: 46, Uluslararası    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eski kuşak işine daha bağlı ve daha verimli çalışıyor.</li><li>• Kalite anlamında da daha iyi işler çıkarıyor.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gençler arasında sirkülasyon çok oluyor.</li><li>• Gençler kendilerine bir kota koyuyorlar. O kotayı doldurduktan sonra onun kalitesine, hatasına, verimliliğine bakmıyor. Sadece sayısal hedefi tutturmaya odaklanıyor. Ama çok fazla hata ve fire çıkıyor bu defa.</li></ul>                                                                      |
| Temsilci 25,<br>Yaş: 49, Şube Gen. Sekr. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yaşlı çalışanlar daha sık hastalanır, sürekli hastaneye giderler, işe devamsızlık yaparlar, rapor alırlar gibi bir algı var. Ama bu bence kesinlikle yanlış bir algı.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çoğu genç arkadaşımızda disiplin eksik. Özgüven çok yüksek.</li><li>• Herhangi bir işsiz kalma endişesi ya da kaygısı yaşça ileri olan bir çalışana göre daha az.</li></ul>                                                                                                                                                                         |

Tablo 40'tan da görüleceği üzere, işyeri sendika temsilcilerine göre, üst yöneticilerde genç kuşaklar daha uzun süre çalışacak gibi bir algı olmasına rağmen, bu algının uygulamada bir karşılığı bulunmamaktadır. Temsilciler, çoğunlukla yaşlıların işe devamsızlıklarının çok az, iş kazası geçirme risklerinin ve üretimde hata oranlarının daha düşük ve aidiyet duygularının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Temsilcilere göre, yaşlı çalışanlar sahip oldukları çalışma değerleri bakımından, daha disiplinli çalışabildiği gibi, işlerini kaybetme korkusuyla da açık vermeden çalışmak zorunda kalabilmektedir. Sendikalar kuşaklararası çalışma disiplini sağlamak ve kuşaklararası iletişimin gelişmesi için herhangi bir politikaya sahip olmamakla birlikte, temsilciler tüm kuşakları harmanlayıp, kuşaklararası dayanışmayı sağlayacak şekilde çalışma disiplini oluşturmak için kuşaklararası ilişkilere yönelik eğitimler olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

#### 3.3.3.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri

İK yöneticileri işyeri sendika temsilcileri gibi kuşak çatışmasına vurgu yapmış, uluslararası bir işletmede görev yapan 26 yaşındaki İK 5;

*“Çalışanlar arasında genellikle kuşak çatışması yaşıyor. Gençler biraz daha fevri bence. Biraz daha kolay tepki verebiliyorlar. 50 yaş ve üzerindeki çalışanlar ise, belki de yılların verdiği çalışma disiplininin dolayısı tepki verirsem ne olur kısmını bildikleri için, işlerini kaybetme korkusuyla, işin biraz daha sindirilme boyutunu yaşıyorlar. Çok büyük bir şey olmadığı sürece tepkilerini çok fazla belli etmiyorlar. Biraz daha duygusal bakıyorlar olaylara, çalışanlara. Amirlerine daha fazla saygılılar. Genç çalışanlarda bu biraz daha eksik ne yazık ki. Bundan kaynaklı da bir çatışma var.”*

ifadesiyle durumu anlatmıştır. Bir başka İK yöneticisi ise, daha farklı bir duruma vurgu yapmış, yaşlı çalışanların işten çıkarılma korkusuyla bildiklerini gençlere aktarma konusunda, bilgilerini sakındıklarını dile getirmiştir. İK 4'ün ifadesi şu şekildedir:

*“Ama kimisi de sadece kendisi için çalışıyor. Yarın bir gün bu genç kişi benim yerimi alırsa diye de düşünebiliyor. Bildiklerini sakınma davranışında bulunabiliyor. Ama bu kişiyle de ilgili. Kuşaklar arasında maalesef böyle bir çatışma durumuyla karşılaşabiliyoruz. Ki bu kuşak çatışması kesinlikle var işletmede. Yarın bir gün yerime geçecek mantığıyla düşünüp bildiği şeyleri aktarmama eğilimi var. Bence bunun nedeni, yaşlı işçilerin işten çıkarılma korkusu. Her ne kadar güvenceli bir işte çalışıyor olursa olsun, kıdem tazminatı verilip işten çıkarılabilir. Çünkü emeklilik yaşı artıyor. Çalışanların çalışma hayatını sürdürmesi gerekiyor. Hatta emekli olmak da çözüm değil. Emekli aylıkları yetmediği için, insanlar tekrardan çalışmak istiyorlar. Hatta çoğu*



*emekli olmak istemiyor. Emekliliğini öteliyor. Bu yüzden, tüm bildiklerini gençlere aktarma konusunda ikilem yaşıyorlar.” (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)*

İK 4’ün ifadesinden de anlaşılacağı üzere, yaşlı çalışanlar emekli olup işten ayrıldıklarında yerine geçecek olan çalışanları yetiştirme misyonuna sahiptirler. Söz konusu yedekleme planlaması genellikle işletmelerde yaş ayrımcılığı riski taşımaktadır. İşverenler uzun vadede daha fazla potansiyelinden faydalanabileceklerini düşündükleri genç çalışanlar lehine yaşlı çalışanları bertaraf etmeye çalıştıklarında ya da emekli olmak niyetinde olanların yerine diğer yaşlı çalışanları düşünmedikleri zaman maliyetli bir yedekleme planlaması hataları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işverenler çalışma barışını sağlamak ve çatışmaya neden olmamak için, yaklaşan emeklilikle ilgili bir plan ve zaman çizelgesi geliştirmeli ve emekli olmayı planlayan çalışan ile birlikte hareket etmelidir. Söz konusu planlama, ayrılan çalışanların yerini doldurmak için iyi eğitilmiş ve kalifiye adaylardan oluşan bir havuz ve yeni gelen çalışanı eğitmek için bir zaman çizelgesi geliştirmeyi içermelidir<sup>804</sup>. İşletmelerde yaşlı çalışanların mentor, koç veya uzman olarak hizmetlerinden yararlanabileceği önerilmektedir. Bu tür rolleri üstlenmek, yaşlı çalışanların daha genç kuşaklara bayrağı devretmesine olanak tanırken, genç ve yaşlı kuşakların daha uyumlu çalışmalarını sağlamaktadır. ABD’deki işverenlerin %80’inden fazlası, 50 yaş ve üstü çalışanların “eğitim ve mentorluk için değerli bir kaynak”, “önemli bir kurumsal bilgi kaynağı” olduğuna ve “daha fazla bilgi, bilgelik ve yaşam deneyimi” sunduğuna inanmaktadır<sup>805</sup>. Nitekim, daha önce işyeri sendika temsilcilerinin de vurguladığı gibi, İK yöneticileri de Tablo 41’de yaşlı çalışanların sorumluluk bilincinin çok fazla geliştiğini ve genç çalışanlara örnek olduklarına dikkat çekmektedirler.

---

<sup>804</sup> Tammy Binford,” The Aging Workforce: Succession Planning and Retention, Diversity & Inclusion”, 17.08.2018, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/08/17/aging-workforce-succession-planning-retention/#:~:text=Succession%20planning%20presents%20another%20age,willing%20retirees%20C%E2%80%9D%20Bohr%20says>. (21.11.2020).

<sup>805</sup> Agarwal ve diğerleri, s. 50.

**Tablo 41: İK Yöneticilerinin Genç ve Yaşlı Çalışanların Çalışma Disiplinlerine İlişkin Kıyaslaması**

|                                    | <i>Yaşlılar</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Gençler</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İK 6,<br>Yaş: 24,<br>Uluslararası  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşlı işgücünün çalışma disiplini daha yüksek. Bu yüzden, aslında eski kuşakla çalışmak disiplin açısından daha kolay, bu da verimliliği yükselten bir şey aslında.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gençler biraz da kaytarma eğiliminde olabiliyor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| İK 8,<br>Yaş: 52,<br>Ulusal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genç kuşağın sorumluluk bilinciyle yaşlı çalışanların sorumluluk bilinçleri arasında ciddi fark var.</li> <li>• Fazla mesai yapılacağı zaman biz çalışanlardan muvafakat almak zorundayız. Çok net bir şekilde genç bir çalışan “fazla mesaiye kalırım, ama Galatasaray maçı olduğu zaman çalışmam” diye yazabiliyor. Bunu X kuşağında bir çalışanımız kesinlikle yazamaz. Düşünse bile onu oraya yazmaz. Çünkü, biz işletme olarak çok fazla kriz yaşadık. İnşili çıkışlı çok fazla sürecimiz oldu. Şu an her ne kadar kötü şartlarımız olursa olsun, Y kuşağı bunları yaşamadı. Onlarda bağlılık ya da aidiyet daha düşük ve bu da çalışma davranışlarına yansıyor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genç çalışanlarda gözlemlediğimiz durumlar çok daha farklı. Bazen inanmıyoruz.</li> <li>• Genç kuşak arasında, özellikle gençlerin kendi yaş grubundaki çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerinde, sözlü iletişim çok zayıf.</li> <li>• Birim içerisinde Whatsapp grupları var. Ne oldu bitti her şeyi oralardan yazıyorlar. Bizim işletmemizde telefon kullanma yasağı da yok. Ama sürekli çalışanlarımızı uyarıyoruz bu konuda. Özellikle iş sağlığı ve güvenliğini riske atmamak için uyarılar yapıyoruz. Eğer işin akışı ile ilgili bir aksaklığa neden oluyorsa telefon kullanımı mevzuu disiplin kuruluna kadar gidebiliyor.</li> </ul> |
| İK 10,<br>Yaş: 31,<br>Uluslararası | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 yaş ve üstü çalışanlar daha sorumluluk sahibi. Yaşlı çalışanlar daha kötü koşullarda, daha imkansızlıkların olduğu dönemlerde yetiştiği için bazı şeylerin değerini ve kıymetini daha iyi biliyor. Daha sebatkar davranıyorlar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizler de dahil olmak üzere genç kuşak her şeyi hazır almaya eğilimli. Bilgi bile hazır önümüze geldi. Çabalamayı çok fazla öğrenemedik. İnternetin zaten olması, tek tuşla istediğimiz bilgiye ulaşmayı sağlıyor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| İK 11,<br>Yaş: 38,<br>Uluslararası | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşlı çalışanların; <ul style="list-style-type: none"> <li>— işe bağlılıkları,</li> <li>— örgüte bağlılıkları,</li> <li>— aidiyet duyguları genç çalışanlara göre oldukça daha yüksek.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gençlerin işe devamsızlık oranları yaşlı çalışanlarımıza göre daha yüksek.</li> <li>• Gençlerde absenteizm oranı daha yüksek.</li> <li>• Genç çalışanlar yaşlarından dolayı daha kolay iş bulabileceklerini düşünüyorlar. Bu yüzden sorumluluk bilinçleri daha gelişmemiş.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| İK 2,<br>Yaş: 45,<br>Ulusal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 yaş ve üzeri çalışanlarda, deneyimi bırakın, genç insanlara daha fazla örnek oluyor. Bizim 50 yaş üstü ustalarımız, direkt olarak genç çalışanlara mentorluk yapıyorlar. Onları örnek gösteriyoruz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| İK 4,<br>Yaş: 39,<br>Uluslararası  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şimdiki gençler, sorumluluk bilincine sahip değiller. Biz, sürekli üstlerine gidiyoruz. Şunu yaptın mı bunu yaptın mı, hadi artık, diye biz üstüne gidiyoruz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| İK 5,<br>Yaş: 26,<br>Uluslararası  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30’lu yaşlardaki kuşak, <ul style="list-style-type: none"> <li>— bağlılığı düşük,</li> <li>— maddi çıktılarına olan duyarlılığı çok fazla,</li> <li>— çok hızlı iş değiştirebilecek yapıda bir işgücü. Bu işletmeler için bir dezavantaj.</li> </ul> </li> <li>• Z kuşağı ise, çok değişik geliyor gerçekten. Şu anda, Z kuşağı arkadaşlarımız stajyer olarak geliyor. Yaptıkları, çalışma biçimleri, yedikleri, içtikleri, yaşam tarzları dinlediği müziklere kadar çok farklı. Doğal olarak, çalışma yaşamında da çok daha farklılar. İstekleri çok daha başka. Çok şey bekleniyor onlardan. Özellikle teknolojiyle ilgili. Ama bence özellikle başlarında bunu yakalayamayacağız biz Z kuşağının. Çünkü, Z kuşağı teknolojinin olumlu değil de olumsuz şekilde kullanıyorlar gibi gözlemliyorum. Yapısal reformlarla Z kuşağından çok iyi faydalanabiliriz gelecekte.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

İK yöneticilerinin değerlendirmelerinden anlaşılacağı üzere, çalışma ortamında kuşakların farklı özelliklerinden kaynaklı çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Ancak, işletmelerde kuşaklararası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik koçluk, mentorluk gibi uygulamaların eksikliği ya da etkin işletilmemesi, yaşlı çalışanlara yönelik olumsuz tutumlar ve özellikle yaşlı çalışanlar arasında yaygın olan işlerini kaybetme korkusu yaşlı ve genç çalışanlar arasında rekabete neden olabilmektedir. Bu nedenle, günümüz çok kuşaklı çalışma ortamlarının iyi tasarlanabilmesi için işletmelerin farklı kuşaktaki çalışanların sahip olduğu çalışma değerlerini anlaması büyük önem taşımaktadır. Söz konusu kuşak çeşitliliğinin birçok kez anlaşmazlıklara, çatışmalara ve sorunlara neden olduğu da göz önünde bulundurularak bu farklılıkları anlamak, işletmeler ve İK yöneticilerinin farklı kuşaklardan olan çalışanları cezbetmeleri ve her bir kuşağın ihtiyacını karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmeleri için de ayrıca önem arz etmektedir. Nitekim bu değişimden hem kuşak üyelerinin hem de işletmelerin etkilendiği ve bu değişime uyum sağlayamayan işletmeleri ise zor bir dönemin beklediği söylenebilir<sup>806</sup>.

#### **3.3.4. Tema 4: Yaşlı Çalışanların İstihdam Edilebilirliğine İlişkin Tematik Analiz**

Yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği ana teması altında, ilk alt temada yaşlı ve emekli çalışanların işgücü piyasasında iş bulabilmeye ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır. Söz konusu alt tema, herhangi bir nedenle işsiz kaldıklarında yeniden iş bulup bulamayacaklarına ilişkin inançlarıyla ilgili örnekleme yöneltile soruya verilen yanıtlar çerçevesinde oluşmuştur. İkinci alt temada, yaşın bilgi ve beceri geliştirmedeki etkisine ilişkin değerlendirmeler yer almakta olup, hem çalışanların hem de işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin görüşleri incelenmektedir. Son olarak, üçüncü alt tema ise, işgücü piyasasında yaşlı çalışanların tercih edilebilirliğine ilişkin değerlendirmelere ilişkindir. Dördüncü tema ve alt temalarına ilişkin kodlamaların vurgulanma ağırlığı ve yüzdeleri Tablo 42’de gösterilmektedir.

---

<sup>806</sup> İlhan, s. 2.

**Tablo 42:** Dördüncü Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı ve Yüzdeleri

| TEMA 4: YAŞLI ÇALIŞANLARIN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİ                                                        |                                             | Vurgulanma Ağırlığı | Yüzde |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------|
| <b>Alt Tema 1: İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin Değerlendirmeler</b>                             |                                             |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                                                          | • İş Bulabileceğine İnananlar               | 4                   | 23,5  |
|                                                                                                           | • İş Bulabileceğine İnanmayanlar            | 13                  | 76,5  |
| Emekli Çalışanlar                                                                                         | • İş Bulabileceğine İnananlar               | 5                   | 35,7  |
|                                                                                                           | • İş Bulabileceğine İnanmayanlar            | 9                   | 64,3  |
| <b>Alt Tema 2: Yaşın Bilgi ve Beceri Geliştirmedeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler</b>                 |                                             |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                                                          | • Genel Olarak                              | 9                   | -     |
|                                                                                                           | • Yaş ve Teknoloji İlişkisi                 |                     |       |
|                                                                                                           | — Olumlu Görüş                              | 13                  | 86,7  |
|                                                                                                           | — Olumsuz Görüş                             | 2                   | 13,3  |
| Emekli Çalışanlar                                                                                         | • Genel Olarak                              | 8                   | -     |
|                                                                                                           | • Yaş ve Teknoloji İlişkisi                 |                     |       |
|                                                                                                           | — Olumlu Görüş                              | 10                  | 71,4  |
|                                                                                                           | — Olumsuz Görüş                             | 4                   | 28,6  |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                               | • Olumlu Görüş                              | 9                   | 56,3  |
|                                                                                                           | • Olumsuz Görüş                             | 7                   | 43,8  |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                                             | • Olumlu Görüş                              | 3                   | 30,0  |
|                                                                                                           | • Olumsuz Görüş                             | 7                   | 70,0  |
| <b>Alt Tema 3: İşgücü Piyasasında Yaşlı Çalışanların Tercih Edilebilirliğine İlişkin Değerlendirmeler</b> |                                             |                     |       |
| <b>Yaşlı Çalışanlar</b>                                                                                   |                                             |                     |       |
| — Tercih Edilmeme Nedenleri                                                                               | • İşgücünden Daha uzun Faydalanma Düşüncesi | 4                   | 50,0  |
|                                                                                                           | • Verimlilik                                | 3                   | 37,5  |
|                                                                                                           | • İşverene Ücret Maliyeti                   | 1                   | 12,5  |
| <b>Emekli Çalışanlar</b>                                                                                  |                                             |                     |       |
| — Tercih Edilme Nedeni                                                                                    | • Deneyim                                   | 2                   | -     |
| — Tercih Edilmeme Nedenleri                                                                               | • Verimlilik                                | 4                   | 57,1  |
|                                                                                                           | • İşverenin Otorite Kurma İsteği            | 2                   | 28,6  |
|                                                                                                           | • İşverene Ücret Maliyeti                   | 1                   | 14,3  |
| <b>İşyeri Sendika Temsilcileri</b>                                                                        |                                             |                     |       |
| — Tercih Edilme Nedenleri                                                                                 | • Deneyim                                   | 5                   | 41,7  |
|                                                                                                           | • Çalışan Temininde Güçlük                  | 4                   | 33,3  |
|                                                                                                           | • Düşük İş Kazası Oranları                  | 2                   | 16,7  |
|                                                                                                           | • Aidiyet Duygusu                           | 1                   | 8,3   |
| — Tercih Edilmeme Nedenleri                                                                               | • Devletin Politikaları                     | 6                   | 21,4  |
|                                                                                                           | • Verimlilik                                | 5                   | 17,9  |
|                                                                                                           | • Sağlık Sorunları                          | 5                   | 17,9  |
|                                                                                                           | • İşverene Ücret Maliyeti                   | 4                   | 14,3  |
|                                                                                                           | • Aşırı Uzmanlaşma ve Teknolojiye Uyum      | 3                   | 10,7  |
|                                                                                                           | • İşverenin Otorite Kurma İsteği            | 3                   | 10,7  |
|                                                                                                           | • İşgücünden Daha uzun Faydalanma Düşüncesi | 2                   | 7,1   |
| <b>İnsan Kaynakları Yöneticileri</b>                                                                      |                                             |                     |       |
| — Tercih Edilme Nedenleri                                                                                 | • Aidiyet Duygusu                           | 4                   | 30,8  |
|                                                                                                           | • Deneyim                                   | 4                   | 30,8  |
|                                                                                                           | • Düşük İş Kazası Oranları                  | 3                   | 23,1  |
|                                                                                                           | • Rol Model Olmaları                        | 2                   | 15,4  |
| — Tercih Edilmeme Nedenleri                                                                               | • Sağlık Sorunları                          | 8                   | 42,1  |
|                                                                                                           | • Verimlilik                                | 3                   | 15,8  |
|                                                                                                           | • İşgücünden Daha uzun Faydalanma Düşüncesi | 3                   | 15,8  |
|                                                                                                           | • Kuşak Çatışması                           | 2                   | 10,5  |
|                                                                                                           | • İşverene Ücret Maliyeti                   | 2                   | 10,5  |
|                                                                                                           | • Devletin Politikaları                     | 1                   | 5,3   |

Araştırma kapsamında, Tema 4'ün ilk alt teması olan işgücü piyasasında iş bulabilmeye ilişkin değerlendirmeler bağlamında, hem emekli olmamış çalışanlar (%76,5) hem de emekli çalışanlar (%64,3) yüksek vurgulanma oranlarıyla herhangi bir nedenle işsiz kalsalar işgücü piyasasında iş bulabileceklerine inanmadıklarını dile getirmişlerdir. İkinci alt temada yaşın bilgi ve beceri geliştirmedeki etkisine ilişkin değerlendirme tüm gruplar tarafından yapılmış, emekli olmamış yaşlı çalışanlar ve emekli çalışanlar hem genel olarak değerlendirmede bulunmuşlar hem de özellikle teknolojiye uyum sağlayamadıkları konusunda çok fazla önyargı olduğu için yaş ve teknoloji arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Buradan hareketle, her iki yaşlı çalışan grubu da, sanıldığı gibi yaşları itibarıyla teknolojiye uyum sağlama konusunda zorluk yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Burada söz konusu olan teknoloji, günlük yaşamda kullanılan tablet, akıllı telefon gibi araçların kullanımı dışında işleriyle ilgili teknolojiyi ifade etmektedir. Benzer şekilde, işyeri sendika temsilcileri de yaşlı çalışan grubun ifadelerini teyit edici nitelikte, yaş ve teknoloji arasındaki ilişkiye olumlu bir bakış sergilemiş ve %56,3 vurgulanma ağırlığıyla yaşın teknolojiye uyum sağlamada etkisi olmadığı görüşünü savunmuştur. Ancak, İK yöneticileri ise, tam aksine yaşlıların teknolojiye uyum sağlayamadıklarını %70,0 vurgulanma ağırlığıyla savunmaktadır.

Dördüncü temanın son alt teması olarak, işgücü piyasasında yaşlı çalışanların tercih edilebilirliğine ilişkin değerlendirme kapsamında yaşlı çalışanlar, emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin ifadeleri kategorilere ayrılmıştır. Buna göre, yaşlı çalışanlar tercih edilme nedeni olarak herhangi bir husus belirtmemiş olup, tercih edilmeme nedenlerini ise, “işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi (%50,0)”, “verimlilik (%37,5)” ve “işverene ücret maliyeti (%12,5)” olarak sıralamışlardır. Diğer yandan, emekli çalışanlar tercih edilme nedeninin yalnızca “deneyim” olduğunu belirtmişlerdir. Tercih edilmeme nedenleri olarak ise en fazla “verimlilik (%57,1)” nedenine vurgu yapmışlar ve bunu “işverenin otorite kurma isteği (%28,6)” ve “işverene ücret maliyeti (%14,3)” izlemiştir. İşyeri sendika temsilcileri, yaşlı çalışanların tercih edilme nedenlerini sırasıyla “deneyim (%41,7)”, o pozisyon için “çalışan temininde güçlük (%33,3)”, yaşlı çalışanların “daha düşük iş kazası oranlarına sahip olması (%16,7)” ve işyerinde “aidiyet duygularının çok fazla gelişmiş olması (%8,3)” olarak

belirtmişlerdir. Tercih edilmeme nedenlerini ise sırasıyla, devletin bazı istihdam teşviklerinin ya da uygulamalarının yaşlı çalışanların tercih edilebilirliğine olumsuz etki yapması (%21,4), “verimlilik (%17,9)”, “sağlık sorunları (%17,9)”, “işverene ücret maliyeti (%14,3)”, “aşırı uzmanlaşma ve teknolojiye uyum (%10,7)”, “işverenin otorite kurma isteği (%10,7)” ve son olarak “işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi (%7,1)” olduğunu ifade etmişlerdir. İK yöneticileri ise, yaşlı çalışanların en fazla tercih edilme nedeni olarak %30,8 vurgulanma ağırlığıyla “aidiyet duygularının çok fazla gelişmiş olması” ve “deneyimlerinin fazla olması”nı ifade ederken, bunu “düşük iş kazası oranları” ile “rol model olmaları” izlemiştir. Tercih edilmeme nedenlerinin en başında ise, %42,1 vurgulanma ağırlığıyla “sağlık sorunları” yer almış ve söz konusu nedenin yanı sıra sırasıyla “verimlilik”, “işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi”, “kuşak çatışması”, “işverene ücret maliyeti” ve “devletin politikaları” yaşlı çalışanların diğer tercih edilmeme nedenleri olarak ifade edilmiştir. İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri ağırlıkları farklı olmakla birlikte benzer nedenlere vurgu yaparken, tercih edilme nedenlerinde İK yöneticileri yaşlı çalışanların “rol model olmaları”na vurgu yapmış, işyeri sendika temsilcileri ise yaşlı çalışanların ancak bir pozisyonda çalışacak işgücü bulunmadığında mecburiyetten tercih edildiğini ifade etmişlerdir.

#### 3.3.4.1. İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin Değerlendirmeler

Daha önce “yaşlı çalışanların işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlar” ana teması altında, yaşlı çalışanların çalışma yaşamında yaşadıkları stres ve kaygılara ilişkin değerlendirmeler yapılmış hem çalışanlar hem de işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri yaşlı çalışanların en fazla işlerini kaybetme konusunda kaygı duyduklarını belirtmiştir. Bu kaygıyla birlikte, yaşlı çalışanların herhangi bir nedenle işlerini kaybetseler, tekrar iş bulmaya ilişkin inançları da oldukça zayıftır. Söz konusu inanç, yaşlı çalışanların dışsal istihdam edilebilirliklerinin düşük olduğunu göstermektedir. Dışsal istihdam edilebilirlik, işgücünün sahip olduğu bilgi, beceri ve niteliklerine göre, çalıştığı işletme dışındaki başka işletmelerde iş bulabilme durumudur<sup>807</sup>. Ancak, yaşlı çalışanlar, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerine güvendikleri halde, istihdam edilebilirliklerini düşüren unsurun “yaş” olduğunu

<sup>807</sup> Andrew Rothwell ve John Arnold, "Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale", *Personnel Review*, Cilt: 36, Sayı: 1, 2007, s. 27.

özellikle dile getirmektedirler. Tablo 43'te yaşlı çalışanların işgücü piyasasında iş bulabilmeye ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 43: Yaşlı Çalışanların İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin İfadeleri**

| <b>İş Bulabileceğine İnananlar (%23,5)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnanıyorum. Hem tecrübe anlamında hem de mesleğim itibarıyla işsiz kalacağımı düşünmüyorum. (Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li> <li>• Ben iş bulabilirim. Şimdiden bazı yerlerden teklif aldığım oldu. Kendimi oyalayacak, biraz daha hafif işler yapmak istiyorum. Çalışma hayatım boyunca hep vardiyalı çalıştığım için, sosyal hayattan çok mahrum kaldık. Böyle kurumsal yerlere çalışma için başvurmam. Zaten beni almaz, yaşım gitmiş, kulak gitmiş. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)</li> <li>• Beyaz eşya tamiri üzerine dükkan açmayı planlıyorum. Orada çalışmayı hedefliyorum. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)</li> <li>• Sahip olduğum tecrübe ve becerilerim dikkate alınırsa bulabilirim. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>İş Bulabileceğine İnanmayanlar (%76,5)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşımdan dolayı kesinlikle iş bulacağıma inanmıyorum. Forklift kullandığım için belki yaşa bakmazlar diye küçük bir umudum var. İşgücü piyasasını düşündüğünüzde 50 yaş ve üzeri insanların iş bulma ihtimali imkansız gibi bir şey. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)</li> <li>• İşsiz kalsam, dışarıda iş bulabileceğimi düşünmüyorum. Hele ki piyasanın bu koşullarında iş bulmak çok zor. Ben bilgi becerime güvenirim, neticede yılların deneyimine sahibim. Ama 50 yaşından sonra başka bir yerde işe girmek çok zor. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)</li> <li>• Bu yaştan sonra çok zor. O yüzden çıkıp iş aramam bile. Burada yakında bir işletme vardı. Kapandı. 40 yaşında pek çok arkadaşım vardı benim orada. Onlar buraya iş başvurusu yaptılar buraya bile almadılar. Bir kere işsiz kalınca 40 yaşından sonra çok zor iş bulmak. Deneyimden dolayı bulsak bile şu anki ücret düzeyinde bulamam. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)</li> <li>• Ben yılların tecrübesine sahibim. Ama yaş kriteri çoğu zaman tecrübenin önüne geçiyor. Devlet bile ilanlarında yaş sınırı koyuyor. Hem emeklilik yaşı artıyor. Hem de 50 yaşında biri işe başvurduğunda ya yaştan eliyor ya da zaten o yaştaki iş arayan biri işe başvuramıyor bile. Şimdi bizim ülkede genç işsizliği çok yüksek diye her işte gençler talep ediliyor. Ama bu da adaletsizlik aslında. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li> <li>• Bu yaşta mümkün değil iş bulmam. İşveren genç nesil istiyor. Bu hiç doğru değil. Ülkede evet kabul ediyoruz genç işsizliği var. Ama orta yaşlarını geçmiş, kıdemli, tecrübe sahibi işgücü bu defa görmezden geliniyor ve dışlanıyor. Tecrübenin bir okulu yok. İstedığınız kadar bunun okulunu okuyun, eğitimi alın. Ama bizim atölyede yaşadıklarımızı görmediğiniz müddetçe bizim sahip olduğumuz tecrübeyi edinemezsiniz. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)</li> <li>• İş bulmak çok zor. İyi şartlarda iş bulmak özellikle zor. Bir şekilde iş bulurum. Ama sömürme mantığıyla hareket eden yerlerde ancak iş bulabilirsiniz. Kurumsal bir işyerine girmek istesen beni yaşımdan dolayı doğrudan eler zaten. Türkiye'de en büyük sıkıntı şu, hep 30-35 yaşını aşmamış olmak gibi şartlar koyuyor. Bu çok yanlış. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)</li> <li>• 2012-2014 arasında fabrikamızın yaşadığı krizle çok zor günler geçirdik. İşsiz kaldık. Bir insanın belli bir yaştan sonra, emekliliğini hak etmeden işsiz kalması çok ama çok kötüydü. Bir laf vardır borçlunun ölmeye bile hakkı yok diye. İçin için ölüyorsunuz, ya ölürsem borçlar ne olacak, insanın aklına her şey geliyor. Travmalar yaşıyorsunuz. (Çalışan 13, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)</li> <li>• Asgari ücretle çalışmak istersem asgari ücrete bulurum ancak. Dışarıda iş aramam. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li> <li>• Maalesef bulamam. Bulsam da iyi iş bulamam. Nasıl olur, inşaatlarda gece bekçileri oluyor. Belki öyle bir iş bulurum. Daha düşük maaşla ya da sigortasız iş bulurum. Deneyime tecrübeye baksa ne ala, ama yaşa bakınca olmaz. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Şu anki kanunlardan ve uygulamalardan dolayı, burası beni işten çıkarsa iş aramam. Çünkü emekli maaşım otomatik olarak düşer. Piyasada şu anki ücret düzeyimde iş bulmam çok zor. İş bulurum ama çok düşük ücretli olur bulduğum iş. Bu yüzden de emekli maaşım etkileneceği için sigortalı bir işe girmem. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)</li> <li>• Bu yaştan sonra hele hiç bulmamam. Zaten işsizlik oranlarını da görüyoruz. İşsizlik o kadar yüksek ki. Bir sürü üniversite mezunu boşta. Bana mı iş verecekler. Ülkenin şartlarından kaynaklanıyor. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Piyasada fabrikalarda iş bulabileceğimi hiç sanmıyorum. Yaşa bakmazsa bulabilirim rahatlıkla. Ama yaşa bakarsa mümkün değil. (Çalışan 19, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li> </ul> |

Yaşlı çalışanlar, yalnızca ekonominin kriz dönemlerinde işten çıkarılma riskini artan bir şekilde yaşamazlar. Onlar, genellikle işgücü piyasası şoklarına ve ekonomik ortamdaki değişimlere karşı çoğunlukla savunmasız grubu oluşturmaktadır. Ekonomik ve mesleki yapıdaki yapısal değişiklikler, istihdam edilen yaşlıların niteliklerinin değerini düşürmekte, onları işten çıkarılmalara karşı daha savunmasız hale getirmektedir<sup>808</sup>.

Demografik bir faktör olarak yaş, iş güvensizliği algısını etkileme potansiyeline sahiptir. Yaş ve iş güvensizliği arasındaki ilişkiye dair ampirik kanıtlar tamamen net olmasa da bazı araştırmalar gençlerin daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşadıklarını gösterirken<sup>809</sup>, bazı araştırmalar ise yaşlıların daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşadıklarını bildirmiştir<sup>810</sup>. Hollanda, Belçika, İtalya ve İsveç'te yapılan araştırmada çalışan grupların, yaşlandıkça daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları ve yaş ile iş kaybının tehdit olarak görünmesi arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu ortaya konmuştur<sup>811</sup>. Yaşlı çalışanların da ifadelerinde vurguladıkları üzere, bilgi, beceri ve deneyime bakılmadığı sürece, yeniden iş bulma konusunda yaş dezavantaj olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanlar iş bulsalar bile mevcut işlerinde sahip oldukları çalışma koşullarının ve özlük haklarının daha altında, ancak başka bir alanda iş bulabileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle, bazı yaşlı çalışanlar “işsiz kalsam iş aramam” düşüncesine sahiptir. Beşeri sermaye kuramı da yaşlı çalışanların bu inancını desteklemektedir. Kuram özellikle yaşlı çalışanların daha önce işten çıktıkları ya da çıkarıldıkları sektörlerde kalmayı tercih ettiklerini öne sürmektedir. Bunun nedeni de sahip oldukları, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda, orada daha yüksek getiriye sahip olmalarıdır<sup>812</sup>. Ancak,

---

<sup>808</sup> Hofäcker, Western, s. 30.

<sup>809</sup> Ethel Roskies ve Christiane Louis-Guerin, “Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 11, Sayı: 5, 1990, s. 345; Alaina C. Keim, Ronald S. Landis, Charles A. Pierce ve David R. Earnes, “Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Insecurity”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt: 19, Sayı: 3, 2014, s. 269.

<sup>810</sup> Gisela B. Mohr, “The Changing Significance of Different Stressors After The Announcement of Bankruptcy: A Longitudinal Investigation With Special Emphasis on Job Insecurity”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı: 21, 2000, s. 337; Katharina Näswall ve Hans De Witte, “Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables”, **Econ. Ind. Democracy** 24, 2003, s. 189.

<sup>811</sup> Näswall ve De Witte, s. 199.

<sup>812</sup> Bruce Chelmsky Fallick, “The Industrial Mobility of Displaced Workers”, **Journal of Labor Economics**, Cilt: 11, Sayı: 2, 1993, s. 305; Derek Neal, “Industry-Specific Human Capital: Evidence from Displaced Workers”, **Journal of Labor Economics**, Cilt: 13, Sayı: 4, 1995, s. 657;



önceki sektöre yönelik beklentiler zayıf ise, çalışanlar diğer sektörlere yönelebilmektedir<sup>813</sup>. İş bulabileceğine yönelik inancı olan çalışanlardan ikisi (çalışan 10 ve 11) bu durumu dile getirmiş ve başka alanlarda çalışacaklarını belirtmişlerdir. Bir sektörden diğerine geçiş zor olabilmektedir. Ancak, bazı çalışanlar için sektörel değişim diğerlerinden daha kolay gerçekleşmektedir. Bu durum, çalışanların becerilerinin yeniden istihdam edilmek istedikleri sektörlere aktarılabilirliğine bağlıdır. Eğer çalışanların becerileri çok spesifikse ve özellikle yüksek kıdeme sahipse, söz konusu yaşlı çalışanların ücret kayıpları şeklinde zorluklar yaşamaları muhtemeldir<sup>814</sup>.

Yaşlı çalışanların ifadeleriyle benzer olmakla birlikte, emekli çalışanlar da yaş kriter alındığı için iş bulamayacaklarını, iş bulsalar bile daha düşük ücretli iş bulabileceklerini, ayrıca işgücü piyasasında üniversite mezunu gençlerin dahi iş bulamadığını, bu durumda yaştan dolayı kendilerinin şansının çok daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Emekli çalışanların ifadeleri Tablo 44’te yer almaktadır.

**Tablo 44:** Emekli Çalışanların İşgücü Piyasasında İş Bulabilmeye İlişkin İfadeleri

| <b>İş Bulabileceğine İnananlar (%35,7)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belki aynı iş üzerine bulamam ama bir iş bulabileceğimi düşünüyorum. Özellikle emekli olduğum için daha düşük şartlarda bulabilirim. Ama emekli olmanın da verdiği bir rahatlık var tabi. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li> <li>• İş bulabileceğimi düşünüyorum. Çünkü benim yaptığım iş sayılı yerlerde. Başka yerlerden de çağırıyorlar beni. Ben ısı işlem operatörüyüm. Çok sıcak ortamda çalışıyorum. Ben alışkınım işime. (Emekli 8, Yaş: 55, Dökümhane, Ulusal)</li> <li>• Bulabilirim diye düşünüyorum. Ama iş aramam. Bu yaştan sonra başka bir işyerine adapte olmak zor olur. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Çok uzun zamandır burada çalıştığım için şu an bile işi bırakıyorum desem beni çağırarak yerler var. Burada aldığım ücretin üzerinde teklif edenler bile var. Fakat ben buraya emek vermişim, burası bana emek vermiş. Benim buraya vefa borcum var. Bir bağlılığım var. O yüzden maddiyat arka planda kalır. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li> <li>• Emekli olduğum için bir şekilde bulabileceğime inanıyorum. Ama fabrikada şu an aldığım ücreti tabi bulamam. Daha düşük ücretle bulabilirim. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)</li> </ul> |
| <b>İş Bulabileceğine İnanmayanlar (%64,3)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasada şöyle bir algı var: “kaç yaşına gelmişsin biz senden ne bekleyebiliriz ki” algısı. Bu yaştaki bir çalışandan ne kadar fayda elde edebiliriz. Hatta bunu daha aşağı inersek bunu 35-40 yaşlarındaki insanlara bile söylüyorlar. İş ilanlarında zaten ilk olarak bunun önünü kapatıyorlar. Benim düşüncem, çalışmasına fırsat vermek. Deneme süresi diye bir şey var mesela. Önyargılı davranacağına bir bak. Tamamen önyargı var. 40-45 yaşında birini işe alacağıma daha genç uzun yıllar çalıştırabileceğim bir kişiyi işe alayım diyor. (Emekli 1,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Michelle Haynes, Richard Upward ve Peter Wright, “Estimating the Wage Costs of Interand Intra-Sectoral Adjustment”, **Weltwirtschaftliches Archiv**, Cilt: 138, Sayı: 2, s. 251.

<sup>813</sup> Fallick, s. 314.

<sup>814</sup> Neal, s. 664.; Youngjoo Cha ve Stephen L. Morgan, “Structural Earnings Losses and between-Industry Mobility of Displaced Workers, 2003–2008”, **Social Science Research**, Sayı: 39, 2010, s. 1145.

*Yaş: 54, Üretim, Ulusal)*

- Ben tecrübeme güveniyorum. Ama yaşıma esas alırlarsa bulamam gibi geliyor. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)
- Kesinlikle inanmıyorum. Lise terkim. Şimdi üniversite mezunu gençleri bile işe almıyorlar. Benim bu yaştan sonra hiç şansım olmaz. Piyasa koşulları, hükümet politikaları bu hale getirdi. İş yok. İstihdam yaratılmıyor. Bir de ücretler çok düşük. Ücret düzeyinin düşük olmasını işveren kullanıyor. Ben şimdi iş arayan olsam, sen ne diye geldin işe başvurduğun diyor, senin yaşının yarısında elemanlar var üniversite mezunu onları alırım diyor. Seni çalıştıracaksam vereyim 1000 TL çalış diyor. Ayrıca ciddi bir göçmen sorununuz var. Ucuz işgücü. Onlara öncelik veriliyor. Özellikle sendikasıız işletmelerde çok duyuyoruz. Bize gelince de yaşlısınız diyor. Gence de tecrüben yok diyor. Saçma bir ikilem var. Burada koşul belirleyen her zaman işveren oluyor. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)
- Kesinlikle bulamam. Özellikle benim mesleğimde zor. Çünkü dökümcüyüm ben. Tek bildiğim iş bu. O yüzden başka bir işletmeye başvursam, benim uzmanlaştığım alanın orada karşılığı olmaz. Bu yüzden burası benim için veli nimet. Bir de yaşa bakıyorlar tabi. O da işin içine girince hiç bulamam. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)
- Eğer burası beni çağırmasaydı, ben emekli olduktan sonra iş aramazdım. Çünkü bu yaştan sonra kimsenin beni işe alacağını sanmıyorum. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)
- Şimdi piyasa koşullarını düşündüğümde çok zor. Neden zor. Benim çocuğum işsiz. Şu anda pek çok yere başvuru yaptı. Haber bekliyor. İş var asgari ücretli iş var. Çalışma saatleri uzun. Ücret çok düşük. O da insanı tatmin etmeyeceği için işe girip başlayamıyorsun. Asgari ücretle nasıl ev geçindireceksin, pazara gideceksin, kira ödeyeceksin. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)
- Kesinlikle iş bulamam. Bir kere devlet en başta kadrolarına yaş sınırı koyuyor. İkinci olarak, özel sektör yaş sınırı koyuyor. Üçüncü olarak da ben 50 yaşına gelmişim. Bu yaştan sonra beni kimse işe almaz. Burada işe başlamadan önce, bir işletmeye İŞKUR üzerinden iş görüşmesine gitmiştim. Bana kağıt verdiler. Kağıttaki bilgileri doldurdum. Aldı kağıdı, bir yere gitti geldi. Bana verdiği cevap olumsuz oldu. Niçin olumsuz dedim. Yaş sınırı dedi. Ben 9 senedir buradayım. O işe başvurduğumda 41-42 yaşındaydım. Şimdi işsiz kalsam hiç şansım yok bence. Senin sıfatına, gücüne, kuvvetine, tecrübene bakmıyor, ilk olarak yaştan eliyor. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)
- Yaştan ötürü çok zor. Meslek açısından bulurum ama yaşa bakıldığı için işe almazlar. Bizim işte yaş da fark ediyor. Sıcak ortamda çalışıyorum ben. Ortam sıcak olduğu için, tansiyon ya da belli bir kronik hastalık varsa istemezler zaten. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)

Genel olarak, diplomalar, sahip olunan mesleki belgeler veya sertifikalar, becerilerin nesnel onayları olarak kabul edilmektedir. Bu tür resmi belgeler işverenlerin çalışanların becerilerini değerlendirmelerine yardımcı olmakta ve işte gereken becerileri öğrenebilmelerinin bir işareti olarak kabul edilmektedir<sup>815</sup>. Ancak, özellikle algı, önyargı gibi dış faktörler, bilgi, beceri, deneyim gibi bireysel faktörleri aştığında, iş bulamama kaygısı kalıcı hale gelmektedir<sup>816</sup>. Ancak, kıdemi yüksek olan çalışanlar, istihdam edildikleri işletmeye ve işe özgü bilgileri elde ettikleri için, söz konusu bilgiler yeni işverenler için anlamlı olamayabilecektir<sup>817</sup>. Bu da, yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliklerini olumsuz etkilemektedir. Emekli çalışanlardan 53 yaşındaki Emekli 7'nin de belirttiği gibi, bir alanda aşırı uzmanlaşma iş bulma olanağını azaltmaktadır. Dolayısıyla, yaşlı çalışanlar kıdemlerine bağlı olarak,

<sup>815</sup> Margarita Estevez-Abe, "Gender Bias in Skills and Social Policies: The Varieties of Capitalism Perspective on Sex Segregation", **Social Politics: International Studies in Gender, State & Society**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2005, s. 188.

<sup>816</sup> Jesus Yeves, Mariana Bargsted, Lorna Cortes, Cristobal Merino ve Gabriela Cavada, "Age and Perceived Employability as Moderators of Job Insecurity and Job Satisfaction: A Moderated Moderation Model", **Frontier in Psychology**, Cilt: 10, 2019, s. 10.

<sup>817</sup> Bauman, s. 15.

bulundukları işlerde çok fazla beceri kazanmakta ve konularında uzmanlaştıkça başka bir yerde istihdam edilmelerinin güçlüğüne yaşamaktadır. Bundan dolayı, sahip oldukları işlerindeki aşırı deneyim, onlar için bir garanti değil, iş kaybı olduğunda yeniden istihdam edilememe tehdidinin yaşandığı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **3.3.4.2. Yaşın Bilgi ve Beceri Geliştirmedeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler**

Yaşlı çalışanların sahip oldukları işi sürdürme ve işin gerekliliklerini karşılayabilmeleri için sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle yaş ayrımcılığı gibi tutumsal nedenlerden dolayı, başka işletmelerde iş bulabileceklerine ilişkin durumu yansıtan dışsal istihdam edilebilirlikleri düşük olan yaşlı çalışanların içsel istihdam edilebilirlikleri için, becerilerini güncel tutmaları büyük öneme sahiptir. İşler zamanla ortadan kalktığında ya da hızlı bir değişime uğradığında bir dizi kullanılabilir teknik bilgi ve beceri bireyin çalıştığı mevcut işletmede istihdam edilebilir olmasında belirleyici olmaktadır. Bu da içsel istihdam edilebilirliği ifade etmektedir<sup>818</sup>. Bu bağlamda, araştırma kapsamında, yaşlı çalışanlar, emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerine bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme anlamında yaşın bir etkisi olup olmadığı ve yeni teknolojilere uyum sağlayıp sağlamadıklarına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

##### **3.3.4.2.1. Genel Olarak**

Yaşlı çalışanların beceri ve yeteneklerine ilişkin yanlış inançlar, işverenleri veya potansiyel işverenleri yaşlı çalışanlara fırsatlar sunma konusunda isteksiz kılabilmektedir. Bu tür eylemsizliği destekleyen efsaneler arasında, meta-analiz çalışmalardan elde edilen yaş ve üretkenlik arasındaki korelasyonun esasen sıfır veya hatta pozitif olduğuna dair tekrarlanan bulgulara rağmen, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha az üretken oldukları inancı bulunmaktadır<sup>819</sup>. Tablo 45'te yaşlı

<sup>818</sup> Frits Kluytmans ve Marlies Ott, "Management of Employability in The Netherlands", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 8, Sayı: 2, 1999, s. 263.

<sup>819</sup> Neil Charness, "Work, Older Workers, and Technology", **Generations: Journal of the American Society on Aging**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2006, s. 28; Glenn M. McEvoy ve Wayne F. Cascio,

çalışanların ve emekli çalışanların bilgi ve beceri geliştirme anlamında yaşın etkisine ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 45: Yaşlı Çalışanların ve Emekli Çalışanların Bilgi ve Beceri Geliştirme Anlamında Yaşın Etkisine İlişkin İfadeleri**

| Yaşlı Çalışanların İfadeleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenmenin yaşı yok. Yaş geçse de insan öğrenebiliyor. Ben öğrenmeyi yaşa bağlama işini de anlamıyorum. Kişiye fırsat verildiğinde, imkan sunulduğunda, kişi de öğrenmeye açıksa neden öğrenmesin, kendini geliştirmesin. (Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal)</li><li>• İşimi etkilemiyor tabi. Ben operatör olduğum için zihinsel performans göstermek durumundayım. Sorumluluğumuz diğer çalışan arkadaşlara göre daha fazla. 5 arkadaş var bana bağlı çalışan. Bir günde 3000 tane ürün boyuyoruz. Farklı modeller var. Bir hata oldu mu amirler direkt bizi çağırıyorlar. (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal)</li><li>• Öğrenmenin yaşı yok. Şimdi ben ne kadar kıdemli de olsam, hergün bir teknoloji değişiyor. Çok ustayım deseniz de bilmediğimiz o kadar çok var ki. Hergün bir şey değişiyor. Biz de işimizle ilgili becerilerimizi geliştirmek zorundayız. Geliştiriyorum da ben. Yaşımın beni bu konuda olumsuz etkilediğimi düşünmüyorum. (Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Ben montaj işçisiyim. Bölümümüze gelen yeni teknolojik cihazlara ya da ekipmanlara uyum sağlayabiliyorum. Bizim eski ürettiğimiz araçlar manuel. Şimdi elektronik donanımı daha kapsamlı daha karmaşık araçlar üretiyoruz. Kendimizi geliştiriyoruz, eğitimler alıyoruz. Uyum sağlamada da zorluk yaşamıyorum ben. İşimizle ilgili bir değişiklik olduğunda hemen onun eğitimleri sunuluyor. Ben bir de sürekli sahaya gidiyorum. Bir gidiyorum 2 ay, 3 ay kalıyorum. Araçların fonksiyonunu görmek, kullanacak olanların eğitimi ve bakımı için orada bulunuyorum. Mesela uzmanlara aracın çalışma sistemini ve fonksiyonlarını öğretiyorum. Teknik bakım alanındaki operatörlere de aracın parçalarının nasıl söküldüğünü, nasıl takıldığını, nasıl tamir edileceğini öğretiyorum. O yüzden ben ürettiğim tüm araçların her bir zerresine hakim olarak onu banttan çıkarıyorum. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)</li><li>• Tabi çok etkiliyor. Burada ilk işe başladığım yıllarda, meslek lisesi metal işleri bölümünden mezun olmuşum, gelmişim, acemiym. Hiçbir şey bilmiyorum. Tezgahı öğreniyim, forklift kullanmayı öğreniyim, onu da öğreniyim bunu da öğreniyim diye bir istek bir heves vardı. Daha fazla açtım her şeye. Ama şimdi öyle değilim. Şimdi buraya ne kadar verimli olabilirim, “verimli bir şekilde işimi daha iyi nasıl yapabilirim”. Bunun hesabını yapıyorsun. Aldığım ücreti hak edeyim istiyorum. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)</li><li>• Tabi etkiliyor. Yılların bilgi birikimine dayanarak, bir şeyleri daha hızlı görebiliyoruz, sorunları daha hızlı çözebiliyoruz. Yaşla birlikte bilgi, beceri ve tecrübe artıyor. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li><li>• Olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum. İnsan seneler geçtikçe olgunlaşıyor. 23 yaşındaydım ben bu şirkete girdiğimde. O zamana göre çok daha farklıyım. Daha sakın kararlar alabiliyorum. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)</li><li>• Her geçen zaman daha da kendimi geliştirdiğimi düşünüyorum. İşimle ilgili beceri olarak hiçbir gerilemem olmadı. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)</li></ul> |
| Emekli Çalışanların İfadeleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ben yaptığım işi daha pratik nasıl yapabilirim diye düşünüyorum. Yaptığım hatalarımdan ders çıkarırım. Özellikle iş sağlığı anlamında kazadan korunmak için, sürekli kendimi geliştiririm. Ama yaşım beni bu konuda olumsuz etkilemez. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li><li>• Ben bilgi, beceri ve yeteneklerin yaşla ilgili olduğunu düşünmüyorum. Belki alışkanlık. Ben şu anda üretimdeyim. Üretimde daha genç arkadaşlarla birlikte çalışıyorum. Ustabaşı olduğum için onları koordine etme, yönlendirme işlevim oluyor daha çok. Sorun çıktığında, müdahale ediyorum. Beden olarak değil de zihnen bir çalışma söz konusu bende. O yüzden yaşın beni etkilediğini düşünmüyorum. Yaşım ve deneyimim arttıkça işi yapma, karmaşık sorunlarla mücadele edebilme gücüm de arttı bence. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li><li>• Geçmişte bize öğreten ustalarımızdan öğrendiğimiz kadarıyla, onların bize öğrettiklerinin üstüne koyarak devam ettik. Biz şimdi o kuşaktan öyle gördük, biz de yeni kuşağa bunu aşlamaya çalışıyoruz. Yaş kesinlikle bilgi, beceri ve yeteneği geliştirme konusunda bir kriter değil. Belki fiziksel olarak gerileme olabilir. Mesela</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

“Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 74, Sayı: 1, 1989, s. 12; Michael C. Sturman, “Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships”, **Journal of Management**, Cilt: 29, Sayı: 5, 2003, s. 614.

haftada 2 kere mesaiye kalmak yerine 1 kere kalırsın. Ama onun haricinde, zihinsel performans olarak hiçbir sıkıntı yok. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)

- Ben burada her şeye açığım. Kendimi de geliştiriyorum. Burada eğitim de veriyorum. İş sağlığı güvenliği olsun, tezgahla ilgili olsun. Yaşım beni geriletmiyor. (Emekli 8, Yaş: 55, Dökümhane, Ulusal)
- Yaptığımız iş ağır iş. Bizim işimiz tezgaha kalıp göndermek, tezgahtan kalıp almak. Şu an yaptığım işi gayet iyi yapabiliyorum. Beyaz yakayken oranın kurulumunda ben oradaydım. O yüzden tezgahın ve oradaki diğer ekipmanların herşeyine hakimim. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)
- Öğrenmenin kesinlikle sınırı yoktur. Ben yeni bir şey gördüğümde, ekipman olsun, tezgah olsun, teknoloji olsun öğrenmek isterim. Çok merak ederim çünkü. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)
- Kesinlikle olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum. Ben yaş aldıkça tecrübem daha da arttı. Gerilediğimi hiç düşünmüyorum. Fiziksel olarak da iyiyim. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)

Bilgi işlemenin ve öğrenmenin işlevleri, bireyin kariyeri boyunca çok az değişmektedir. Hatta, bazı bilişsel işlevler yaşla birlikte iyileşmektedir. Çoğu iş görevinde, hız ve dakiklık yaşlı çalışanların yüksek motivasyonu ve çalışma yaşamları boyunca biriktirdikleri deneyim ve bilgelik sayesinde ikame edilebilmektedir. Öğrenme hızı yaşla birlikte yavaşlasa da, gerçek öğrenme süreci bireyin yaşına doğrudan bağlı değildir. Öğrenmeye yönelik güçlü motivasyon, yavaş öğrenme hızını da telafi edebilmektedir<sup>820</sup>. Tablo 45'teki ifadelerden de görüleceği üzere, yaşlı çalışanlar, bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda yaşı kendilerini olumsuz etkilemediğini, aksine yaşla birlikte artan deneyimle, daha hızlı karar alma, muhakeme edebilme, karmaşık işleri yapabilme, sorunları daha sakin ve daha hızlı çözüme ulaştırma gibi becerilerinde iyileşme olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 16, yaşlanma ile gelişen zihinsel süreçleri göstermektedir:

**Şekil 16:** Yaşlanma ile Gelişen Zihinsel Süreçler



Kaynak: Ilmarinen, Aging, s. 548.

<sup>820</sup> Ilmarinen, Aging, s. 548; K. Warner Schaie, "The Course of Adult Intellectual Development", *American Psychologist*, Cilt: 49, Sayı: 4, 1994, s. 312.

Yaşlandıkça kademeli olarak kaslar zayıflamakta, fiziksel olarak güç kaybı meydana gelmektedir<sup>821</sup>. Ancak, günümüzde pek çok iş, ağırlıklı olarak bilişsel ve sosyal-duygusal yeterlilikler gerektirdiği için<sup>822</sup>, iş deneyiminin daha yaratıcı kullanılması, yaşlı çalışanların çalışma yaşamında mücadele edebilmelerini önemli ölçüde iyileştirebilmektedir. Yaşlı çalışanların iş performansı açısından en az genç çalışanlar kadar üretken olduğu gösterilmiştir. Yaş grupları arasındaki sonuçların beceri gerektiren ve hız gerektiren işlerde aynı olduğu bulunmuştur<sup>823</sup>. Ancak, yaşlanmanın, normatif ve kaçınılmaz bir süreç olduğu kabul edilirse, yaşlanma bireylerin üzerinde kontrol sahibi olduğu bir süreç değildir, bu nedenle çalışanlar yaşlandıkça, daha genç çalışan ve yöneticilerin onlara nasıl baktığına dair önyargılar daha olumsuz hale gelebilmektedir<sup>824</sup>. Bu durumu 51 yaşındaki Emekli 3 şu şekilde özetlemektedir:

*“Ben yaşın bilgi ve becerilerimi geliştirme anlamında bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Ama çevre faktörünü düşününce bir yaştan sonra bilgi ve becerileri geliştirme konusunda sanki gerileme oluyormuş gibi algılanıyor. Burada insan kaynakları yöneticimiz tarafından bile bana hissedilir bir biçimde yansıtıldı. Bana doğrudan sen yaşlısın gibi bir söylemde bulundu. Ama ben bunu hiçbir zaman kabul etmedim. Yaşlı olduğumu da kabul etmedim. Çünkü bir gencin yapabileceği şeyi ben de yapabiliyorum. “Öğrenmenin yaşı yoktur” diye büyük bir atasözü var. Dört sene önce buraya bir sistem kuruldu. Sistem kurulduktan sonra bizlere öğretilme ihtiyacı hissedildi. Eğitim verildi ve biz bunu öğrendik mi öğrendik. Gerekli eğitim, imkan verildiği sürece öğrenir insan. Ama “sen yaşlısın” şeklinde söylem hoş olmuyor. (Emekli 3, Yaş: 51, Üretim-Planlama, Ulusal)”*

### 3.3.4.2.2. Yaş - Teknoloji İlişkisi

#### 3.3.4.2.2.1. Yaşlı Çalışanlar

Araştırmalar, çalışanın yaşını teknoloji algılarının, kabulünün ve kullanımının bir yordayıcısı olarak incelemiş ve yaşın işyerlerini karakterize eden sosyo-bilişsel süreçleri ve değerleri şekillendirmede etkili olduğunu göstermiştir<sup>825</sup>. Buna göre,

<sup>821</sup> Peeters ve Emmerik, s. 357.

<sup>822</sup> OECD, Outlook 1998, s. 138.

<sup>823</sup> Ilmarinen, Aging, s. 548.

<sup>824</sup> Yeves ve diğerleri, s. 5.

<sup>825</sup> Jeanette N. Cleveland, Lynn M. Shore ve Kevin R. Murphy, “Person- and Context-Oriented Perceptual Age Measures: Additional Evidence of Distinctiveness and Usefulness”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 18, Sayı: 3, 1997, s. 240; Michael G. Morris, Viswanath Venkatesh ve Phillip L. Ackerman, “Gender and Age Differences in Employee Decisions About New Technology: An Extension to the Theory of Planned Behavior”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Cilt: 52, Sayı: 1, 2005, s. 70; Tracey E. Rizzuto, “Age and

teknoloji ve yaş ilişkisi sanılanın aksine aslında pozitifdir. Yaşlı çalışanlar teknolojiye uyum sağlayabilirler. Bazı araştırmalar, yaşlılar arasında teknolojiyle ilgili yaştan kaynaklı yüksek düzeyde kaygı ve rahatsızlık olduğunu belirtirken, aynı zamanda yaşlı çalışanlar arasında yeni teknolojileri benimseme konusunda da bir isteklilik olduğunu göstermektedir<sup>826</sup>. Tablo 46’da yaşlı çalışanların yaş ve teknolojiye uyum ilişkisine ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 46: Yaşlı Çalışanların Yaş ve Teknolojiye Uyum İlişkisine İlişkin İfadeleri**

| Olumlu Görüş (%86,7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş anlamında kesinlikle uyum sağlıyorum. Çünkü yeni bir teknoloji geldiğinde, eğitimleri veriliyor. Zaten yönergeleri var. Neyi nasıl yapacağımızı zaten gösteriyor. Hatta o teknolojik gelişmeler ya da değişiklikler bizim gibi yaşlı çalışanlar için çok iyi oluyor. İşimizi kolaylaştırıyor. Uyum sağlama konusunda da bunun yaşla ilgisi yok. Biz belki yeni nesil gibi teknolojiyle büyümedik. Ama teknoloji kullanmak sadece bilgisayar ya da akıllı telefon kullanmak değil. Biz belki gündelik hayattaki bu teknolojilere uyum sağlamada zorlanabiliriz, ama ben işimdeki yeniliklere uyum sağlamada zorlanmıyorum. (<i>Çalışan 1, Yaş: 50, Üretim, Ulusal</i>)</li> <li>• Teknolojinin gelişmesi hem işletmeler için hem de bizim için büyük avantaj. Ben tabi bu saatten sonra bir yazılım bir program geliştiremem. Zaten o benim işim değil. Ama işimle ilgili teknolojiyi kullanma konusunda sıkıntı yaşamıyorum. İşletme içindeki bilişim ağ sistemi üzerinden, vakit kaybetmeden işimi halledebiliyorum. (<i>Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal</i>)</li> <li>• Teknolojinin gelişmesini ben özellikle avantaj olarak görüyorum. 22 yıl önce burada işe başladığımda teknoloji eskiydi. Beden gücüne çok ihtiyaç duyuyorduk. Ama şimdi, teknoloji işimizi daha da kolaylaştırıyor. 22 yıl önce montajını yaptığımız arabalarla şimdiki arabalar arasında uçurum var. Şimdiki sistemler daha karmaşık, daha fazla elektronik aksam var. Biz de üretilen araçlara göre kendimizi geliştiriyoruz. İş yaparken de ergonomik koşullar olarak çok yormuyor. Biz de beyin çalışıyor. (<i>Çalışan 5, Yaş: 50, Montaj, Uluslararası</i>)</li> <li>• Teknolojinin gelişmesi bizim için her zaman avantaj. Uyum sağlayabiliyorum. Takip ediyorum. Özellikle işimle ilgili olan her türlü elektronik ya da mekanik ekipmanı kullanabilecek ve öğrenebilecek kapasitem olduğunu biliyorum. Beceri olarak da onları öğrenebileceğim yatkınlığım var. Araştırıyorum sürekli. (<i>Çalışan 6, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası</i>)</li> <li>• Teknoloji bizim ülkemize çok hızlı girdi. Avrupa, kendileri teknolojiyi oluşturdıkları için, alt yapısını oluşturdıkları için yavaş yavaş üretimlerine entegre ettiler. Bu yüzden de daha çabuk adapte oldular. Eminim Avrupa’daki çalışanlar ya da kişiler de bunun stresini yaşıyor ama, bizim Türk insanı daha fazla stres yaşıyor bu teknolojinin bu kadar hızlı ilerlemesinden dolayı. Çünkü, yetişeceğim diye kendimizi yıpratıyoruz. Bunun bizim fabrikamıza yansması da şu şekilde oldu: Robot sistemler kuruldu. Bugüne kadar bizim operatörlerin yaptığı işleri robotlar yapmaya başladı. Üretim montaj hatları için de robot olmasa bile çeşitli aparatlar, teknolojik aletler geliyor. Örneğin lastiği takarken önceden operatör tek tek biconları takıp sıkardı. Şimdi bir teknoloji geldi. 12 biconu operatör tek tuşla sıkıp, işi çok kısa bir sürede ve daha az güç kullanarak bitirebiliyor. Peki bu çalışanları nasıl etkiledi? Bu robotlaşma ya da teknoloji yüzünden iş kaybı yaşayan oldu mu? Sistem daha yeni yeni oturuyor. Bunun işgücüne yansması daha olmadı. Ama şöyle, çalışanların işini kolaylaştırdı ve pratikleştirdi. Kıdemli, daha yaşlı çalışan arkadaşlarımızdan, “bizim zamanımızda bu teknolojiler olacaktı, ne üretim yapardık, ne kadar hızlı ürün verirdik dediklerini duyuyorum”. Kimsede bir uyum sıkıntısı olmadı. Olumsuz anlamda bir söylem yok. Zaten teknik bir değişiklik ya da yeni bir teknoloji geldiği zaman eğitimler veriliyor. Hem nasıl kullanılacağı ile ilgili broşürleri var, panolara asılıyor hem de teorik ve pratik eğitimi mutlaka veriliyor. (<i>Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası</i>)</li> <li>• Teknoloji güzel bir şey. Ama tembelliğe alıştıran. Her şeyi makineler yapıyor. İnsanlar da sadece onu yönetiyor. Özellikle, teknoloji çok ağır kaldırmak zorunda olunan işlerde orada çalışanlar için kolaylık sağladı. Artık eskisi gibi beden gücüyle indir, kaldır, ağırlık, yük yok. Ben teknolojiye uyum sağlayabiliyorum. Benim</li> </ul> |

Technology Innovation in the Workplace: Does Work Context Matter?”, **Computers in Human Behavior**, Sayı: 27, 2011, s. 1613.

<sup>826</sup> P. Turner, S. Turner ve G. Van De Walle, “How Older People Account For Their Experiences With Interactive Technology”, **Behaviour & Information Technology**, Cilt: 26, Sayı: 4, 2007, s. 293.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>içinde avantajları oldu tabi işimle ilgili. (Çalışan 9, Yaş: 57, Üretim, Uluslararası)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji herkes için avantaj, doğru kullanabildiğin sürece. Üretim sürecindeki teknolojik değişikliklere uyum sağlamada zorlanmıyorum. Burada 25-27 yıldır çalışıyorum ve tüm değişiklikleri gördüm. Mesela eskiden tezgahlara kalıbı ya da sacı elle getirip götürürdük. Şimdi ona göre aparatlar yapılıyor. Onlar getirip götürüyor. Manuel tezgahlardan elektronik tezgahlara geçtik. Bu tür yenilikler bizim üzerimizdeki yükü azaltıyor. Robotların da ben insan gücünün yerine geçeceğine inanmıyorum. Onun yapacağı iş ayrı, robotun yapacağı iş ayrı. Birbirinin yerine tam anlamıyla geçemez bence. Ama teknoloji işi yaparken hem fiziksel olarak hem de psikolojik olarak rahatlatıyor. Hata yapma oranını çok aza indiriyor. Güç olarak da yükümüzü azaltıyor. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)</li> <li>• Ben uyum sağlıyorum. Üretim sürecinde bizim görevimiz icabı şu an bilgisayar kullanıyoruz. Montaj hatlarında şimdi tablet kullanacağız. Tespit ettiğimiz kusurları şu an sicil kartına kalem kalem not alarak kaydediyoruz. Şimdi ise tablet üzerinde kayıtlar gerçekleştireceğiz. Bu bize elbette kolaylık sağlayacak. Geçiş sürecindeki eğitimler de planlandı. Bir eğitim sürecimiz olacak bununla ilgili. Ben teknolojiyi risk olarak görmüyorum. Çünkü çalışma koşullarını iyileştiren bir tarafı var. Bizim üretim sürecinde kullandığımız ekipmanlar geliştikçe, işin yapılma kalitesi de artıyor. Daha önce kaynak robotları, boya robotları geldi. CNC tezgahları geldi. Çok işçi çıkarılacak dendi. Kimse de çıkarılmadı. Teknoloji geldikçe, verimlilik artıyor, şirketin kazancı artıyor, kazanç arttıkça da yeni yatırımlar yapılıyor. Yeni alanlar açılıyor. (Çalışan 12, Yaş: 50, Kalite, Uluslararası)</li> <li>• Bence teknoloji avantaj. Bizim burada devamlı ağır kaldırma işi çok fazla. Biz yıllardır jantları kendimiz indirip kaldırdık. Şu anda mesela benim belimde dört ayrı yerde fıtık var. Ama şimdi çelik aparatlarımız var. Onunla alıyorsun jantı, kaldırıyorsun, taşıyorsun. Bir günde yüzlerce jant kaldırıyorduk eskiden her biri 15-17 kg. Ama şimdi teknoloji bu ağırlığı kaldırıyor çalışanın üzerinden. Özellikle fiziksel güç gerektiren, beden gücüyle çalışılan işlerde çok faydası oluyor. (Çalışan 15, Yaş: 51, Boyahane, Uluslararası)</li> <li>• Teknolojiye de uyum sağlıyorum. Gençlerle kıyaslayınca tabi biz biraz daha geç kavırıyoruz. Onlar hemen öğreniyorlar. Ben de öğreniyorum ama gençler akıllı telefona, bilgisayara, tablete daha hakimler. Biz biraz daha geriden yakalıyoruz. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Teknolojinin gelişmesi bence büyük avantaj. Hem günlük işlerimi internetten kolaylıkla halledebiliyorum. Hem de işimle ilgili gelişen teknoloji işi kolaylaştırıyor. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)</li> <li>• Teknolojinin gelişmesi avantaj. Eskiden jantın çapını almak için güç kullanıyorduk. Ama şimdi makineler var onu yapmak için. Diğer bölümler daha farklı. Döküm olsun, imalat olsun, orada çalışan arkadaşlarım için daha iyi oldu. Yeni tezgahlar geliyor. Gelen her yeni teknoloji çalışanların çalışma koşullarını daha rahatlatıyor aslında. Bedene yüklenen güç makineye yükleniyor. Ama teknoloji işsizliğe de neden oluyor tabi. Şimdi robotlar, yeni tezgahlar geldi diye biz de işten çıkarılan olmadı. Ama yeni işçi alımı da yok. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Uyum sağlamak zorundayız. Çünkü çalıştığımız tezgahlar bilgisayarlı. Zaten eğitimlerini alıyoruz. (Çalışan 19, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Olumsuz Görüş (%13,3)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evet ben hissediyorum onu. Mesela bazı yenilikler getiriyorlar, o yeniliklere biraz uyum sağlamakta zorlanıyorum. Gençler daha iyi uyum sağlıyor. Biz biraz daha çekimser duruyoruz. Ama bize kolaylık sağlıyor o teknoloji gerçekten de. Öğreniyoruz ama biraz çekimserliğimiz oluyor. (Çalışan 2, Yaş: 50, Boyahane, Ulusal)</li> <li>• Bizim için dezavantaj. Biz biraz “eski kafalıyız”. Öyle günlük hayatta akıllı telefon kullanıyoruz ama bilgisayar filan zor. (Çalışan 3, Yaş: 51, Boyahane, Ulusal)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Yaşlı çalışanların ifadelerinden de anlaşılabacağı üzere, yaş ve teknoloji arasındaki ilişkiyi çoğunluk olumlu olarak değerlendirmiş ve işlerinin bir parçası olarak teknolojinin çalışma koşullarını iyileştirdiğini, fiziksel olarak ağır güç gerektiren görevlerde yükü hafiflettiğini, özellikle işle ilgili yeniliklere uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Çalışanların aynı işlerinde farklı teknolojileri kullanmaları ve uyum sağlamaları genellikle kolaydır. Yaşlı çalışanların yıllardır aynı alanda istihdam edildiği ve uzmanlaştıkları kabul edildiğinde, daha önceden sahip oldukları bilgi birikimleri, becerileri ve deneyimlerini yeni duruma transfer etmeleri daha rahat gerçekleşmektedir. İnsan doğası gereği de içinde daha fazla



bulunduğu durumu kolay öğrenir ve unutması zordur. Mavi yaka çalışanların işle ilgili becerileri artık psikomotor beceri halini aldığı için, özellikle işleriyle ilgili değişikliklere ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamadıkları gözlenmektedir.

### 3.3.4.2.2. Emekli Çalışanlar

Emekli çalışanlar açısından durum yaşlı çalışanlarla benzer olmakla birlikte, emekli çalışanlar arasında olumsuz görüş bildirenlerin oranı daha yüksektir. Olumsuz görüş bildirenler, eğitime gençlerin gönderildiğine, teknolojinin yoğun kullanıldığı alanlarda gençlerin tercih edildiğine, işlerinde çok fazla teknoloji kullanılmadığına ya da yaşları ilerledikçe gerisinde kaldıklarına yönelik koşullanmışlıklarına vurgu yapmaktadırlar. Emekli çalışanların yaş ve teknolojiye uyum ilişkisine ilişkin ifadeleri Tablo 47’de yer almaktadır.

**Tablo 47:** Emekli Çalışanların Yaş ve Teknolojiye Uyum İlişkisine İlişkin İfadeleri

| Olumlu görüş (%71,4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Teknoloji daha kolaylık kesinlikle. Çözüm daha basit. Kullanmayı öğrendikten sonra çok rahatlık. En basitinden bir civatayı el kol gücüyle sıkmaktansa, elektronik bir aletle aynı işi yapmak daha pratik. Hem zaman açısından hem de beden sağlığı açısından. İnsan gücüne daha az ihtiyaç duyulmasını sağlıyor. Bu tüm çalışanlara kolaylık sağlıyor, ama düşününce engelli ya da bizler gibi yaşlı çalışanlar için rahatlık oluyor. Tabi işsizliğe neden oluyor. Ama bu da bence işe göre değişiyor. Ben çok da işsizliğe neden olduğunu düşünmüyorum. Yapılacak o kadar çok iş var ki, her işte robot, teknoloji kullanmak mümkün olmaz. Bir de her işletmenin teknolojiye yatırım yapacak ekonomik gücü olmayabilir. Bizim burada çok yoğun teknoloji yatırımı yok. Ama ergonomik olarak çalışmamızı kolaylaştıracak yatırımlar yapılıyor. Bunların da eğitimi zaten bizlere verildiği için, ben de uyum sağlamakta zorlanmıyorum. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)</li><li>• Ben kendimi yenilikçi olarak tanımlıyorum. Teknolojiye hiç karşı değilim. Günlük işlerimi banka vs. olsun, dijital platformda halledebiliyorum. İşte ise, herkesin bir istasyonu var, istasyonlarda da operasyon planları var. Herkesin operasyon planına göre yardımcı resimler var. Teknolojik olarak üretim bandında çok fazla teknoloji yoğun değil. Biz burada montaj yapıyoruz. Malzemeler gelir. Ambar günlük dağıtım yapar. O gün işçilerin hangi işi yapacağı bellidir. Günlük yapacağı iş bellidir. Saati, dakikası, yapacağı iş miktarı tek tek yazılmıştır. Onun üzerinden gider. Teknoloji olarak çok fazla yoğun bir çalışma tarzımız yok. Sadece kaldırıcılar yürüteçler var. Onların da kullanımını biliyoruz. (Emekli 2, Yaş: 62, Test, Ulusal)</li><li>• Teknolojiye yetişmek çok zor. Ne kadar hevesli ya da istekli olsa da insan, bir yere kadar yakalayabiliyoruz. Ama işimle ilgili teknolojik değişikliklere uyum sağlayabiliyorum. (Emekli 3, Yaş: 51, Üretim-Planlama, Ulusal)</li><li>• Nisan ayında ben izinliyken, yeni bir tezgah alınmış. Benim kullanmayı hiç bilmediğim bir tezgah. Neresinden açılır, neresinden kapanır, nasıl yönetilir hiç bilmiyorum. Sonra bana bu tezgahı öğreneceksin dediler. Tezgahı ilk kullanmaya başladığımda kendi kendime sanki risk alıyormuşum gibi geldi. Çünkü o tezgahın eğitimini ben almadım. Ama eğitim alan bir çalışma arkadaşım bana gösterdi. Şuradan açıyorsun, şuradan kapatıyorsun, devrini şu şekilde ayarlıyorsun gibi. Benzer tezgahları kullandığımız için bir alt yapı var ama doğrudan eğitimini almadık. Daha genç çalışma arkadaşlarım almış, ben de onlardan öğrendim. Yeni tezgahla çalışmaya başladım. Ürünün kalitesini iyileştirdim. Bir iki gün öğrenene kadar zorlandım, ama sonrasında bir sıkıntı yaşamadım. Ben çok çabuk uyum sağlayabiliyorum. Teknikerim, işim gereği eğitimlerini aldığım her türlü teknik ve teknolojik materyali kullanabiliyorum. Bilgisayarlı sistemleri kullanabiliyorum. Mesleğimle ilgili bir şey olduğu zaman, öğrenmem gereken bir şey araştırıp öğrenebiliyorum. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)</li><li>• Teknolojiden korkmadığım sürece avantaj. 2008 yılında biz farklı bir çalışma sistemine geçtik. Bilgisayar kullanmamız gerekiyordu. Ben de bilgisayarı hiç bilmiyordum. Bilen arkadaşlara sorarak, karıştırarak öğrendim. Bulduğum her boş zamanda, word, excel bunları karıştırdım. Bizim kaydetmemiz gereken sayfaları</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>karıştırarak kendimi geliştirdim. İşletme bize o eğitimi sunmadı o zamanlar. Teknoloji merakla ilgili. Bir de teknolojiyi kabullenmek lazım. Çünkü ben çalışmak istiyorsam, çalışmaya devam etmek istiyorsam nereye gidersem gideyim, teknolojiyle karşılaşacağım. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biz bundan 20 yıl önce çalıştığımız ortama bakıyoruz, bir de şimdiki ortama bakıyoruz. Artık çağ değişiyor. Bütün aletler değişiyor. Biz elle forkliftle kalıpları kaldırırdık, şimdi artık calaskal vinçle kaldırıyoruz. Mesela endüstri 4.0 diyorlar robot filan getiriyorlar. Onlar işin yapılışını kolaylaştırıyor. Ama bizim işimizi elimizden alır mı, bilemiyorum. Ama o robotu yapacak olan da insan, bozulduğunda bir şey olduğunda tamir edecek de insan. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)</li> <li>• Ben yaşımla itibariyle hala öğrenmeye açığım. Öğrenmek için de işimle ilgili dokümanları okuyorum. Kalite-güvence biriminde çalıştığım için işim öğrenmeye açık bir iş. Teknolojiyle aram fena değil. Bilgisayar kullanabiliyorum. Ama Excel’de çizim yapamıyorum. İşletme eğitim sunuyor bu konuda ben pek eğitime katılmak istemiyorum. Yanımdaki genç arkadaşlarımdan destek istiyorum. Onlar hemen iki dakikada hallediyorlar. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)</li> <li>• Teknoloji güzel bir şey. Daha eskiden benim çalıştığım ortamla şimdiki ortam farklı. Şimdi mesela ısıtma fırınlarımız var. Koyuyorsun kalıbı orada ısıyor. Ama eski ortamda ateş yanıyor ortada. Orada ısıtmaya çalışıyorsun. Hem ortam çok sıcak oluyor, hem de riskli yangından dolayı. Şimdi daha rahat. Robotlaşma çalışan kesimi olumsuz etkiler. İşçinin işini elinden alabilir. Ama çalışma koşullarını kolaylaştırma açısından olumlu bir gelişme. Şimdi bundan sonra aslında daha çok gerekecek. Çünkü emeklilik yaşı artıyor. O yaştan sonra işveren çalıştıracak mı, çalıştırmayacak mı orası da şaibeli. Ama emeklilik hakkını elde edebilmek için insan mecbur çalışmaya. Bu teknolojiyle 60 yaşına gelmiş kişi de çalışabilir. (Emekli 10, Yaş: 54, Dökümhane, Uluslararası)</li> <li>• Bizler için çok avantajlı değil aslında. Tabi sosyal hayattan bahsediyorum. Biz hem yoğun çalışıp, hem evin ailenin sorumlulukları ile ilgilenirken, bir taraftan teknolojiyi takip etmekte zorlanıyoruz. Gençler daha çok ilgili. Ben yakalayamıyorum. Ama burada işimle ilgili bir teknolojik gelişme bir şey olduğunda onu öğreniyorum. Eğitimci geliyor, gösteriyorlar. Ama bizim fabrikada internet kullanımı yasak. İnterneti kapatıyorlar. Mesela bir anda bir bilgiye ihtiyacımız oluyor. Ama araştırıp öğrenemiyoruz. Dışarı çıkınca bakayım diyorsunuz. Ama bazen aklımızdan çıkıyor. (Emekli 11, Yaş: 53, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Her işte olduğu gibi benim işimde de robotlaşma var. Robotlar aracılığıyla gerçekleştiriyoruz işi. Baksanız içeride çalışanlarda, artık el becerisi kullanan çok yok. Makineler, teknoloji ona olan ihtiyacı azalttı gibi görünüyor. Fakat hala el becerisi çok önemli. Makineleşme ya da robotlaşma çok olunca, nasılsa çoğu işi teknoloji aracılığıyla yapıyoruz diye, genç deneyimsiz çalışanları işe alıyorlardı. Baktılar olmadı, verim çok düştü, hedefler tutmadı, artık yaş kriterini arturdılar. Bizim işletmemiz için konuşursak, o gençleştirme politikası artık tersine dönüyor. Fabrika içinde çok iyi bir denge kurmak lazım. Genç işsizliği çok yüksek, genç işçi alınmıyor, ama çalışma ortamında uyumsuzluklar ortaya çıkıyor. Dengeyi kurmak çok zorluyor. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Olumsuz görüş (%28,6)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu konuda gerçekten geri kaldığımı düşünüyorum. Ama işimde bilgisayarı kullanıyorum. Kullanmam gereken bilgisayar programlamasına hakimim. Ama akıllı telefon, tablet ne bileyim o tür teknolojiye ilgim çok yok. O yüzden geri sayılırım. (Emekli 5, Yaş: 56, Kalite, Ulusal)</li> <li>• Teknolojiyi biraz yakalayamıyorum. Akıllı telefonum var. Ama mesela telefonu açarken hızlı açamıyorum. Akıllı telefon, bilgisayar gibi teknolojilere uyum sağlamada biraz zorlanıyorum. İşle ilgili bir teknoloji olduğunda eğitim sunuluyor. İşletme eğitime gönderiyor. Ama daha genç birini gönderiyorlar. Ben genelde katılamıyorum. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)</li> <li>• Biraz zorlanıyorum teknoloji konusunda. Biz mesela şu an elle döküyoruz, ama otomatik tezgahda döküm yapan arkadaşlar var. Onların üretim sürecinde son teknoloji var. Bizi oraya yazmıyorlar. Yaşımızdan dolayı bizi o tezgahlarda çalıştırmıyorlar. Daha genç, yeni arkadaşları oralarda çalıştırıyorlar. Biz elle döküğümüz için bizi o tarafa almıyorlar. Bizim yaptığımız elle döküm işlemi bilgi, tecrübe ister. Diğer tarafa ise teknoloji var, düğmeye basıyorsun sadece. Bakınca diğerinde çalışmak daha basit aslında. Orada, makine arıza yaptığında hemen çözmen lazım. Biz de ise, döküğümüz gravitede bilgi gerekir. Otomatik üretime göre bizim yaptığımız iş daha zor. Bir de bizim yaptığımız işe insanları yetiştirmek çok zor oluyor. Özellikle genç bir çalışanı otomatik sistem varken elle dökmeye yetiştirmek çok zor. O yüzden, gençler otomatik sistemlerle biz de manuel sistemde çalışıyoruz. Bizi diğer tarafa bu yüzden geçirmek istemiyorlar. (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)</li> <li>• Yaş ilerledikçe teknolojinin biraz gerisinde kalıyoruz. Bizim birim teknolojik ekipmanla donatılmış bir yer değil. Düğmeye bas çalışsın gibi bir iş yok. Tamamen çalışanların becerisine bağlı olarak yapılan bir iş. O yüzden işimi yerine getirirken, teknolojiye çok ihtiyaç duymuyorum. (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Emekli çalışanlar arasında, yeni teknolojileri öğrenme konusunda emekli olmamış yaşlı çalışanlara göre olumsuz görüş bildirenlerin oranı daha fazladır.

Olumsuz görüş bildirenlerin vurguladıkları unsur, eğitim fırsatlarının daha çok genç çalışanlara sunulduğu yönündedir. Aynı zamanda, teknolojiyle donatılmış birimlerde aslında yaşlıların daha rahat çalışma imkanı olmasına rağmen genç çalışanların tercih edildiği görülmektedir.

Bazen, teknolojinin işlerini gerçekleştirebilmelerinde bir gereklilik olmamasından dolayı çalışanlar teknolojiye uyum becerilerini geliştirmek durumunda kalmamaktadırlar. Emekli çalışanların ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, el becerisinin daha yoğun olduğu işlerde çalışmadan dolayı, teknolojiye olan ihtiyaç daha azdır. Mevcut çalışma koşulları ve işle ilgili görevleri yoğun teknoloji gerektirmediği için, ancak ihtiyaçları kadarını öğrenmek onlara yeterli gelmektedir. Bu durum, emekli çalışanların teknolojiye uyum sağlayamadığı anlamına gelmemeli ve genellenmemelidir. Emekli 16, işletmelerinde çalıştıkları birimin teknolojik ekipmanla donatılmış bir yer olmadığını, bu nedenle de teknolojiye ihtiyaç duymadığını ve uyum sağlama konusunda bir gereklilik olmadığını belirtmiştir. Aynı işletmenin işyeri sendika temsilcisi de çalışanın bu ifadesini şu şekilde doğrulamaktadır:

*“Bizim işlemede teknolojiyle çalışan çok fazla birimimiz yok. Zaten teknoloji yoğun bölümlerde, o konuda eğitim almış, bilgi edinmiş çalışanlar yer alıyor. Bizim burada döküm ve tezgah olduğu için daha çok el becerisi önemli. El becerisinin gerektiği birimlerde daha çok 40-45 yaş üzeri çalışanlar yer alırken, teknoloji yoğun bölümlerde daha çok gençler çalışıyor. O bölümler tamamen otomasyon. Programı giriyorsun, düğmelerle çalışıyorsun. Programı zaten uzmanlarımız yapıyor. Orada çalışanlar düğmecilik yapıyor. Biz öyle diyoruz kendi aramızda. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)”*

Ancak, tamamen el becerisine dayalı çalışma, başka bir işletmede karşılığı yoksa istihdam edilebilirlik açısından risk yaratmaktadır. Çalıştıkları birimler itibarıyla, bugüne kadar sahip oldukları iş bilgisi ve deneyim yoğunluğu, emekli çalışanların bireysel becerilerinin belirli çalışma alanlarına daha bağlı ve giderek daha az aktarılabilir hale geldiği anlamına gelmektedir<sup>827</sup>.

#### **3.3.4.2.2.3. İşyeri Sendika Temsilcileri**

İşyeri sendika temsilcileri, yaşlı çalışanların işleriyle ilgili değişikliklere uyum sağlamaları konusunda, bilgi, beceri ve deneyimin önemine vurgu

<sup>827</sup> European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), **Working and Ageing Emerging Theories and Empirical Perspectives**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010, (Empirical), s. 46.

yapmaktadırlar. Temsilcilere göre, söz konusu birikim yaşlı çalışanların teknolojiye uyum göstermelerinde avantaj sağlamaktadır:

*“Kişinin kendisiyle alakalı bir şey. Genellememek lazım. Belli bir süre bu işletmede çalışmış olan kişi zaten işin temelini aldığı için daha kolay uyum sağlıyor. Zorlanabilir belki. Ama bu zorlanmayı genç bir çalışan da yaşayabilir. Sonuçta teknoloji dediğimiz şey akıllı telefon gibi bir şey değil. Gençler belki bilgisayarı akıllı telefonları çok iyi kullanıyor diye, yaşlılar sanki teknolojinin çok gerisinde, uyum sağlayamaz diye düşünülür, ancak iş mevzu olduğunda yaşlı çalışanlar da gayet iyi bir şekilde adapte oluyorlar. Önemli olan onlara eğitim fırsatı sunulması. Zaten herhangi bir değişim olduğunda mutlaka tezgah eğitimi ya da oryantasyon eğitimleri sağlanıyor. İşin temelini çok iyi bildikleri için de, bu değişiklikler onların daha rahat çalışmasını sağlıyor. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”*

*“İşletmede gerektiğinde, bir tezgah ya da bir ekipmanda değişiklik olduğunda eğitimler veriliyor. Ona da gayet uyum sağlayabiliyorlar. Son 3-4 sene içerisinde eski klasik dediğimiz tezgahların yerine CNC, dijital kontrollü kodlu tezgahlar getirildi. Ve arkadaşlarımız onlara adapte oldular ve çalışıyorlar. Öğrendiler de çok iyi bir şekilde. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)”*

*“Çalıştıkları işkolunda veya iş bölümünde gerçekten o çalışana ihtiyaç vardır. Çünkü öyle yerler var ki bizim 50 yaş üzeri çalışanlarımızın hepsi, kritik ya da önemli noktalarda istihdam edilenlerdir. Kalite kontrolde, bakım bölümünde çalışanlardır. Böyle yerlerde tecrübe önemli, yeni nesilde de henüz tecrübe pek bulunmadığı için emanet edilemeyecek pozisyonlarda çalışır. Fiziksel güç ve enerji bakımından gençler daha çok tercih ediliyor ama, bizim işte akıl, bilgi ve beceri çok önemli. Yeni nesilde akıl, zeka çok yüksek, ancak bilgi ve beceri yeterli değil. Beceri konusunda gelişebilmeleri için çok fazla üstüne gidilmesi gerekir. Kendi isteğiyle öğrenme davranışı biraz zayıf. Yeni tezgahlar geldiğinde, özellikle dijital tezgahlar geldiğinde, yaşlı çalışanlar gerekirse sabaha kadar kendilerinden fedakarlık ediyorlar, tezgahları incelerler. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”*

*“Değişen teknolojiyle birlikte, aslında belli bir yaştan üzerindeki çalışanların teknolojiye ayak uydurması zor oluyor. Ama tecrübe de önemli. Bizim fabrikamızda bizim yaptığımız işlerde herkes kendi tezgah ayarını kendisi yapıyor. Bazı fabrikalarda bu böyle değil. Ayarcılar var, onlar tezgahı ayarlıyorlar, diğer arkadaş sadece bağlayıp çıkartıyor. Biz de böyle değil, herkes kendi yapıyor. Bu da tecrübe gerektiren bir iş. Bizim burada tecrübeli çalışanlara ihtiyacımız var. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Çalıştıkları işkolunda veya iş bölümünde gerçekten o çalışana ihtiyaç vardır. Çünkü öyle yerler var ki bizim 50 yaş üzeri çalışanlarımızın hepsi, kritik ya da önemli noktalarda istihdam edilenlerdir. Kalite kontrolde, bakım bölümünde çalışanlardır. Böyle yerlerde tecrübe önemli, yeni nesilde de henüz tecrübe pek bulunmadığı için emanet edilemeyecek pozisyonlarda çalışır. Fiziksel güç ve enerji bakımından gençler daha çok tercih ediliyor ama, bizim işte akıl, bilgi ve beceri çok önemli. Yeni nesilde akıl, zeka çok yüksek, ancak bilgi ve beceri yeterli değil. Beceri konusunda gelişebilmeleri için çok fazla üstüne gidilmesi gerekir. Kendi isteğiyle öğrenme davranışı biraz zayıf. Yeni yeni tezgahlar geldiğinde, özellikle dijital tezgahlar geldiğinde, yaşlı çalışanlar gerekirse sabaha kadar kendilerinden fedakarlık ediyorlar, tezgahları incelerler. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”*

*“Değişen teknolojiyle birlikte, aslında belli bir yaşın üzerindeki çalışanların teknolojiye ayak uydurması zor oluyor. Orada bir zorlanıyor ama tecrübe de önemli. Bizim fabrikamızda bizim yaptığımız işlerde herkes kendi tezgah ayarını kendisini yapıyor. Bazı fabrikalarda bu böyle değil. Ayarcılar var, onlar tezgahı ayarlıyorlar, diğer arkadaş sadece bağlayıp çıkartıyor. Biz de böyle değil, herkes kendi yapıyor. Bu da tecrübe gerektiren bir iş. Bizim burada tecrübeli çalışanlara ihtiyacımız var. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Gençler bizim baş tacımız. Biz onlara öyle bakıyoruz. Ama, çalışma hayatında gerçekten birebir %100 güvenelim mi dersek, burada hata yapmış oluruz. Öğitmenlere de sorduğumuz zaman, belli bir yaşa gelmiş olan insanların eğitimleri daha iyi aldığını söylüyorlar. Tamam belki algılamada biraz daha zorlanma olabiliyor. Yani bir kere de değil de belki iki kerede öğreniyorlar. Bunu kabul etmek lazım. Örneğin, akıllı telefonu bir yaşlıyla gencin öğrenmesi çok farklı. Ama fabrikada, alet teçhizat ile ilgili bakarsak, işyerinde işiyle ilgili teknolojiyi öğrenmesi yaşlıların daha kolay oluyor. Bizim bunu ayırt etmemiz gerekir. Burada tecrübe devreye giriyor. Meslek liselerinden mezun olmuş arkadaşlarımız, ki kıdemli çalışanlarımızın çoğu meslek liseleri çıkışlıdır. Bu arkadaşlarımızın el becerileri daha iyidir. Günümüzde meslek lisesi çıkışlı olmayanlar geliyor. Mesleki Yeterlilik kurslarına gidiyorlar, belgelerini alıyorlar belki, ama eskisi gibi sağlam bir sistem olmadığına inanıyorum. Arkadaşlarımızın 2-3 ay neyse oraya gidip belge alıyorlar, ama tecrübe etmek gerek. İnanın, fabrikalarda 40 yaş üstü arkadaşlar olmasa, genç arkadaşlarımız sıhhatli bir çalışma ortamını sürdüremiyorlar. Muhakkak, o tecrübeyi edinmeleri lazım. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)”*

50 yaş ve üzeri çalışanların oluşturduğu kuşak özellikleri dikkate alındığında da, bu dönem çalışanları teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci ve amaç odaklıdır<sup>828</sup>. Bilgi teknolojileri ve internet yaygın olarak erişilebilir hale geldikçe, söz konusu grup teknolojinin hızlı ilerlemesiyle birlikte büyümüştür<sup>829</sup>. Dolayısıyla, değişen dünya koşullarına yetiştirmek için zorunlu bir çaba harcamışlardır. Özellikle emekliliğini hak etmemiş yaşlı çalışanlar çalışma yaşamında istihdam edilebilir olmak için mücadeleye devam etmektedirler. İşyeri sendika temsilcileri arasında olumlu görüş bildirenlerden Temsilci 22 ve Temsilci 2, yaşlı çalışanların bu durumunu şu şekilde özetlemektedir:

*“İşyerinde üretimin gerekleri doğrultusunda beceri eğitimleri veriliyor. Özellikle yeni teknolojiler, ekipmanlar geldiğinde eğitimler veriliyor. 50 yaş ve üzeri çalışanlar da gayet iyi öğreniyorlar. Öğrenmeye açıklar. Buradan çıkarsam ya da çıkarılırsam başka bir iş bulamam diye düşünüyor. Çünkü piyasanın durumu ortada. 40 yaş üzerindeyse kişi iş bulması çok zor. Belki bunun bilincinde. Bu bilinç onları öğrenmeye yöneltiyor. Gayet de işlerini verimli yapabiliyorlar. 50 yaş ve üzerinde emekliliğine 3-5 sene kalmış çok çalışan var. Emekli olmak istemiyorlar. Emekli olmayı tabi ki herkes ister ama*

<sup>828</sup> Adıgüzel ve diğerleri, s. 172.

<sup>829</sup> Sandra Wiley, “Understanding Today’s Workforce: Generational Differences and the Technologies They Use”, 13 Ekim 2016, <https://www.firmofthefuture.com/content/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/> (23.11.2020).

*çalışmaya devam etmek de isteyen pek çok çalışan var". (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)*

*"50 yaş üzeri çalışanların öğrenme becerisi, kesinlikle kişinin ilgi ve alakasıyla ilgili. Bence öğrenmenin yaşı yoktur. Yeter ki insan peşinden koşsun. Şu anda yaşlı çalışanları gözlemlediğimde, onlar öğrenmeye çok açık değillermiş gibi görünüyorlar. Ama kesinlikle öyle değil. Öyle bir zamanda yaşıyoruz ki, herkes ekmeğinin peşinde, onun derdinde. Eğitim kısmı zayıf kalıyor. Çalışanlara bunları aşılacak lazım. Bir kanaldan aşılacak lazım. İşverenin de teşvik etmesi lazım. Aslında işverenin de burada çalışanını rahatlatması kendi avantajına. Ama işveren eğitimi kayıp zaman olarak görüyor. Rahatlatmadığı, motive etmediği her kayıp zaman aslında çalışanın iyi olmayan psikolojisinden verim elde etmeye çalışırken, verimi düşürüyor. Ama bunu gözlemleyecek gerçekten profesyonel insanlar lazım. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)"*

İşyeri sendika temsilcileri arasında yaşlıların teknolojiye uyum sağlamaları konusunda olumsuz görüş bildirenlerin ifadeleri ise şu şekildedir:

*"İşletmeler eğitim imkanını gençlere veriyorlar. Ben kendimi işveren yerine koysam ben de aynı şeyi yaparım. Genel eğitimler herkese veriliyor. İSG olsun, çevre olsun bu tür eğitimlere zaten mecbur herkes katılıyor. Ama ilave bir eğitim olduğunda genelde gençler gönderiliyor. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)"*

*"Ama yaşlı çalışanlar özelinde eğitim pek yok. Mesela robotlar geliyor, daha ileri teknoloji kullanılıyor. Genelde bu robotların başına daha genç arkadaşları koyuyorlar. Eğitimleri de genelde onlar alıyorlar. Yaşlı çalışanlara bu konularda pek eğitim sağlanmıyor. Yaşı ilerlemiş çalışanların çoğu, vardiya amirinin yanında iş organizasyonuna yardımcı olarak çalışıyor ya da puantör olarak masa başı iş yapıyor. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)"*

*"Teknolojik anlamda herhangi bir eğitim yok onlara yönelik. Zaten bildikleri için ne nasıl çalışır, kullanılır sıkıntı yaşamıyorlar. Yeni bir teknoloji geldiğinde fabrikaya onlarla ilgili herkese veriliyor. Bizim fabrikada yeni kurduğumuz bir robotik hattımız var. Tezgahlara artık hep robotlar parça bağlamaya başladı. O hatta daha gençler çalışıyor. Yeni bir hat olduğu için işverenler de geleceğe yatırım yapıyorlar. Daha uzun süre çalışabilmek için o hatta genç arkadaşları tercih ediyorlar. Oysa ki, yaşlı çalışanlar o ortamda çok daha rahat çalışır. Çünkü orada parçaları robotlar bağladığı için fiziksel olarak yük tamamen aza iniyor. Ama belli bir yaş üzeri çalışanların teknolojiye ayak uyduramayacağına yönelik yerleşmiş bir inancımız olduğu için, işverenler uzun vadeli bakış açısıyla hareket ediyorlar, bu arkadaşlarla uzun yıllar çalışırız diye düşünüyorlar ve yaşlı çalışanlara fırsat bile sunmuyorlar. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)"*

*"Teknoloji yoğun bölümlerde, o konuda eğitim almış, bilgi edinmiş çalışanlar yer alıyor. Bizim burada döküm ve tezgah olduğu için daha çok el becerisi önemli. El becerisinin gerektiği birimlerde daha çok 40-45 yaş üzeri çalışanlar yer alırken, teknoloji yoğun bölümlerde daha çok gençler çalışıyor. O bölümler tamamen otomasyon. Programı giriyorsun, düğmelerle çalışıyorsun. Programı zaten uzmanlarımız yapıyor. Orada çalışanlar düğmecilik yapıyor. Biz öyle diyoruz kendi aramızda. (Temsilci 20, yaş: 46, uluslararası)"*

*"Burada otomasyon olduğu için daha çok gençlere imkan sunuluyor. Daha yaşlı çalışanlar da bu durumu kabullendiler. Alışılmış bir durum var. O yüzden yaşı ileri olan çalışanlar da artık bu durumu yadırgamıyor sanki. Bize hissettirilen bir sorun yok. (Temsilci 21, Yaş: 42, Uluslararası)"*

İşyeri sendika temsilcilerinin ifadelerinden de anlaşılabacağı üzere, daha önce emekli çalışanların da bahsettiği gibi, eğitime daha çok gençlerin yönlendirilmesi hususu yaşlı çalışanların teknolojiye ilişkin eğitim olanaklarından tam anlamıyla faydalanamadıklarının bir göstergesi olabilmektedir. Dolayısıyla, emekli çalışanlar arasında olumsuz görüşün daha fazla olmasının bir nedeninin de daha az eğitim fırsatı verilmesinden kaynaklı olabileceği anlaşılmaktadır.

#### 3.3.4.2.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticileri

İK yöneticileri, işyeri sendika temsilcilerine göre yaşlı çalışanların teknolojiye uyumları konusunda daha fazla olumsuz görüş belirtmişlerdir. Görüş bildiren İK yöneticilerinden yalnızca üçü olumlu düşünceye sahipken, geri kalanı olumsuz görüşe sahiptir. Olumsuz görüş bildiren İK yöneticileri, hem çalışanların hem de işyeri sendika temsilcilerinin özellikle vurguladığı eğitim fırsatları konusuna değinmekte ve bu konuda kendilerini eleştirmektedirler. Eğitimler konusunda, yaşlı çalışanların zaten işletmede uzun ömürlü olmadıklarını düşünerek bu konuya vakit ayırmadıklarını, hatta herhangi bir destekte bulunmadan işletmede uyum sağlayamayan yaşlı çalışanların kendiliğinden emekliliği tercih ettiklerini ve bu nedenle kendilerinin bir şey yapmasına gerek kalmadığını ya da işe alım sürecinde bu yaş grubundaki başvuruları direkt elediklerini belirtmektedirler. Bu durumu, İK yöneticileri şu şekilde ifade etmektedir:

*“Eğer 50 yaş ve üzeri çalışanlar beyaz yaka statüsünde ise, gelişime ve teknolojik yeniliklere açıktır. Ama mavi yaka ise, çok açık değiller. Bizim işletmemizde eğitimler online sistemde verilmeye başladı. Bu tür eğitim, beyaz yaka çalışanlarda talep ve rağbet görüyor, ama mavi yakada sıkıntı çıkabiliyor. Belli bir yaştan üstündeki çalışanlar, “ben bu yaştan sonra bunu ne yapacağım” diyor. Hepsisi değil tabi ki, genellemek gerekir. Ama bu şekilde olanlar da var. Aslında teknolojiye uyum konusunda direnci kırmak mümkün, ama bizim enerjimiz yok. Aslında bunu da sorgulamak gerekir. Bu kadar iş gücü varken, bu konuya eğilirsin, o kadar uğraşırsın, emekli olup gidiverirse bir işe yaramaz. Bizim işletmemiz, devinimi çok yüksek bir işletme. Kolay bir işletme değil. Gecesi gündüzü çok belli olmayan işletme. Biz çok yoğun çalışıyoruz. Açıkçası her şeye vakit ayıramıyoruz. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”*

*“Genel olarak fazla merakları yok gibi. Merak olmayınca öğrenmede gerçekleşmiyor. “Bu saatten sonra ben ne yapayım teknolojiyi” şeklinde yaklaşımları var. Yaklaşık olarak %80 ‘i bu şekilde düşünüyor. %20’lik bir kısmı meraklı diyebilirim. Ama burada işletmelere de aslında çok iş düşüyor. Yaşlı işgücünün teknolojiye yönelik önyargısını kırmak ya da onları geliştirmek için ve yaşlı ve gençlerin bir arada uyum içinde çalışabilmeleri için, mentor-mentee yaklaşımı içinde, gençler ve tecrübeli yaşlı çalışanları bir arada çalıştırabilecek uygulamalar yapılabilir. Böylece uyum sağlamaları*

*sağlanabilir. Özellikle teknoloji konusunda, gençler yaşlılara mentorluk yaparken, yaşlılar da gençlere iş değerleri ya da çalışma değerlerinin aktarılmasında fayda sağlayacaktır. Her iki yaş grubunun da birbirinden öğreneceği çok şey var. Bu bir yerde toplum için de büyük bir fayda. Toplumda kuşak çatışması çok fazla yaşanıyor. Gençler ve yaşlıların birlikte uyumlu çalışmasının sağlanması, topluma da yansımaktır diye düşünüyorum. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)”*

*“Biz bunu işletmemiz el değiştiğinde çok fazla yaşadık. Çalışanların alışık olduğu bazı kültürler var. Kendileri çırağıktan gelme oldukları için, o geçişte değişime ayak uyduramayanlar kendiliğinden bizler hiç dokunmadan elendiler. Endüstri 4.0 süreçleri geldiğinde teknolojiye çok fazla meraklı olmadıkları için, emekliliği gelen özellikle kendi isteğiyle emekli olarak ayrıldı. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)”*

*“Yaşlı çalışanlar, gençler kadar hızlı uyum sağlayamıyorlar. 20’li 30’lu yaşlarındaki gençler teknolojiyle daha iç içe oldukları için onlarda uyum daha yüksek. Bir de 50 yaş ve üzeri çalışanları teknoloji yoğun bir işe koyduğumuzda onlar da kendilerini kasiyorlar. Başaramayacağım korkusu yaşıyorlar. Bu durumda onları motive ederek, onlara gerekli eğitimi vereceğimizi söyleyerek telkin ediyoruz. Ama işe alım süreçlerinde direkt o yaş grubunu eliyoruz. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)”*

İfadelerden de anlaşılacağı üzere, öğrenmeyi teşvik etmek ve güçlendirmek için politika ve eylemlerde eksiklik bulunmaktadır. İşverenlerin ve yaşlanan işgücünün bilgi, beceri ve yetkinliklerine yatırım yapmanın yararlarını görmemeleri bu eksikliği daha da derinleştirmektedir. İşletmelerin çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yeterli düzeyde belirlemediği görülmektedir. İhtiyaçları dikkate alındığında, yaşlı çalışanlar daha fazla öğrenmeye katılmak için daha fazla motive olacak ve teşvik edilecektir. Ancak, işletmeler genellikle, kimin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemeden, standart konularda eğitimler sağlamakta, bu da eğitimlerin etkinliğini düşürerek, çalışanlarda bıkkınlık yaratabilmektedir. Yaşla ilgili sorunların ve ihtiyaçların farkında olmak, bütüncül yaşlanma bilincindeki politikaları planlamak, tasarlamak, uygulamak ve genişletmek için işletmeler demografik bilgi ve verileri toplanmalı, değerlendirmeli, yönetmeli ve uygulamalıdır. Yaşı dikkate alan işletmeler, aktif yaşlanma politikaları ve önlemleri için yaşam döngüsü yaklaşımını kullanmakta ve çalışanları yaş gruplarına göre sınırlamamaktadırlar. Çalışanların ihtiyaçları, işe alındıklarından itibaren emekli oluncaya kadar dikkate alınmaktadır. Böyle bir yaşam döngüsü yaklaşımı iyi bir rehberlik ve danışmanlık gerektirmektedir. Başarılı rehberlik, daha fazla eğitim ve öğrenim veya genç meslektaşlarına mentorluk yapma gibi kariyer gelişimi ve yönetim stratejilerini



içermektedir<sup>830</sup>. Öğrenmeye yardımcı faaliyetlerin etkililiği, yaşa göre heterojen çalışma grupları oluşturularak daha da artırılabilir. Genç kuşakların yeni teknolojiler konusundaki becerisi ile yaşlı çalışanların deneyimleri bir araya gelerek, farklı kuşaklardan bireylerin gücünü birleştirir. Ayrıca, işletmelerde ilişkilerin güçlendirilmesine ve yaşa yönelik olumsuz basmakalıp düşünce ve tutumların ortadan kalkmasına da yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanları genç ya da yaşlı olarak kategorize etmekten vazgeçip, bütüncül bir yaklaşımla düzenlemeler yapılması gerekmektedir<sup>831</sup>.

#### **3.3.4.3. İşgücü Piyasasında Yaşlı Çalışanların Tercih Edilebilirliğine İlişkin Değerlendirmeler**

Yaşa yönelik ayrımcı politika ve uygulamalar nedeniyle yaşlı ve genç çalışanların çalışması veya işte ilerlemesi engellenebilmektedir. Tüm bunlar, bireyin motivasyonu, deneyimi, yetenekleri, becerileri veya bilgisi hakkındaki yaşa dayalı tutum, genellemeler ve varsayımlara dayanmaktadır<sup>832</sup>. Araştırma kapsamında, 50 yaş ve üzeri çalışanların tercih edilme ya da edilmeme nedenlerinin neler olduğunu saptamak amacıyla yaşlı çalışanlar ile emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin görüşleri ayrı başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

##### **3.3.4.3.1. Yaşlı ve Emekli Çalışanlar**

Şekil 17, hem emekli olmamış çalışanların hem de emekli çalışanların tercih edilme ve edilmeme nedenlerini göstermektedir.

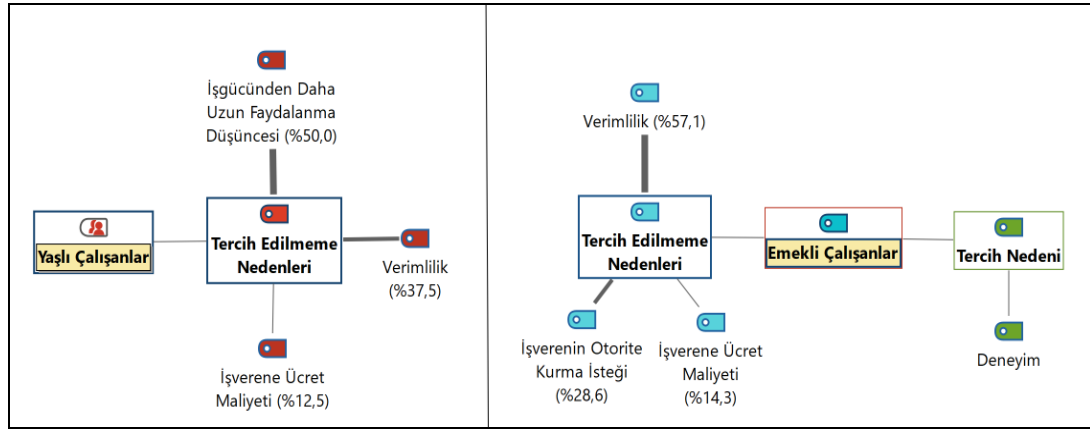
---

<sup>830</sup> Cedefop, Golden, s. 2-3.

<sup>831</sup> Cedefop, Empirical, s. 47.

<sup>832</sup> Philip Taylor, “Ageism and Age Discrimination in the Labour Market and Employer Responses”, **Older Workers: Research Readings**, (Ed. Tabatha Griffin ve Francesca Beddie), National Centre for Vocational Education Research (NCVER), 2011, s. 46.

**Şekil 17:** Yaşlı ve Emekli Çalışanlara Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri



Yaşlı çalışanlar, yalnızca tercih edilmeme nedenlerine vurgu yapmışlar ve yaşlı işgücünün tercih edilmeme nedeni olarak en çok vurguladıkları husus işverenin işgücünden daha fazla yararlanma düşüncesi olmuştur. Yaşlı çalışanların bu husustaki görüşleri şu şekildedir:

“Tüm bu yatırımları yapıyor çalışana. Tam ben öğrendim dediğinde de emekli olup gidiyor. Daha genç uzun yıllar çalışılacağı düşünülen bir gence yatırım yapmak daha mantıklı geliyor işletmeler için. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)”

“İşveren, genci yetiştirebilirim daha uzun çalıştırırım diyor. Ama belli bir yaş üstü olursa, hasta olur daha çok rapor alır, yaşı da geçmiş eğitim yatırımı yapsam gider diye düşünüyordur. Ama aslında bu hiç doğru bir bakış değil. (Çalışan 11, Yaş: 50, Üretim, Uluslararası)”

“Bizim fabrikamız da yetiştirme amaçlı genç tercih ediyor. Dinamik olsun, öğrensin istiyor. Bizim bir arkadaşımız vardı burada. Burada daha önceden bizim ilk iş yıllarımızda çıraklık eğitim merkezimiz vardı. Bu arkadaş da çıraklıktan yetişti, atölyeye hakim bir kişi. 2012’deki krizde dışarıda kaldı. Durumunun iyi olmadığını, işsiz olduğunu duyduk. Burada da ihtiyaç vardı. Çağırdık arkadaş, geldi ön görüşme yaptık, her şey tamam, işe hakim, iş başı yapacağımız, 40 yaşındasın dediler. Almadılar işe. Hepimiz çok üzüldük. Dinamik de bir arkadaşımızdı. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”

Diğer yandan, hem yaşlı çalışanlar hem de emekli çalışanlar ortak olarak verimlilik ve işverene ücret maliyeti hususuna vurgu yapmışlar ve verimlilik hususu ile ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmektedirler:

“Yaşla birlikte fiziksel olarak ister istemez kaslar zayıflıyor. Yaş ilerledikçe hastalıklar da nüksediyor. Genç adam daha az hasta olur, daha az izin alır mantığı vardır diye düşünüyorum. Bu söylediklerim işletmelerin, işverenlerin bakış açısı. (Çalışan 7, Yaş: 51, Montaj, Uluslararası)”

“Şimdi bir işyerine baktığımda, orada 100 kişi çalışıyorsa bunun %80’i genç nesil. Performansları biraz daha iyi ama uyum sağlamaları düşük. Üretkenlik

*bakımından belli bir yaşın üzerindeki çalışanların üretkenliği daha yüksektir. Gençler 100 tane üretiyorsa, 40-45 yaş üzerindikiler 120 tane üretir. Ama işveren tam tersini düşünür. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)”*

*“Gençler daha enerjik diye onları tercih ediyorlar. Enerjik olarak daha iyi olabilirler ama sorumluluk bilinci yaşla birlikte oturur. (Emekli 13, Yaş: 50, Çevre Düzenleme, Ulusal)”*

*“Ben 40’lı yaşlarımdayken iş görüşmesine geldiğimde buraya, aynı şeyi bana da söylediler. Mülakata girdim. Biz 30 yaşından büyük birini tercih etmiyoruz dediler. Ben 33 yaşında Türkiye’ye geldim, şu anda 40 yaşındayım. Benden verim alamaz mısınız diye sordum. Bunu göreceğiz ilerleyen zamanlarda dedi bana müdür. Sonra müdür bana senin hakkında yanlışmışım dedi. Müdür kendi söyledi bana önyargılı davranmışız diye. Bence bu bir önyargıdan ibaret. (Emekli 12, Yaş: 62, Bakım, Ulusal)”*

*“Önyargı var. Belki de çabuk hastalanır, maliyeti artırır diye düşünülüyor. Ama bence bu tamamen önyargı. (Emekli 6, Yaş: 55, Üretim, Ulusal)”*

İşverene ücret maliyeti açısından yaşlı çalışanların tercih edilmediğini ifade eden Çalışan 17, görüşünü *“işveren daha çok çalıştırayım ama az para vereyim diye düşünüyor. Böyle olunca da gençler işi bırakıp gidiyorlar. 50 yaşın üstünde 40 yaşın üstünde çok işsiz var. 35 yaşından sonra pek çok kurumsal firma işe almıyor. (Çalışan 17, Yaş: 50, Tedarik, Uluslararası)”* şeklinde ifade ederken, Emekli 9;

*“Belli bir yaşın üstündeki kişilerin ücret talebi sanki çok yüksek olacakmış gibi algılanır. Ama öyle olmuyor. İnsanlar işini kaybettiğinde gerçekten maddi bir şeye bakmıyorlar. Düzenli gelirim olsun istiyorlar. Asgari ücretle bile işe girmek onları mutlu edebilir. Ama tercih edilsinler yeter ki. Yaş kriteri bu açıdan gerçekten çok kötü. (Emekli 9, Yaş: 53, Kalite, Uluslararası)”*

ifadesiyle durumu dile getirmektedir.

Yaşlı çalışanlardan farklı olarak, emekli çalışanlar işverenin otorite kurma isteğine vurgu yapmışlar ve bu nedenle yaşlı çalışanları tercih etmediklerini dile getirmişlerdir. Söz konusu durumu, Emekli 15 ve Emekli 16 şu şekilde ifade etmiştir:

*“Piyasada yaş ayrımcılığı var. Şimdi işverenler hükmedebileceği insanları tercih eder. Düşününce 30 yaşındaki birine hükmedebilirsiniz ama 50 yaşındaki birine hükmedemezsiniz. Otorite anlamında zorlanmak istemezler. O yüzden daha gençleri tercih ederler.” (Emekli 15, Yaş: 50, İmalat, Uluslararası)*

*“40-45 yaşındaki çalışanlara otorite kurmak daha zor. Genelde genç tercih edilmesinin nedeni bu.” (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası)*

Son olarak emekli olmamış çalışanlar tercih edilme nedeni olarak herhangi bir değerlendirmede bulunmamış, emekli çalışanlar ise yaşlı çalışanların tercih edilme nedeninin yalnızca deneyim olabileceğini vurgulamıştır. Emekli 7, bu konudaki görüşünü *“50 yaşındaki bir çalışan bence iş konusunda daha tecrübeli bir insandır. 20 yaşındaki bir gencin gücüyle, 50 yaşındaki bir çalışanın fiziksel gücü bir olmaz. Ama, yetenek bakımından, pratik bakımından seneler geçtikçe daha çok*

olgunlaşır. O işin uzmanı olur bence. (Emekli 7, Yaş: 53, Mühendislik, Ulusal)” ifadesiyle dile getirirken, Emekli 11 ise;

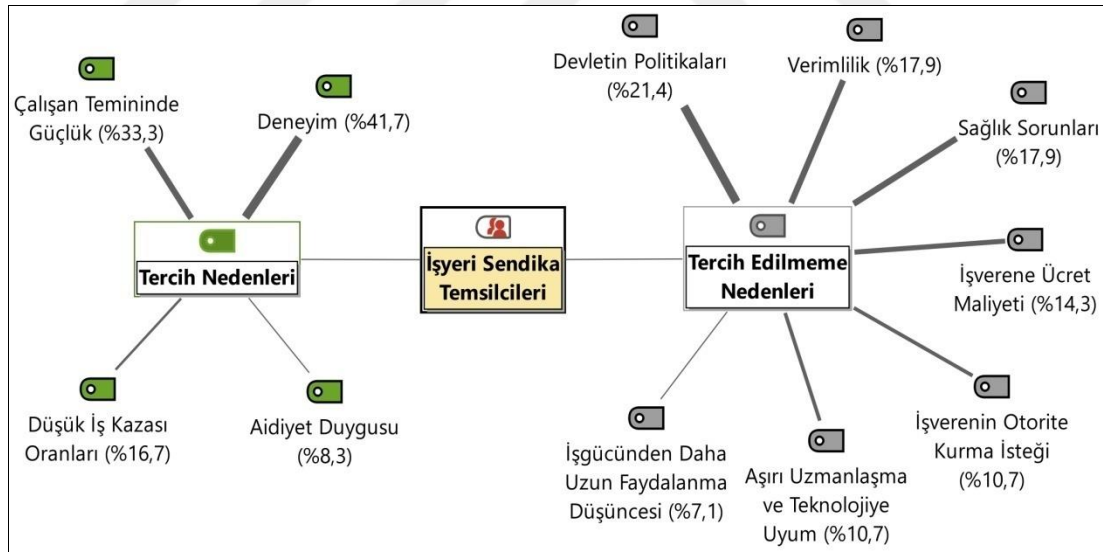
“İleriki yaşlarda bilgi, tecrübe, işi yapabilme becerisi olan kişi 50 yaşında dahi olsa artık alacaklar. Yaşın pek bir önemi kalmayacak. Şimdiye kadar her şey fiziksel güç üzerineydi. Ama teknolojiyle birlikte gücün bir önemi kalmamaya başladı. O yüzden, bilgi, beceri, uzmanlık, zihinsel işlev çok önemli şimdi. Mesela bizim fabrikada hiç kadın çalışan yok. Neden ağır iş, fiziksel güç diye. Ama artık biz çok ağır kaldırmıyoruz. Şu anda bu fabrikada üretimde kadınların yapacağı pek çok iş var. (Emekli 11, Yaş: 53, Bakım, Ulusal)”

ifadesiyle yaşlı çalışanların deneyimlerinin ve bilgi birikimlerinin önemine vurgu yapmıştır.

### 3.3.4.3.2. İşyeri Sendika Temsilcileri

Şekil 18, işyeri sendika temsilcilerine göre yaşlı çalışanların tercih edilme ve edilmeme nedenlerini göstermektedir.

**Şekil 18:** İşyeri Sendika Temsilcilerine Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri



İşyeri sendika temsilcileri, yaşlı çalışanların tercih edilmeleri için, en önemli nedenin sahip oldukları “deneyim” olduğunu vurgulamışlar, Temsilci 13 ve Temsilci 18 yaşlı çalışanların sahip oldukları deneyimin önemini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kişi yaptığı işe hakim. Ayrıca, hatayı kabul etmiyor. Hatasız yapmak için de elinden geleni yapıyor. Tezgahına hakim olduğu için ona göre çalışıyor. Örneğin, bizim tezgahlarımızın ayarları var. Proje bazlı çalışıyoruz. Projeler zaman içerisinde çalışıyor, bu değişen projeler için de ayar gerekiyor tezgahta.

*Daha kıdemli çalışanlarımız ayarı bir kere yapıp, hiç bozmadan, hatasız bir şekilde üretimlerini yapıyorlar. Gerçekten yaptıkları işi sağlam yapıyorlar. Fire verme gibi bir durumları, hatta ona tahammülleri yok. Çünkü ondan ötürü kendilerine bir laf söz geldiği zaman kaldıramıyorlar. Bu da onlarda bir disiplin sağlıyor. Şimdi bizler her iki kuşağı da gözlemlediğimiz için, bir iş yapılacağı zaman yaşlıların fikri alınarak yapılıyor. Çünkü güvenilirler. Bilgi ve tecrübeleri en üst düzeyinde.” (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)*

*“İşletmemiz özellikle tecrübe ve beceriye önem verir. Eğer aradığımız nitelikler varsa, yaş ikinci planda kalır. Ama bu tabi sayılıdır. Çok kilit noktalar için böyledir. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”*

Yaşlı çalışanların deneyimlerinin yanı sıra, işyeri temsilcilerinin vurguladığı ikinci önemli neden bir alanda “çalışan temininde güçlük” yaşanmasıdır. Temsilcilere göre, yaşın anlamını yitirdiği durum, ihtiyaç duyulan alanda işgücü kıtlığı yaşanmasıdır.

*“Eğer işveren meslek üzerinde çalışacak birini bulamıyorsa, işveren yaş kriterini artırabiliyor. Kaynak olsun boyacı olsun, eğer temin edilmesinde güçlük çekilen bir meslek grubundaysa o zaman yaşın bir anlamı olmuyor. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)”*

*“40-50 yaşın üzerinde bir kişi işe alınıyorsa işletme, muhakkak o kişiye çok fazla ihtiyaç vardır. Yoksa mümkün değil işe alınmaz. Özgeçmişinde yaşı gördükten sonra direkt elenir. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)”*

*“Emekli olup çalışıyorsa, mutlaka işverenin o çalışana ihtiyacı vardır. Yoksa çalıştırmaz. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Emekliliği gelmiş olan, yeri doldurulabilecek olan çalışanların performansında bir düşüklük varsa, emekli olup gitmesini istiyorlar. Emekli olmuş çalışmaya devam edenleri tutma sebepleri ise, yerlerini dolduramamaları, çok eskiden beri fabrikaya hizmet etmiş olmaları ve işlerini gerçekten düzgün yapmaları. Bu karşılıklı bir alışveriş. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)”*

Yaşlı çalışanların tercih edilmesinde bir diğer neden, “iş kazalarının düşük olması”dır. Temsilci 2, bu durumu “50 yaş ve üzeri çalışanlar güvenilirdir ve iş kazası riskleri de çok düşüktür.” şeklinde ifade ederken, sendika genel sekreteri olan Temsilci 25 şu şekilde ifade etmektedir.

*“İş kazalarını yaşayan yaş gruplarını ele aldığımızda, aslında tecrübenin ne kadar önemli olduğunu görürüz. Günümüzün şu anki hastalığı, günümüz çalışma hayatında iş kazaları. Bu bana göre tecrübeyle alakalı. Bir vinci kaldıran mekanizma yükü kaldırıyor, ama vinci kaldıran tecrübeli çalışan vinci altında durmaması gerektiğini biliyor. Ama genç nesil daha farklı. Mesela genç nesle şimdi baretti, gözlüktü, kulaklık kullandırmak çok zorlaşıyor. Ama tecrübeli çalışan işe geldiği zaman direkt çelik burunlu ayakkabısını giyiyor. Daha disiplinli ve dikkatli davranıyor. Neden, yıllarca ne koşullarda çalıştı, bu önlemlerin onların sağlığı için ne kadar önemli olduğunu farkında.” (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)*

İş kazalarının oluşmasında, işkolu, çalışma düzenlemeleri, her bir çalışanın sağlık koşulları, cinsiyet, yaş, medeni durum, belirli bir görevi yerine getirme

deneyimi gibi pek çok faktörün rolü bulunmaktadır<sup>833</sup>. Araştırmanın gerçekleştirildiği metal sektörü Türkiye’de yaşanan iş kazaları sayısı bakımından iş kazası yoğunluğunun en yüksek olduğu sektördür. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), 2017 yılında MESS Üyelerinde İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları İstatistiklerini yayınlamıştır. İstatistiklere göre, en fazla iş kazası geçiren çalışanların yaş ortalamasının 33,9 ve %47 oranı ile 25-35 yaş aralığında olduğunu belirtmiştir<sup>834</sup>. Kıdem arttıkça iş kazaları da azalmakta, bu da yaşla birlikte deneyimin önemine vurgu yapmaktadır. Genellikle, 25-35 yaş aralığı kendine güven duygusunun zirveye çıktığı dönem olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, bu gruptaki çalışanların daha dikkatsiz davranmakta oldukları ve iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önlemlere karşı duyarsız kaldıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu noktada, tecrübe eksikliğinin de söz konusu gruplarda etkisi olduğu ileri sürülebilmektedir<sup>835</sup>. Shannon ve diğerleri (1996) imalat endüstrisinde yaptıkları araştırmalarında da daha yaşlı çalışanlara sahip olmanın, daha düşük kayıp zamanlı kaza oranlarıyla ilgili olduğunu saptadığı faktörlerden biri olarak belirtmiştir<sup>836</sup>. Nitekim MESS araştırmasında da, iş kazalarının %66 oranında dikkatsiz çalışmadan, %9 oranında kişisel koruyucu donanım kullanılmamasından, %27 oranında kusurlu alet edevattan ve son olarak %18 oranında tertip ve düzen eksikliğinden kaynaklandığı ifade edilmiştir<sup>837</sup>.

İşyeri temsilcilerinin son olarak ve en az vurguladıkları tercih edilme nedeni yaşlı çalışanların sahip olduğu “aidiyet” duygusudur. Söz konusu nedene vurgu yapan Temsilci 22, “Gençler genelde fiziksel olarak daha aktif, güçlü oldukları için tercih ediliyor. Ama verimlilik gösteremiyorlar. Yaşlı olan ise işine sahip çıkıyor.

<sup>833</sup> G. Bravo, C.A. Viviani, M. Lavallière, P.M. Arezes, M. Martínez, I. Dianat, S. Bragança ve H.I. Castellucci, “Do Older Workers Suffer More Workplace Injuries? A Systematic Review”, **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, 2020, s. 18.

<sup>834</sup> Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), “MESS Üyelerinde İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları İstatistikleri 2017”, [https://www.mess.org.tr/media/filer\\_public/e5/29/e5299065-a3f9-479e-8012-e620308484f1/infografik.pdf](https://www.mess.org.tr/media/filer_public/e5/29/e5299065-a3f9-479e-8012-e620308484f1/infografik.pdf) (25.11.2020).

<sup>835</sup> Sevda Demirbilek ve M. Vedat Pazarlıoğlu, “Türkiye’de İş Kazalarının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler: Ampirik Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı: 509, 2007, s. 85; Gökhan Ofluoğlu ve Banu ÖzbucakAlbar, “Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:15, 2017, s. 346.

<sup>836</sup> Harry S. Shannon, Vivienne Waiters, Wayne Lewchuk, Jack Richardson, Lea Anne Moran, Ted Haines ve Dave Verma, “Workplace Organizational Correlates of Lost-Time Accident Rates in Manufacturing”, **American Journal of Industrial Medicine**, Cilt: 29, Sayı: 3, s. 263.

<sup>837</sup> MESS, (25.11.2020).

*Çünkü özel yaşamında sorumlulukları daha fazla olduğu için bu belki onun çalışma davranışına da yansıyor. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)” şeklinde dile getirmiştir.*

İşyeri sendika temsilcileri yaşlı çalışanların tercih edilmemesinde en önemli nedenin ise, devletin politikaları olduğunu dile getirmiştir.

*“Eskiden gelen eğitim sistemimizin sonucu bu. 45 yaşına gelmiş bir kişi mesleki açıdan yeterli eğitim almamışsa, düz işçi olarak istihdam edilmişse, o yaştan sonra işsiz kaldığında iş bulması imkansız bir şey oluyor. Bizim işyerlerimizde daha yeni yeni başladık, meslek lisesi mezunu olmayan ve kalfalık belgesi olmayanları alamıyoruz işe. Müşterilerimiz de kalite açısından bunun böyle olmasını istiyor. Ama daha öncelerden böyle değildi. İlkokul mezunları, ortaokul mezunları alınıyordu fabrikalara işi öğreniyorlardı. Ama o insan 45 yaşında işsiz kaldığı zaman hiçbir yerde istihdam edemiyoruz. Çünkü elinde belgesi yok. Bizim fabrikalarımızda MYK’nın belgesiyle çalışması gerekiyor. Bu uygulamada bir anda çıkıyor. Herkes bu belgeyi alacak diyor devlet. Alamayan çalışamayacak diyor. Çalışanlar üzerinde çok büyük stres yaratıyor. Biz neler çektik. Pek çok çalışanımızı sınavlara gönderdik kalfalık belgesini alması için. Çok uğraştık çalışanlarımızı kaybetmemek için. Yoksa hepsini işten çıkarmak zorunda kalacaktık. Stresle sınavlara girdikleri için, ilk seferde başarısız olan arkadaşlarımız oldu. Çok iyi usta, işinde çok başarılı, ama yazılı teorik sınavda başarısız olanların çok morali bozuldu. Kendilerini çok baskı altında hissettiler. Ama sonraki sınavda başardılar çok şükür ki. Kimse işinden olmadan bu süreci atlattık. Ama stresli bir süreçti. Maddi bir kayıp da oluştu. Sınavlar için belli bir miktar sınav ücreti yatırıldı. İlk seferde işletme yatırdı. Ama kalanlar ikinci seferde kendileri ödedi.” (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)*

*“Şu an mesleğimizle ilgili, işgücü bulma konusunda zorluk çekiyoruz. Ağır sanayi diye belli bir yaş üzerini de tercih etmiyor işveren. Vakti zamanında 45 yaşında da işçi aldık. Ama devletin çıkardığı bazı kanunlar var. Mesleki yeterlik belgesi sahibi olma, o bölümden mezun olma gibi. Ya da gençleri istihdam etmeye yönelik işveren teşvikleri gibi. Bunlar da belli bir yaş grubunu ne yazık ki mağdur ediyor. Çok iyi ustalar geliyor, ama elinde belgesi olmadığı için bu tür kurumsal fabrikalarda çalışma olanağına sahip olamıyor. Devlet bir düzenleme getiriyor, ama o düzenleme gelince herkes bir an ona uymak zorunda kalıyor ve insanlar da eğitim geliştirme anlamında doğru yönlendirilmediği için ya da bu belgeleri almak için yapılan sınavların yapısı nedeniyle pek çok insan mağdur oluyor. Adam alaylı yetişmiş, yıllarca bu işi yapmış, gerçekten iyi bir usta, sorduğun her soruya cevap veriyor, ama belgesi yok diye çalışmıyor.” (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)*

*“İşsizliği önleme politikalarımız var, orada diyor ki, 28 yaş altında çalıştırırsan sigortanın verginin bir kısmını devlet ödüyor. Devlet en başta işgücü piyasasında bu ayrımcılığı yaratıyor. Bu da işverenleri özellikle sendikasız işyerlerinde kıdemli, işgücü maliyeti yüksek olan işçilerin kıymına neden oluyor. Ama bunun sorumlusu sadece işverenler değil, ülkeyi yönetenlerin de yanlış ayrımcı politikaları.” (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)*

*“Kesinlikle işletmeler tercih etmiyor. Sadece bizim sektörde değil, başka sektörlerde de tercih edilmiyor. Devletin işyerlerine vermiş olduğu teşvikler var. Gelir vergisi, SGK primleri gibi giderlerden muaf tutulduğu teşvikler bunlar. Yeni başlayacak genç bir işçiyi işveren işe aldığı zaman 5 yıl boyunca devlete vergi ya da prim ödemeyeceğim. Ama bırakın 50 yaşında birini 40 yaşında*

*birini aldığımda, tüm iş yükü ve maliyet benim üzerimde olacak diye düşünüyor.” (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)*

İşyeri sendika temsilcilerinin özellikle üzerinde durduğu devlet politikaları, devletin İŞKUR aracılığıyla özellikle gençleri istihdam etme konusunda sunduğu prim teşvikleri ve MYK tarafından verilen mesleki yeterlilik belgesi zorunluluğudur. İlk olarak, İŞKUR’un sunduğu teşvik “Kadın, Genç ve Mesleki Yeterlilik Belgesi Olanların Teşviki” adı altında işveren teşvikidir. Buna göre, 31.12.2022 yılına kadar işsiz olan kişileri istihdam eden özel sektör işverenlerin prime esas kazanç üst sınırına kadarki sosyal güvenlik primi işveren payları işsizlik sigortası fonundan karşılanmaktadır. Diğer yandan, faydalanma koşullarına bakıldığında ise, ciddi bir yaş ayrımcılığı yarattığı açıktır. İşe alınan işgücünün yaşı arttıkça yararlanma süresi de düşmekte, bu nedenle çalışanlar arasında adaletsizlik yaratmaktadır. Buna göre;

- 18 yaş ve üzeri kadınları istihdam eden işverenlere 24 ila 54 ay,
- 18-29 yaş arası erkekleri istihdam eden işverenlere 12 ila 54 ay,
- 29 yaş ve üzeri erkekleri istihdam eden işverenlere 6 ila 30 ay,
- Çalışmakta iken; 01.03.2011 tarihinden sonra mesleki yeterlik belgesi alanlar, mesleki ve teknik eğitimi tamamlayanlar veya işgücü yetiştirme kurslarını bitirenleri istihdam eden işverenlere 12 ay süreyle destek sağlanmaktadır. İŞKUR’a kayıtlı olmayı teşvik etmek amacıyla kişinin İŞKUR’a kayıtlı olması durumunda destek süresine 6 ay eklenilmesi yönünde hüküm getirilmiştir<sup>838</sup>.

İŞKUR’un işverenlere sunduğu bir diğer prim teşviki, “İlave İstihdam Teşviki”dir. Teşvik 2020 Aralık ayı aşılmamak kaydıyla, destek süresi 01/01/2018 ile 31/12/2020 tarihleri arasında istihdam edilen her bir sigortalı için 12 ay olarak belirlenmiştir. Ancak istihdam edilen sigortalının, 18 yaşından büyük 25 yaşından küçük erkek, 18 yaşından büyük kadın veya Kuruma kayıtlı engelli olması durumunda destek 18 ay süreyle uygulanacağı hükme bağlanmıştır<sup>839</sup>. Bu tür teşvikler, çalışanın işverene ücret maliyetini düşürdüğü için, yaşlılardan ziyade gençlerin tercih edilmesine olanak sunmaktadır.

<sup>838</sup> Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Kadın, Genç ve Mesleki Yeterlilik Belgesi Olanların Teşviki, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/kadin-genc-ve-mesleki-yeterlilik-belgesi-olanlarin-tesviki/> (25.11.2020).

<sup>839</sup> Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “İlave İstihdam Teşviki”, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/ilave-istihdam-tesviki/> (25.11.2020).



Temsilcilerin vurguladığı bir diğer sorun ise, bir anda değişen ya da yeni yürürlüğe giren yönetmelik, tebliğ vb. düzenlemelerden dolayı, hali hazırda çalışan işgücünün hazırlıksız yakalanması ve istihdamlarını sürdürebilme koşullarının yalnızca bir belgeye bağlanması durumudur. Söz konusu belgeler elbette faydalı ve gerekli olmakla birlikte, çalışanlar üzerinde yarattığı baskı ve stresten dolayı eleştiriye açıktır. Temsilcilerin ve hatta daha önce çalışanların bahsettiği belge zorunluluğu 11 Kasım 2018 tarihinde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından yayımlanan “Meslekî Yeterlilik Kurumu Meslekî Yeterlilik Belgesi Zorunluluğu Getirilen Mesleklerle İlişkin Tebliğ” ile getirilmiştir. Tebliğin amacı, tehlikeli ve çok tehlikeli işlerden olup, çalışanlar için Meslekî Yeterlilik Kurumu Meslekî Yeterlilik Belgesi zorunluluğu getirilen meslekleri belirlemek ve yayımını sağlamaktır (md. 1). Tebliğde, “tehlikeli ve çok tehlikeli işlerden olup, MYK tarafından standardı yayımlanan ve belirtilen mesleklerde, Meslekî Yeterlilik Belgesine sahip olmayan kişiler Tebliğin yayım tarihinden itibaren 12 ay sonra çalıştırılmazlar (md. 3)” ibaresi yer almaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü işyerleri tehlikeli ve çok tehlikeli işler sınıfında yer aldığı için, söz konusu zorunluluğa dahil olmuştur.

Temsilcilerin vurguladığı bir diğer tercih edilmeme nedenleri, aynı vurgulanma oranına sahip, “verimlilik” ve “sağlık sorunları”dır. Verimlilikle ilgili temsilcilerin ifadeleri, yaşlı çalışanların daha az performans çıktısına sahip olmalarına yöneliktir.

*“Bizim sektörümüzdeki en önemli etken performans. ... Bazı genç arkadaşlarımın da performansı çok düşük oluyor. Bazıları da sırf performans gösteriyor ama tecrübeleri olmadığı için yaptıkları jantlarda çok fire veriyorlar. Yaşlı ağabeylerimiz belki 400 değil de 350, 370 jant çıkarıyordur. Ama fireleri hiç yoktur. O yüzden bir çelişki oluşuyor. Yöneticilerin baktığı nokta ise tamamen performans. Bu adam neden 350 tane yapmış, bu 400 tane yapmış diye gelip hesap sorabiliyorlar. Ama fireye bakmıyorlar. İlk etapta baktıkları şey sayı. Yanlış yapıyorlar. Çünkü tek çıktı performans değil.” (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)*

*“İşveren kesinlikle yaşlı çalışana kolaylık sağlamaz. Diyelim ki ben 300 jant çıkarıyorum, yaşlı bir ağabeyimiz de 280 jant çıkarsın. İşveren bunu kabul eder mi? Asla kabul etmez. İşte fabrikaların kadrolarını gençleştirmek isteme nedeni de bu. Verim alınamıyorsa işten çıkartılıyor maalesef.” (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)*

*“Refleksler zayıflıyor. İşteki verim azalıyor. Bir de otomasyon çağındayız artık. Çalışan sayısını aza indireyim, daha gelişmiş tezgah alayım, çalışanı çok yönlü kullanayım, örneğin banttan jant gelirken, diğer taraftan da vidasını taksın. Diye, çalışanı iki taraflı kullanmak istiyor. Bu yüzden de işletmeler genç işgücü*

*istiyor. Ama mesleki olarak işgücü sıkıntısı da çekiyor bizim sektör. Yetişmiş genç çirak az olduğu için, çalıştıracak uygun kişi bulamıyoruz.” (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)*

Verimliliği tercih edilmeme nedeni olarak belirten temsilciler, ağırlıklı olarak bant usulü çalışılan işletmelerde bulunmaktadır. İşletmeler indirgenmiş çalışma süresinin maliyetlerini karşılamak için, kısa olan işgününün yeniliği olarak üretim hattının hızını arttırmaktadırlar. Bu nedenle, gerçekten yaşlı çalışanların verimliliği düşüyorsa bile, bunun nedeni çoğunlukla makinelerin çalıştırılma hızıdır<sup>840</sup>. Daha önce yaşlı çalışanların çalışma koşullarına ve yaşadıkları stres ve kaygı durumlarına ilişkin değerlendirmelerinde de bant hızının yüksek olduğu, hatta zaman zaman daha da arttırıldığı vurgulanmış ve gençlerin de bu hıza yetişmek için fireli ürünler vermek zorunda kaldıkları yine ifade edilmiştir. Tercih edilmeme nedeni olarak “sağlık sorunları” için ise Temsilci 20, yaşlandıkça hastalık oranları artar, işe devamsızlık artar gibi önyargılar olduğunu, işin ağır iş statüsünde olması nedeniyle iş kazası ve meslek hastalığı riskinin fazla olmasından dolayı yaşlı çalışanların tercih edilmediğini belirtmiş, ancak insan kaynaklarından tüm çalışanların işe devamsızlık listelerine bakıldığında, belli bir yaş üzeri çalışanlarda işe devamsızlık %5 dolaylarındayken, genç çalışanlarda %60-65'lere çıktığını da belirtmiştir. Temsilci 9 ise, “İlaveten rahatsızlık oranı daha çok olacak, yaş arttıkça kalp, şeker, tansiyon gibi hastalıklar da ortaya çıkacak düşüncesiyle ne kadar kaliteli bir çalışan olsa da eleniyor.” diyerek durumu özetlemektedir. Benzer şekilde, Temsilci 2 ve Temsilci 17 de “hastalanır, rapor alır, 5 sene sonra da emekli olur diye onlarla ilgili gelecek planı yapmak istemediklerini” ifade etmiştir. Sağlık sorunlarının yanı sıra, “aşırı uzmanlaşma ve teknolojiye uyum” konusunda Temsilci 4, “Sadece bir firmada 20 sene çalışmış, bir tek tezgahın başında durmuş, kendini geliştirmemiş olmak büyük risktir. Aşırı uzmanlaşma da 50 yaş ve üzeri çalışanların iş bulmalarına engel olabilir”. ifadesiyle aşırı uzmanlaşmanın ve farklı bilgi, beceri ve deneyime sahip olamamanın istihdam edilebilirlik açısından riskini dile getirmiştir. Diğer yandan Temsilci 14 ise, önyargılardan dolayı tercih edilmediklerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yaşı ilerlemiş kişiler geleneklerine daha bağlı olurlar, geçmişe daha bağlı kalıyorlar. Yeni teknolojileri kabullenmeleri çok zor oluyor. O yüzden işletmeler de pek tercih etmiyorlar. Bu belki bir önyargı. Ama içlerinden bir iki tane çıkınca, bu bütün kesimi etkiliyor. Genelleme yapılıyor. Biz de açıkçası bu algıyı değiştirmek için pek bir şey yapmıyoruz.” (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)*

<sup>840</sup> Hardy, s. 204.

Temsilcilere göre, “işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi”nin yanı sıra, işverenlerin yaşlı çalışanlar üzerinde otorite kuramayacağına ilişkin düşünceleri de yaşlı çalışanların tercih edilebilirliğini etkilemektedir. Temsilciler bu durumu şu şekilde ifade etmektedirler:

*“İşverenler yaşlılara iş yaptırmanın daha zor olduğunu düşünüyorlar. Yaşlı çalışanlar üzerinde otorite kuramayacaklarını düşünüyorlar”. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)*

*“50 yaş ve üzeri çalışanlarda bir doygunluk, bir tecrübe oluyor, ama işveren her zaman baskı kurabileceği, iş yaptırabileceği potansiyeldeki çalışanları tercih eder. Ama 50 yaş üstünün, doygunluğa ulaşmış bir kimse üzerinde otorite sağlamak, ona bazı şeyleri benimsetmek daha zor diye düşünür. Çünkü genç insanı daha kolay disipline edebileceğini düşünür.” (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)*

*“Çalışan alınacağı zaman 42 yaşında bir aday geldi. O iş için tamamen uygun. Tecrübe, beceri var. Ama 42 yaşında diye almadılar. Bizim söylediğimiz kabullenmez, kendi bildiğini yapar diye almadılar. Yaşlılara yönelik öyle bir algı var. Yönetimin yaşlı çalışanlara yönelik “kendi bildiğini yapar, biz de otorite kuramayız” gibi bir düşünceleri var.” (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)*

Bazen yöneticiler, güç ve otoriteyi sağlamak için kendi yaşlarından daha küçük astlara hitap etmek istemektedir<sup>841</sup>. Yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleştirilen ilişkiyel demografı araştırması yöneticilerin kendilerinden yaşlarına göre farklılık gösteren çalışanlara daha fazla olumsuz tepki gösterebileceklerini ve bu çalışanlara daha düşük performans notları verebileceklerini göstermektedir<sup>842</sup>. Çalışanların yaşı arttıkça, otorite kabul düzeyinin azalacağına yönelik inanç varsayımsal bir inançtır. Arrowsmith ve McGoldrick (1996) tarafından gerçekleştirilen ve yaşla ilişkili istihdam özellikleri ve yeteneklerine ilişkin yönetimsel algılar araştırmasında, yaşlı olmanın otorite kabul düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı, hatta belli miktar arttığı saptanmıştır<sup>843</sup>.

<sup>841</sup> James L. Farr ve Erika L. Ringseis, “The Older Worker in Organizational Context: Beyond the Individual”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. Cary L. Cooper ve Ivan T. Robertson), John Wiley & Sons Inc., 2002, s. 43.

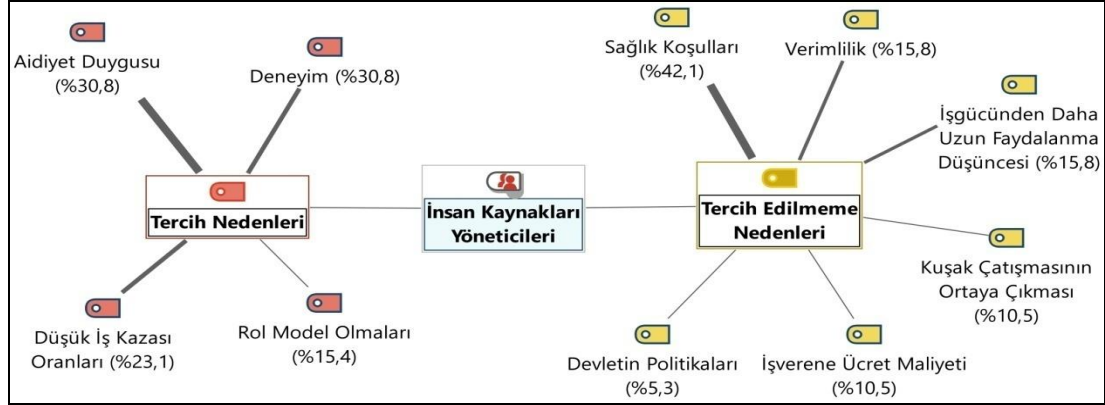
<sup>842</sup> Anne S. Tsui ve Charles A. O'Reilly III, “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads”, **The Academy of Management Journal**, Cilt: 32, Sayı: 2, 1989, s. 406.

<sup>843</sup> James Arrowsmith ve Ann E. McGoldrick, “HRM Service Practices: Flexibility, Quality and Employee Strategy”, **International Journal of Service Industry Management**, Cilt: 7, Sayı: 3, 1996, s. 55.

### 3.3.4.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticileri

Genel olarak, işveren ya da İK yöneticileri güvenilirlik, aidiyet duygusu ve sadakat, dikkatli çalışmadan ve kurallara uyma davranışından dolayı düşük iş kazası geçirme, kendilerinden daha genç çalışanlara rol model olma gibi “kalitatif” ya da temel olarak motivasyonel nitelikleri yüksek yaş gruplarına atfetmektedir. Daha genç yaş grupları ise, daha fazla iş çeşitliliği, hızlı tempo, yeni teknoloji kullanımı, verimlilik, fiziksel iş performansı, eğitilebilirlik gibi “niceliksel” özellikler ile karakterize edilmektedir<sup>844</sup>. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda Şekil 19’da da görüleceği üzere, İK yöneticileri yaşlı çalışanların tercih edilme nedenlerini daha çok motivasyonel özelliklerine bağlarken, tercih edilmeme nedenlerinin en önemli nedenini “sağlık koşulları”, “verimlilik” ve “işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi” olarak belirtmiştir. Bu nedenleri, sırasıyla “kuşak çatışmasının ortaya çıkması”, “devletin politikaları” ve yaşlı çalışanların “işverene ücret maliyeti” izlemektedir.

**Şekil 19:** İK Yöneticilerine Göre Yaşlı Çalışanların Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri



İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlar hakkındaki görüşleri karmaşıklık göstermektedir. Yaşlı çalışanlarla ilgili tercih edilme nedenleri olarak işyeri sendika temsilcileri en fazla yaşlı çalışanların sahip oldukları deneyimlere vurgu yaparken, İK yöneticileri aidiyet duygusuna vurgu yapmaktadır. İK yöneticileri yaşlı çalışanların sahip oldukları aidiyet duygusuna ilişkin saptamalarını şu şekilde dile getirmektedir:

<sup>844</sup> Arrowsmith ve McGoldrick, s. 56.

*“Kıdemli yaşlı çalışanlarda aidiyet duygusu daha yüksek, ne yazık ki gençlerde bu duygu düşük kalıyor. Orta ve ileri yaştaki çalışanlarımız genel eğilimleri açısından, genellikle bir aile kurmuş, çocuk sahibi, yaşamını idame ettirmek zorunda. Belki bu nedenle çalışma sorumlulukları ve bilinçleri daha gelişmiş olabilir. Ama gençlerde o sorumluluk henüz yerleşmemiş durumda. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“Genellikle işletmeler gençleri işe alayım, onlara yapacağım eğitim maliyetleri karşılığında daha uzun süre onlardan faydalanırım düşüncesine sahip. Ama günümüz koşullarına baktığımızda, şimdi Y ve Z kuşaklarından gençler geliyor. Ben bu düşünceden hareketle, onlardan uzun yıllar faydalanabileceğimizi düşünmüyorum. Geçmişten gelen çalışanları düşündüğümde onlarda önemli bir iş ahlaki görüyorum. Ancak, günümüzde kişilerde teknolojinin de vermiş olduğu güçle ve sıkılganlıkla da bir sabırsızlık var. Bence teknoloji kişilerde sabırsızlık yaratıyor ve beraberinde aynı yerde duramamayı getiriyor. Burada işçilerimiz çalışıyor, özellikle genç yaş grubundakiler. 3 yıl sonra “ben buradan alacağımı aldım”, ben buradan bir atak yapmalıyım ve başka bir işletmeye geçmeliyim diyor. Ama 50 yaş ve üzeri çalışanlarda bu yok. Aidiyet duygusu daha fazla. Örgüte bağlılık, işe bağlılık duyguları daha fazla. Onlar genellikle işyerlerini, evleri gibi görüp, “bunca yıl buradan ekmek yedik, çocuğumuzu çocuğumuzu buradan kazandığımızla büyüttük” düşüncesine sahipler. Gerçekten de bu işletmenin geçmişine baktığımızda, rahmetli kurucu başkanımızın zamanında, işçilerin ücret alamadığı zamanlar olmuş. Ama yine de çalışmaya devam etmişler. İşletmenin çalışanlarına verdiği değer burada karşılığını bulmuş aslında. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”*

*“Genç olarak nitelendirdiğimiz arkadaşlarımızda aidiyet duygusu yok. Ücret konusunda esneklikleri çok yüksek. Örneğin, burada 2200 TL’ye çalışan bir genç çalışan, 2200 TL teklif eden başka bir işletmeye geçebiliyor. Ancak, yaş grubu biraz daha arttığında, görgü değişiyor, daha farklılaşıyor. Aidiyet duygusu oluyor, aileleri olduğu için aslında tam tersine sorumluluk duygusu daha fazla oluyor. Çalışması gerekiyor. Belki hasta olduğunda rapor alması gerekirken almıyor. Ben bu yüzden yaşlı çalışanlara yönelik olumsuz düşüncelere katılmıyorum. Ancak, ne yazık ki genel algı bu şekilde. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)”*

İK yöneticilerinin ifadelerinden anlaşılabacağı üzere, yaşlı çalışanların aidiyet duyguları ve aynı zamanda sorumluluk bilinçleri daha fazla görüşü hakimdir. Söz konusu özelliklerle birlikte, yaşlı çalışanlar arasında işe devamsızlık oranlarının da düşük olduğu belirtilmektedir. Yaşlı çalışanların tercih edilme nedeni olarak diğer vurgu yapılan neden, deneyimleridir. İK 7’ye göre, “Eğer 50 yaş ve üzeri çalışanın tecrübesi varsa, yapılacak işte bu çok önemliyse tercih edilir, ama fiziksel güç gerektirecek bir iş ise tercih edilmez... Fiziksel olarak güçlü olan güçsüz olan kişiye destek olmalı, deneyimi olan yaşlı çalışan ise, bilgisi ile yol göstermeli. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)” İK 4 ise, “Tercih edilme nedenlerinin en başında tecrübe gelmektedir. Gerçekten tecrübesine inanıyorlarsa ve o işte gerçekten iyi bir düzeye geldiklerine inanılıyorsa kesinlikle tercih ediliyorlar. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)” şeklinde ifade ederken, İK 6 daha farklı bir bakış açısıyla, gençlerin çalışma

disiplininin ve deneyimin eksikliğine vurgu yaparken, “Yeni neslin sorunlarıyla uğraşmaktansa, işverenler eskilerin deneyimlerinden faydalanarak bir yerlere gelmek isteyebilirler. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)” şeklinde bir düşünce ortaya koymaktadır.

Tercih edilme nedeni olarak yaşlı çalışanlar arasında iş kazası oranlarının düşük olmasına vurgu yapan İK 4, “yaşlı çalışanların daha dikkatli olduğuna”, dikkat çekerken, İK 2, “İş disiplinleri gayet iyi. Örnek olabilecek düzeyde performans gösteriyorlar. Yaşlı çalışanlar bağlamında, olumsuz olarak, ne iş kazası ne de işe devamsızlık konularında sorun yaşamıyoruz. Dikkat düzeyleri yüksek. Hastalıktan dolayı daha fazla devamsızlık yapmaları beklenir ancak, biz hiç sorun yaşamıyoruz. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)” ifadesiyle, yaşlı çalışanların olumlu özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Son olarak yaşlı çalışanların rol model olmalarına vurgu yapan İK yöneticilerinden İK 3 ve İK 4’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Tercih edilme nedenleri, tecrübe, bilgi birikimlerinin yanı sıra, yeni jenerasyona bu birikimlerini aktarmaları. Fabrika içerisinde sahip oldukları endüstriyel disiplin bağlamında, özellikle çalışma saatlerine uyum, usta-amirlerle diyalog, fabrika içindeki kurallara uyma vb. konularda genç kuşağa örnek oluyorlar. Gençlere göre, yaşlı çalışanlar daha disiplinliler. Kuşaklar değiştikçe disipline uyum da değişiyor. Ama şunu kesinlikle unutmamak lazım: İşsizliğin bu kadar fazla olduğu bir ortamda, işveren açısından baktığımda teknolojiye daha uyumlu, daha düşük ücretli ve düşük maliyetli genç biri yerine daha ileri yaşta birinin tercih edilmesinin tek istisnası, kişinin o işe çok hakim olması ve özellikle kilit noktada olması gerekir. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)”

“Onların faydaları var. Daha genç çalışanlara rol model olma konusunda mesela. Kimisi gerçekten rol model oluyor, genç çalışanlara yol gösterici oluyor, kimisi onlara hem gerçekten bir şeyler katmak için, hem de kendi tecrübelerini ona aktarıp daha ilerde kendi seviyelerinden daha üst seviyeye gelmesi için yetiştiriyorlar. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”

Yaşlı çalışanların tüm olumlu özelliklerine rağmen, tercih edilmelerindeki en önemli faktörün o çalışanın kilit bir noktada yer alması olduğu yönetici İK 3 tarafından açıkça belirtilmiştir. İşyeri sendika temsilcilerinin bu konudaki görüşleriyle tutarlılık gösteren bu durum, işsizlik oranlarının çok yüksek olduğu Türkiye’de, ne yazık ki yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Günümüzün rekabetçi koşullarında işgücü piyasasının beklediği beceriler de değiştiği için yaşlı çalışanlar dezavantajlı olmaktadır. Dolayısıyla, işgücü piyasasında niteliksel özelliklerden çok niceliksel özelliklerin daha çok tercih edildiği görülmektedir.

İK yöneticilerine göre, yaşlı çalışanların tercih edilmeme nedenlerinin başında, %42,1 vurgulanma oranıyla özellikle yaşlandıkça çalışanlarda ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarına ve verimliliklerinde de düşüş olacağına ilişkin algı ya da düşünce gelmektedir. İK yöneticileri sağlık sorunlarıyla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Yaşı belli yere gelmiş. Yarın öbür gün sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Bana tam verimlilik sağlamayabilir. Potansiyel olarak burada çalışamayabilir. Haftanın 3 günü gelip 2 gün rapor alırsa bu işveren için kötü bir şey. Bizim işletmemizde yaşlılardan ziyade, gençlerde işe devamsızlık, rapor alma oranları daha fazla. Yaşlı çalışanlarda bu oran hiç yok denecek kadar az hatta. Genç kuşak şu an farklı bir kuşak. Daha rahatlar, İşin ağırlığını benimseyip, ona göre çalışma davranış geliştirmiyorlar, yaşlı, daha kıdemli çalışanlar, yazın sıcakta yaz tatili demeden daha disiplinli çalışırken, gençler öyle değil maalesef. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“O yaş grubundaki çalışanların hastalık ya da ameliyat gibi nedenlerle rapor alma oranları daha da artıyor. Ama şu anda şöyle de bir durum da var. Bizim işletmemizde, 50 yaş ve üzeri çalışanlardan ziyade, genç yaş grubundaki çalışanların rapor alma ve işe devamsızlık oranları daha fazla. Genç çalışanlarımıza iş ağır geldiği için, sağlığını bahane ederek, işe devamsızlık yapıyorlar. Tabi gençlerin yaşadığı durum gerçek sağlıkla ilgili değil. İşten biraz uzaklaşma amacıyla gerçekleştirilen bir davranış. Ama 50 yaş ve üzeri çalışanlara baktığımızda onlarda gerçekten sağlık sorunları ortaya çıkıyor. Ama 50 yaş ve üzeri çalışanlar bu durumu genellikle bize yansıtmıyorlar. Bunun sebebi de şu, “ben şimdi bir sağlık raporu alır gelirim beni işten çıkarırlar, ben zaten 50-55 yaşındayım, bir de üzerine sağlık sorunum baş gösterdi, böyle bir şey olursa ben nasıl iş bulacağım” endişesi. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”*

*“Kişi daha önce nerelerde çalışmış bedensel bir özrü oluşmuş mu yıpranmış mı, bel fitiği, varis, kulak duyma özrü her şeye bakmak gerekiyor buna bakarak almak gerekiyor. Dolayısıyla da ben tercih etmem bir İK’cı olarak. Çünkü 50 yaş ve üzeri bir işçiye işe aldığımız zaman mutlaka bir sağlık problemi çıkma ihtimali gence göre daha yüksektir. Mesleki hastalığı çok daha yüksek nerelerde çalıştığını bilmiyoruz dolayısıyla da ben böyle bir riske girmek istemiyorum Çünkü aldığımız her kişinin sonuçta uzun ömürlü olmasını istiyoruz yarın öbür gün bir rahatsızlığı çıktığında ben işveren tarafından düşünmek zorundayım sonra bu sefer işçi ile yollarımızı ayırmak durumunda kaldığımızda yine zor duruma düşüyoruz. Bu durumda işverene olan maliyeti de artmış oluyor. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)”*

*“Tercih edilmeme nedenlerinin başında yaş geliyor. Bunun nedeni de, yaşı ileri olanlarda yorgunluğun fazla olması, hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluk daha fazla. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)”*

*“Bir diğer tercih edilmeme nedeni yaştır ve üretimde yaşayacakları sağlık sorunları olabilir. İşverenlerin risk almak istememeleri olabilir. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)”*

*“Bu bizim sektörümüz kaynaklı. Beden gücüne çok fazla ihtiyaç duyduğumuz için, gelecek kişinin sağlık kontrollerine ve sonuçlarına çok önem veriyoruz. Buradaki, dumana, sığağa, neme, ağır işe dayanıklı olması gerekiyor.*

*Dolayısıyla da, tercih etmeme nedenlerimiz bundan kaynaklı. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)”*

İK yöneticilerinin ifadelerinden anlaşılabacağı üzere, yaşlı çalışanların sağlık sorunlarına ilişkin görüşlerinin varsayımlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Gerçekten, yaşlı çalışanların sağlık sorunları nedeniyle işe devamsızlık yapmadıkları halde, öyle olabileceği düşüncesinin hakim olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim, İK 4 ve İK 7’nin ifadelerini aslında durumun gerçeği yansıtmadığını, yaşlılardan ziyade daha genç diğer yaş gruplarında sağlık sorunları nedeniyle rapor alma ve işe devamsızlık oranlarının daha yüksek olduğunu belirterek tamamlamış olmaları, bu durumun önyargılardan ibaret olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, İK 1 “*Kişi daha önce nerelerde çalışmış bedensel bir özürlü oluşmuş mu yıpranmış mı, bel fıtığı, varis, kulak duyma özürlü her şeye bakmak gerekiyor buna bakarak almak gerekiyor.*” diyerek, daha ilk işe alım sürecinde ciddi bir adaletsizlik algısı oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği metal sektörü fazla beden gücü gerektirdiği ve tehlike derecesi yüksek işler barındırdığı için, çalışanların sağlık koşulları elbette önemlidir, ancak beden gücüne dayalı olarak çalışmalarda sağlık sorunları her çalışanda ortaya çıkabilir. Yaşlılara yönelik doğrudan yapılan ayrımcılık ya da adaletsiz uygulamalar İK 7’nin de belirttiği gibi, gerçekten sağlık sorunları ortaya çıktığında, yaşlı çalışanların bu durumu işyerine yansıtamamalarına neden olmaktadır. Özellikle, işlerini kaybetme korkusu ve tekrar iş bulamayacakları kaygısı, ne yazık ki sağlığın önüne geçebilmektedir. Araştırmalardan elde edilen bulgular, kardiyovasküler hastalıklar, kas-iskelet sistemi hastalıkları, solunum gibi kronik hastalıkların oluşma olasılığının yaşla birlikte arttığını göstermektedir<sup>845</sup>. Söz konusu bulguların, yaşa bağlı azalmalara kanıt sağlayan tıp alanındaki klasik çalışmalara dayandığı savunulmaktadır<sup>846</sup>. Bu durum yaşlıların daha az değerli olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, işyerindeki sağlıklarının korunması ve geliştirilmesi için işin uyarlanması ve özel iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri gerektirdiğinin bir göstergesidir<sup>847</sup>. Nitekim, çalışma koşullarıyla, çalışan sağlığının birebir bağlantılı

<sup>845</sup> WHO, Capacity s. 3; John Garen, Mark Berger ve Frank Scot, “Pensions, Non-Discrimination Policies, and the Employment of Older Workers”, **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Cilt: 36, Sayı: 4, 1996, s. 425.

<sup>846</sup> CEDEFOP, Empirical, s. 44.

<sup>847</sup> WHO, Capacity, s. 3.



olduğunu unutmamak gerekmektedir<sup>848</sup>. Ancak, işin uyarlanması daha maliyetli olacağı için, özellikle işsizliğin yüksek olduğu ve ikame işgücünün fazla olduğu işgücü piyasası koşullarında işverenler insan faktörünü değiştirmeyi daha kolay bulmaktadırlar.

Diğer yandan, çalışan yaşlıların, artık çalışmayan yaşlılarına göre daha sağlıklı ve yetenekli olma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Dolayısıyla, kronolojik yaş tek başına sağlık durumu veya fiziksel veya entelektüel kapasitelerin güvenilir bir göstergesi olarak görülmemektedir. Daha da önemlisi, ilerleyen yaş belirli kapasitelerdeki düşüşle ilişkilendirilse bile, söz konusu eksikliğin tek başına yaşla ilişkili olduğu söylenemez. Bu nedenle, daha genç çalışanlar gibi yaşlı çalışanların da tek bir bakış açısıyla yönetilmesi mümkün olmamaktadır<sup>849</sup>. Ancak, İK yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, kronolojik yaş çalışma yaşamında yaşlı çalışanları bertaraf etmek için dikkate alınan en belirgin unsur olarak görülmektedir.

İK yöneticileri yaşlı çalışanların tercih edilmeme nedenleri arasında ayrıca “işgücünden daha uzun süre faydalanma düşüncesi”ni göstermektedir. İK yöneticileri söz konusu düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedirler:

*“35 yaş üstü bile tercih edilmiyor. Esasında bizde de aynı şekilde. Tabi ki deneyime önem veriyoruz ama yaşını işe alırken özellikle göz önünde bulunduruyoruz. Daha uzun süre çalışabilmesi için, daha genç personel almaya yöneliyoruz. Öncelik veriyoruz buna. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)”*

*“İşveren açısından bakıldığında, bir elinizde yontulmamış bir ağaç var, diğer elinizde ise yılların tecrübesiyle bir yola evrilmiş işlenmiş bir ağaç var. İşveren, yaşlı bir kişiyi işe aldığı anda “belki 3 sene sonra emekli olacak”, “belki gününü dolduruyor” gözüyle bakmaktadır. Genç işsizliğinin de çok yüksek olduğunu düşünürsek, işveren belki iyi niyetli olarak gençleri işe alayım, böylece genç işsizliği belki düşer diye düşünüyor. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)”*

*“Özellikle iş değiştirme durumu oluyorsa, işletmeler çok fazla tercih etmek istemiyor. Çünkü işletmeler ben bu kişiyi işe aldığımda, eğitim vereceğim, kişiye öğreteceğim şeyler özellikle zaten 2 yılını alacak ve sonrasında ben bu çalışandan ne kadar verimli fayda elde edeceğim diye düşünüyor. Tercih edilmeme nedenlerinden en önemlisi bence bu. Emekliliğe ne kadar yaklaşmış olurlarsa, işletmeler o kadar istemiyor. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)”*

İK yöneticileri de Türkiye’deki genç işsizliğinin fazla olmasını, yaşlı çalışanların işgücü piyasasından dışlanmasını meşrulaştırmak için kullanmaktadır. Yaşlı çalışanların tercih edilmemesindeki tek kriter yalnızca yaş mı diye

<sup>848</sup> WHO, Capacity, s. 3.

<sup>849</sup> Harris T. Schrank ve Joan M. Waring, “Older Workers: Ambivalence and Interventions”, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Sayı: 503, 1989, s. 116, 119.

sorulduğunda, İK 2 buna, “Elbette yaş, 45 yaş üstü emekliliğe yakın olduğu için, bu kişiyi işe almak yerine daha gencini alıp, uzun süre çalışmak isteriz. 45 yaş altını bulup daha uzun süre çalışmayı tercih ediyoruz.” şeklinde yanıt vermiştir.

Son olarak İK yöneticileri “kuşak çatışması”, yaşlı çalışanların “işverene ücret maliyeti” ve “devletin politikaları”nın yaşlı çalışanların tercih edilebilirliğini olumsuz etkilediğini dile getirmiş, ancak söz konusu nedenler daha az vurgulanmıştır. Kuşak çatışmasını yaşlı çalışanların tercih edilmeme nedeni olarak gösteren İK yöneticilerinin ifadeleri şu şekildedir:

*“Eğer çalışacakları birimdeki yaş ortalaması düşükse, oraya yaşlı birini işe aldığınızda, bu defa çalışma ortamındaki huzur bozulacak. Bu da daha sonradan insan kaynaklarına olumsuz olarak yansıtacak. Bu olumsuzluk kuşak çatışmasından ortaya çıkıyor ve biz çoğunlukla bu tür sorunlarla karşılaşıyoruz. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)”*

*“Biz “40 yaşa kadar” ibaresi koymuştuk. Ama sonra bu sınırı biraz daha aşağı indirdik. Çünkü bizim bir de çıraklık okulumuz var burada. 14-18 yaş aralığında çıraklarımız yetiştiriliyor. Bu çocuklar şu anda Z kuşağı ve yetiştikten sonra ustalarımızla, daha kıdemlilerle birlikte çalışmaya başlıyorlar. Dolayısıyla, aradaki yaş farkı çok fazla olursa bu defa kuşaklar arasında bir çatışma olmaya başlıyor. 23 yaşında askere gidip gelmiş bir çalışanla 40 yaşındaki bir çalışanın yaşadığı iletişim sorunu, 14, 15 yaşındaki bir çırakla çok daha fazla olmaktadır. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)”*

Çalışanların “işverene ücret maliyeti” nedeni işyeri sendika temsilcileri tarafından daha fazla vurgulanmış olmasına rağmen, İK yöneticilerinden yalnızca ikisi bu konuya değinmiştir. İK 5, “Özellikle 40-45 yaşına kadar gelmiş iş arayanların yüksek ücret beklentileri olacağını düşünüyorlar. O yaşlardan sonra beklentiler biraz daha artıyor. Özellikle tecrübesi de iyiye, beklentiler daha fazla artıyor. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)” ifadesiyle, yaşlı çalışanların ücret beklentilerinin yüksek olmasından dolayı maliyeti artıracığından tercih edilmediğini belirtirken, İK 7;

*“İşverenin yaşlı çalıştırmak istememesinin nedeni, özellikle emekli olmuş birini çalıştırmak istememesinin nedeni, devletin almış olduğu prim oranları. Emekli bir kişiyi işverenler çalıştırınca, devlete daha çok para ödüyor. Emekli birinin işverene maliyeti, emekli olmayan birine göre çok daha fazladır. Bu yüzden, işverenler emekli olmuş birini çalıştırırken, 30 gün sigorta ödemiştir da 10 gün sigorta ödüyor mesela. Ya da emekli olmadan önce verilen maaşı %30-40 oranında kesintiye uğratarak çalıştırmaya devam edebiliyor. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”*

ifadesiyle özellikle emekli çalıştırmanın maliyetli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Son olarak, devlet politikalarına vurgu yapan İK 9;

*“Burada çalışma koşulları devreye giriyor. Bazı sektörlerde yasal olmamasına rağmen, çalışma saatleri çok uzun. Günde 8 saat yerine 12 saat çalışılan işler*

*var. Bu yerlerde yaşı bir çalışanı tercih etmek mümkün olmayabilir. Çalışma koşullarının zor olduğu işlerde gençlerin enerjisinden faydalanmak her zaman daha avantajlıdır işveren için. Ama 40-45 yaşlarına gelmiş birini ilk kez işe alacaksa düşünür. O kadar çok görüyoruz ki, normalde 2 vardiya şeklinde çalışılması gereken bir işte tek vardiya çalışma yapılıyor. Ancak denetim olmadığı için, çalışma koşullarındaki olumsuzluk yaşı çalışanları doğrudan bertaraf edebiliyor. Oysa ki, piyasadaki işlerin hepsi fiziksel güç gerektiren işler değil. Yaşlıların da yapabileceği çok sayıda iş söz konusu. Ancak, bizler daha ilk andan yaş kriteriyle onları elemiş oluyoruz.”*

ifadesiyle devletin denetim sorumluluğunu tam anlamıyla yerine getirmemesine ve yasal çalışma koşullarına uyulmamasının yaşı çalışanları işgücü piyasasından dışladığına vurgu yapmıştır.

### **3.3.5. Tema 5: Yaşı İstihdamına İlişkin Politika ve Uygulamalara İlişkin Tematik Analiz**

Yaşı istihdamına ilişkin politika ve uygulamalar ana teması altında, ilk alt temada sendikanın politika ve uygulamalarına ilişkin işyeri sendika temsilcilerinin değerlendirmeleri yer almaktadır. Söz konusu alt temada, sendika bünyesinde 50 yaş ve üzeri çalışanlar için oluşturulan politikaların olup olmadığını ve toplu pazarlık sürecinde 50 yaş ve üzeri çalışanların çalışma koşullarına (çalışma saatleri, yaşam boyu öğrenme, iş rotasyonu, sağlıklı çalışma, yaş kapsayıcılığı (çeşitlilik yönetimi), emeklilik öncesi planlama ve kariyer planlaması vb.) yönelik girişimlerde bulunup bulunulmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

İkinci alt tema olan İK yöneticilerinin politika ve uygulamaları kısmı ise, işletme bünyesinde 50 yaş ve üzeri çalışanlar için oluşturulan politikalar olup olmadığına ya da ne gibi uygulamalar olduğuna ilişkin İK yöneticilerinin değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. Son alt temada ise, tüm grupların devletin politika ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri incelenmektedir. Beşinci tema ve alt temalarına ilişkin kodlamaların vurgulanma ağırlığı ve yüzdeleri Tablo 48’te gösterilmektedir.

**Tablo 48:** Beşinci Tema ve Alt Temalarına İlişkin Kodlamaların Vurgulanma Ağırlığı

| TEMA 5: YAŞLI İSTİHDAMINA İLİŞKİN POLİTİKA VE UYGULAMALAR                                                         |                                            | Vurgulanma Ağırlığı | Yüzde |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|-------|
| <b>Alt Tema 1: İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri</b> |                                            |                     |       |
| • Ücretlendirme ve Ödüllendirme                                                                                   |                                            | 19                  | -     |
| • Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği                                                                    |                                            | 11                  | -     |
| • Sendikal Eğitim                                                                                                 |                                            | 10                  | -     |
| • İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeler                                                                  |                                            | 24                  | -     |
| • Emeklilik Öncesi Planlama                                                                                       |                                            | 13                  | -     |
| <b>Alt Tema 2: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletme Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri</b>  |                                            |                     |       |
| • İşe Alma ve Yerleştirme                                                                                         |                                            | 6                   | -     |
| • Ücretlendirme ve Ödüllendirme                                                                                   |                                            | 7                   | -     |
| • Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği                                                                    |                                            | 11                  | -     |
| • Eğitim ve Geliştirme                                                                                            |                                            | 12                  | -     |
| • İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeler                                                                  |                                            | 13                  | -     |
| • Emeklilik Öncesi Planlama                                                                                       |                                            | 11                  | -     |
| <b>Alt Tema 3: Devletin Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeler</b>                                   |                                            |                     |       |
| Yaşlı Çalışanlar                                                                                                  | - EYT Mağduriyeti                          | 3                   | 27,2  |
|                                                                                                                   | - Kanun Değişiklikleri                     | 4                   | 36,4  |
|                                                                                                                   | - İstihdama İlişkin Düzenleme Eksikliği    | 4                   | 36,4  |
| Emekli Çalışanlar                                                                                                 | - EYT Mağduriyeti                          | 4                   | 40,0  |
|                                                                                                                   | - Kanun Değişiklikleri                     | 4                   | 40,0  |
|                                                                                                                   | - Aktif Yaşlanma Politikalarının Eksikliği | 2                   | 20,0  |
| İşyeri Sendika Temsilcileri                                                                                       | - Kanun Değişiklikleri                     | 5                   | 29,5  |
|                                                                                                                   | - İstihdama İlişkin Düzenleme Eksikliği    | 9                   | 52,9  |
|                                                                                                                   | - Emeklilik Sistemi                        | 3                   | 17,6  |
| İnsan Kaynakları Yöneticileri                                                                                     | - İstihdama İlişkin Düzenleme Eksikliği    | 4                   | 26,7  |
|                                                                                                                   | - EYT Mağduriyeti                          | 5                   | 33,3  |
|                                                                                                                   | - Kanun Değişiklikleri                     | 5                   | 33,3  |
|                                                                                                                   | - Aktif Yaşlanma Politikalarının Eksikliği | 1                   | 6,7   |

Tablo 48’den de görüleceği üzere, işyeri sendika temsilcileri “ücretlendirme ve ödüllendirme”, “sağlıklı yaşlanma ve iş sağlığı ve güvenliği”, “sendikal eğitim”, “iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri” ile “emeklilik öncesi planlama”ya ilişkin değerlendirmelerde bulunurken, İK yöneticileri temsilcilerden farklı olarak İK’nın önemli bir fonksiyonu olan “işe alma ve yerleştirme” uygulamalarına ilişkin de değerlendirmede bulunmuştur. Ayrıca, devletin politika ve uygulamalarını tüm gruplar “EYT mağduriyeti”, “kanun değişiklikleri”, “istihdama ilişkin düzenleme eksikliği”, “emeklilik sistemi” ve “aktif yaşlanma politikalarının eksikliği” alt başlıkları kapsamında değerlendirmişlerdir.

### 3.3.5.1. İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri

Sendikalar, çalışma yaşamında ve ekonomik ilişkilerde barışı ve istikrarı sağlayan örgütlerdir. Sendikalar, özellikle toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleri vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Toplu pazarlıklar sonucu bağitlanan toplu iş sözleşmeleri yürürlükte kaldığı sürece, toplu pazarlık düzeyine bağlı olarak toplu iş sözleşmesinin imzalandığı işyerinde, işletmede, işkolunda veya ulusal düzeyde çalışan ve işveren tarafı arasında çıkabilecek muhtemel çıkar uyuşmazlıklarının önüne geçilerek çalışma barışı ve ekonomik istikrar sağlanmaktadır<sup>850</sup>. Kapsanan çalışanlar için, ortaya çıkan toplu iş sözleşmelerinin neredeyse tamamı ücret ve faydaları belirlemek, çalışma koşullarını düzenlemek ve çalışanın işte tutulması haklarını belirlemektedir. Özellikle bazı pazarlık alanları yaşlı çalışanlar için özel bir öneme sahiptir. Kıdem ve becerilere bağlı ücretler ve sosyal haklar, çalışanları işgücünde kalmaya teşvik etme eğiliminde olabilmektedir<sup>851</sup>. Sendikaların yaşlı çalışanlara yönelik politika ve uygulamaları “ücretlendirme ve ödüllendirme”, “sağlıklı yaşlanma ve iş sağlığı ve güvenliği”, “sendikal eğitim”, “iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri” ve son olarak “emeklilik öncesi planlama” başlıkları altında irdelenmektedir.

#### 3.3.5.1.1. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

İşyeri sendika temsilcilerinin, sendikanın “ücretlendirme ve ödüllendirme” politikalarına ilişkin ifadeleri Tablo 49’da yer almaktadır.

**Tablo 49:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Ücretlendirme ve Ödüllendirme” Politikalarına İlişkin İfadeleri

- Sendikamız kıdemli çalışanları korumak adına sözleşmede kıdeme dayalı bir artışı savunuyor. Ücret konusunda sıkıntılar yaşadığımız için, kıdemli çalışanına hak veriyor ve sözleşmeyi ona göre bitirmeye çalışıyor. Geçen yapılan sözleşme yüzyılın sözleşmesi olarak geçiyor. Kıdem yılına göre artış oldu. Herkes de oldukça memnun kaldı. Parasal açıdan yapmaya çalışıyor sendika. (*Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal*)
- Bizim sözleşmelerde kıdem esas ücret, prim uygulaması var. Bunlar özellikle kıdemi fazla olan haliyle yaşça da daha büyük çalışanlarımıza büyük bir motivasyon oluyor. Bunu da sendika kıdemlileri korumak için

<sup>850</sup> Banu Uçkan, “Sendikacılığın Kavramsal Çerçevesi”, **Sendikacılık**, (Ed. Banu Uçkan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Ocak 2013, s. 8.

<sup>851</sup> David H. Wegman ve James P. McGee, **Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers**, National Research Council, 2004, s. 168.

yapıyor. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)

- Geçen sözleşmede, şu anda geçerli olan sözleşmede kıdeme dayalı ücretlendirme yapıldı. Ama bu düzenleme 50 yaş ve üzeri çalışanlar için büyük fayda sağladı. Her yıla farklı bir ücret düzeyi belirendi. Bundan önce yeni işe girmiş bir genç çalışanla 25 yıldır burada çalışan arasında hiç ücret farkı yoktu. Ama şimdi kıdeme dayalı bir zam alınca onlar için çok iyi oldu. Herkes için elbette iyi oldu. Kıdeme arttıkça gelir de nispeten artacak. Ücret olarak tatmin oldular. Ücret konusunda düzenleme var. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)
- Geçen dönemde kıdem zammı aldık. Bu özellikle uzun yıllardır fabrikada çalışan ağabeylerimiz için çok iyi oldu. Bizler için de çok iyi oldu. Sonuçta bugün aldığımız ücret ileride emekliliğimize yansiyacak. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)
- Kıdem esaslı ücret sözleşmesi yapıldı. Ücret konusunda çok iyi bir sözleşme yaptık. Onun haricinde bizim standart bir işimiz var. O yüzden standartlarda, kanunlarda ne varsa o uygulanır. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)
- Toplu sözleşmede kıdeme dayalı ücret uygulaması ve tamamlayıcı sağlık sigortası devreye girdi. Şimdi ailelerin de faydalanması yönünde bir düşünce var. Emekli çalışanlar yine sigortalı çalışmaya devam ediyorlar. İş kazası meslek hastalıkları sigorta primi ödeniyor onların. Eğer bizim fabrikada emekli olup aynı şekilde devam eden olursa, ücretinden %30 kesinti yapılıyor. Bu bizim işletmemizin bir uygulaması. Eskiden aynı ücretten devam ettiriyordu. Bir ara çok fazla emekli olan olunca şirket de böyle bir önlem aldı. Aslında ihtiyacı olmasa çalıştırmaz. Kendisinin de ihtiyacı var. Çünkü gerçekten genç arkadaşlardan daha performanslı çalışıyorlar. Ama karşı tarafın zayıflığından faydalıyor işveren. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)
- Kıdeme dayalı ücret sözleşmesi oldu. Herkes de memnun oldu. Özellikle 50 yaş üzeri daha mutlu oldu. (Temsilci 10, Yaş: 37, Uluslararası)
- Ücretle ilgili, 2017’de kıdeme dayalı bir ücret sistemi getirildi. Kıdemlilerin haklarını korumak için bu çok olumlu bir uygulama oldu. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)
- Kıdem olayına çok değindi genel başkanımız. Genel olarak baktığımızda üye üyedir yaşlısı genci farklı değildir. Haklarını savunma açısından, 100 yılın sözleşmesi diye adlandırdığımız sözleşmede güzel kazanımlar oldu. (Temsilci 16, Yaş: 41, Ulusal)
- Sendikamızın en son yaptığı toplu sözleşmede, zam oranları kıdem yılına göre oranlanarak belirlendi. Kıdem yılı yüksek olan eski çalışanlarımız daha fazla zam aldılar. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)
- Bizde eskiden 5 yıllık, 10 yıllık olanlara gece düzenlenip plaket yapılıyordu. Ama biz el değiştirdiğimiz için 3 yıldır hiçbir uygulama yok. Sendikada da yok. Aslında olması çok iyi olurdu. Motivasyon olurdu çalışanlara. Emekli olan arkadaş için şubeyi buraya getiremeyiz tabi ama olsa iyi olur. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)
- 2017’deki kıdeme dayalı ücret ve tamamlayıcı sağlık sigortası uygulaması var. Bu herkese sağlanan bir hizmet. Bu ücret politikası özellikle kıdemli çalışanları ve ailelerini çok mutlu etti. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)
- En son sözleşmemizde kıdeme dayalı sözleşme yaptık. Sonuçta yıllardır verilen bir emek var. Tecrübeleri var. Yeni işe giren biriyle çok yakın düzeyde ücret almaları doğru değildi. Belli işyerlerinde 10-15-20-25 yıllık kıdemlere sahip olanlara belli ödüller, ikramiyeler verilmesine yönelik uygulamalar var. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)
- Yaşlı grup işsiz kalma korkusunu daha fazla yaşadığı için, işyerinde sorunlarını ifade etme konusunda sorun yaşadıklarını görüyoruz. Bireysel sözleşmeler yapıyoruz, bu sözleşmelerde kıdem esaslı ücreti koyuyoruz maddelerimiz arasına. Bunu koyarken bile işçiler aman ucu açık olmasın. Bir yerde dur diyor. İşveren de bunu açık açık söylüyor. Ucu açık olursa 25 yıldır burada çalışan var diyor. 10 kuruş bile versen günlük 25 TL eder diyor. Aylık 750 TL sadece oradan alır diyor. Ben bu adamı burada çalıştıramam diyor. Onu çıkarırım diyor, 2000 TL daha azına genç birini alırım diyor. İşte bu tür korkulardan dolayı çalışma saatleriyle, çalışma koşullarıyla ilgili olan sorunlarını pek dile getirmiyorlar. Örgütlü fabrikalarda bir nebze de olsa bunun önüne geçebiliyoruz. Güven ortamı oluştuğu zaman daha paylaşımcı oluyor. Şimdi bizim sendikamızda da daha önceden tabandan kopuk bazı şube başkanları vardı. İşçiler onları gördüğünde tezgahın arkasına saklanırdı. Şimdi iyi bir şeyler yaptığında, onların haklarını iyileştirdiğinde, onlara kol kanat gerdiğin zaman güven başlıyor. Ondan sonra sıkıntıları da anlatmaya başlıyorlar. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)

İşçi sendikası ve işveren sendikası arasında bağtlanan 2017-2019 grup toplu iş sözleşmesi, iki yıl süreli olarak imzalanmıştır ve imzalanan sözleşme uyarınca, 31 Ağustos 2017’deki saat ücretleri 1 Eylül 2017’den itibaren geçerli olmak üzere 9 liraya çekilmiştir. Bunun ardından, herkese seyyanen 1 lira 60 kuruş zam alınmış ve

kıdem zammı da her yıl için 30 lira olarak kararlaştırılmış, 15 yıllı sınırlı tutulmuştur. 1 Ocak 2017'den önce işbaşı yapan ve yılını dolduran herkes kıdem zammından yararlanmaya hak kazanmıştır. Buradan hareketle, 15 yılını doldurmuş çalışanın alacağı kıdem zammı 450 lira olmuştur. Sosyal haklar hariç olmak üzere, bir yılını dolduran, diğer bir deyişle kıdemden yararlanan bütün üyeler, en az 510 lira olmak üzere, 930 liraya kadar değişen miktarlarda zam almaya hak kazanmış, böylece, sosyal yardım zammıyla birlikte elde edilen tüm zam oranları %26,3 olarak gerçekleşmiştir<sup>852</sup>. Tablo 49'daki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, tüm sendika temsilcileri, üyelerin bu durumdan hoşnut olduğunu, özellikle kıdemli yaşlı çalışanlar için de önemli bir kazanım olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, ifadeler arasında, 53 yaşındaki sendika şube başkanının değerlendirmesi özellikle dikkat çekicidir. Başkan, yaşlı çalışanların işsiz kalma korkusunu çok fazla yaşadıkları için, işyerinde sorunlarını dile getirmekten çekindiklerine vurgu yapmaktadır. Hatta, yaşlı çalışanların sözleşme sürecinde, maddelerin açık uçlu olmaması ve talep edilen zammın makul olması konusunda sendikaya bildirimde bulunduklarını belirtmektedir. İşverenin işten çıkarma tehdidi, ne yazık ki kıdemli yaşlı çalışanlar üzerinde baskı yaratırken, bu durum söz konusu çalışanların çalışma saatleri ve çalışma koşullarıyla ilgili olan sorunlarını sendikayla bile paylaşamamalarına neden olmaktadır.

#### 3.3.5.1.2. Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği

İşyeri sendika temsilcilerinin, sendikanın “sağlıklı yaşlanma ve iş sağlığı ve güvenliği” politikalarına ilişkin ifadeleri Tablo 50’de yer almaktadır.

**Tablo 50:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği” Politikalarına İlişkin İfadeleri

- Tamamlayıcı sağlık sigortası var. Daha önceden sadece müdürlere ya da üst düzey yöneticilere yapılan bu uygulama, sendika sayesinde tüm çalışanlara da kazandırıldı. Bu çok güzel bir kazanım. Önceden devlet hastanesine gidip sıra beklemek zorunda kalıyorduk. Şimdi pek çok özel hastaneye gidebiliyoruz. Girişte sadece bize indirimli muayene ücretini ödüyoruz. Geri kalan hiçbir işlemde ücret talep edilmiyor. Kısa sürede her şeyimizi halledabiliyoruz. 400 TL verip özel bir hastanede MR çektiremeyiz. İşçiyiz sonuçta. Öyle lükslerimiz yok bizim. Ama sendika sayesinde bunu kazandırdılar çalışanlara. Özellikle 50 yaş üzeri çalışanlar bu uygulamadan çok mutlu oldular. Keşke daha önce de olsaydı diyorlar. Biz bazı şeylerden hiç faydalanamadık, keşke öncelerden böyle uygulamalar olsaydı diyorlar. Sendika niye eskiden hiç böyle şeyler

<sup>852</sup> Türk Metal Sendikası, “Yüzyılın Sözleşmesi; Türk Metal’den Rekor Zam!”, 30.01.2018, <http://www.turkmetal.org.tr/haberler/tum-haberler/204386> (30.11.2020).

- yapmadı diye sitem ediyorlar bize. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)
- Her şey genel bizde. Yıl sonu eğitimlerimiz oluyor. Genellikle iş sağlığı güvenliğiyle ilgili oluyor. (Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)
  - Ücret ve sosyal haklar içeriyor bizim sözleşmelerimiz ağırlıklı olarak. Son yaptığımız sözleşmede ilave olarak tamamlayıcı sağlık sigortası kazanımı oldu. Sosyal haklar da ücretin yan hakları olduğu için, daha çok ücret konuları yer alıyor. Genel başkanımız eş ve çocukların da yararlanması için çalışmaya devam edeceğini söyledi. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)
  - Ergonomi konusuna son 10 yıldır çok önem veriliyor ve bu anlamda yatırımlar da yapılıyor. Eskiden jantları paletlerden alıyorduk, şimdi liftlerden alıyoruz. Artık taşıma ve kaldırma işleri daha kolay, rahat. Geçen hafta sürekli geliştirme ekibi kuruldu. Tezgah başındaki arkadaşların yanına giderek bu iş en hafif, vücudu zorlamadan nasıl yapılabilir, bununla ilgili bir incelemeler yapılmaya başladı. Her prosesi bu 6 kişilik ekip inceleyecek. Benim onlara sorduğum ilk soru “siz burada iyileştirme yapacaksınız, arkadaşlarımızdan eksilme olacak mı?” sorusu oldu. Hayır dediler. Sadece çalışma alanlarını kolaylaştıracamız dediler. Bir tezgahta bir yenilik yapıldığı zaman, orada 25 yaşındaki bir işçi de çalışıyor, 45-50 yaş üzeri işçi de çalışıyor. Orada yapılan her bir yenilik yaşlı çalışanlar için belki geç kalınmış bir yenilik, ama gençlerin fiziksel olarak daha az deformasyona uğramaları açısından çok önemli. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)
  - Ergonomik olarak tüm eğitimler herkese sağlanıyor. Bu iş güvenliği çerçevesinde gerçekleştiriliyor. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)
  - Ergonomik çalışma koşullarına göre belirli bir yaştan üzerinde olduğu zaman daha hafif bir işe kaydırma ile ilgili madde var. Ama ne derece uygulanıyor onu bilemiyorum. Çünkü her işletme bunu yapabilecek durumda değil. Çoğu işletme otomasyona geçtiği için, işverenler uzmanlığı ustalık statüsünü ortadan kaldırmaya çalışıyorlar. Herkes her işi yapsın. Tek bir kişiye bağlı kalmayalım diye çabılıyor. Bu yapılmaya çalışılıyor ama her işletmeye uygun değil tabi. Bizim işletmemizde mümkün değil mesela. O yüzden ustalık önemli bizim için. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)
  - Tamamlayıcı sağlık sigortası uygulaması var. Ama bu herkesi kapsayan bir uygulama. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)
  - Son sözleşme döneminde tamamlayıcı sağlık sigortası uygulaması getirildi. Bu uygulamanın çok çok fazla avantajını yaşıyoruz. Bu uygulamanın kapsamını genişletmek için çaba gösterilmelidir. Ailelerimiz dahil değil. Onlar da dahil edilirse, sağlık açısından çok iyi bir uygulama olabilir çalışanlarımız için. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)
  - Sağlıklı çalışma açısından, bizim şirketimizde kanunun öngördüğü tüm önlemler alınıyor. Yılda 2 defa periyodik sağlık kontrolü yapılıyor. Çalışılan bölüme göre kontroller değişiyor. Örneğin, ambalajda çalışıyorsa kan tahlili yapılıyor, bilgisayarda çalışıyorsa göz, işitme testi yapılıyor. Herkesin akciğer filmleri alınıyor. Bu yaşa göre değil de bölüme göre yapılıyor. Gerekli tetkikler yapılıyor zaten. Fazlasına bence gerek yok. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)
  - Her yıl sağlık taraması yapılıyor. Herkese yapılıyor bu tarama. Ama aslında hem gençler hem de yaşlı çalışanlarımız için yeterli değil aslında. Yılda belki 2 kez yapılabilir. Zor koşullarda çalışıyoruz. 6331 sayılı Kanun yılda bir kez zorunlu tutuyor. Ama bunu artırabilmek daha sağlıklı, toplu sözleşme burada önemli olabilir. Meslek hastalıklarını, olası bir iş kazasını azaltmak adına güzel bir uygulama olur. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)
  - Fabrikalarda atölyelerde iş sağlığı ve güvenliğine çok fazla önem verilmiyor. Bundan dolayı çok fazla aksaklık yaşanabiliyor. Esasında daha genç çalışanların başına geliyor iş kazaları ama, yaşlı kıdemli çalışanlar tecrübeleriyle daha az hatta hiç denebilecek kadar az kaza geçiriyorlar. Daha iyi atölye koşulları olabilir. Fabrikalardaki iş güvenliği uzmanları devlete bağlı olmalı. Maaşlarını devletten almalı. Bu şekilde olmadıktan sonra İSG önlemleri hep yetersiz olacak. Atölyelerdeki toz, duman insanları mutsuz ediyor. Bir de yarı hayatımız fabrikalarda geçiyor. Bu koşullar insanların daha hızlı yıpranmasına neden oluyor. Gençler olumsuz etkileniyor, yaşlılar daha fazla etkileniyor. İklimlendirme sorunlarının çözülmesi daha mutlu eder. (Temsilci 23, Yaş: 39, Uluslararası)

Araştırmanın gerçekleştirildiği metal sanayi, yapısı gereği oldukça yaygın alt sektörler grubunu içinde barındırmaktadır. Metal sanayi; demir-çelik, döküm, beyaz eşya imalatı, otomotiv sanayi ve bunların yan sanayileri gibi çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Yapısı gereği içerdiği riskler nedeniyle, iş sağlığı ve güvenliği alanında bilgi, deneyim ve uzmanlık gerektiren sanayi kolunda; iş sağlığı ve güvenliğine yönelik süreçlerin yerine getirilmesiyle birlikte iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesine ilişkin tedbirlerin alınması da önem kazanmaktadır.



İşyerlerinde çoğunlukla makine ve tezgahlarla çalışılmakta, üretim sürecinde çok çeşitli kesici, delici ve sert aletler kullanılmaktadır. Sektörde iş sağlığı ve güvenliği alanında mekanik tehlikeler (makine ve ekipman kaynaklı), fiziksel tehlikeler (gürültü, yetersiz havalandırma, yetersiz veya aşırı aydınlatma), yöntem ve işlem kaynaklı tehlikeler gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır<sup>853</sup>.

İşyeri sendika temsilcileri ifadelerinde, en çok çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlerine, toplu iş sözleşmesiyle tamamlayıcı sağlık sigortası imkanına sahip olmanın getirdiği bir sağlık güvencesine, işyerlerinde rutin olarak yapılması gereken çalışanların sağlık muayenelerine ve iş güvenliği uzmanlarının işverene bağlı istihdam edilmesinin yarattığı sorunlara değinmişlerdir. Temsilcilere göre, sendika yılsonlarında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun gerektirdiği rutin eğitimleri vermektedir. Sağlık anlamında sendikanın çalışanlara sağladığı en önemli kazanım ise tamamlayıcı sağlık sigortası olmuştur. Tamamlayıcı sağlık sigortası, tüm alanlarda SGK ile anlaşmalı özel hastanelerde SGK tarafından belli bir kısmı karşılanan sağlık hizmetleri sonrasında, fark tutarlarının sigorta şirketi tarafından karşılanmasını sağlayan sağlık sigortası ürünüdür. Sadece SGK zorunlu katılım payı olan 15 TL ödeme ile anlaşmalı özel hastanelerden ihtiyaç duyulan her an hizmet alabilme imkanı sunmaktadır. Poliçede, yatarak tedavi, ayakta tedavi, evde tedavi, evde bakım gibi pek çok hizmet %100 karşılanırken, özellikle iş kazaları ve meslek hastalıklarının teminat dahilinde olması çalışanlara güvence sağlamaktadır<sup>854</sup>.

Temsilcilerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili vurguladığı ve yetersiz gördükleri önemli konulardan biri, çalışanların sağlık kontrolüdür. Sağlık kontrolü, İşyeri Hekimi ve Diğer Sağlık Personelinin Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelikte işyeri hekimlerinin görevlerinin düzenlendiği madde 9'da yer almaktadır. İşyeri hekimleri, iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri kapsamında "sağlık gözetimi" göreviyle yükümlüdür. Yönetmeliğe göre;

*"Çalışanın kişisel özellikleri, işyerinin tehlike sınıfı ve işin niteliği öncelikli olarak göz önünde bulundurularak uluslararası standartlar ile işyerinde yapılan risk değerlendirmesi sonuçları doğrultusunda; az tehlikeli sınıftaki işlerde en geç beş yılda bir, tehlikeli sınıftaki işlerde en geç üç yılda bir, çok*

<sup>853</sup> Altan Çetinkal, "Metal Sanayinde İş Sağlığı ve Güvenliği", **İşte Sağlık Dergisi**, <http://www.istesaglikdergisi.com.tr/index.php/2015/03/25/metal-sanayinde-is-sagligi-ve-guvenligi/> (30.11.2020).

<sup>854</sup> Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, "MESS Tamamlayıcı Sağlık Sigortası Broşürü", [https://www.mess.org.tr/media/filer\\_public/f6/27/f627c4e9-e285-43f8-9be8-cc6283267185/mess\\_tss\\_brosuru.pdf](https://www.mess.org.tr/media/filer_public/f6/27/f627c4e9-e285-43f8-9be8-cc6283267185/mess_tss_brosuru.pdf) (30.11.2020).

*tehlikeli sınıftaki işlerde en geç yılda bir, özel politika gerektiren grupta yer alanlardan çocuk, genç ve gebe çalışanlar için en geç altı ayda bir defa olmak üzere periyodik muayene tekrarlanır. Ancak işyeri hekiminin gerek görmesi halinde bu süreler kısaltılır.”*

şeklinde düzenlenmiştir. Ulusal bir işletmede temsilcilik yapan Temsilci 19, sağlık kontrollerinin yılda iki kez yapıldığını ifade ederken, uluslararası bir işletmede temsilcilik yapan Temsilci 20 ise, işyerlerinde yılda bir kez sağlık kontrolü yapıldığını, ancak bunun yetersiz olduğunu dile getirmektedir. İşyerinde sağlıklı yaşlanma bakımından, yılda bir kez kontrolün hem gençler hem de yaşlı çalışanlar için yetersiz olduğunu, toplu pazarlık sürecinde bu tür konuların kapsama alınmadığını ifade etmektedir. Toplu pazarlık süreci ağırlıklı olarak ücret ve sosyal haklar gibi maddi konuları içerdiği için, iş sağlığı ve güvenliği anlamında çoğunlukla kanunun gerektirdiği zorunlu önlemlerin ötesine geçilemediği anlaşılmaktadır. Oysa sendikalar, gerek örgütlendikleri işyerlerindeki pazarlık güçleri, gerek bir sivil toplum kuruluşu olarak toplumu hareket geçirme kabiliyetleri nedeniyle, iş sağlığı ve güvenliğinin yerleşmesine katkı anlamında ciddi bir potansiyel barındırmaktadırlar. İş sağlığı ve güvenliği, geniş mevzuat düzenlemelerine rağmen karşılaşılabilecek tüm sorunları çözebilecek bir içeriğe sahip olamamaktadır. İşyerlerindeki iş sağlığı ve güvenliği sorunlarının çözümünde, iş sözleşmelerinden ve toplu iş sözleşmelerinden yararlanılabilir. Ancak, bugüne kadar yapılan yasal grevlerin neredeyse hiçbirinde, sendikayı greve götüren nedenler arasında iş sağlığı ve güvenliği koşullarındaki yetersizlik gösterilmemiştir<sup>855</sup>. ILO’nun 98 sayılı Sendikalaşma ve Toplu Sözleşme Hakkı Sözleşmesi gerektiğinde, çalışma koşullarını toplu sözleşmeler yoluyla tanzim etmek üzere işçi ve işveren sendikalarının gönüllü olarak müzakere usulünden faydalanabileceğini belirtmektedir (md. 4). Dolayısıyla, çalışma koşullarının belirlenmesi bağlamında, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düzenlemelerde toplu iş sözleşmelerinin ciddi katkı sağlayabilmesi mümkün olabilmektedir. Sendikalar, toplu iş sözleşmelerine koyacakları hükümlerle, iş sağlığı ve güvenliği alanında hazırlanan genelde soyut içerikli yönetmeliklerin işyerlerinde uygulanmasını sağlayabilirler. Kanun ve yönetmeliklerin taraflara getirdiği yükümlükleri somutlaştırabilirler. 6331 sayılı Kanun’da yer alan sağlık gözetimi, çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanların eğitimi gibi konular toplu iş sözleşmesi ile işyerine özgü bir içeriğe

<sup>855</sup> Levent Akın, “Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 3, 2012, s. 109. Ss. 101-124.

kavuşturulabilir<sup>856</sup>. Yaşlı çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarının iyileştirilerek, üretkenliklerinin sürdürülmesi amacıyla çalışma ortamı ve koşullarının düzenlenmesi toplu sözleşmelere konacak ek hükümlerle sağlanabilir.

Temsilci 23 iş güvenliği uzmanlarının işverene bağlı olmaması gerektiği üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki işler ağır ve tehlikeli işler statüsünde olduğu için, çalışma koşulları çok fazla risk barındırmakta ve özellikle çalışma alanlarındaki toz, duman gibi çevresel faktörler çalışanları olumsuz etkilemektedir. Sendikalar, temsilcileri aracılığıyla işyerlerindeki çalışma koşullarına ve çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlara ayrıntılı bir şekilde hakim olma imkanına sahiptir. Bu nedenle, çeşitli yetkililer tarafından yerine tam anlamıyla getirilemeyen sorumluluklar konusunda sendika devreye girerek, toplu pazarlık sürecinde müzakere gündemine getirebilir.

#### 3.3.5.1.3. Sendikal Eğitim

Yaşlı çalışanların eğitim ve gelişime, kariyer planlama desteğine ve iş değiştirme fırsatlarına erişme olasılığı gençlere göre daha düşüktür. Genel olarak, işverenler yaşlı çalışanların bir an önce emekli olup işyerinden ayrılmalarını talep etmektedir. Ayrıca, sendikalar günümüzde, pek çok işverenin yaşlı çalışanları işten çıkarmak için yetenekleri ve performanslarını kullandığını, ancak performansa dayalı üretim süreçlerinde, performanslarını iyileştirmek için yaşlı çalışanlara yeterli desteğin de verilmediğini bildirmektedir. Bu noktada, sendikanın tüm çalışanlara eşit eğitim fırsatı sunması konusunda katkısı önemli olmaktadır. İşyeri sendika temsilcilerinin, “sendikal eğitim” politikalarına ilişkin ifadeleri Tablo 51’de yer almaktadır.

**Tablo 51:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin Sendikanın “Sendikal Eğitim” Politikalarına İlişkin İfadeleri

- Biz de yaşlı çalışanlara yönelik özel herhangi bir eğitim yok açıkçası. Sendikanın eğitimleri oluyor sürekli. Beşeri ilişkiler, İSİG gibi eğitimler veriliyor Ankara’da otelde oluyor. Biz de gönderebildiğimiz kadar kişiyi gönderiyoruz. Onun dışında başka eğitim verilmiyor. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)
- İş sağlığı güvenliği, insan ilişkileri gibi eğitimler veriliyor. Yaş ayrımı yapılmaksızın herkes katılabiliyor bu eğitimlere. Ücret üzerine bir pazarlık oluyor. İnsanların da istediği şey bu zaten. Önceliğimiz ücret bizim. Hayatı biraz daha rahat yaşayabilmek, yaptığımız işin karşılığını alabilmek için, ilk önce ücret gerekli. (Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)

<sup>856</sup> Akın, s. 110.

- Eğitimle ilgili daha fazla faaliyet yapılabilir. Standart eğitimler İSG, çevre, ergonomi gibi eğitimler herkese veriliyor. Ama işveren sendikasıyla birlikte 50 yaş ve üzeri çalışanlara daha fazla ağırlık verilebilir. En basitinden onlara yönelik bilgisayar, yeni teknolojilerle ilgili eğitimler verilebilir. (Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası)
- Sendikamızın düzenlediği her ay Antalya'da, Bodrum'da, Balıkesir'de eğitimler oluyor. Çalışan arkadaşlarımızdan bazılarını her ay düzenli olarak gönderiyoruz. Ortalama 7-8 arkadaşımız bu etkinliklere katılıyor. Eğitim içerikleri, iş sağlığı iş güvenliği, ekonomi üzerine eğitimler, insan psikolojisi üzerine eğitimler veriliyor. İşyerinde aldığımız eğitimler ise, çoğunlukla İSİG eğitimleri. Mevzuat gereği zorunlu olan eğitimler veriliyor. Onun haricinde ekstra işlerle ilgili bölümler içinde yapılan eğitimler var. Ama yaşlı çalışanlar özelinde eğitim pek yok. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)
- Standart eğitimler var. İSG eğitimleri gibi. Bir de işte bir değişiklik olursa onun eğitimleri oluyor. Ama ekstrasından bir eğitim yok. (Temsilci 12, Yaş: 46, Ulusal)
- Sendikamızın sürekli eğitimleri oluyor. İşyerinde özellikle iş sağlığı güvenliği anlamında eğitimler oluyor. Onlar zaten zorunlu. Her yıl sağlık kontrolleri oluyor. Özellikle tozlu yerlerde çalışanlar solunum testlerinden geçiriliyor. Bunlar zaten zorunlu uygulamalar. Ergonomi eğitimleri veriliyor. İşyerinde de ilave olarak tezgah ya da değişen ekipmanla alakalı bilgilendirme amaçlı eğitimler oluyor. Ankara'da eğitim merkezimizde sürekli eğitimlerimiz oluyor. Bu eğitimler, çalışan haklarıyla ilgili oluyor genelde. İş Kanunu, çalışan hakları, ergonomi, iş sağlığı gibi konularda eğitimler yapılıyor. Ülkenin ve çalışma koşullarının hali ortada. Psikolojik olarak kötü durumdayız. Bu yüzden psikolojik olarak çalışanlarımızı rahatlatmak açısından motivasyon, kişisel gelişim eğitimleri yapılıyor. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)
- Sendikada doğrudan bu yaş grubuna yönelik eğitimler yok. Ama işyerinde üretimin gerekleri doğrultusunda beceri eğitimleri veriliyor. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)
- Biz ferdi sözleşme yapıyoruz. İşveren sendikasına bağlı değiliz. Eskiden biz de işveren sendikasına bağlıydık. Eskiden daha çok eğitime katılıyorduk. Şu anda çok fazla eğitim, bilinçlendirme, bilgilendirme yapılmıyor. O yüzden de işçiler bu konudan biraz şikayetçi. Bize serzenişte bulunuyorlar. Eskiye çok iyi bilenler özellikle yaşlı çalışanlar bu konudan rahatsızlar. İşveren sendikasına bağlı işyerlerinde mess ortak eğitimler oluyor. Biz de bunlara önceden katılıyorduk ve bu tür eğitimler mutlu ediyordu çalışanları. Sağlıklı yaşam, iletişim, motivasyon gibi çok çeşitli konularda eğitimler oluyordu. Şimdi biz işveren sendikasına bağlı olmadığımız için, bu eğitime katılmıyor işçiler ve bilgilerini tazeleyemiyorlar. Bu açığımız var sendika olarak. (Temsilci 23, Yaş: 39, Uluslararası)
- Biz sendika olarak eğitimlerimizi yukarıdan aşağıya doğru vermeye çalışıyoruz. Yıllarca emek bu teşkilata, emekli olup gidecek. O tür sosyal etkinliklerden faydalanması noktasında çalışmalar yapıyoruz. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)
- 12 ay boyunca eğitimlerimiz devam ediyor. Sendikal bilinç, iş sağlığı güvenliği, çalışma koşullarıyla ilgili, aile geçimi, kalite, ast-üst ilişkisi gibi çok çeşitli bir yelpazede eğitimler sağlıyor. Bu eğitimler sendikal mantığı bilinci yerleştirmek için veriliyor. Bunun haricinde, bizler de yöneticiler olarak, fabrikalarımızdaki temsilcilerimiz aracılığıyla çalışanlarımızın sorunlarıyla ilgileniyoruz. Hiç durmadan, tüm vardiyalarda temsilcilerimiz var. Sürekli çalışanlarımızı bilgilendirmek bizim görevimiz. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)

İşyeri sendika temsilcileri, sendikanın çeşitli konularda pek çok eğitim programının olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle örgütlenme konusunda, ciddi tehditlere maruz kaldıkları için, sendika eğitim çalışmalarına özellikle önem vermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği işçi sendikasının işveren sendikası ile ortaklaşa düzenlediği eğitim projesi 2000 yılından bu yana faaliyet göstermekte ve söz konusu eğitimler 2010 yılında ILO tarafından da örnek proje olarak gösterilmiştir. Proje kapsamında eğitimler kültürel, sosyal ve sportif etkinliklerle birlikte oldukça yoğun bir içeriğe sahip olup, üyeleri sendikal mücadele alanında bilinçlendirerek, genel kültür, çalışma yaşamı ve sosyal güvenlik alanındaki bilgileri geliştirecek ve kişisel gelişimi destekleyecek konuları içermektedir. Eğitim programının içinde yer alan başlıca konular; sendikal ilişkiler, iş hukuku, iletişim ve

uzlaşma, iş sağlığı ve güvenliği, kurumsal bağlılık, toplumsal cinsiyet, aile içi iletişim ve takım çalışması şeklindedir. Söz konusu eğitimlere katılım işveren sendikasına bağlı olan işyerlerindeki çalışanları kapsamaktadır. Ancak, eğitimler genellikle Ankara’da gerçekleştirildiği için tüm üyelerin katılımı mümkün olamamaktadır. Temsilci 23, işyerlerinin işveren sendikasına üye olmamasından dolayı bu eğitimlerden faydalanamadıklarını, bu nedenle çalışanlara sunulan sendikal eğitimlerin yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Daha önce de sendika temsilcileri, sendikal bilinci oluşturmak için bu tür eğitimlere ağırlıklı olarak genç çalışanları gönderdiklerini ifade etmişlerdi. Bunun yanı sıra, yaşlı çalışanların eğitimlerle ilgili değerlendirmeleri de olumsuz nitelik taşımaktadır. Ulusal bir işletmede istihdam edilen Çalışan 4 eğitimlerle ilgili deneyimlerini şu şekilde dile getirmektedir:

*“Sendikanın eğitimleri oluyor otellerde. Biz hiç otel görmüş değiliz. Ben kaç yıldır burada çalışıyorum. Hiç beni göndermemişlerdi mesela. Hep aynı kişiler gidiyordu. Ama artık farklı kişileri göndermeye başladılar. Her sene bizim buradan 15 kişi gidiyordu. İlk defa bu sene ben de Ankara’ya gittim. Her sene farklı kişileri gönderecekler ve böylece herkesin gitme şansı olacak” (Çalışan 4, Yaş: 52, Boyahane, Ulusal).*

Diğer yandan, Çalışan 18 de eğitimlerin önemli olduğuna vurgu yapmakta ve *“Finansal konular olsun, emekliliğin psikolojisi olsun, mesela ailede iletişim, emekli olunca yapılacak faaliyetler gibi konularda eğitimler olsa kesinlikle katılırım” (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası).* şeklinde değerlendirme yapmaktadır. Emekli 16 ise, *“Sendikanın eğitimleri var. Aile psikolojisi, İSG, çalışma yaşamıyla ilgili eğitimler veriliyor Ankara’da. Ama katılmak biraz zor oluyor Ankara’da olduğu için. Ben katılamadım mesela iş yoğunluğundan dolayı” (Emekli 16, Yaş: 51, Döküm, Uluslararası).* şeklindeki ifadesiyle eğitimlerin başka şehirde gerçekleşmesinin dezavantajını dile getirmektedir.

Sendikada genel nitelikte eğitimlerin verilmesi elbette üyeler için faydalı iken, günümüz çalışma yaşamı koşullarında yaşam boyu öğrenme tüm yaş grubu çalışanlarda olduğu gibi özellikle yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliklerinin sağlanması için bir gerçeklik haline gelmiştir. Bu nedenle, işyerlerinin özellikle birincil öğrenme yerleri olduğu bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum, hem işletme yöneticilerine hem de sendikalara önemli sorumluluklar yüklemektedir. Ancak, anlaşılabacağı üzere henüz sendika, yaşlı çalışanların çalışma koşullarını ve motivasyonlarını iyileştirmeyi pek gündemlerine almış görünmemektedir. Daha

önceki temalarda da tartışıldığı üzere, günümüzde kuşaklararasıda ciddi farklılık ve sorunların yaşandığı işyerlerinde, sendikaların yaşlı çalışanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik daha proaktif bir rol üstlenmeye başlamaları gerekmektedir. Nasıl ki emeklilik hakkı çalışanın güvencesi için önemliyken, emekliliğe giden yolda günümüz çalışanları için yaşam boyu öğrenme de önemli bir hak haline gelmekte, bu nedenle yaşam boyu öğrenmenin sendikaların gündemindeki yeni istihdam güvencesi hedefi haline geldiği tartışılmaktadır. Bu amaçla, İngiltere’de Demir ve Çelik Ticaret Konfederasyonu, üyelerin istihdam edilebilirliklerini artırmak için bilgilendirme eğitimlerinin yanı sıra, transfer edilebilir beceriler geliştirmelerini sağlamak için beceri eğitimleri ve kursları düzenlenmektedir<sup>857</sup>.

2012 yılında gerçekleştirilen aktif yaşlanma konusundaki projelerine dayanarak, Avrupa Sosyal Ortakları, işverenlerin ve sendikaların bu alandaki temel önceliklerini sunmayı amaçlayan ortak bir konferans düzenlemişler ve yaşlı çalışanların becerilerinin güncellenmesi ve iyileştirilmesi konferansın temel konusunu oluşturmuştur<sup>858</sup>. Özellikle, yaşlanan nüfus ve genç kuşakların daha yüksek eğitim düzeylerinden kaynaklanan sosyal beklentiler, öğrenme sistemlerine yeni yaklaşımları gerektirmektedir. Yetkinlik ve nitelik düzeylerinde önemli kazanımlar sağlanacaksa, tüm yaş grubundaki çalışanlar için fırsat yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda, yaşam boyu öğrenme yaklaşımının, kapsayıcı bir yapının gelişmesine ve fırsat eşitliğinin desteklenmesine katkıda bulunacağı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, sendikalar kuşaklararasıdaki eşitsizlikleri azaltma konusunda da önemli bir misyona sahip olmaktadır<sup>859</sup>.

---

<sup>857</sup> Mark Stuart ve Robert Perrett, “Learning in A Restructured Industrial Environment: Older Workers ‘Displaced’ From The British Steel Sector”, **Promoting Lifelong Learning for Older Workers An International Overview**, (Ed. Tarja Tikkanen ve Barry Nyhan), Cedefop Reference Series 65 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 227; International Labour Organization (ILO), **Promoting Decent Work For Ageing Population: Actors, Partners and Corporate Social Responsibility**, Background Paper to the G8 High-Level Meeting on Employment 12-13 May 2003, Paris, s. 11.

<sup>858</sup> EU Social Dialogue Resource Centre, “Active Ageing Joint Conference on Active Ageing”, <https://resourcecentre.etuc.org/active-ageing> (27.11.2020).

<sup>859</sup> European Trade Union Confederation ve Union of Industrial and Employers’ Confederations of Europe, “Framework of Actions for The Lifelong Development of Competencies and Qualifications”, 14 Mart 2002, [https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-12/Active%20Ageing%202002\\_Framework%20of%20actions%20LLL%20-%20%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-12/Active%20Ageing%202002_Framework%20of%20actions%20LLL%20-%20%20EN.pdf) (30.11.2020), s. 1.

#### 3.3.5.1.4. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri

İşin içeriği ve organizasyonu, çalışanların çalışma yaşamları boyunca fiziksel veya ruhsal iş sağlığı risklerine maruz kalmadan işlerinde aktif kalabilecekleri şekilde tasarlanmalıdır. Bireylerin öğrenme yeteneklerini sürdürmek ve geliştirmek, bireysel sağlık ve çalışma performansının kilit bir yönü olarak görülmelidir. "Yaşlanmaya uygun iş tasarımı" işgücünün tüm kariyer geçmişi ile ilgiliyken, "yaşa uygun iş tasarımı" ise belirli bir yaş grubu için özel eylemler yapmak anlamına gelmektedir. Yaşlanma üzerine yapılan araştırma, çalışanların yaşlandıkça ortaya çıkan performans sorunlarının yalnızca biyolojik yaşla bağlantılı olmadığını, aksine stresli ve kötü çalışma koşullarının uzun vadeli etkisinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır<sup>860</sup>. Bu nedenle, esas olarak işgücünün maruz kaldığı gerçek çalışma koşullarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Nitekim, çalışma koşulları çalışanların üretken iş performansının yaşlılığa kadar sürdürülüp sürdürülemediği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bunların ayrıca, çalışanların becerilerinin yeni gereksinimlere göre uyarlanıp uyarlanmayacağı, teşvik edilip edilmeyeceği ve yaşla ilgili olası değişiklikleri dengelemek için telafi edici mekanizmaların geliştirilip geliştirilmeyeceği üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Yaşlı çalışanların çalışma kapasitesi düşmeye başlarsa, bu genellikle çalışanın mesleki faaliyetlerinden kaynaklanan birikmiş stresin sonucudur. Ancak, yaşlı çalışanların performansının yoğun stresli çalışma alanlarında kötüye gitme eğiliminde olduğu gerçeği, çoğu kez doğal bir olgu olarak kabul edilmekte veya sadece yaşlanmaya atfedilmektedir. Esasında yaş, yalnızca iş talepleri ile bir bireyin çalışma kapasitesi arasındaki ilişki artık eşleşmediğinde sorun haline gelmektedir. Dolayısıyla, fiziksel gerileme ya da tükenmişlik sendromu ya da zihinsel esnekliğin azalması ve yeni beceriler öğrenememenin bir başka nedeni de, çalışanların stres ve zorlanmalara neden olan

---

<sup>860</sup> G. Zusammenfassung Wachtler, "Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit", **Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft**, (Ed. Christoph von Rothkirch), Edition Sigma, Berlin, 2000, s. 426-429.'dan aktaran, Bernd Dworschak, Hartmut Buck ve Alexander Schletz, "Building Workplaces in Line with the Ageing Process", **Promoting Lifelong Learning for Older Workers An International Overview**, (Ed. Tarja Tikkanen ve Barry Nyhan), Cedefop Reference Series 65 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 210.

dengelessiz, monoton çalışmaya maruz kaldıkları süredir<sup>861</sup>. Bu nedenle, çalışanlar olumsuz çalışma koşullarına ne kadar çok maruz kalırsa, yasal emeklilik yaşına ulaşmaları zorlaşmakta ve performansları da bundan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanlar için dengeli talepler oluşturan çalışma yapıları, fiziksel ve zihinsel sağlığı desteklemektedir<sup>862</sup>. Sağlıklı bir çalışma yaşamı sağlamak için, sendikaların toplu pazarlık sürecine iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemelerini mutlaka dahil etmesi gerekmektedir. Ancak, işyeri sendika temsilcilerinin de ifadelerinden anlaşılacağı üzere, yaşlı çalışanlar için özellikle sorun alanı olan bu konuya toplu pazarlık sürecinde dikkat çekilmediği anlaşılmaktadır. Tablo 52’de işyeri sendika temsilcilerinin “iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri”yle ilgili uygulamaya ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 52:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”yle İlgili Uygulamaya İlişkin İfadeleri

- Çalışma koşulları anlamında, temsilciler olarak biz müdahale etmeye çalışıyoruz. Bize bir talep gelirse, ya da biz bir durum fark edersek müdahale etmeye çalışıyoruz. Sözleşmede çok fazla bir hüküm bulunmuyor. Her işletmenin kendi içinde bir işleyişi var. Bir çalışan işte zorlanıyorsa, onun başka bir pozisyona alınması gerekiyor. Bizim montaj fabrikası ama, montaj da zor bir iş. Bant usulü çalışıyor herkes. Her işin dakikası var. Dolayısıyla hız gerekiyor. Herkese aynı dakika veriliyor, ama adamın yaptığı iş daha ağır. Bu iş, bel ağrısı yapıyor, kol ağrısı yapıyor. Bu insanın yaşından dolayı burada çalışması zor olur. Başka bir yere alınmasını talep ediyoruz. İş sağlığı ve güvenliği kuruluna, işyeri hekimine ve İK yöneticilerine durumu bildiriyoruz. Sonuçlarını alıyoruz genelde. İSG kurullarımız oluyor, o kurullarda dile getirip, söyleme şansımız oluyor. Biz her zaman fark edemeyebiliriz. Ama sonuç alamadığımız durumlar da olabiliyor. *(Temsilci 1, Yaş: 42, Ulusal)*
- Bizim işletmemizde genellikle 08.00-18.00 çalışıyorlar. Bizim işletmemizde özellikle ayrıcalık yapıyorlar. Onları vardiya çalıştırmıyorlar. *(Temsilci 5, Yaş: 43, Ulusal)*
- Tezgah başında çalışırken o işte zorlanıyorsa, onunla alakalı ilgili bölümlere bildirdiğimizde eğer varsa daha hafif işlere alınıyor. *(Temsilci 10, Yaş: 37, Uluslararası)*
- Bir çalışan yaptığı işte zorlanıyorsa, onu daha hafif bir yere almak sendikal terbiye gibi bizde. O çalışanı hemen gözden çıkarmayıp, farklı bir bölümde denemek sendikal terbiyedir. Toplu pazarlık süreçlerinde bir hükme bağlanmıyor ama ahlaki ve vicdani olarak uygulanan bir şey. Bu bizim işyerimizde sendikanın varlığından kaynaklıdır. Ama sendikanın olmadığı işyerlerinde en ufak bir performans düşüklüğünde gözden çıkarılır. Zaten kıdemli bir çalışanın maaşı da yüksek olduğu için, işveren onu maliyet olarak görüyor ve yerine daha az ücretle 2-3 kişi çalıştırırım diye direkt gözden çıkartıyor. *(Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)*
- Kişinin işgücü kaybıyla ilgili bir sağlık raporu varsa, o çalışan daha hafif bir işe kaydırılır. Bu zaten kanunla sağlanmış bir haktır. Ağır işte çalışamaz raporu varsa çalışanların, işveren varsa daha hafif bir işte çalıştırmak durumundadır. Ama işyerinde hafif bir iş olmadığı zaman işçinin işten çıkarılma riski ortaya çıkıyor. İşveren çalışana burada çalışır mısın diye soruyor. Masa başı bir iş veremem diyor. İşçi kabul ederse orada çalışmaya devam ediyor. Tabi, iş daha hafif olunca ücrette düşme olabiliyor. Bu durumda çalışanların işsiz kalmama korkusuyla, bu raporu almayı istememesine neden olabilir haklı olarak. *(Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)*
- Toplu sözleşmelerimizde çalışma saatleri, iş rotasyonu gibi konularda herhangi bir şey yok. Bizim işletmemizde iş rotasyonu, kişinin bir sağlık sorunundan dolayı o yerde çalışmıyorsa, işyeri hekimiyle bu sorununu paylaşıyor. İşyeri hekimi iş güvenliği uzmanı ve bizimle paylaşıyor. İş güvenliği uzmanı o birimin şefine müdürüne bu anlamda tavsiyede bulunuyor. Eğer onu aşamıyorsak, kişiye hastaneye git, ağır işlerde

<sup>861</sup> Jochen Pack, Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius ve Martina Morschhauser ve Heimfrid Wolff, **Future Report Demographic Change Innovation Ability in an Ageing Society**, Bonn, 1999, s. 15.

<sup>862</sup> Dworschak ve diğerleri, s. 213.



çalışamaz heyet raporu al gel diyoruz. Bu raporu alıp gelen arkadaşlar olduğunda onları daha uygun bir pozisyona alıyoruz. Bu konuda da zaman zaman bir çekince olabildiğine de şahit oluyoruz. Kişi gerçekten zorlanıyor işini yaparken, ama işime zarar gelmesin, aman ya işimi kaybederirsem diye bu durumu saklamak durumunda kalan çalışanlara da denk geliyoruz. Burada işte yönetim tarzı devreye giriyor. Çok fazla kişi sağlık sorunları nedeniyle kendi potansiyelini zorlayarak çalışıyorsa, bu defa işletmede ben bu yaşlı nüfusla çalışamıyorum deyip, o kötü senaryoya yönelebiliyor. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)

- Kıdeme dayalı zam oldu. O çok rahatlatmıştı. Onun haricinde pek bir şey yok. Sendikanın uyguladığı genel bir uygulama ya da aldığı bir karar yok ama, biz sendika temsilcisi olarak fabrikamızda yaşlı çalışanların 2 vardiya çalışmasını sağlıyoruz. Kimi arkadaşımızı tek vardiya çalıştırıyoruz, 07.00-15.00 vardiyası. Ama gece vardiyası yaptırmıyoruz. Üretimdeki vardiya amirlerinden bu çalışanları gözetmelerini ve inisiyatif tanımlarını istedik. Bizim burada, yönetim de bunu biliyor ve çoğu bölümde uyguluyorlar. 53 çalışan içinde belki en fazla 5 kişi 3 vardiya dönüyordur. Kimin nasıl vardiya yapacağı işgücüne göre belirleniyor. Örneğin, çalıştığı bölümde 50 çalışan var. 50 yaş üzeri olanları 2 vardiyaya yazıyorlar, daha gençleri 3 vardiyaya yazıyorlar. Bir ara gençler bu uygulamaya tepki gösterdiler. Onlar niye 2 vardiya geliyor da biz 3 vardiya geliyoruz diye. Sonra, biz devreye girdik, arkadaşlara bunun neden böyle olduğunu anlattık, onları ikna ettik. “Siz de zamanı gelince bunun farkına varacaksınız. Hep bu yaşta, bu enerjide, bu güçte kalmayacaksınız” dedik. Gerçekten insan vücudu 45 yaşından sonra kendini zorlamaya başlıyor. Tabi ki yapılan işe göre değişiyor. Ama bizim işlerde vücut yıpranıyor. Biz bunu yönetimin de uyumluluğu ile inisiyatif doğrultusunda yapıyoruz. Ama çoğu fabrikada böyle bir anlayış yok. 50 yaşına gelmiş, ama emekliliğini hak etmemiş çalışanlar, işten çıkarılma korkusu ya da kaygısı yaşıyor. Bu insanlar, çalışma koşullarından zorlansa da, bir şeylerden memnuniyetsiz olsa da bunu dile getiremiyorlar. Daha doğrusu çekiniyor. Bu uygulamanın evrensel hale gelmesi, sendikanın bir politikası ya da toplu sözleşme maddesinde bir düzenleme olarak uygulanması çok güzel olur. Aslında iş kanununda bir değişim ya da bir ekleme yapılırsa çok daha iyi olur. Çünkü, toplu iş sözleşmelerimiz iş kanunuyla paralellik gösteriyor. Biraz daha üzerinde düzenlemeler içeriyor sözleşmeler. Ama kanunda değişiklik daha garanti bir şey. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)
- İş rotasyonu genelde bizim çalışanlar olarak kendi aramızda yaptığımız bir şey. Amirin ya da müdürün haberi olmasına gerek kalmadan kendimiz yapabiliyoruz. Çalışanlar kendi aralarında hallediyorlar zaten. (Temsilci 22, Yaş: 38, Uluslararası)
- Yaşla alakalı değil. Örneğin, iş kazası geçirenlerin, rahatsızlığı olanların daha hafif işlere verilmesi konusunda çalışmalarımız oluyor. Daha hafif işler neler. Şimdi oralarda işverenlerle yapmış olduğumuz görüşmelerde, yaş yüksek olan ve rahatsızlığı olan, heyet raporu olan kişiler için, komisyonlarımızı toplayıp o kişileri uygun işlere yerleştirilmelerini sağlıyoruz. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)

İşyeri sendika temsilcilerinin ifadelerinden de anlaşılabacağı üzere, iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleriyle ilgili olarak, iş rotasyonu ya da çalışma saatlerinde yapılan düzenlemeler, toplu pazarlık sürecinde gündeme gelmemekte ve toplu sözleşmelerde de yer almamaktadır. Temsilciler genellikle kendilerine bir sorun intikal ettiğinde ya da kendileri bir çalışanın çalışma koşullarıyla ilgili zorlandığına şahit olduklarında, bu olumsuz durumu vicdani ve ahlaki olarak kendi yöntemleriyle çözmeye çalışmaktadırlar. Bazı çalışanlara tek vardiya ya da iki vardiya şeklinde çalışma olanağı sağlanırken, diğer bazı çalışanlara sağlanmaması sürecin doğru işlemediğini göstermektedir ve çalışanlar arasında adaletsizlik yaratmaktadır. Ayrıca, işyeri sendika temsilcilerinden Temsilci 13, Temsilci 17 ve Temsilci 20 ile sendika şube başkanı, iş rotasyonu ya da vardiya saatlerindeki değişikliklerin, çalışanın bir sağlık sorunundan dolayı mevcut işinde çalışamayacağını raporla kanıtladığında mümkün olduğunu belirtmektedir. Böyle bir durumda temsilciler ilk olarak çalışanların durumunu işyeri hekimine ve iş güvenliği uzmanına bildirmekte, daha sonra birim yöneticileriyle görüşerek üst yönetime söz

konusu çalışanın daha hafif bir işe yerleştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Eğer yönetim kabul ederse çalışan daha hafif bir yere alınmaktadır. Talep kabul edilmediğinde ise çalışanlar heyet raporu almaları için hastaneye yönlendirilmektedir. Ancak, bu durumun özellikle yaşlı çalışanlar arasında yine bir güvencesizliğe neden olduğu da açıkça belirtilmektedir.

Sağlık raporu almanın işten çıkarılmaya neden olacağı algısı, yaşlı çalışanlarda bir çekince yaratmakta ve ne kadar zorlansa da, işini kaybetmemek için durumu gizlemelerine neden olmaktadır. İşçi sendikası ve işveren sendikası arasında yapılan toplu iş sözleşmesinde, hafif işlerde çalışabilir raporlu olanlarla ilgili açıkça bir madde bulunmaktadır. Düzenleme, "Sağlık Bakanlığı'na bağlı veya Bakanlıkça yetkilendirilen sağlık biriminden kurul raporu ile "hafif işlerde çalışabilir" raporlu olanlar, mevcut ücretlerinde bir indirim yapılmaksızın imkanlar oranında varsa durumlarına uygun bir işe verilirler. Eğer uygun bir iş verilir ve üye kabul etmezse üyeye ihbar ve kıdem tazminatları ödenir. Ancak iş değerlendirmesi uygulanan işyerlerinde bu gibi ücret koruması istisnai bir durum olarak kabul edilir ve genel değerlendirmede dikkate alınmaz." şeklindedir<sup>863</sup>. Söz konusu maddedeki açık ve çalışanların işten çıkarılma kaygısı, "eğer uygun bir yer varsa" ibaresinden kaynaklanmaktadır. Nitekim, maddeden uygun bir yer yoksa ihbar ve kıdem tazminatı verilerek işten çıkarılabileceği sonucuna da ulaşılabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu uygulamanın tam bir güvence sağladığı söylenememektedir.

Çeşitli ülkelerde sosyal tarafların "çalışma süresi", "ileri eğitim", "çalışma koşulları", "iş tasarımı" ve "kariyer gelişimi" gibi farklı yaş yönetimi konularını ele alan toplu sözleşme imzaladıkları örnekler bulunmaktadır. Yaş yönetimiyle ilgili konularda toplu pazarlık Hollanda'da özellikle önemlidir. Pek çok sektör düzeyindeki toplu sözleşmede, yaşlı çalışanlara önem verilmektedir<sup>864</sup>. Hollanda'nın en büyük işçi sendikaları federasyonu olan FNV'nin ücret müzakerelerinde yaşlı çalışanlarla ilgili talepleri özellikle yaş ayrımcılığının yasaklanması, eğitim planlarında yaşlı çalışanların özel olarak dikkate alınması, yaşlı çalışanların görevlerini ve çalışma saatlerini değiştirme hakkının oluşturulması ve çalışma saatlerinin azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu sözleşme, sendikalar ve yönetim tarafından

<sup>863</sup> Metal İşverenleri Sendikası (MESS), **MESS – Türk Metal Sendikası Grup Toplu İş Sözleşmesi 2017-2019**, Elma Basım Yayın ve İletişim, İstanbul, 2018, s. 43.

<sup>864</sup> Lindley ve Duell, s. 173.

her yıl yeniden müzakere edilmektedir ve genel olarak sendikalar bu konuları müzakere etme ve çözüm arama konusunda aktif faaliyet göstermektedirler. Hollanda'da toplu sözleşmelerin yarısı, yaşlı çalışanlar için düzenlemeler içermekte, çoğunlukla belirli bir yaştan itibaren (genellikle 55) çalışma süresinin azaltılmasına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır<sup>865</sup>. Bu hususta yapılan anlaşmaların yaklaşık dörtte biri, yaşlı bir çalışanın kendi statüsünden daha hafif bir statüye geçirildiğinde, ücretinde hiç değişiklik olmayacağına ya da sınırlı bir ücret düşüşü olacağına dair bir güvence sağlamaktadır<sup>866</sup>. Birkaç toplu sözleşme, metal endüstrisinde 50 yaş ve üzeri çalışanlar için eğitim fonu kurulması gibi özel eğitim düzenlemeleri içermektedir<sup>867</sup>.

İşyeri sendika temsilcileri arasında bu tür bir düzenlemenin toplu pazarlık sürecinde yer alamayacağına ilişkin değerlendirmede bulunanlar da mevcuttur. İş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleriyle ilgili olumlu ve olumsuz düşünceye sahip temsilcilerin ifadeleri Tablo 53'te yer almaktadır.

**Tablo 53:** “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”nin Uygulanabilirliğine İlişkin İşyeri Sendika Temsilcilerinin İfadeleri

| Olumlu Düşünceye Sahip Olanlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma saatleri, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalar, performans kriteri herkes için aynı. Kariyer planlaması yok mesela. Keşke yapılsa çok güzel bir şey olur. Bunlarla ilgili sözleşmede hiçbir düzenleme yok. Aslında hepimiz işin içeriğini, fabrikada hangi işlerin daha ağır, zor ya da hangilerinin hafif olduğunu biliyoruz. Fabrika içinde kıdeme göre bir rotasyon yapılabilir. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)</li> <li>• Şu anda bu yaş grubu için yapılacak en önemli atılım onların vardiyalarını sabitlemek olacaktır. Örneğin, 07.00-15.00 gündüz vardiyasına yazılmak onlara verilecek en güzel hediye olur. Kendileri de çok şikayet ediyorlar çünkü bu konuda. (Temsilci 12, Yaş: 46, Ulusal)</li> <li>• Özellikle vardiyalı çalışmayla ilgili mutlaka bir düzenleme yapılmalı. Vardiya elbette gençlere de zor ama yaşlılar için daha zorlayıcı. Tek vardiya ya da iki vardiya çalışacak şekilde ayarlamaya gidilebilir. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)</li> <li>• Vardiya onları çok yoruyor. Belki vardiya ile ilgili bir düzenleme getirilebilir. Ama bu da zor olur. Ama devletin çıkaracağı bir yasayla çalışma saatlerimiz Avrupa standartlarına gelebilir. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)</li> </ul> |
| Olumsuz Düşünceye Sahip Olanlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sendikanın almış olduğu genel bir kararı olmasa da, biz işyerinde temsilciler olarak yarım saat dinlenme molası var. Bunun haricinde “gel ağabey biz biraz muhabbet edelim” diyerek dinlenmesine vesile oluyoruz. Bunlar toplu pazarlık süreçlerinde konuşulmuyor. Ama bizler kendi inisiyatifimizde olarak, zorlanan çalışanları daha hafif bir işe alabiliyoruz. Bunların toplu pazarlık süreçlerinde konuşulması fabrikalardaki huzuru bozar. Bizim bahsettiğimiz kesim, belki 210 bin üye içerisinde 25-30 bin kişilik bir grubu oluşturan kesim. Bu 30 bin kişilik kesime bir ayrıcalık yaparsanız 180 bin kişinin arasında huzuru kaçırsınız. Gelecekte onlar da yaşlanacak, empati yapılabilir diyebiliriz. Ancak, gençler 5-10 yıl sonrasını düşünmüyorlar zaten. Güne odaklanıyorlar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>865</sup> Lei Delsen, “Active Strategies for Older Workers in The Netherlands”, **Active Strategies for Older Workers**, (Ed. M. Jepsen, D. Foden ve M. Hutsebaut), European Trade Union Institute, Brussels, 2012, s. 7, 11.

<sup>866</sup> Lindley ve Duell, s. 173

<sup>867</sup> Delsen, s. 11.

(Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)

- Vardiyalı çalışan yerlerde, günlük 7,5 saat çalışılıyor ve yarım saat yemek molası var. Onun haricinde işletmeden işletmeye geçişle birlikte ara dinlenme verilmiyor. İş Kanunu'nda işçinin haftalık çalışma saati 45 gündür. 45 günü tamamlamak için işçi günlük 7,5 saatten 6 gün çalışmak zorunda. İşletme yarım saatlik dinlenme süresine 10 dakikalık ara dinlenmeler koyabilir. Ama bu toplu pazarlıkta görüşülecek bir şey değil bence. İşletmeye bağlı bir şey. Bant usulü bir çalışma olan yerde belki ara dinlenme ihtiyacı olabilir. Ama bizim işyerimizde bant usulü çalışma yok. O yüzden gerek görülüyor. Örneğin, bir fabrikada yemek dışında 10 dakikalık 3 tane molalar var. Bu güzel bir uygulama aslında. Biz işveren sendikasıyla yapıyoruz sözleşmeyi, 170-180 tane işletmeyi kapsıyor. Orada o sözleşmeye koyduğün zaman 170 işletmede de uygulanması lazım. Bu tepkiye neden olabilir. Ama bazı işyerleri münferit bireysel sözleşme yapıyor. Orada bireysel olduğu için, sadece o işletmeyi kapsayacağı için orada toplu pazarlıkta görüşülebilir. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)
- Duygusal olarak vardiyayla ilgili bir değişiklik, sıkıntı yaratır. Çalışma ortamı yaratır. Ben temsilciyim, kendi tezgahımda huzur sağlamak için elimden geleni yaparım. Ama ben kabul etmem kesinlikle. Pek çok kişinin hele hele gençlerin hiç kabul edeceğini sanmıyorum. (Temsilci 16, Yaş: 41, Ulusal)
- Hepimiz eşit şartlarda, eşit koşullarda çalışıyoruz. Ben 3 tezgah çalışıyorum. Şimdi yanımdaki Ahmet amcaya sen 2 tezgah çalış ben 4 tezgah çalışayım diyemem. Zaten ben de yetiştiremem. Bu çalışanın yapabileceği ya da değiştirebileceği bir durum değil. Şimdi Ahmet amca ben çalışmak istiyorum dedi, işveren de kabul etti. O zaman o da 3 tezgah çalışmak zorunda. Ne kadar zorlansa da o işi yapmak zorunda. Biz eşit olarak çalışıyoruz. Bunun olması bence gerekli değil. Bunu işçiler kendi aralarında dayanışma ile yapabilirler. Zorlandığı zamanlarda diğer arkadaşlar biz yardım ederiz. Ama yardım edemediğimiz zaman da oluyor. (Temsilci 4, Yaş: 32, Ulusal)
- Çalışma saatlerini düşürmeye yönelik bir düzenleme işletmeler vardiyalı çalıştığı için gerçekleştirilemez. Biz aylık 225 saat çalışıyoruz, 75 saat de ikramiyemiz var. Biz 300 saat üzerinden maaş alıyoruz. Şimdi 50 yaş üzerine 1 saat az çalış desek, işverenin diyeceği şey o zaman 30 saatlik ücretini keserim olacak. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)
- Ekstradan çalışma saatleri ile ilgili bir düzenleme yapamıyoruz. Çalışma saatleri yasayla belirlendiği için yaşa göre bir farklılık yapamayız. (Temsilci 24, Yaş: 53, Şube Bşk.)
- Toplu pazarlık süreçlerinde yapılan herhangi bir şey yok. Bence bu tür uygulamalar fabrikalarda çalışma ahengini bozabilir. Örneğin belli yaştaki kişilerin çalışma saatleriyle ya da vardiyalarıyla ilgili bir düzenleme çalışma barışını bozabilir. Bu tür bir uygulama yapabilmek için, gençlere eğitimler vermek gerekir. Fabrikalarda, 20-30 kişinin çalıştığı bir yerde, ustabaşı dediğimiz çalışanlar oluyor. Şimdi ustabaşlarını gençlerden seçerseniz o atölyede sıkıntı yaratır. Çünkü, empati kurma yeteneğine sahip değiliz. Daha yaşlı çalışanları hafif işlere verelim, iş rotasyonu olsun ya da vardiya saatlerini ayarlayalım dersek, gençlerin onlara bakışı çok değişir. Ben iç huzuru etkileyeceğini düşünüyorum. (Temsilci 25, Yaş: 49, Şube Gen. Sekr.)

İlginç bir şekilde, yaşlı çalışanlara yönelik yapılacak düzenlemelerin çalışma ortamında huzuru ve çalışma barışını bozacağı inancı bulunmaktadır. Çalışma saatleri İş Kanunu'nda açıkça belirtildiği için, Kanunun bağlayıcılığının önemli olduğu ve bu nedenle herhangi bir düzenleme yapılamayacağı, hatta böyle bir düzenlemeye gerek olmadığı da düşünülmektedir. Sendika temsilcileri, çalışanların çalışma koşullarını çok iyi bilmeleri ve çalışırken yaşadığı sorunlara hakim olmalarına rağmen, toplu pazarlık sürecinde yaşlı çalışanlara yönelik düzenlemelerin eşitlik anlayışına aykırı olduğunu düşünmeleri şaşırtıcıdır. Temsilci 14'ün ifadesine göre, işçi sendikası ile işveren sendikası arasında, birden çok üye işverene ait aynı işkolundaki işyerlerini ve işletmeleri kapsayan nitelikte grup toplu iş sözleşmesi yapıldığı için, her işletme aynı sözleşme hükümlerinden faydalanmaktadır. Bu nedenle, temsilcilere göre sözleşmenin dahil olan tüm işletmelerde uygulanması gerekmekte ve farklılık olması durumunda tepkiye neden olacağı düşünülmektedir. Oysa, daha önce de vurgulandığı üzere hem her yaştan çalışan için işyerinde sağlıklı

yaşlanmanın sağlanabilmesi hem de yaşlı çalışanlar özelinde çalışabilirliğin geliştirilmesi için sendikaların müdahalesi büyük öneme sahip olacaktır. Toplu pazarlık sürecine yaş yönetimini dahil eden Finlandiya'da sosyal taraflar, çalışabilirliğin geliştirilmesinin ortak bir hedef olması gerektiği konusunda düşünce birliğine sahiptirler. Gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre sosyal taraflar, yaşlı çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmenin ve çalışma yaşamında daha uzun süre kalmalarının en iyi yolunun işin yeniden tasarlanması olduğu sonucuna varmışlardır. Buradan hareketle, çalışma süresiyle ilgili anlaşmalar ve görüşmeler genellikle işletme düzeyinde düzenlenmektedir. Özellikle, büyük imalat endüstrilerinde, genellikle bireysel düzeyde anlaşmalar bulunmaktadır. Çalışanlar ve işverenler, bireysel düzenlemeleri daha fazla üretkenlik, daha yüksek karlılık, daha fazla iş motivasyonu ve daha iyi bir çalışma ortamı sağladığı için tercih etmektedirler<sup>868</sup>. Almanya'da yaş sorunları en çok toplu pazarlık yoluyla ele alınmaktadır. Bir dizi toplu sözleşmedeki ana müzakere alanları ücret, çalışma süresi, kısmi emeklilik ve yaşlı çalışanların işten çıkarılmasına ilişkin sınırlamalardır. Bununla birlikte, Almanya'daki toplu sözleşmelerin bir incelemesi, bazı sendikaların çalışma saatlerinde düzenleme ve yaşlı çalışanlar için ek tatiller için görüşmeler yaptığını göstermektedir. Örnek olarak, Almanya'da şekerleme endüstrisi, 60 yaş üstü çalışanlara yılda 20 ek izin günü sağlamakta ve 62 yaşında bu 20 güne 4 gün daha eklenmektedir. Kimya endüstrisi sözleşmesi, 57 yaş ve üstü çalışanlar için temel çalışma haftasında 2,5 saatlik bir azalma sağlamaktadır<sup>869</sup>. Diğer yandan, Almanya'daki en büyük metal işçileri sendikası IG-Metall ve Alman çelik endüstrisi işveren birliği, yaşlı çalışanlar özelinde çok sayıda eylem alanını kapsayan bir toplu sözleşme imzalamıştır. Buna göre, sözleşme şu hususları içermektedir<sup>870</sup>:

- İş sağlığı ve güvenliği
- İleri eğitim
- Yoğun iş yüklerinde azalma

<sup>868</sup> Lindley ve Duell, s. 174.

<sup>869</sup> European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), "Industrial Relations and the Ageing Workforce: A Review of Measures to Combat Age Discrimination in Employment", <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2000/industrial-relations-and-the-ageing-workforce-a-review-of-measures-to-combat-age-discrimination-in> (30.11.2020).

<sup>870</sup> Toms Feifs, Tina Weber, Oscar Vargas, Karel Fric, Maurizio Curtarelli ve Irene Mandl, **Role of Governments and Social Partners in Keeping Older Workers in the Labour Market**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2013, s. 19.

- İş rotasyonu ile iş yüklerini değiştirme
- Karma yaş takımlarının kurulması
- Çalışma zaman çizelgelerinin ayarlanması
- Sağlık ve yaşa dayalı görev ataması ve çalışanlar arasında sağlık davranışlarının teşvik edilmesi.

Sözleşme tüm eylem alanlarında faaliyetleri artırmış ve genel olarak iş konseyleri ile İK yöneticileri arasındaki iş birliğini geliştirmeye katkı sağlamıştır<sup>871</sup>. Türkiye’de de, emeklilik yaşının artmasına bağlı olarak, işgücü piyasasında daha uzun süre aktif kalan ve sayısı her geçen gün artan yaşlı çalışanlar için düzenlemeler yapılması ve sendikaların bu konuda sorumluluk üstlenmesi kesinlikle gerekmektedir.

### 3.3.5.1.5. Emeklilik Öncesi Planlama

İşçi sendikaları, üyelerinin emeklilik için plan yapmalarına ve emeklilik sonrası doyuma ulaşmalarına yardım etmede giderek daha aktif bir rol üstlenmek durumundadır<sup>872</sup>. Emeklilik öncesi danışmanlık ve rehberlik, açıkça işçi sendikasının kolektif kendi kendine yardım bağlamında, gelecek kuşaklara da aktarabileceği önemli bir alan olarak görülmektedir<sup>873</sup>. Ancak, Türkiye’de emeklilik hazırlık programları yeteri kadar ilgi görmemektedir. İşyeri sendika temsilcilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, bu tür programlar sendikaların uygulama ya da politikaları arasında yer almamaktadır. İşyeri sendika temsilcilerinin “emeklilik öncesi planlama” uygulamalarına ilişkin ifadeleri Tablo 54’te yer almaktadır.

**Tablo 54:** İşyeri Sendika Temsilcilerinin “Emeklilik Öncesi Planlama” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri

- Yok benim bildiğim kadarıyla. Ama yapılması çok iyi olur. Biz kendimizi 50 yaşındaki bir çalışanın yerine koyarak düşünmemiz gerekir. Direkt onlardan talep etsek, daha iyi olur mesela. Onların beklentileri, taleplerine odaklanmak gerekir aslında. (*Temsilci 8, Yaş: 33, Uluslararası*)
- Yok. Aslında olması gerekir. Dışarıda çalışmayan bir 50 yaş üzeri ağabeylerle, bizim fabrikada çalışan ağabeyleri gözümün önüne getirdiğimde, fabrikadaki ağabeyler sürekli çalıştıkları ve hareket halinde oldukları

<sup>871</sup> Feifs ve diğerleri, s. 19.

<sup>872</sup> Michael T. Wermel, “The Role of Management in Retirement Preparation Programs”, **The Journal of Insurance**, Cilt: 27, Sayı: 2, 1960, s. 37.

<sup>873</sup> Labor Relations and Research Center University of Massachusetts, **Planning for Retirement How to Prepare and Present a Pre-Retirement Program**, Administration on The Aging Department of Health, Education and Welfare, 1970, s. 3.

için yaşlanma gibi bir durumları yok. Yıllarca çalışmış, emekli olup gittiklerinde ya da herhangi bir sebeple işten ayrıldıklarında psikolojik olarak daha hızlı çöküyor insan. Bir anda boşluğa düşmek hem fiziksel hem ruhsal olumsuz etkiliyor. Kademeli bir şekilde azaltmak gerekir. 25-30 sene çalışan bir kişinin artık hayatı tamamen çalışmaya endeksli oluyor. Maddi kısmını bir tarafa koyduk, çalışmayıp evde durduğu zaman da ailesiyle çatışmaya başlıyor. En güzeli çalışmak deyip yine bir yerlerde iş arayışına giriyor. (Temsilci 9, Yaş: 35, Uluslararası)

- Yok. Aslında olması gerekir. (Temsilci 10, Yaş: 37, Uluslararası)
- Yok. Sendikamızın emekli olduktan sonra da emeklilerin üyeliklerinin düşmemesi konusunda bazı çalışmaları var. Emek kart projesi var. Bu bir kazanım. Şu anda bizim İzmir bölgesine henüz gelmedi ama, adım adım bölgelere yayılıyor. Özellikle kurumsal firmalardan yapılan alışverişlerle o kartta bonuslar birikecek. Bu tüm çalışanlara sunulacak bir hizmet ve emeklilikten sonra da kullanılabilir. Bu kart sayesinde aslında sendikaya olan bağlılığı devam etmiş olacak. Bence sendika bünyesinde emekliler için de ayrı bir platform oluşturulabilir. Bu aslında kesinlikle olmalıdır. Hem onların tecrübelerinden faydalanmak, hem de onları çalışma yaşamından koparmamak ve aktif tutabilmek adına böyle bir oluşum gerekli. Sosyal sendikacılık bağlamında, emeklilerin kendi haklarını savunmaları için bir platform oluşturulmalı. Örneğin, şu an EYT'liler sendikalar böyle bir oluşumla destek verebilir. Çalışanlar kadar dışarıdaki emeklinin de desteğini almamız lazım. Sendikanın Emekli Derneği olabilir. Bölgelere ayrılabilir. Ya da bir merkezde toplanabilir. Her ilde şube olacak şekilde yapılandırılabilir. (Temsilci 11, Yaş: 44, Ulusal)
- Yok bu tarz eğitimler. Kişisel kanaatimi söylersem, eğitimin de çok faydalı olabileceğini düşünmüyorum. Herkesin ihtiyaçları farklı farklı. Kimi fiziksel ihtiyaca, kimi maddesel ihtiyaca kimi de psikolojik ihtiyaca sahip. Değişiyor ihtiyaçlar. Emeklilik bireysel bir şey. Psikolojik olarak da herkes kendini hazırlıyor zaten. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)
- Yok. Genel olarak biz, emekliliği 5-6 ay kalan arkadaşları otellere eğitime gönderiyoruz. Bizimle konuşabiliyorlar. İstekleri doğrultusunda bizim şubelerimiz herkese açık. İstedikleri zaman başkanımızı arıyoruz, randevu talep ediyoruz. (Temsilci 14, Yaş: 40, Ulusal)
- Yok. Kutlama yapıyoruz. Kendi aramızda ya da kendi grubumuzda yapıyoruz. Ama resmi olarak ya da bir örgüt kültürü olarak sendika da işletme de yapmıyor. Aslında yapılsa çok güzel olur. Ahde vefa önemli. Çalışanlarımızda güzel bir anı bırakmak güzel olur aslında. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)
- Şu anda yok. Ama emekliliği yakın olan çalışanlara emeklilikle ilgili, primleri, koşulları, yaklaşık alacakları maaşları, emeklilik sonrasını nasıl planlayacakları, neler yapabilecekleri, çalışmaya devam etmek isteyenlerle ilgili işletmenin politikaları konusunda bilgilendirme yapılması çok faydalı olur. Bizim şubelerimizde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümlerinden mezun çok sayıda uzman istihdam ediliyor. Bu uzman arkadaşlarımız bu tür konularda çok daha fazla bilgili. Onlarla birlikte bir program kesinlikle oluşturulabilir. Çalışanlar bilgi alabilmek için sürekli SGK'ya gitmek durumunda kalıyorlar ya da internetten araştırıp bazen yalan yanlış bilgilerle ya da duyumlarla paniğe kapılabiliyorlar. Mesela o ayın hangi gününde başvurması onun için avantajlı bilmiyor. Mesela doğum tarihi 1 Eylül diyelim ki, ayın kaçında SGK'ya başvurması ekonomik anlamda onun için avantajlı bunu bile çoğu kişi bilmiyor. Aslında ay sonu gitmesi lazım, ama ayın 1'inde ya da 2'sinde koşarak gidiyor. Soranlara söylüyorum, denk geldiklerime anlatıyorum. Bu hem işletme için kayıp, hem de çalışanın kendisi için kayıp. Örnek veriyorum doğum tarihi 1 Eylül olan biri 2 Eylül'de gideceğim diyor. Gitme diyorum. Ne fark eder ki diyor. Çok şey fark eder. Birincisi SGK seni 1 Ekim'den itibaren emekli sayacak. 1 ay emekli maaşı alamıyorsun. Buradan da çıkışın yapılacağı için 1 ay gelersiz olacaksın diyorum. Bunları bilmeyen çok fazla çalışan arkadaşımız var. Böyle bir eğitim programı bizim bu zamana kadar hiç aklımıza gelmedi açıkçası, aklımıza gelseydi bu anlamda bir öneride bulunabilirdik şube başkanlarımıza. Bu sendikamız için de çok yeni çok anlamlı bir sosyal faaliyet alanı olabilir. Bu çok önemli. Alacağı maaşla ilgili, emekli olduktan sonra eğer çalışacaklarsa, işyerinde devam etmek isteyenler varsa onlarla ilgili planlamaların yapılabilmesi, hastalandıklarında rapor aldıklarında SGK uygulamaları ile ilgili bilgi verilmesi çok güzel olur ve çalışanlarımız da çok mutlu olur diye düşünüyorum. (Temsilci 17, Yaş: 52, Ulusal)
- Yok. Sendikanın emekliliğe yönelik herhangi bir eğitimi yok. Ama biz, sendikamızın düzenlediği eğitimler var Ankara'da, bodrum veya Didim'de arkadaşlarımızı oralara göndermeye çalışıyoruz. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)
- Bu tür uygulamalar olsa tabi ki iyi olur. Ama ekonomik sıkıntılar bu tür uygulamaların önüne geçiyor bence. O yüzden emekli olunca çalışabilir miyim, nerede çalışabilirim, nerede iş bulabilirim, acaba burada çalışmama izin verirler mi? Kaygısı ortaya çıkıyor. Emekli aylığıyla geçinemeyeceği çok açık çünkü. O yüzden nasıl geçineceğim endişesi daha büyük oluyor. Köprü istihdam denilen bir unsur var. Emekliliğine belli bir süre kalan kişileri yarı zamanlı çalıştırma konusunda bazı uygulamalar var dünyada. Bizim ülkemizde hiç yok böyle uygulamalar. Devlet direkt kendi kaderine terk ediyor insanları. Bizim buradan emekli olanların %80-90'ı çalışıyor. Burada çalışmıyor ama dışarıda çalışan çok arkadaşımız var. Biz de emeklilik yaşı da çok düşük. Hem çalışanlar için hem de işverenler için bence büyük kayıp. Tam bilgi ve tecrübenin zirvesine ulaşmış kişi sırf emeklilik yaşı geldi diye emekli oluyor, olmak zorunda kalıyor ya da bırakılıyor. Tecrübe de işyerini terk etmiş oluyor. (Temsilci 20, Yaş: 46, Uluslararası)

Daha önce emekli çalışanların istihdama ilişkin ifadelerinin yer aldığı Tablo 31’de, emekli çalışanlar, bir anda emeklilik yaşamına geçtiklerinde büyük bir boşluğa düştüklerini ve hem fiziksel hem de psikolojik olarak bu durumdan çok fazla etkilendiklerini, emekli olmamış çalışanlar ise emeklilik süreciyle ilgili kaygı duyduklarını ağırlıklı olarak dile getirmişlerdir. Bu nedenle, yaşlı çalışanların çalışmaya yükledikleri anlam da baskın bir biçimde çalışmanın aktif yaşam sağlaması yönündedir. Hatta bazı emekli çalışanlar emekli olmadan önce kendi imkanları doğrultusunda yıllık izinlerini kullanarak emeklilik provası yaptıklarını belirtmişlerdir. Emeklilik önemli bir geçiş süreci olduğu için esasında özel bir ilgi gerektirmektedir. Emeklilik öncesi planlama ya da emekliliğe hazırlık programları da bu kapsamda, bireylerin emeklilik dönemine ilişkin olumlu tutumlar geliştirmelerine, onların finansal, sosyal, psikolojik ve fiziksel yönden emekliliğe uyum sağlamalarına, emeklilik döneminde de üretken ve mutlu bireyler olmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır<sup>874</sup>.

Uzun yıllar boyunca her türlü ihtiyacını karşıladığı işyerinden ayrılan bireye, emeklilik dönemindeki sorunlara hazırlıklı olması ve bu döneme daha sağlıklı şekilde girebilmesi için yardımcı olunmalıdır. Günümüzde gelişmiş ülkeler dahil, sosyal devlet anlayışından yavaş yavaş vazgeçilip, sosyal güvenlik harcamalarının giderek kısıtlandığı bir dönemde emekliliğe hazırlık programları ülkemiz çalışanları için lüks gibi görülebilir. Ancak, çalışanlar için gerekli olan söz konusu programların uygulanabilmesi noktasında öncelikle kamu ve özel sektördeki sendikaların, bunları çalışanlara bir hak olarak tanınmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunması gerekmektedir<sup>875</sup>. Temsilci 17’nin de vurguladığı gibi, emekliliği yakın olan çalışanlara emeklilikle ilgili, primleri, yaklaşık alacakları maaşları, emeklilik sonrasını nasıl planlayacakları, neler yapabilecekleri, çalışmaya devam etmek isteyenlerle ilgili işletmenin politikaları konusunda bilgilendirme yapılması mutlaka fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda, sendika sahip olduğu imkanlar çerçevesinde

---

<sup>874</sup> Özlem Çakır, Efe Çınar ve Umut Denizli, “Emeklilik Hazırlık Programlarının, Emeklilerin Yaşam Kalitelerini Geliştirmedeki Rolünün Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, ÖS: Ergonomi, 2015, s. 224.

<sup>875</sup> Vedat Işıkhani, “Çalışanları Emekliliğe Hazırlamak”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 4, Aralık 1997, s. 128.



üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek alarak, eğitim faaliyetlerini genişletme olanağı bulabilecektir.

### **3.3.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletme Politika ve Uygulamalarına ilişkin Değerlendirmeleri**

Pek çok sanayileşmiş ülkede yaşanan nüfusun işgücü piyasaları üzerindeki etkileri konusunda artan bir endişe bulunmaktadır. İşgücü arzındaki değişimin doğasının dinamik olduğu düşünüldüğünde ve değişen demografik yapının getirdiği baskılar farklı zamanlarda, farklı mesleklerde ve işkollarında hissedilmeye devam edecektir. Özellikle geleneksel olarak işgücü piyasasına yeni giren gençlere odaklanan ve optimum çalışma düzenlemeleri olmayan bazı meslek ve işkolları bu etkileri hissetmeye başlamıştır. İşverenin yaşlı çalışanların istihdamını hedefleyen politikalar geliştirme ve sürdürme çabaları piyasa koşullarına bağlı görünmektedir. İşsizlik oranları düşük ve ekonomisi büyümeye devam ederken ciddi işgücü kıtlığı tehdidi yaşayan ülkeler özellikle yaşlı çalışanlara yönelik politikalara yönelmektedir<sup>876</sup>. Ancak, Türkiye’de işsizlik oranlarının yüksek olması ve genç nüfusun yoğun olması, yaşlı işgücünün görmezden gelinmesine neden olmakta ve bu da işletmelerdeki politika ve uygulamalara yansımaktadır. Buradan hareketle, işletme bünyesinde İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlara yönelik politika ve uygulamaları “işe alma ve yerleştirme”, “ücretlendirme ve ödüllendirme”, “sağlıklı yaşlanma ve iş sağlığı ve güvenliği”, “eğitim ve geliştirme”, “iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri” ve son olarak “emeklilik öncesi planlama” başlıkları altında irdelenmektedir.

#### **3.3.5.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme**

Yaşlı çalışanlara yönelik işveren düzeyinde tutumların olumlu yönde değişmesi, yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği açısından önemlidir. İşe alım süreçlerinde yaşla ilgili normlara önem verildiği İK süreçlerinden gözlemlenebilmektedir. Özellikle, çoğu iş ilanında işin niteliği gerektirsin ya da gerektirmesin yaşa ilişkin ibareler belirgin bir şekilde yer almaktadır. Diğer yandan, özgeçmiş incelemeleri ve iş görüşmeleri sürecinde de yaşlı çalışanlara karşı

---

<sup>876</sup> Taylor, s. 46.

ayrımcılık yapıldığı açıktır. İşgücünün işe alınma olasılığı ne yazık ki yaşla birlikte azalmaktadır. Dolayısıyla, işgücü ne kadar yaşlıysa, güvenceli bir iş bulması o kadar zor olmaktadır. Bu durum, işverenlerin ya da İK yöneticilerinin gençlere kıyasla yaşlı çalışanların üretkenlik düzeyi ve işgücü maliyetleri hakkında algılayabilecekleri belirsizlikten kaynaklanabilmektedir<sup>877</sup>. Tablo 55’te İK yöneticilerinin “işe alma ve yerleştirme” uygulamalarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 55:** İK Yöneticilerinin “İşe Alma ve Yerleştirme” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri

- En verimli olacak, sağlıklı genç dinamik bir insan arıyor işletme. Doğal olarak işveren de genç dinamik yetiştirilmek üzere, ya da az deneyimli çalışan istiyor. İşletmenin kültürüyle yoğrulacak, kurumun kültürünü almış olarak yetiştirilmesi çok önemli. Dolayısıyla, bir İK’cı bakarken de tutundurma da bizim için çok önemli. Doğru insanı doğru yere yerleştirmek gerekiyor. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)
- Biz işe alım süreçlerimizde 45-50 yaştan sonra kimseyi işe almıyoruz. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- İlanları veren, sınırlamayı koyan, görüşmeyi yapan biziz. Algıyı değiştirmek tamamen bizim elimizde. Ama birimlerden talep geliyor tabi. Aslında biz ilanlar veriyoruz yaşı 35’i geçmemiş, yaşı 30’u geçmemiş diyoruz. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Biz önümüze gelen iş başvurularının hepsini değerlendiriyoruz. 35 yaşa da bakıyoruz, 45 yaşa da bakıyoruz. Biz yeri geldi buraya, üretime, ki normalde bizim kriterlerimizde üretime belli bir yaşı aşmış kişileri işe almak istemiyoruz. Ama tecrübesi fazla olan, 40 yaşın üzerindeki bir kişiyi işe aldık. Tecrübesi iyiydi, bizim sektörde farklı bir firmada çalışmıştı. Değerlendirirken de bizim için, evet yaşı önemli ama, bazen o yaş aralığını tecrübeliye ve değerlendirmek istiyorsak, genişletebiliyoruz. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Genellikle bizler gençlerle çalışmayı tercih ediyoruz. İşgücü piyasasında böyle bir eğilim olduğu için, gençler ve yaşlılar diye doğrudan başvuruları kategorize ediyoruz. Bu yüzden, 50 yaş üzeri çalışanları bir kenara koyalım, 40’lı yaşlarındaki başvurular dahi 1-0 yenik başlıyorlar. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)
- Bizim geçen seneye kadar sınırimız 40 yaştı. 40 yaşını geçmemiş diyorduk. 40 yaşına kadar çalışıp gelmiş bir çalışan, bu sektörde mavi yaka açısından mutlaka mesleki birtakım fiziksel sorunlar yaşıyor. Ya bel fıtığı oluyor ya da başka ergonomik sıkıntıları oluyor. Ama ben bu çalışanlar ya da adaylarla ilgili işime yaramayacak diye düşünmüyorum. Bizim genel yöneticilerimiz de öyle. İşimize yaramayacak, hastalığı var gibi değil de, kendi sağlığı açısından bunu düşünüyoruz ve işe almayı tercih etmiyoruz. Bunu biz çalışanlarımız için de yapıyoruz. Eğer bir rahatsızlığı varsa, bir risk görüyorsak ona çeşitli alternatifler sunuyoruz, buna işten ayrılmaları da dahil olabiliyor. Sonraki yaşamını kaliteli geçirmesi anlamında. Dolayısıyla, tabi ister istemez 40-45 yaş biri bizim sektörümüzde ağır yük altında çalıştıysa bedensel birtakım şeylerin çıkması çok normal. O yüzden biz “40 yaşa kadar” ibaresi koymuştuk. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)

İK yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, işletmeler henüz nüfusun yaşlanmasıyla birlikte, işgücünün de yaşlanacağının bilincine tam anlamıyla varabilmiş değildir. Emeklilik politikalarıyla çalışma yaşamının uzatılması teşvik edilmekte ve günümüzde 50’li yaşlarında emekliliğe hak kazanılırken, yakın gelecekte işgücü 65 yaşına kadar çalışmaya devam etmek zorunda kalacaktır. Özellikle, şu anda genç işgücü piyasasından dolayı gençlere odaklanılmakta, hatta açıkça gençler ve yaşlılar olarak çalışanların kategorize edildiği belirtilmektedir. Ancak, işgücü piyasasına yeni giren günümüz gençleri işyerlerinde yaşlanacak ve 65 yaşında emekliliğe hak kazanacaktır. Şu anki genç işgücü yoğunluğu gelecekte yaşlı

<sup>877</sup> Arjan Heyma, Siemen van der Werff, Aukje Nauta ve Guurtje van Sloten, “What Makes Older Job-Seekers Attractive to Employers?”, **De Economist**, Sayı: 162, 2014, s. 397.

işgücü yoğunluğunu oluşturacak ve yaşlanan işgücüne yönelik politikalar çok daha önemli hale gelecektir.

Genel olarak ifadelerden, yaşlı çalışanların işe alma ve yerleştirmelerinde somut özelliklerden ziyade, yöneticilerin sahip olduğu algıların ve tutumların dikkate alındığı görülmektedir. Gerçekten de, yaşlı çalışanlar hakkındaki basmakalıp yargıların, istihdam fırsatlarının önünde hala önemli bir engel teşkil ettiği çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir. Posthuma ve Campion (2009) işyerinde yaşa yönelik basmakalıp yargıları ele alan 117 araştırma makalesi ve kitabı incelediği araştırmasında, yaşlı çalışanlara yönelik olumlu tutumlar olsa da çoğu basmakalıp yargının, yaşlı çalışanlara olumsuz özellikler atfettiği sonucuna ulaşmış ve en yaygın olan yargıları da şu şekilde sıralamıştır<sup>878</sup>:

- Yaşlı çalışanlar, daha genç çalışanlara göre daha düşük beceriye sahiptir, daha az motive ve daha az üretkendir.
- Yaşlı çalışanlar değişime dirençlidir, eğitilmesi daha zordur, daha az uyarlanabilir ve daha az esnektir.
- Yaşlı çalışanlar daha düşük bir öğrenme becerisine sahip olacak ve bu nedenle gelişme için daha az potansiyele sahip olacaktır.
- Yaşlı çalışanlar daha kısa istihdam süresine sahip olacak ve bu nedenle işverenin eğitim yatırımlarından yararlanabileceği daha az yıl sağlayacaktır.
- Yaşlı çalışanlar daha maliyetlidir, daha yüksek ücretleri vardır, sosyal hakları daha fazla kullanırlar ve emekliliğe daha yakındırlar.

Söz konusu maddelerin hemen hemen hepsi, araştırmamız kapsamında gerek işyeri sendika temsilcilerinin gerekse İK yöneticilerinin değerlendirmelerinde de mevcuttur. Ancak, bu tür basmakalıp değer yargıları, yaşlı çalışanların istihdam olanaklarını olumsuz etkilemekte ve doğrudan ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır. Yaşlı dostu İK politikalarının sağlanabilmesi için yaş değil, sahip olunan bilgi, beceri ve iş yapabilme yeteneği, çalışanların işe alınması ve işte tutulması için bir kriter olmalıdır.

İK süreçlerinden işe alma yerleştirme uygulamalarında yaşa yönelik ayrımın yapılmasında, Türkiye’de yaş ayrımcılığıyla mücadele konusunda yasal bir

---

<sup>878</sup> Posthuma ve Campion, s. 161-162.

düzenlemenin olmaması ve toplu iş sözleşmelerinde de buna ilişkin konulara yer verilmemesi etkili olmaktadır. 2016 yılında yürürlüğe giren Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanununun 3. maddesinde, “Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı” başlığı altında, “*Herkes, hukuken tanınmış hak ve hürriyetlerden yararlanmada eşittir*”. ve “*Bu Kanun kapsamında cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hal, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılık yasaktır*”. ibaresi yer alırken, aynı kanunun 7. maddesinde de “Ayrımcılık İddiasının İleri Sürülemeyeceği Haller” düzenlenmiştir. Buna göre, Kanun kapsamında ayrımcılık iddiasının ileri sürülemeyeceği haller ve istisnalar bağlamında yaşa yönelik ayrımcılıkla ilgili olarak “*işe kabul ve istihdam sürecinde, hizmetin zorunlulukları nedeniyle yaş sınırlarının belirlenmesi ve uygulanması, gereklilik ve amaçla orantılı olması şartıyla yaşa dayalı farklı muamele*” yapılması durumunda ayrımcılık iddiasının öne sürülemeyeceği hükme bağlanmaktadır. Söz konusu hükümden dolayı yaşa yönelik ayrımcılığın çok da önlenmesi mümkün görünmemektedir. Ayrıca, devlet kadroları da olmak üzere pek çok özel sektör iş ilanlarında yaş kısıtları herhangi bir gerekçe gösterilmeksizin görülmeye devam etmektedir.

### 3.3.5.2.2. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

İK yöneticilerinin değerlendirmelerine göre, sendika ile yapılan sözleşme sonucu kıdeme dayalı ücret politikasının uygulandığı görülmektedir. Nitekim, sendika tarafından temsil edilen işyerlerinde kıdem, genellikle çalışanlar hakkında alınan kararların çoğunun temelini oluşturmaktadır<sup>879</sup>. Araştırmanın gerçekleştirildiği işyerlerinde de, söz konusu ücret politikası sendika tarafından müzakere edilmiş ve sendika kıdeme sahip çalışanlara avantaj sağlamıştır. Söz konusu düzenlemeye ilişkin İK yöneticilerinin ifadeleri Tablo 56’da yer almaktadır.

<sup>879</sup> Jayne Thompson, “What Is the Seniority System and How Has It Declined in Importance?”, **Small Business**, 23 Mayıs 2019, <https://smallbusiness.chron.com/seniority-system-declined-importance-67580.html> (01.12.2020).

**Tablo 56:** İK yöneticilerinin “Ücretlendirme ve Ödüllendirme” Politikalarına İlişkin İfadeleri

- Toplu sözleşme yapılırken her kıdeme zam üzerine yoğunlaşıyorlar. Zaten işveren yüksek ücretten dolayı kıdemi yüksek olan işçileri devrediyor. O işçiyi sendika korumaya çalışıyor aslında ama korumacılık yaparken 50 yaş ve üzeri kişilerin ya da kıdemi yüksek haliyle de yaşlı olan çalışanların işten çıkarılmasına neden oluyor. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- Sendika ile sözleşmemiz olduğu için, kıdeme göre değişen bir ücret yapımız var. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Bence değer kavramına odaklanmak gerekir. 50 yaş ve üzeri kişilere daha fazla değer verilebilir. Özellikle, işletmede uzun yıllar geçiren kişilere herkesin gözü önünde bir tebrik, teşekkür, küçük çaplı bir ödül gibi uygulama yapılabilir. Biz işletmemizde, 10-15-20-25-30 yıldır çalışanlarımıza bu periyotlarda, büyük bir tören düzenleyerek, herkesin katılım sağladığı bir organizasyonda plaketter veriyoruz. Ve bu, çalışanlarımıza kendilerini değerli hissettiriyor. Büyük bir değer uyandırıyor. Bunun belki biraz daha ötesine gidilebilir. Belki onlara ekstra-ilave hediyeler verilebilir. Bunlar yalnızca kıdemli çalışanlarımızın değil, genç çalışanlarımızın da bağlılık duygusunu geliştirmede önemli. “Ben bu işletmeye bu kadar yıl emek verdim. Eməğimin karşılığını aldım” duygusunu yaşatmak için, işletmelerin çalışanlarını unutmadığını göstermek çalışma yaşamını güzelleştiren uygulamalardır. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)
- 2017 yılında imzalanan toplu sözleşme ile kıdeme dayalı ücret sistemi uygulanmaya başlandı. Sendikanın böyle bir avantajı oldu. Yaşlı ya da daha kıdemli çalışanlar bu uygulamayla kendilerini daha fazla değerli hissettiler ve kıdemle birlikte ücret artışı onları daha da motive etti. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)
- Bizim işletmemizde 15 yılı bitiren, 20 yılı bitiren çalışanlarımıza plaket vb. hediyeler veriliyor. Toplu iş sözleşmesi olduğu için o kişiler her dönem kıdeme bağlı olarak ücret alıyorlar. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)
- Firmamız el değiştirmeden önce hiç yapılmıyormuş, ama biz başlattık. Emekli olan çalışanlarımıza plaket hazırlatıyoruz. Hatta, kıdem yılına göre örneğin 15 yılı aşkın kıdemi olan çalışanlarımıza da bir plaket veriyoruz. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)

Araştırmanın yapıldığı işyerlerinde sendika olduğu için, sözleşmede yer alan kıdeme dayalı ücretten başka düzenleme bulunmadığı, İK yöneticilerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Söz konusu düzenlemeyi yaşlı çalışanlar için olumlu gören İK yöneticileri olduğu gibi, yaşlı çalışanların tercih edilmemesine neden olduğu gerekçesiyle olumsuz yaklaşan yöneticiler de bulunmaktadır. İşveren tarafı genellikle maliyet odaklı düşündüğü için, kıdemli ya da yaşlı çalışanların ücretlerindeki herhangi bir artış olumsuz değerlendirmeye neden olabilmektedir. Bazı işveren örgütleri özellikle güçlü istihdamı koruma mevzuatı ve kıdem temelli ücret yapılarının işgücü piyasasında katılığa neden olduğunu savunmaktadır. Örnek olarak, Alman İşveren Dernekleri Konfederasyonu (BDA), resmi olarak toplu iş sözleşmelerine veya işletme sözleşmelerine dahil edilen kıdem temelli ücretlerin ve sosyal hakların terk edilmesini önerirken, bu tür uygulamaları yaşlı çalışanları işe almak veya elde tutmak için bir engel olarak görmektedir. Benzer şekilde, Hollanda'da işveren temsilcileri de yaşlı çalışanların ücret maliyetlerinin kıdeme dayalı ücretten dolayı nispeten yüksek olduğunu vurgulamaktadır. İtalya'da ve Portekiz'de de, tipik olarak daha yaşlı çalışanlar için daha koruyucu olan çalışma mevzuatı, işverenler tarafından yeniden istihdamlarının önünde bir engel olarak

kabul edilmektedir<sup>880</sup>. Ancak, işverenlerin bu görüşünün aksine, kıdemi ödüllendirmenin en temel avantajı, çalışanların bağlılığının artmasıdır. Yalnızca yaşlı çalışanlar nezdinde değil, yeni gelen kuşaklar açısından da bağlılık ve motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir. Daha genç çalışanlar işletmede istihdam edilmeye devam ederlerse, iyi bir ücret düzeyine erişeceklerinin farkında olacaklardır. Bu nedenle, sistem, herkes kariyerinin bir noktasında kıdemliliğin keyfini çıkaracağı için adil bir standart olarak algılanmaktadır. Bu durum da, daha düşük işgücü devri ve işgücü devrinden kaynaklı maliyetin düşmesini sağlayacaktır. Diğer yandan, kıdemli yaşlı çalışanlar, işletmede sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleriyle değerli çalışanlardır ve deneyimlerini yeni kuşaklara aktaran maliyetsiz bir eğitim kaynağıdır. Kıdem sistemi de bu çabaları ödüllendirmenin en iyi yolu olarak görülmektedir. Tüm bunların yanı sıra, kıdeme dayalı ücret sisteminin, yaşlı çalışanları tembelleştireceğine ilişkin de görüş mevcuttur<sup>881</sup>. Ancak, işletmelerde performans kriterleri de dikkate alındığı için, işten çıkarılma korkusunun yoğun yaşandığı güvencesiz işgücü piyasası koşullarında çalışanın işi yavaşlatma lüksü zaten bulunmamaktadır.

İşverenlerin, kıdemli çalışanları ödüllendirmesi zorunlu ya da yasal bir uygulama olmamakla birlikte, hizmet yıllarının tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırdığı için çalışanları elde tutmayı teşvik etmektedir. Aynı şekilde, maddi değeri olmayan, sembolik kıdem kutlamaları ya da ödüllendirmeleri ile de uzun süreli çalışanların sahip olduğu kurumsal bilgi ve deneyimin değeri tanınmış olmakta ve işyerinden emekli olmuş çalışanların memnuniyeti de işletme için işgücü piyasasında olumlu bir imaj oluşturabilmektedir<sup>882</sup>.

#### **3.3.5.2.3. Sağlıklı Yaşlanma ve İş Sağlığı ve Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, aktif yaşlanmanın daha kaliteli ve daha uzun bir yaşamla sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Amaç, yaşlı çalışanların işyerinde mümkün olduğu kadar uzun süre kalmalarına izin verirken, onları güvende ve sağlıklı tutmaktır. Emeklilik yaşının artırılmasıyla birlikte esasında, çalışanların

---

<sup>880</sup> Feifs ve diğerleri, s. 40.

<sup>881</sup> Thompson, (01.12.2020).

<sup>882</sup> SHRM, s. 66.

tehlike ve risklere maruz kalma süresi de uzatılmaktadır. Böylece meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski de artmaktadır<sup>883</sup>. Bu nedenle, işyerlerinde alınacak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hem yaşlı çalışanların istihdamlarını sağlıklı sürdürebilmeleri için hem de daha genç çalışanların işyerinde sağlıklı yaşlanabilmeleri için önemlidir. Tablo 57’de İK yöneticilerinin işyerlerinde uygulanan “iş sağlığı ve güvenliği” önlemlerine ilişkin ifadeleri yer almaktadır:

**Tablo 57:** İK Yöneticilerinin İşyerlerinde Uygulanan “İş Sağlığı ve Güvenliği” Önlemlerine İlişkin İfadeleri

- Tamamlayıcı sağlık sigortası gibi uygulamalar var, ama bizim işletmemiz buna bütçe ayırmıyor. Oysa ki çok cüzi miktarlar. Bu uygulama, çalışanları motive eden bir uygulamadır. Yeni nesil bu tür politikaları arıyor artık, eski nesil belki bilmiyor olabilir. Kulakları tıkalı olabiliyor insanların geçim sıkıntısından. Ama şirketlerin bütçe ayırması gerekmektedir. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)
- İşyeri doktoru var. 50 yaş ve üzeri çalışanlara normalde yılda bir kez sağlık kontrolü yapılması gerekirken, yaşlı çalışanlara ve engelli çalışanlara 6 ayda bir sağlık taraması yapıyor. Biz, cevher olarak da yılda bir kez tüm çalışanlarımıza sağlık taraması yaptırıyoruz. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)
- Fabrikada tam zamanlı doktor ve iş güvenliği hekimi var. İş güvenliği uzmanı var. Herkese hitap eden bir hizmet var. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- Periyodik muayenelerde genellikle yaş gruplarına bakıldığı için, gençlerden istenen sağlıkla ilgili periyodik taleplerle, belli bir yaştan üzerinde çalışanlardan istenenler bir değil tabi ki. Örneğin, genç birinden istenen kan tahliliyle, onlardan istenen kan tahlili daha farklı. Belli bir yaştan üzerindeki çalışanlar, normalde yılda bir periyodik muayeneye tabi tutulurlar farklı olarak, yılda 2-3 kez muayeneye tabi tutuluyor. Ya da sürekli olarak izlenenler de oluyor. İşletmede tam zamanlı doktorumuz var. Zaten zorunlu 6331 sayılı kanundan dolayı. Aynı zamanda, diğer vardiyalarda diğer sağlık personelimiz, İSG uzmanlarımız sürekli kontrol halindeler. Sendikanın tamamlayıcı sağlık sigortası uygulaması çok önemli. Sendikayla birlikte yürütüyoruz bu süreci. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)
- 6331 sayılı kanunun gerekleri zaten mecburen yapılıyor. Belki onun dışında ekstra sağlık kontrolleri yapılabilir yaşlı çalışanlar için. Sonuçta, çoğu yaşlıda şeker, tansiyon var. Günün belli saatlerinde gidip ölçümleri yapılabilir. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)
- Genel olarak, 6331 sayılı Kanun’un gerektirdiği önlemler alınıyor. İş sağlığı ve güvenliği alanındaki önlemler ya da uygulamalar tüm çalışanlara yönelik. Herhangi ayırım yok bu konuda. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)
- 6331 sayılı kanunun gerektirdiği eğitimlerimiz var. Yasanın gerektirdiği eğitimler yanında, çevre ve enerji ile ilgili eğitim seminerleri de düzenliyoruz. Her yıl Eylül ayında bizim İSG ve çevre haftamız vardır. Bir haftayı kapatırız. O bir haftada İSG ve çevreyle ilgili etkinlikler düzenleriz. Çalışanlarımızın farkındalığını artırmak adına. Örneğin sağlık gününde sigarayı bırakma günü yapıp, yemekhanede sağlıklı yemek hizmeti veriyoruz. İSG gününde “risk ağı” yarışmaları yapıyoruz. Bir firmayla anlaşip istasyonlar kurup, İSG tiyatroları yapıyoruz. Çevre gününde ağaç dikme etkinlikleri yapıyoruz. İSG günlerinde promosyon materyaller dağıtıyoruz çalışanlarımıza. Geri dönüştürülebilir malzemeden çanta yaptırıyoruz. Şapka, tişört “iş güvenliği varsa ben de varım” gibi sloganları yazdığı tişörtler dağıtıyoruz. Özetle pek çok etkinlik yapıyoruz. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)
- İşletmemizde tam zamanlı doktor, işyeri hekimi, sağlık memuru, A sınıfı 2 İSG uzmanı (biri yönetici), 1 tane B sınıfı uzmanı hepsi tam zamanlı bulunuyor. Çalışanların sağlık kontrolleri rutin olarak yapılıyor. Doktorlarımız belli bir yaştan üzerinde olan çalışanlarımızın sağlık kontrollerini daha sık yapıyor. Ve onun haricinde herkesin çizelgeleri tutuluyor. Burada bir duman var. O dumanın kişi sağlığını etkileyip etkilemeyeceği konusunda sürekli ölçümler yapılıyor. Şu anda sağlığı olumsuz etkileyecek bir durum söz konusu değil. Sendikayla sadece sağlık anlaşmaları var. Özel sağlık sigortası uygulaması var. İşçi sendikası toplu pazarlık sürecinde tamamlayıcı özel sağlık sigortası talep etti. Kabul edildi ve sendika sözleşmesinin içerisine dahil oldu. Doğrudan yaşlı çalışanlara yönelik bir uygulama değil belki ama, bu tamamlayıcı sigorta en çok onlar için faydalı oldu. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)

<sup>883</sup> Eurofound, Sustainable, s. 10.

İK yöneticileri, işyeri sendika temsilcilerinin ifadelerinde olduğu gibi, özellikle 6331 sayılı Kanunun gerektirdiği tüm önlemlerin alındığını belirtmektedir. Kanun işverene “mesleki risklerin önlenmesi”, “eğitim ve bilgi verilmesi dahil her türlü tedbirin alınması, araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen koşullara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi”, “risk değerlendirmesi yapılması”, “çalışana görev verilirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunun göz önüne alınması”, “çalışanlar arasından ya da ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve on ve daha fazla çalışanı olan çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde diğer sağlık personelinin görevlendirilmesi”, “iş kazası ve meslek hastalıklarının kayıt ve bildirilmesi”, “çalışanların sağlık gözetimi”, “çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitimi” gibi çok çeşitli konularda sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluklar zorunlu olarak işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. Her işletmede olmamakla birlikte, üç işletmede, 50 yaş ve üzeri çalışanlara yılda bir kez yapılan sağlık muayeneleri yılda birkaç kez yapılmaktadır. Söz konusu sorumlulukların yanında, işletmelerin işveren sendikasına üyeliğinden dolayı işçi sendikası ile yapılmış olan toplu iş sözleşmesinde yer alan tamamlayıcı sağlık sigortası uygulaması yer almaktadır. Ancak, bu işletmenin bir uygulaması değil, sendikanın çalışanlara sunduğu bir imkandır.

İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine özellikle vurgu yapılmaktadır. Genel olarak işletmelerde, 6331 Sayılı Kanun uyarınca çalışanlara verilecek iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin usul ve esaslarını düzenleyen “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” çalışanlara zorunlu verilmesi gereken eğitim alanlarını belirlemiştir. Buradan hareketle, işveren; çalışma mevzuatı ile ilgili bilgiler, çalışanların yasal hak ve sorumlulukları, işyeri temizliği ve düzeni, iş kazası ve meslek hastalığından doğan hukuki sonuçlar gibi “genel konular”; meslek hastalıklarının nedenleri, hastalıktan korunma prensipleri ve korunma tekniklerinin uygulanması, biyolojik ve psikososyal risk etmenleri, ilkyardım gibi “sağlık konuları” ve son olarak kimyasal, fiziksel ve ergonomik risk etmenleri, elle kaldırma ve taşıma, parlama, patlama, yangın ve yangından korunma, iş ekipmanlarının güvenli kullanımı, ekranlı araçlarla çalışma, elektrik, tehlikeleri, riskleri ve önlemleri, iş kazalarının nedenleri ve korunma prensipleri ile tekniklerinin uygulanması, güvenlik ve sağlık işaretleri, kişisel koruyucu donanım kullanımı, iş



sağlığı ve güvenliği genel kuralları ve güvenlik kültürü ile tahliye ve kurtarma gibi “teknik konular”da eğitim vermekle yükümlüdür. Bu tür eğitimlerin yanı sıra, İK 10 ve İK 11’in istihdam edildiği uluslararası işletmede, iş sağlığı ve güvenliği ile işgücünün sağlıklı yaşlanması anlamında farklı uygulamalar olduğu da görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ve çevre haftası düzenlemesi, sağlık günleri kapsamında sigara bırakma ve sağlıklı beslenme günleri ile iş sağlığı ve güvenliği tiyatro düzenlemeleri yapılmaktadır. Burada dikkat çeken husus özellikle sigara bırakma ve sağlıklı beslenme etkinlikleridir. Bireylerin sağlıklı yaşlanması bakımından hem çalışma ortamının sağlıklı olması hem de yaşam tarzı alışkanlıklarının önemine ikinci bölümde ayrıntılı incelenen WHO’nun “Yaşlanma ve Çalışma Kapasitesi” raporunda da yer verilmiştir. İşveren ve çalışanların, uzun vadeli iş sağlığını geliştirme programlarını ve yaşam tarzıyla (sigara, alkol kötüye kullanımı, beslenme, fiziksel egzersiz vb.) ilgili halk sağlığı girişimlerini desteklemeye teşvik edilmesi<sup>884</sup> ve bu tür uygulamaların tüm işletmelere yaygınlaştırılması toplumun sağlıklı yaşlanmasına da muhakkak katkı sağlayacaktır.

#### **3.3.5.2.4. Eğitim ve Geliştirme**

Yaşlı çalışanlar ve genel olarak tüm çalışanlar, işyerlerinde mesleğin ya da işin gerektirdiği eğitimleri yoğun olarak almaktadırlar. İK yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, çalışanlar genellikle iş sağlığı, güvenliği ve ergonomi konularında yasal zorunluluktan da dolayı daha sıklıkla eğitime tabi tutulurken, beceri eğitimleri anlamında teknolojik bir değişim olduğunda ya da ihtiyaç duyuldukça eğitim almaktadırlar. Özellikle, ulusal ve uluslararası işletme ayrımı yapıldığında, İK süreçlerinin daha fazla kurumsallaştığı işletmelerde eğitim faaliyetlerinin daha fazla çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ulusal nitelikteki bazı işletmelerde ise, yasal zorunlu eğitimlere daha fazla ağırlık verildiği, yaşlı çalışanların becerilerini geliştirmeye ya da farklı beceriler kazandırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin biraz daha zayıf olduğu görülmektedir. Tablo 58’de İK yöneticilerinin “eğitim ve geliştirme” uygulamalarına ilişkin ifadeleri bulunmaktadır.

---

<sup>884</sup> WHO, Capacity, s. 34.

**Tablo 58:** İK Yöneticilerinin “Eğitim ve Geliştirme” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri

- Daha çok motive edici eğitimler verilmesi lazım. Birlik ve beraberlik içinde, uyum içinde çalışmak için takım çalışması eğitimleri verilebilir. Çünkü genç ve yaşlı kuşak bir arada çalışıyor ve bu gelecekte daha artacak. Kişisel gelişim, mesleki eğitimler çok önemli. Mutlaka bir etkisi katkısı vardır. Bu alınan eğitimleri alışkanlık haline getirip, yaşam boyu eğitim kültürü oluşturmak gerekir. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)
- Herkesin aynı eğitimleri var. Onlar için ayrı eğitimler yok. Bir tezgah değişir, o zaman yine bütün personelimize olduğu gibi yaşlı çalışanlara da eğitim veriliyor. Ergonomi ile ilgili eğitimler zorunlu olduğu için her yıl düzenleniyor. Onun dışında, her sene bir iş başı eğitim programı var. Nerelerde bir hata yapılıyorsa onlara yönelik eğitimler yapılıyor. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)
- Fabrikada çalışan tüm çalışanlara teknolojiye uyum, ergonomi ve iş sağlığı eğitimleri veriliyor. Endüstri 4.0 var. İşletmeye çok fazla yeni teknolojik cihaz geliyor. Bunlara yönelik eğitimler veriliyor. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- İşletmede insan kaynaklarının bir eğitim birimi var. İşyerinden bağımsız bir yerde, bir eğitim merkezi olarak çalışıyor. Onlar, sürekli olarak eğitimler düzenliyorlar. Hem değişen teknoloji ile ilgili, hem de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili, ergonomi ile ilgili çeşitli eğitimler veriliyor. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Yaşlılara yeni kuşakları anlatarak, onların aslında böyle geldiklerini, böyle öğrenip geldiklerini anlatsak çok güzel olur. Onlara diğer kuşakların kişilik özellikleri, çalışma disiplinleri, çalışma değerleri ile ilgili eğitimler verilebilir. Aslında yalnızca yaşlı çalışanlara değil, diğer kuşaklara da X, Y ve Z kuşakları hakkında bilgi vermek, her kuşağın yaşadığı dönemin izi var çünkü davranışların şekillenmesinde. Bence bu çok önemli bir eğitim faaliyeti olabilir. Bakış açısını değiştirebiliriz. Ayrıca, gençlerden yaşlılara tersine mentorluk gerçekleştirilebilir. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda. Bu tür eğitimlerin ben çok önemli olacağını düşünüyorum ama biz hiç bu tür eğitimler sunmadık çalışanlarımıza. Geleceği düşündüğümde, burada çalışanların yaş ortalaması artacak, bu yüzden çalışanlar arasındaki çalışma barışını, iletişimi sağlamak için bu tür eğitimler versek iyi olur diye düşünüyorum. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)
- Bizim şirketimizde yaşlı çalışanlarımıza yönelik spesifik bir eğitim yok. Zaten bir sınır konulduğu için de herkes bilincinde. Kendisini geliştirmek isteyen herkes, farklı bir alanda olsa bile eğitimlere katılabilir. Yasal eğitimlerden tutun, kişisel gelişim eğitimlerine kadar çeşitli eğitimler düzenleniyor. İşyerinde bilinçli farkındalık, takım yönetimi, İş Kanunu, stresle mücadele gibi eğitimler veriliyor. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)
- Standart eğitimler veriliyor. Ama 50 yaş çalışanlara yönelik herhangi bir eğitim, seminer verilmiyor. Genelde yaşlı çalışanlar, teknolojiye uyum sağlayamaz diye bir algı var. Ama artık yaşlılar da çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanabiliyorlar. Üretim sürecinde bir değişiklik olduğunda, o zaman eğitim veriliyor. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)
- Biz eğitimler anlamında işletme olarak çok güzel bir şey yaptık. Formen Akademisi adında kişisel gelişim akademisi uygulamasını hayata geçirdik. Çünkü teknik eğitimleri zaten sürekli alıyor çalışanlarımız. Hem global taraftan belirlenmiş teknik eğitimler var hem de bizim zorunlu olarak vermemiz gereken teknik eğitimler var. Bunlara çalışanlarımız sürekli aşinalar. Her ay 3-4 eğitim mutlaka yapıyoruz. Formen akademisi eğitimimizi 4 modül olarak planladık. Şimdi kuşakları arasındaki farklılığı ve özellikle çatışmayı yıkmak istiyoruz. Kuşaklararası iletişimi geliştirmek istiyoruz. Bunun için ilk olarak formenlerle başladık. Formenlerimiz 45 yaş ve üzeri çalışanlardan oluşuyor genelde. Geçen sene 1. Modül ve 2. Modül, temel iletişim ve takım çalışması-takım çalışması eğitim modülüydü. 3. Modül takım yönetimi oldu ve 4. Modül geribildirim eğitimi oldu. Bunların ilk ikisini geçen sene verdik, son ikisini de bu yıl verdik. Bütün formenlerimiz mezun oldu bu akademiden. Ve birbirlerinin kişilik envanterleri vardı, karakterlerini öğrendiler. Ne renk olduklarını öğrendiler ve o renklerin nasıl yönetilmesi gerektiğini, o kişiye nasıl yaklaşılması gerektiğini öğrendiler. Bunlar bizim çok önemli süreçlerdi. Bu eğitimlerin sonucunda çok güzel geribildirimler aldık. Çalışma istasyonlarımızda çalışanlarımızın birbirini anlamalarını, birbirleriyle iletişim kurarken nasıl bir dil geliştirmeleri gerektiğini öğrenmeleri sağlandı. Özellikle X, Y ve Z kuşaklarının özellikleri konusunda bilgi verildi ve yine kuşakların birbirleri ile ilgili farkındalık kazanmaları sağlandı. Renkler, mavi, kırmızı, sarı ve yeşil şeklindeydi. Maviler; detaycı, düzenli, aşırı titiz, planlı, belirsiz ortamlara girmeyen kişiler. Kırmızılar; dikkatli, fevri, çabuk sinirlenen, detaycı karakterde insanlar. Sarılar; daha sosyal becerileri yüksek olan “sosyal kelebek” dediğimiz insanlar. İletişimleri yüksek, doğru iletişimle işlerini yürütebilen, ikna edici özelliğe sahip olan kişilerdir. Yeşillerin de iletişimi güçlü, naif ama daha ağır kanlı insanlar olarak nitelendirilmiştir. Bu şekilde karakter analizleri yaptık. Bu envantere göre, farklı çalıştaylar, oyunlar düzenlendi. Onlara farklı oyunlarla nasıl iletişim kurulur, nasıl takım yönetilir gibi konularda deneyim kazanmalarını sağladık. Biz formenlerden sonra bir de bu uygulamayı neden takımlara indirmeyelim dedik. Bu yıl da formen olmayan ancak takımda formenlerle birlikte çalışan daha genç mavi yaka çalışanlarımıza da 2 modül başlattık. Gelecek yıllarda bütün mavi yaka işçilerimize yaymayı düşünüyoruz. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)
- Eğitim yerini özellikle işyeri olarak seçmiyoruz. İşçilerimize farklı bir ortamda motivasyon olsun diye bir otelde gerçekleştirdik. Biz bu eğitimlerle esas olarak, çeşitlilik içeren işgücünü etkin yönetmeyi hedefliyoruz. Çalışanların beklentileri karşısında, onları tatmin etmeyi amaçlıyoruz. Burada 750 kişi çalışıyor, her kafadan bir ses çıktığında çok zor oluyor. Biz sendikacı bir işyeriyiz aynı zamanda. Bu yüzden İK olarak hem sendikayı hem de çalışanı tatmin etmemiz lazım. Bir de biz İK olarak işverenin taleplerine göre hareket etmek

de zorundayız. Bu nedenle, köprü görevimiz var. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)

- Firma olarak eğitim konusunda hiçbir zaman yaş ayrımına gitmedik ve hiçbir kısıtlamamız yok. Amir düzeyinde de eğitimlerimiz var, standart operatör düzeyinde de eğitimlerimiz var. Bütün çalışanların katıldığı eğitim seminerlerimiz oluyor. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)

İK yöneticilerinin ifadelerine göre, genel olarak işletmelerde yaşlı çalışanlara özgü herhangi bir beceri geliştirme eğitimleri bulunmamakta, genel eğitim ihtiyacı neyi gerektiriyorsa, o eğitimlerden yararlanmaktadırlar. Diğer yandan, İK yöneticileri farklı kuşakların bir arada uyum içerisinde çalışabilmesi konusunda yeni yeni farkındalık geliştirmeye başlamakta, bu konuda yalnızca İK 10 ve İK 11'in istihdam edildiği uluslararası nitelikli işletmede somut adım atıldığı görülmektedir. İK 1 ve İK 6 bu noktada, kuşakların birbirlerinin özelliklerini daha iyi anlayabilmesi için kuşaklararası takım çalışması eğitimlerine, yaşlılarla gençlerin birlikte çalışıp hem yaşlılardan gençlere hem de gençlerden yaşlılara bilgi ve beceri aktarımını sağlamak için politikaların geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. İK yöneticileri, işgücü yaşlandıkça ve farklı kuşaklar bir arada çalışmaya başladıkça İK yönetimlerinin kurumsal politika ve önlemlerinin de değişmesi konusunda farkındalık geliştirmektedir. Ancak, burada İK yöneticilerinin düşünceleri ve uygulama arasında bir boşluk olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, zamanla işletmelerin İK politikalarında yaş yönetimi uygulamalarını benimsemesi mümkün olabilecektir. Özellikle vurgu yapılan takım çalışması ve farklı kuşakların birlikte çalışmasını öngören uygulamalar, yaş yönetimi açısından işletmelerin önem verdiği uygulamalardır. Özellikle fiziksel ve zihinsel taleplerin bir arada yürütüldüğü çalışma ortamında, farklı yaşlardaki karma takımlar tavsiye edilmektedir. Otomobil üretiminden bir örnek olarak, genç çalışanlar fiziksel güç ve hız gerektiren faaliyetlerde yer alırken, yaşlı çalışanlar kalite kontrol gibi daha karmaşık faaliyetlerde yer almaktadırlar. Bu da, kısa vadede takım verimliliğini optimize etmektedir<sup>885</sup>. Ancak, burada özellikle yaşlı çalışanların aşırı uzmanlaşma tehdidiyle karşı karşıya kalmamaları için tersine mentorluk uygulamalarının da sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Tersine mentorluk ilişkisi, mentorluğun geleneksel rollerinin tersine çevrildiği bir çalışma yöntemidir. Yeni bir yöntem olmamakla birlikte, günümüz çok kuşaklı çalışma ortamında önemi daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Söz konusu uygulama ile genç bir çalışan mentor olarak seçilmekte ve yaşlı çalışanın

<sup>885</sup> Lindley ve Duell, s. 145.

hızlı teknolojik ve örgütsel değişikliklere uyum sağlaması ve becerilerinin eskimemesi için yönlendirmede bulunmaktadır. Böyle bir çalışma ilişkisi yaşlı çalışanların teknoloji, sosyal medya ve güncel konulara daha aşina olmalarına yardımcı olmak için oluşturulmaktadır<sup>886</sup>. Tersine mentorluk uygulaması yaşama geçirilmeden önce, İK 10'un ayrıntılı bir şekilde ifade ettiği formen akademi uygulamasında olduğu gibi kuşakların özellikleri konusunda bilgi verilmesi ve herkesin rollerini ve başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini net bir şekilde anlamaları için eğitim verilmesi önemlidir.

### 3.3.5.2.5. İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri

Çalışanların yaşlandıkça işte kalabilmeleri için, istihdam güvencesi, çalışma yaşamı boyunca öğrenme fırsatları ile iyi kalitede ve güvenli çalışma koşulları yaratılarak sürdürülebilir çalışmanın sağlanmasına özen gösterilmelidir<sup>887</sup>. Çalışma ortamlarını yaşlı çalışanların özel ihtiyaçlarına göre düzenlemek, ergonomik bulguları yaşla ilgili ihtiyaçlarla birleştiren yaş temelli iş ve işyeri tasarımının amacıdır. Daha önce de belirtildiği gibi yaşlı çalışanlar, yaşlanma sürecinde yaşadıkları çeşitli değişikliklerden kaynaklanan farklı beceri ve yeteneklere sahiptir. Bu değişikliklerin çoğu çalışabilirliklerini olumsuz yönde etkilemez. Aksine, disiplinler arası düşünme, problem çözme ve süreç anlayışı gibi karmaşık ve dolaylı görevlerdeki artan deneyimleri ve yetkinlikleri, onları gelecekteki işler için değerli bir kaynağa dönüştürür. Potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak için farklı ihtiyaçlarını dikkate alan bir çalışma ortamına ihtiyaçları bulunmaktadır<sup>888</sup>. Armstrong-Stassen'e (2008) göre, birçok işveren yaşla ilgili sorunların ve işyerinde ortaya çıkan zorlukların farkındadır, ancak çok az işveren bunları çözmek için harekete geçmektedir<sup>889</sup>. Tablo 59'da İK yöneticilerinin yaşlı çalışanlar için "iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleri"ne ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

---

<sup>886</sup> Wendy Marcinkus Murphy, "Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders", **Human Resource Management**, Cilt: 51, Sayı: 4, 2012, s. 549.

<sup>887</sup> Eurofound, Sustainable, s. 11.

<sup>888</sup> Juhani Ilmarinen, **Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union**, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2005, (Worklife), s. 252; Wolf ve diğerleri, s. 72.

<sup>889</sup> Armstrong-Stassen, s. 334.

**Tablo 59:** İK Yöneticilerinin Yaşlı Çalışanlar İçin “İş Tasarımı ve Alternatif Çalışma Düzenlemeleri”ne İlişkin İfadeleri

- Çalışma saatleri, yaşam boyu öğrenme, iş rotasyonu gibi uygulamalar yok. Eğer yaşlı bir çalışanın zorlandığını görüyorsak, ya da bir talep geliyorsa, işyeri hekiminin görüşü ile yerini bölümü değiştirebiliyoruz. Daha izole bir yere alıyoruz. Sesten gürültüden uzak bir yere alıyoruz. (İK 1, Yaş: 41, Ulusal)
- Çalışanlar, kendi aralarında rotasyon yapıyorlar. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)
- Çalışan kişi eğer işini yaparken zorlanıyorsa iş rotasyonu var. Kendi aralarında yaptıkları bir şey bu. Bir işyeri politikası ya da resmi bir uygulama değil. Bu konuda bir ayrımcılık yapamayız çalışanlar arasında. Onun için bir belge olması lazım. Örneğin, sağlık raporu. Ağır ve tehlikeli işte çalışması uygun değildir gibi resmi bir durumun olması gerekir Diğer türlü, herkes işçidir. Emekliliğe kadar herkes eşit koşullarda çalışır. Çalışma saatleri açısından bakarsak, Avrupa’da 37.5 saat çalışıyorlar. Biz de ise haftalık 56 saat çalışılıyor. Evde kendine ayıracağın hiç zaman yok. Çalışma saatleri konusunda da kimseye bir ayrıcalık yapılmıyor. Zaten vardiyalı çalışma sistemi var bizim fabrikada. Çalışma saatleriyle ilgili bir şey söz konusu değil. İş Kanunu ne öngörüyorsa o hakları var. 20 gün yıllık izin hakkı var. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- Çalışma saatlerinde çok fazla oynama yapamayız. Onu çok fazla değiştiremiyoruz. Çalışma saatlerini farklılaştırırsanız diğer çalışanlarla aralarında sorunlar çıkabilir. Ama kişinin sağlığı ile ilgili bir durum olduğunda, ona özen gösteriliyor, bölüm tarafından daha hafif bir işe yönlendirilebiliyor. En azından kişiyi zor durumda bırakmamak adına amirin bilgisi ve onayı ile bir rotasyon yapabiliyorlar. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Çalışma koşulları açısından iş rotasyonu olabiliyor sadece. O da çalıştıkları birim içinde, çalışanların kendi aralarında yaptıkları bir uygulama. Örneğin, iş o an yaşlı çalışana ağır geldi, ya da bir sağlık sorunu var. O zaman, birim sorumlusu kendi inisiyatifinde bunu gerçekleştirebiliyor. Bizim işletmemizde, herhangi bir yaş ayrımı olmadan her çalışandan aynı performans çıktısı beklenir. Ama gençlerle yaşlıların fiziksel güçleri bir olmadığı için, yaşlı çalışanlar belki biraz daha fazla efor sarf etmeleri gerekebilir. Ama, kimseye ayırım ve ayrıcalık yapılmaz bu konuda. Eğer yapamıyorsa, işte zorlanıyorsa, işi bırakması istenir. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)
- Onların çalışma saatleriyle ilgili kesinlikle talepleri vardır. Örneğin biri bana 7-3 mü gelmek istersin ya da 3-11 mi gelmek istersin derse ben 7-3’ü isterim. 3’ten sonra başka işlerimi halledebilirim, gece işe gelmem, uyum bölünmez. Biz işçilere alternatif sunabilir miyiz? Bence işçiler için böyle bir uygulama olmamalı. Böyle bir uygulamaya başlarsak, daha sonrasında bunu kaldıramayız. Bence işçilerden de kesinlikle böyle bir talep gelmemeli. Çünkü 50 yaş ve üzeri çalışanlar, yıllardır buraya verdikleri emeğin karşılığını ücret alarak alıyorlar. Toplu iş sözleşmesi kapsamında kıdeme dayalı ücret artışı olduğu için, 30 yaşındaki bir çalışanla aralarındaki farkı zaten görüyorlar. İş rotasyonu ile ilgili bir politikamız yok. Ama sağlık raporu doğrultusunda, çalışanları daha hafif işlere kaydırabiliyoruz. Genellikle, çalışanlar amirlerinin onayı ile kendi aralarında gerçekleştiriyor. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)
- Bizim koşullarımız bu tür girişimlere olanak vermiyor. Çalışma saatlerine yönelik bir şey yapmıyoruz. Standart 3 vardiya çalışma sistemi var. Herkes vardiyasına uymak zorunda. Ama iş rotasyonu olabiliyor. Bu yönetim kararına bağlı. Kendi aralarında yapabilecekleri bir rotasyon yok. Mavi yakada mesleki yeterlilik olduğu için, bu tür şeyler belgeye sahipse ya da eğitimleri sağlarsa olabiliyor. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)
- Bizim sendikayla ilgili ilişkimiz genel olarak ücret ve yan haklarla ilgili. Ancak, yaşlı çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili, örneğin çalışma saatleri ile ilgili toplu sözleşmelere bir hüküm konulması mümkün olamaz. Çünkü, eğer onlara yönelik çalışma uygulamalar konulması, 50 yaş ve üzeri çalışanların istihdamını doğrudan baltalar. Hatta bu yaş grubu istihdamını yok edersiniz. Ülke şartlarından bahsediyorsak, bu biraz lüks gibi geliyor bana. Sendikanın da belki bir korkusu olabilir. Ama devlet ancak derse bizim ülkemizde bir şeyler uygulanır. Eğer yaşlı çalışanlara yönelik özel uygulamalar getirilirse, bu artık engelli istihdamı gibi, 50 yaş ve üzeri çalışan istihdam etme zorunluluğuna kadar gider. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)
- Bizim işletmemiz el değiştirdi ve Meksika kökenli bir şirkete geçti. Dünya’nın 16 ülkesinde faaliyet gösteriyor. Satış gerçekleştikten sonra, üretim sahamızda Avrupa’nın ya da diğer ülkelerin fabrikalarını gezmek için mühendis ve yöneticilerimizi gönderdik. Oralarındaki işletmelerde kullanan teknolojileri biz de firmamıza uyarladık. Hala seyahatler ziyaretler devam ediyor. Dönüşüm süreci devam ediyor. Diğer fabrikalarla bizim fabrikalarımız arasındaki çalışma koşullarını kıyasladığımızda kanunlardan kaynaklı olarak, orada çalışma koşullarının çok daha kaliteli olduğunu görebiliyoruz. Üretim sürecinde 60-70 yaşlarında insanların halen çalıştığını gördük. Biz de fabrikamızda, yeni bir ergonomik yatırım yaptık. Bu düzenek göz kontrolü. Operatörler o düzenek sayesinde parçayı beden gücünü kullanmadan inceleyebiliyor ve kontrolünü yapabiliyor. Bu uygulama ergonomi açısından bir konfor yarattı. Bu istasyonlarda çalışan yaşlı çalışanlarımız için de diğer çalışanlarımız için de bir rahatlık oldu. Sürekli parçayı döndür, sağına bak, soluna bak gibi işlemler ortadan kalktı. Bu istasyonda formenlerimiz yani daha kıdemli çalışanlarımız yer alıyor. Aynı zamanda kalite odaklı bir çalışma birimi olduğu için, yetkin daha kıdemli kişiler orada çalışıyor ve alttan gelen genç çalışanları eğitiyor. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)
- İş istasyonlarımızda yenilikçi teknikler hayata geçirildi, işler yeniden tasarlandı ve çalışanlarımızın da bu

süreçte mutlu olduklarını düşünüyor. Bu yüzden, yaşlı çalışanlarımız değişim sürecini yaşadıkları için ve daha hakim oldukları için “nereden nereye geldik” diye mutlu oluyorlar. Ama genç çalışanlarımız bunun pek farkında değiller. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)

- Biz de formen yaşlı çalışanlarımız genelde 08.00-18.00 çalışıyor. Ancak, vardiyalı bir çalışma sistemimiz var. Vardiyada çalışan yaşlı çalışanlarımıza herhangi bir ayrıcalık yapmıyoruz. Ayrıca, üretimin hızından dolayı pek mümkün olacağını sanmıyorum. Siparişleri yetiştirmek için son tarihlere uymamız gerekiyor. Bu yüzden vardiya saatlerinde değişiklik yapamayız. İş rotasyonu uygulamamız var. Beyaz yaka kadrosunda mühendisler arasında daha fazla bir uygulama bu. Mavi yakada da uygulanıyor. İş yaparken zorlanan çalışanlarımız daha hafif bir işe alınıyor. Bu resmi bir uygulama değil. Ama üretimin akışını sağlamak için, bir kişi zorlanıyorsa, onu orada çalıştırmak pek ahlaki olmuyor. Bu nedenle, insan kaynakları ve üretim yöneticileri iş birliğinde iş rotasyonu sağlanıyor. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)

İK yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, İK süreçlerinde iş tasarımı ve alternatif çalışma düzenlemeleriyle ilgili olarak, iş rotasyonu ya da çalışma saatlerinde yaşlı çalışanlara yönelik herhangi bir uygulama bulunmamaktadır. Daha önce işyeri sendika temsilcilerinin de üzerinde durduğu gibi, yalnızca raporla kanıtlanabilecek düzeyde bir sağlık sorunu ortaya çıktığında iş rotasyonu yapıldığı ya da çalışanların ve yönetimin inisiyatifiyle vicdani olarak hafif işlere yönlendirildiği vurgulanmaktadır. Söz konusu uygulama, önleyici ve proaktif bir yaklaşımla değil, sorun ortaya çıktıktan sonra zorunlu olarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, istihdamın sürdürülebilirliği ve sağlıklı yaşlanma açısından uygun görünmemektedir. İK 6'nın ifadesine göre, her çalışandan aynı performans çıktısı beklenmektedir. Gençler ve yaşlı çalışanların hız ve fiziksel güç anlamında performanslarının aynı olmadığına farkında olunmasına rağmen, kimseye herhangi bir ayrıcalık yapılmadığı, eğer işte zorlanıyorsa işi bırakmasının istendiği vurgulanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, daha önce pek çok yerde vurgulandığı üzere, özellikle yaşlı çalışanlarda işlerini kaybetme korkusunu derinleştirmekte ve işin fiziksel yorgunluğunun yanına bir de psikolojik yorgunluğu eklemektedir. Diğer yandan, İK 7'nin ifadesine göre ise, toplu iş sözleşmesinde kıdeme dayalı ücret artışı olduğu için, yaşlı çalışanların iş rotasyonu ya da çalışma saatleriyle ilgili talepte bulunma hakları bulunmamaktadır. Sendika, genellikle ücret odaklı bir toplu bir iş sözleşmesi yaptığı için, işveren tarafı inisiyatif almamakta, çalışma koşulları ve çalışma saatleriyle ilgili olarak İş Kanunu ne hükmediyorsa onu uygulamaktadır. İK 10 ve İK 11'in istihdam edildiği işletmede, iş tasarımı anlamında, iş istasyonlarında yenilikçi teknikler hayata geçirilmiş ve işler yeniden tasarlanmıştır. Özellikle bazı ergonomik düzenlemelerle yaşlı çalışanların ağırlıklı istihdam edildiği iş istasyonlarında kolaylık sağlanmıştır. Söz konusu işletme uluslararası işletme statüsünde olmanın da verdiği imkanlar doğrultusunda, endüstri 4.0 uygulamaları

bağlamında teknolojiye yatırım yapmakta ve iş süreçlerini de yeniden tasarlama aşamasındadır. İK yöneticisi 10'un anlattığı ergonomik yatırımla, işin gerektirdiği fiziksel güç ve hız telafi edilmektedir.

### 3.3.5.2.6. Emeklilik Öncesi Planlama

Emeklilik öncesi aşamada, çalışanların emekliliğe hazırlanmalarına destek olmada İK'nın rolü tartışılmakta ve İK açısından genel olarak finansal planlama ile ilgili faydalara odaklanılmaktadır<sup>890</sup>. Emeklilik aşamasına yaklaşan bireyleri fiziksel, finansal ve sosyal açıdan emekliliğe hazırlama faaliyetlerini kapsayan emekliliğe hazırlık programları, dünyada uzun süredir uygulanmakla birlikte, işletmelerde oldukça sınırlı bir uygulama alanı bulmuş ya da hiç bulamamıştır<sup>891</sup>. Araştırmaya katılan İK yöneticilerinin Tablo 60'daki ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, emeklilik öncesi planlama ya da “emekliliğe hazırlık konusunda farkındalık gelişmemiştir.

**Tablo 60:** İK Yöneticilerinin “Emeklilik Öncesi Planlama” Uygulamalarına İlişkin İfadeleri

- İnsanlar çalışırken kendilerini dinlemiyorlar, tüm rahatsızlıklar emeklilikten sonra ortaya çıkıyor. Çünkü bu sefer uğraş olarak hiçbir şey göremedikleri için, hastalıklar ortaya çıkıyor. Bir çalışan “*emeklilik provası yaptım dedi. O süreçte kilo aldım. Bu bana hiç iyi gelmedi. Benim bir an önce çalışmam lazım*” dedi. Emeklilik insanların hayatında çok köklü değişiklik yaratıyor. Aktif bir yaşamdan pasif bir yaşama geçiş çok zor. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)
- Çalışanlar belli bir zaman öncesinde geliyorlar, emekli olmak istiyorum diye. Süreci birlikte yönetiyoruz. Kariyer planlaması yok. Ancak çalışma süresini emeklilikten sonra da uzatmak için çaba gösteriyoruz bazen, bazı kilit noktadaki çalışanlar için. Ama vergi o kadar yüksek ki. İşçi ve işverenden kesilen vergi 7500 TL yapıyor toplamda. Ama devlet emekli olduğunda kimseye bu kadar emekli aylığı ödemiyor. (İK 3, Yaş: 51, Ulusal)
- Çalışan daha fazla çalışmak istemediğini belirttiğinde, zaten hemen geldim emeklilik dilekçemi veriyorum gibi süreç olmuyor. Bu 2-3 ay öncesinde ya da 5 ay öncesinden emekli olacağını bildirdiği zaman, zaten kendini psikolojik olarak kendini hazırlamış oluyor. Ama çalışmak isteyen de, emekli olmak istediğini, ama boş duramayacağını, mutlaka bir şeyler yapması gerektiğini, ancak dışarıda iş bulamayacağını düşünerek yöneticisiyle konuştuğunda, yönetici de memnunsa çalışmaya devam ettirebiliyor. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)
- Şu anda hiç bu tür girişimlerimiz yok. Çalışma saatleri herkese eşit, yaşam boyu öğrenme bağlamında, çalışanlarımızın kişisel gelişimleri için de herhangi bir faaliyetimiz bulunmamakta. Emeklilik öncesi planlama ya da emeklilik hazırlık programı gibi uygulamalarımız da yok. Belediyelerin yaşam boyu öğrenme ile ilgili politikaları var. İŞKUR, şu anda gençlere bile bir şey sağlayamıyor. Yaşlı çalışanlara hiçbir şey sağlayamaz bence. Zaten hiç de duymadım yaşlılara yönelik herhangi bir eğitim programı. Belki ileride 45 yaş ve üzeri insanları çalıştırmak için teşvikler olacak. (İK 6, Yaş: 24, Uluslararası)
- Devletin zorunlu tuttuğu bireysel emeklilik hesapları var sadece. Onun haricinde başka bir uygulama yok. Bence bu işverenin sorunu değil. Ya da işverenin ilgi alanı değil. İşveren işçinin burada olduğu süre zarfıyla ilgilenme sorumluluğu vardır. Emeklilik işvereni ilgilendiren bir süreç ya da dönem değildir. İşverenin zaten üzerinde çok büyük bir yük var. Bunun üzerine kişinin çalışma yaşamından sonraki yaşamı için sorumluluk işverene yıkılmamalıdır. Bu devletin bir görevi olmalıdır. Sosyal devlet diyorsak eğer, bunu devletin

<sup>890</sup> Cristineide Leandro-França, Hanna Van Solinge, Kène Henkens ve Sheila Giardini Murta, “Effects of Three Types of Retirement Preparation Program: A Qualitative Study of Civil Servants in Brazil”, **Educational Gerontology**, Cilt: 42, Sayı: 6, 2016, s. 388.

<sup>891</sup> Çakır ve diğerleri, s. 224.

üstlenmesi lazım. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)

- Emeklilik çok zor bir psikoloji. İşçilerimiz de bizler de fiziken burada olmadığımız zamanlarda bile sürekli burayı düşünüyoruz. Hayatımızın büyük bir kısmı burada geçiyor aslında. Özel hayatımızın büyüklüğü ile iş hayatımızın büyüklüğü arasında fark var. İş olmazsa özel hayatımda ne yapacağımı bilmiyorum mesela şu anda. Çalışanlarımız da o endişeyi duyuyor. Emekliliği yaklaşmış, emekli olsa da çalışmaya devam edecek olan çalışanlarımız emeklilik hayatına nasıl uyum sağlayacakları konusunda endişe duyuyorlar. Beyaz yaka çalışanlarımızda da bu endişe söz konusu. Ama işveren açısından baktığımızda, çalışan psikolojisini emekliliğe hazırlamak için vaktimiz yok bence. Çalışanlar bunu zaten kendileri yapıyorlar. Kariyer planlarını bir şekilde yapıyorsunuz ama sonrasındaki psikolojik süreç için zamanımız yok. (İK 8, Yaş: 52, Ulusal)
- Emekliliğe hazırlık ya da emeklilik öncesi planlama uygulamamız yok. Zaten buradaki çalışanlar o kadar çok biliyorlar ki ne zaman emekli olacaklarını. Günü geldiğinde direkt dilekçelerini veriyorlar. Bence böyle bir uygulamaya gerek yok. Zaten çalışanlar kendilerini emekliliğe hazırlamış olarak geliyorlar. (İK 9, Yaş: 35, Ulusal)
- Bu zamana kadar emeklilik hazırlık uygulamalarını hiç düşünmedik. Ancak, gerçekten olması gerektiği kanaatine vardım. Önümüzdeki süreçlerde belki emekliliğe hazırlık konusunda seminerler sunabiliriz çalışanlarımıza. (İK 10, Yaş: 31, Uluslararası)

İK yöneticileri, emeklilik öncesi planlama konusuna esas itibariyle, yaşlı çalışanların psikolojilerinin emeklilik sürecine hazırlanması açısından yaklaşmış ve bunun da İK'nın görevi olmadığını vurgulayarak, zaman ya da bütçe ayırmaya değer görmemişlerdir. Ancak, emeklilik, çalışanın emekli olmasından çok önce başlayan ve devam eden bir süreçtir ve emekliliğe hazırlık, bireyin emeklilikten sonra tatmin edici bir yaşam tarzına sahip olmasını sağlamak için emeklilikten önce gereken önlemleri planlamayı ve almayı içermektedir. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmak için faydalar sunsa da esas olarak emekliliğin mevcut işgücü üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması, işletme içerisindeki bilgi transferinin yönetilmesi ve emekliliğe yakın çalışanların motive edilmesi açısından emeklilik öncesi planlamanın önemine odaklanmak gerekmektedir. İşletme açısından, emeklilik aslında stratejik bir yaklaşımla yönetilmesi gereken bir olgudur. Basitçe ifade etmek gerekirse, maliyetleri düşürmek isteyen bir işletme, yüksek ücret maliyetine sahip yaşlı çalışanları arasında emekliliği teşvik etmekle ilgilenebilirken, kalite temelinde rekabet etmek isteyen işletmeler ise, yaşlı çalışanlarının bilgi ve becerilerinden daha fazla faydalanabilmek için vaktinden önce emekli olmalarına isteksiz davranabilmektedir. Aynı zamanda, müşteri hizmet kalitesine odaklanan işletmeler, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasına engel olan ve daha çok genç çalışanlar arasında yüksek olan işgücü devir oranlarını düşürmek isteyebilmektedir<sup>892</sup>.

<sup>892</sup> Barbara L. Rau ve Gary A. Adams, "Aging, Retirement, and Human Resources Management: A Strategic Approach", **The Oxford Handbook of Retirement**, (Ed. MoWang), Oxford Handbooks Online, 2012, s. 10.



Genellikle, işletmeler için özellikle endişe verici bir alan, çalışanlar emekli olduğunda meydana gelebilecek birikmiş bilgi kaybıdır<sup>893</sup>. ABD, Latin Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik bölgelerinde faaliyet gösteren bir sigorta sağlayıcısı olan MetLife tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırmada, işverenlerin %71'inin yaşlı çalışanların emekli olmasından kaynaklanan bilgi kaybından endişe duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Kaybedilen bilginin toplam miktarı ve değerini ölçmek zor olsa da kanıtlar bunların önemli olduğunu göstermektedir<sup>894</sup>. Daha önce de bahsedildiği üzere, yaşlı çalışanlar işletme ortamındaki güvensizlikten ve bilgi eksikliğinden dolayı sahip oldukları bilgi ve becerileri gençlere aktarma konusunda ikilem yaşamaktadırlar. Kuşak çatışması ile ilgili bölümde uluslararası işletmede yöneticilik yapan 39 yaşındaki İK 4;

*“...yaşlı işçilerin işten çıkarılma korkusu. Her ne kadar güvenceli bir işte çalışıyor olursa olsun, kıdem tazminatı verilip işten çıkarılabilir. Çünkü emeklilik yaşı artıyor. Çalışanların çalışma hayatını sürdürmesi gerekiyor. Hatta emekli olmak da çözüm değil. Emekli aylıkları yetmediği için, insanlar tekrardan çalışmak istiyorlar. Hatta çoğu emekli olmak istemiyor. Emekliliğini öteliyor. Bu yüzden, tüm bildiklerini gençlere aktarma konusunda ikilem yaşıyorlar.”*

şeklindeki ifadesiyle bilgi aktarımının yaşlı çalışanlardan genç çalışanlara sağlıklı işlemediğini ortaya koymaktadır. Çalışan 10, işletmedeki bilgi aktarımı konusuna emekliliğe hazırlık uygulaması bağlamında yaklaşmış ve işletme bünyesinde bilgi aktarımının işlevsiz olduğunu şu şekilde dile getirmiştir:

*“Bizim işletmede emekliliğe hazırlık uygulaması var. Bazı işlerden elini ayağını çekiyorsun. Abilik yapıyorsun. İşleri takip ediyorsun, parça takibi yapıyorsun, araçların kartlarını kontrol ediyorsun vb. daha hafif yorucu olmayan işler yapıyorsun. Bu yönetimin bir uygulaması değil, çalışanlar arasında formlerin yönlendirmesiyle yapılan bir şey. Ama böyle olunca da farklı durumlar ortaya çıkıyor. Bir birimde bu uygulanıyor, bizim birimde uygulanmıyor mesela. O zaman çalışanlar arasında haksızlık oluyor. Yönetim kanalıyla yapılırsa daha iyi olur. Mesela üst yöneticiler geliyor, kıdemli çalışanlar gençlere abilik yapsın, onlara işi öğretsin diyorlar. Sizden ricamız onları yetiştirmeniz diyorlar. Ama bunu tabi sözlü olarak yapıyorlar. Herhangi bir program ya da uygulama kapsamında değil. (Çalışan 10, Yaş: 53, Montaj, Uluslararası)”*

Çalışanların emeklilik süreçlerinin planlanması ve emekliliğe hazırlanması noktasında, bilgi transferini destekleyen bir örgüt kültürünün kolaylaştırılması ve bilgi transferini gerçekleştirmek için gereken özel araçların geliştirilmesi ve

<sup>893</sup> David W. DeLong, **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press, 2004, s. 37.

<sup>894</sup> MetLife, **The Emerging Retirement Model Study: A Survey of Plan Sponsors**, Metropolitan Life Insurance Company, New York, 2009, s. 11.

kullanılması gerekmektedir. Bilgi aktarımını destekleyen bir kültürün önemli unsurları arasında; emekliliğe yaklaşan çalışanlara değer vermek, sürecin tarafları arasında karşılıklı saygı ve güven yaratmak ve öğrenme ve gelişmeyi sağlamak yer almaktadır<sup>895</sup>.

Emeklilik öncesi planlama ve hazırlık uygulamaları başarılı bir emekliliğe katkıda bulunabilmektedir. İşletme bünyesinde sunulan uygulamalarla çalışanlara sağlık bakımı, fiziksel faaliyet ve sağlıklı beslenme, sosyal ilişkilerin gelişmesi gibi konularda bilinç ve farkındalık sağlamaktadır<sup>896</sup>. Geçmişte emeklilik, tam zamanlı işten tek seferlik bir çıkış olarak düşünülebilirken, bu artık yaşlı çalışanların büyük bir kısmı için geçerli olmamaktadır<sup>897</sup>. Emeklilik sonrasında gerek aktif yaşamı sürdürme gerekse maddi nedenlerden dolayı çalışmaya devam etmek isteyen çalışanlar olabilmektedir. Bu açıdan emeklilik öncesi planlama uygulamaları, emeklilikle birlikte oluşacak maddi kayıplarla ilgili olarak harcamaların planlanması, emeklilik sonrası üretkenlik ve boş zaman etkinliklerinin planlanması, işletmenin emeklilik sonrası istihdam olanağı sunup sunmaması konusunda bilgi sunmaktadır. Söz konusu bilinçlendirme faaliyetleri çeşitli belirsizliklerin giderilmesini sağlamakta ve çalışanların motivasyonunu da yükseltebilmektedir<sup>898</sup>. Emekli 14, bu konudaki gerekliliği şu şekilde dile getirmektedir:

*“Öyle bir uygulama yok. Ama olması çok gerekli. Bilgilendirmek çok önemli. Biz kendimiz araştırarak ama doğru ama yanlış, bilgi edinmeye çalışıyoruz. Herkes burada bir anda emekli olmuyor. İK emekliyi yaklaşan kişilerle görüşmeler yapıp, bilgilendirme yapabilir. Emeklilik sonrası için, çalışmaya devam ettirip ettirmeyecekleri konusunda bilgilendirme yapabilirler. Ben kendim sordum mesela. Emekli olduktan sonra çalıştırmayı düşünüyor musunuz diye. Çünkü bu benim için önemli. Kendimi ona göre ayarlayacağım. Ama herkes bunu sorabilecek yapıda olmayabilir. Planlı bir uygulama olması herkes için iyi olur. Kişi çalışıp çalışmayacağını emekli olmadan önce netleştirirse, ona göre planlama yapar. Eğer çalışmak zorundaysa ya da çalışma arzusundaysa iş bakar, çeşitli alternatifler bulmaya çalışır. (Emekli 14, Yaş: 50, Kaynak, Uluslararası)*

#### 3.3.5.4. Devletin Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeler

Dünya genelinde her geçen gün yaşlı nüfusun artması ve emeklilik politikalarındaki değişimler nedeniyle işgücü piyasasında yaşlı işgücünün artış

<sup>895</sup> Floor Slagter, “Knowledge Management Among the Older Workforce”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt: 11, Sayı: 4, s. 89.

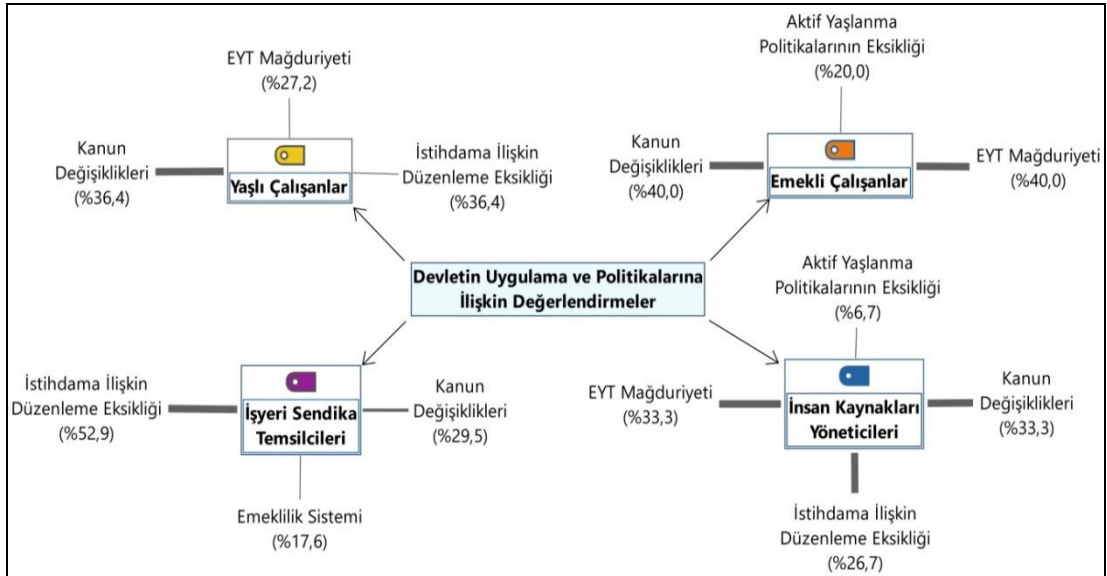
<sup>896</sup> Leandro-França ve diğerleri, s. 394.

<sup>897</sup> Rau ve Adams, s. 21.

<sup>898</sup> Leandro-França, ve diğerleri, s. 394.

göstermesi hükümetleri bu konuda düzenlemeler yapma ve önlemler almaya zorlamaktadır. Avrupa ülkelerine kıyasla Türkiye’de genç nüfus yoğunlukta olsa da, yaşlı nüfusun ve 50 yaş üzeri yaşlı işgücünün oranının artması önlem alınmazsa ciddi yapısal sorunların ortaya çıkmasına neden olma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, devletin, farklı yaş gruplarının toplumsal kalkınmaya farklı becerilerle olumlu katkıda bulunduğunu kabul etmesi ve işgücü piyasalarını her yaştan birey için eşit şekilde erişilebilir kılan mekanizmalar tanımlaması gerekmektedir<sup>899</sup>. Devlet, ortaya koyduğu yasalar ve politikalarla çalışma yaşamını düzenlemekte, kimlerin hangi koşullarda istihdam edileceğini, nasıl emekli olacağını ve emeklilikte sahip olacağı sosyal hakları etkilemektedir<sup>900</sup>. Ayrıca, devletler yaşlıların kapasitelerini koruma, yaşam boyu öğrenmeyi, aktif yaşlanmayı ve esnek çalışma düzenlemelerini destekleme, yaşlılara yönelik istihdam ve eğitim olanakları sunmaya yönelik teşvikleri iyileştirme konusunda önlemler almalıdır<sup>901</sup>. Şekil 20’de yaşlı çalışanların, emekli çalışanların, işyeri sendika temsilcilerinin ve İK yöneticilerinin devletin politika ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin özeti bulunmaktadır.

**Şekil 20:** Örneklem Gruplarının Devletin Politika ve Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmelerinin Özeti



<sup>899</sup> United Nations Economic Commission For Europe (UNECE), s. 7.

<sup>900</sup> Minseo Kim ve Terry A. Beehr, “Retirement from Three Perspectives Individuals, Organizations, and Society”, **Aging and Work in The 21st Century**, (Ed. Kenneth S. Shultz ve Gary A. Adams), Taylor & Francis Group, New York, 2019, s. 283.

<sup>901</sup> European Commission, All Ages, (31.12.2019).

Araştırmaya katılan tüm gruplar devletin politika ve uygulamaları bağlamında olumlu değerlendirmede bulunmamakla birlikte, özellikle bir anda yapılan kanun değişikliklerinin çeşitli mağduriyetlere neden olduğu konusunda hem fikirdir. Bu hususta tüm gruplar kanun değişiklikleri konusunda 5510 sayılı Kanunda yapılan değişiklikle aylık bağlanma oranlarındaki düşüşle ortaya çıkan mağduriyete ve özellikle devlet tarafından çeşitli zamanlarda kıdem tazminatı fonu ile ilgili düzenleme yapılacağına ilişkin söylemlere vurgu yapmaktadır. En son 9 Haziran 2020 tarihinde gerçekleştirilen Bakanlar Kurulu toplantısında “İstihdam Kalkanı Paketi” adı altında gündeme getirilmiştir. Ancak, çalışan, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri kıdem tazminatı fonuna kesinlikle karşı durmakta ve hükümetin 2022 yılında uygulamaya koymayı hedeflediği tamamlayıcı emeklilik sistemi ile çalışanların kıdem tazminatı hakkının özel bir emeklilik fonuna aktarılmasına ilişkin planlarına karşı çıkmaktadırlar. Söz konusu uygulamanın kesin ayrıntıları henüz bilinmemekle birlikte, işçi ve işveren sendika ve konfederasyonlarının tepkisini çekmiş ve tüm taraflar bu uygulamaya karşı durmaktadırlar. Henüz sendikalara gönderilmiş, düzenlemenin detaylarını içeren herhangi bir taslağın bulunmaması da belirsizliğe neden olmakta ve sendikalar da medyada çıkan haberler ve açıklamalar doğrultusunda çıkarımlarda bulunmaktadırlar. TÜRK-İŞ kıdem tazminatına ilişkin değerlendirmelerini şu şekilde sıralamaktadır<sup>902</sup>:

- Hükümet tarafından gündeme getirilen tamamlayıcı emeklilik sigortası sistemi ile işçilerin kıdem tazminatı hakkı yeniden düzenlenmek ve zaman içinde ortadan kaldırılmak istenmektedir.
- 25 yaş altı, 50 yaş üstü çalışanlar için öngörülen belirli süreli sözleşme düzenlemesi de kıdem tazminatı hakkını ve dolayısıyla iş güvencesini ortadan kaldıracak niteliktedir.
- Ne bundan önceki dönemde ne de bu süreçte sosyal tarafların kıdem tazminatının kaldırılarak yerine tamamlayıcı emeklilik sisteminin getirilmesine ilişkin herhangi bir talebi bulunmamaktadır.

<sup>902</sup> Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), “Kıdemime Dokunma”, **Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayın Organı**, Sayı: 414, Temmuz 2019, s. 3; Fundanur Öztürk, “Kıdem Tazminatı: DİSK ve Türk-İş'ten Kıdem Tazminatını Ortadan Kaldıracak Girişimlere Son Verme Çağrısı”, 26.06.2020, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-53200713> (05.12.2020).

- Kıdem tazminatının fona devredilmesi, süresinin azaltılması gibi bu hakkın tasfiyesine ya da zayıflatılmasına yönelik her türlü girişim karşısında işçinin haklı tepkisi ve talepleri kararlılıkla savunulacaktır.
- Kıdem tazminatı mevcut haliyle devam etmelidir. Günümüzde çalışmakta olan işçi kıdem tazminatında hangi haklara sahipse, gelecekte çalışacak işçi de aynı haklara sahip olmalıdır. Bu haktan faydalanamayan işçiler için gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır. Reform denilince anlaşılan, bu hakkın korunması ve geliştirilmesidir. Yaşam ve çalışma koşullarının korunmasında kıdem tazminatı son kaledir.

HAK-İŞ, mevcut kıdem tazminatı sistemi içerisinde gerek yasal birtakım boşluklar gerekse birtakım olumsuz işveren uygulamaları nedeniyle, oldukça zorluklar bulunduğunu ve kıdem tazminatında tavan uygulaması, bir yıl çalışma koşulu, sadece İş Kanunu kapsamındaki çalışanların tazminattan yararlanması gibi birçok sınırlamanın mevcut olduğunu vurgulamaktadır. Kıdem tazminatı konusunda kazanılmış haklardan geriye gidiş olmayacak şekilde ve her çalışanı kapsayıcı bir düzenleme yapılması gerektiği konusunda görüş bildirmektedir. DİSK ise, tamamlayıcı emeklilik sistemi adı altında kıdem tazminatının bir fona devredilmesinin işverenin kıdem tazminatı sorumluluğunu ortadan kaldıracığını çalışanların çok daha güvencesiz hale geleceğini ve kolaylıkla işten çıkarılabileceklerini belirtmektedir<sup>903</sup>. Nitekim, araştırma kapsamında da yaşlı çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri kıdem tazminatına ilişkin değerlendirmelerinde fon sisteminin güvencesizliğe neden olacağını, hatta yaşlı çalışanlar da fon sistemine güven duymadıklarını şu şekilde vurgulamaktadırlar:

*“Fona karşıyım. Kıdem tazminatı benim güvencem. Bunca yıllık emeğimin birikmiş bir ödülü, karşılığı, benim geleceğim. Şimdi devlet tarafından alındı, fona aktarıldı. 3-5 sene sonra hükümet değiştiğinde misal, gelen hükümet fondaki parayı aktarmış, size şu kadar yıl sonra vereceğiz ya da 3-4 ay parça parça vereceğiz dese ben ne yapabileceğim. Hiçbir şey yapamayacağım. Benim hiçbir işime yaramayacak. Sonra benim bir garantim, bir güvencem yok burada. Farz edelim ki, devlet işverenden her ay alacak, işveren diyecek ki, senin maliyetin bana yüksek geliyor. Seni işten çıkarıyorum diyebilecek. O zaman ben nasıl yaşayacağım. Emekliliğim de yok. Bu saatten sonra bana kim iş verecek. (Çalışan 16, Yaş: 51, İmalat, Uluslararası)”*

*“Kıdem tazminatından başka bir işçinin hiçbir şeyi yoktur. O bizim için çok önemli. Benim hala borcum var. Çocuklarım var. Giderim çok. Ben o kıdem tazminatımla borçlarımı kapatıp, emekliliğimde biraz daha rahat etmek*

<sup>903</sup> Öztürk, (05.12.2020).

istiyorum. Fon sistemini hiç istemem. Karşıyım. Önceki dönemlerde işçilerden çok kesinti oldu. Ne için oldu hatırlamıyorum ama, daha sonra taksit taksit kesinti yaparak bize iade ettiler. Toplu alamadığımız için hiçbir anlamı olmadı. Şimdi fon devlete aktarılacak. İşsizlik ödeneği için kesinti yapılıyor, bana faydası olmuyor ki. İşsiz kalınca 10 ay yararlanıyorum sadece. Şimdi işsiz kalsam iş de bulamayacağım. Emekli olana kadar 3 sene işsiz de duramam. Fona karşı güven duymuyorum. (Çalışan 18, Yaş: 52, İmalat, Uluslararası)”

“Kıdem tazminatı işletmeye ve çalışana ait bir maddi birikim. İşletmeler, yıllık bütçelerinde işçi adına belirliyorlar. Ne devletten ne de herhangi bir yerden teşvik ya da destek gibi bir şey alınmıyor. Bu yüzden devlet tarafından fon sistemine aktarılacak olması kötü. Doğru bir şey değil. Sendikalı işyerlerinde kıdem tazminatı sorun oluşturmuyor. Dışarıda bir sürü kişi sendikasız işyerlerinde çalışıyor. Onların kıdem tazminatlarını güvenceye almak gerekir. Bir de fona aktarılması işverenin kalifiye olmayan ama kıdemden dolayı maliyeti fazla olan belli bir yaş üzeri çalışanların işten çıkarılmasına neden olabilir. (Temsilci 18, Yaş: 54, Ulusal)”

“Ülkemizde bugüne kadar hiçbir fondan çalışan kesim fayda sağlamamıştır. Aksine her fon kurulduğunda bizden bir şeyler gitmiştir. Kıdem tazminatı fonu da böyle olacak büyük ihtimalle. O yüzden sendikamızın bağlı olduğumuz konfederasyonla birlikte bununla ilgili aldığı bazı kararlar var. Genel grev sebebi. Kırmızı çizgimiz kıdem tazminatı. Fona kesinlikle karşıyız. (Temsilci 19, Yaş: 40, Ulusal)”

“Kıdem tazminatı fonu gelirse, işveren zaten 50 yaş üzerindeki bir çalışanı barındırmaz. İşveren ne yapıyor, ben zaten bu adamın kıdem tazminatını devlete peşin peşin vermişim diyor. Niye yüksek ücrete çalıştırayım ki diyecek. Kıdem tazminatı zorunluluğu da olmayacak. Ben direkt seni işten çıkarayım diyecek. O zaman bu kıdem tazminatı fonu daha kıdemli çalışanlar için daha olumsuz olacak. (Temsilci 23, Yaş: 39, Uluslararası)”

“Kıdem tazminatı fonunun çıkmasını hiç istemem. Kıdem tamamen işvereni bağlayan bir şey. Devleti bağlayan bir şey değil. İşçiden de bir kesinti olmuyor. Kıdem tazminatı fonu, iş güvencesizliğini artıran bir şey olur. Özellikle yaşlı çalışanlar için dezavantaj olur. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”

“Büyük kurumsallaşmış ya da uluslararası işletmeler için değil belki ama, daha küçük ölçekli sendikasız işyerlerinde kıdem tazminatı fonu işçi kıyımına neden olabilir. Özellikle daha kıdemli çalışanların işgücü maliyetleri daha yüksek. Zaten her yıl işveren tarafından fona aktarılacak, bu da işçi kıyımına neden olabilir. (İK 11, Yaş: 38, Uluslararası)”

İstihdam kalkanı paketindeki düzenlemeye göre 50 yaş üstü ve 25 yaş altı çalışanların belirli süreli sözleşmelerle çalıştırılmasının kolaylaştırılmasının önünün açılacağı, iki yılı geçmemek üzere, objektif koşul aranmadan ve işin niteliğine bakılmaksızın sözleşme imzalanabileceği öngörülmektedir. Eğer, paket uygulamaya geçerse, belirli süreli iş sözleşmesinde iş güvencesi hükümleri uygulanmadığı için bu durum hali hazırda dezavantajlı olan genç ve yaşlı işgücünün hem kıdem tazminatından hem de ihbar tazminatından faydalanamayacağı ve emekliliklerinin de tehlikeye düşmesine neden olabilecektir.

Grupların ortak olarak vurguladığı bir diğer husus emeklilik sistemi ve EYT mağduriyetinin yaşlı çalışanları özellikle olumsuz etkilemesidir. Emeklilik sistemi ve EYT durumuna ilişkin değerlendirmeler daha önce ayrıntılı olarak ele alınmıştı. Bunun yanı sıra, emekli olmamış yaşlı çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri istihdama ilişkin düzenleme eksikliğine vurgu yaparak, özellikle yaşlı çalışanlara yönelik alternatif çalışma biçimlerinin sunulmamasına, İŞKUR bünyesinde yaşlı istihdamını destekleyecek herhangi bir teşvikin de bulunmadığına dikkat çekmektedirler. Türkiye’de, istihdam teşvikleriyle belirli koşulları taşıyan işsizleri istihdam eden işverenlere değişen sürelerle ve tutarlarla prim, vergi veya ücret destekleri sağlanmaktadır. Bu teşviklerden bir bölümü İŞKUR tarafından finanse edilmekle birlikte, uygulayıcısı SGK’dır. İstihdamın korunması ve artırılması amacıyla işsizlik sigortası fonundan finanse edilen teşvikler, daha önce de bahsi geçen kadın, genç ve mesleki yeterlilik belgesi olanların teşviki, engelli istihdamı teşviki, işsizlik ödeneği alanlara yönelik teşvik ve ilave istihdam teşviki şeklindedir<sup>904</sup>. Söz konusu teşvik programları kapsamında yaşlı çalışanlara yönelik bir teşvik olmadığı gibi, yaşlı istihdamını olumsuz etkileme potansiyeline sahip teşvikler bulunmaktadır. Maddi olarak işveren desteklerinin yanı sıra, İŞKUR’un yaşlı çalışanlara ve yaşlı istihdamına yönelik herhangi bir aktif işgücü piyasası politikasının olmadığı da vurgulanmaktadır. Özellikle İK yöneticileri ve işyeri sendika temsilcileri, yaşlı çalışanların istihdamının sağlanabilmesi için alternatif çalışma biçimleri ve ücret ya da sigorta destekleri sunulması gerektiği yönünde değerlendirmede bulunmuşlardır.

*“Belli bir yaş üzerindeki kişilere farklı iş imkanları sağlanarak, insanlara potansiyellerini kullanacakları alanlar yaratılmalı. Ya da yarı zamanlı çalışma gibi çeşitli alternatif çalışma biçimleriyle istihdam sağlanıp, ücret ve sigorta destekleri sunulabilir. Tamamen işsiz kalmaktansa, hem yorulmadan, kendine bir şey katma fırsatı ve hayatını idame ettirebilme fırsatı verilmiş olur. (İK 4, Yaş: 39, Uluslararası)”*

*“Özellikle İŞKUR’da bu yaş grubuna yönelik hiçbir özel eğitim olanağı yok. İŞKUR, yaşlı çalışanlar için koçluk uygulaması yapabilir. 50 yaş ve üzeri çalışanların çeşitli alanlarda deneyimlerini genç çalışanlarla paylaşacağı bir platform oluşturulabilir. Bu uygulamalar, yaşam boyu öğrenme kapsamında, gönüllü çalışma kapsamında da gerçekleştirilebilir. (İK 5, Yaş: 26, Uluslararası)”*

<sup>904</sup> Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “Teşvikler”, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/> (05.12.2020).

*“İŞKUR’un yaşlı çalışanlara yönelik hiçbir uygulaması yok. Belki İŞKUR bünyesinde bu tür uygulamalar yapılabilir. (İK 7, Yaş: 31, Uluslararası)”*

*“Teşvik sağlayabilir. Engelli – hükümlü teşviki gibi teşvikler olmalı. Emekliliği özendirecek şeyler olmalı. Avrupa ülkelerinde çalışamayacak duruma gelen kişileri belli kriterlerle erken emekli edebiliyorlar. Maaştan belli bir miktar kesinti yaparak. (Temsilci 2, Yaş: 35, Ulusal)”*

*“İnsanlar belli bir yaşa gelip işsiz kaldıklarında, iş bulmakta zorlanıyorlar. Onların iş bulmalarını sağlamak için, İŞKUR’la iş birliği yapılabilir. Eğitimler düzenleyebilir. Özellikle EYT’liler arasında işsiz pek çok kişi var. Onlara destek sunabilir. Ama İŞKUR’da, KOSGEB gibi yerlerde odak gençler. Ama orta yaş ve üzeri işgücünün beceri ve bilgilerini güncellemeye yönelik uygulamaları hiç yok benim bildiğim. (Temsilci 3, Yaş: 37, Ulusal)”*

*“Çalışan çalışıyor. Ama belli bir yaştan sonra istihdam yok. İşsizlik fonu var. O da geçici bir şey. O yüzden bir iş imkanı sağlamak zorunda. Teşvik sunabilir. Zaten devletin bazı kanunları ya da uygulamaları bu yaştaki insanların işsiz kalmasına neden olabiliyor. Genç çalıştırma desteği ya da MYK belgesi mesela örnek verilebilir. (Temsilci 13, Yaş: 40, Ulusal)”*

*“Devletin bir teşviki var. 28 yaş altında işçi çalıştır, primini ben ödeyeyim diyor. Ama art niyetli bir işveren bunu kötüye kullanıyor. 20-25 yıllık kıdeme sahip çalışanını çıkarıp, yerine daha düşük ücrete daha genç çalışanları işe alıyor. Böylece sigorta primlerinden de muaf olmuş oluyor. Biz bundan muzdaribiz. Net bir ayrımcılık yok gibi görünüyor ama aslında ciddi ayrımcılık var. Bizim işyerinde, yeni işe giren 45 yaş üstü kimse yok. (Temsilci 15, Yaş: 44, Ulusal)”*

Son olarak, İK yöneticileri ve emekli çalışanlar, işyeri sendika temsilcileri ve emekli olmamış yaşlı çalışanlardan farklı olarak aktif yaşlanma politikalarının eksikliğine değinmiştir. İK 2, “Ülkemizde aktif yaşlanmayı sağlayacak uygulama politika olmadığı için, yaşlılarımız ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak desteksiz kalmaktadır. (İK 2, Yaş: 45, Ulusal)” şeklinde ifade ederken, emekli çalışan 1 ve 4, emekli olduktan sonra bireyleri aktif tutmak için politikaların eksikliğine vurgu yaparak, yaşadıkları durumu şu şekilde dile getirmektedir:

*“Emekli olup çalışma hayatından ayrıldığımız zaman, bizi bilgilendirecek, oyalandıracak bir uğraşımız yok. Eskiden halk eğitim merkezlerinde çok güzel eğitimler aktiviteler olurdu. Herkes giderdi. Genelde gençlere hitap eden etkinlikler ya da programlar yapıyorlar. Yaşlılara yönelik, emeklilere yönelik etkinlikler çok az. (Emekli 1, Yaş: 54, Üretim, Ulusal)”*

*“Evde oturmaya başladım bir 38 gün. Kilo almaya başladım. Bu çok kötüydü. Benim bir şeylerle uğraşmam gerekiyor dedim. Sigara içmiyorum, kahveye gitmiyorum. Bir anda sudan çıkmış balık gibi oldum. Prova yaptım, tatillerde prova yapmak güzel oluyor bir hafta iki hafta ama, fazlası sıkmaya başladı. Belediyelerin emeklilere yönelik bir şeyler yapmalı. (Emekli 4, Yaş: 51, Metalurji, Ulusal)”*

Özetle, toplumlarda yaşlı nüfusun artması, dünya kaynaklarını ve yaşlılara yönelik politik düşünceleri değişime zorlamakta, yaşlanma hakkındaki inançları



yeniden inşa etme, eğitim, istihdam, emeklilik, boş zaman ve dinlenme faaliyetleri için yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

### 3.4. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında, birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler beş ana tema çerçevesinde incelenmiş ve örneklem gruplarının temalara ilişkin görüşleri ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Böylece, yaşlı istihdamına ilişkin hem 50 yaş ve üzeri çalışanların, hem de işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin görüşleri kapsamlı bir şekilde yansıtılmıştır. Araştırmanın ilk temasında, 50 yaş ve üzeri çalışanlarla emekli çalışanların, istihdama yükledikleri anlam ve neden çalıştıklarına ilişkin değerlendirmeleri ile temsilci ve İK yöneticilerinin de yaşlı istihdamına ilişkin bakış açıları yer almaktadır. Ayrıca, bu tema altında tüm örneklem gruplarının emekliliğe ilişkin değerlendirmeleri bulunmaktadır. Buna göre, henüz emekli olmamış yaşlı çalışanlar ve emekli çalışanlar için istihdamın en önemli anlamı aktif yaşam sağlaması olmuştur. Belirtilen diğer hususlar ise, geçim sağlamak, yaşam döngülerindeki gelişmeler ve sosyal statü olarak sıralanmıştır. Her iki yaşlı çalışan grubu, çalışmadıkları ya da boş durdukları zaman kendilerini atıl hissettiklerini, fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmediklerini yoğun olarak vurgulamışlardır. Hatta, emekli çalışanlar, emekli olduktan sonra ciddi bir biçimde boşluğa düştüklerini belirterek, emeklilik sürecini pasif ve stresli bir dönem olarak tanımlamışlardır. Bu noktada, yaşlanma kuramlarından aktivite kuramının büyük ölçüde karşılığını bulduğu söylenebilmektedir. Kuram, fiziksel ve psikolojik sağlık ile aktivite arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve aktif olmayan yaşamın yaşlılıkta bireyin benliğini ve yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek, yaşlanmayı hızlandıracağını savunmaktadır<sup>905</sup>. Nitekim, araştırmaya katılan çalışanların görüşleri de bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Aynı zamanda, yaşamdan geri çekilme kuramının savunduğu gibi, bireylerin önceki rollerinden ya da faaliyetlerinden geri çekilmesi yaşlı çalışanların pek tercih ettikleri ya da edecekleri bir durum olarak görülmemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, çalışmanın aktif yaşam ve sosyal statü sağlaması ile geçim için büyük önem taşıdığına yapılan vurgu, çalışanların daha uzun süre çalışmak istediklerine dair göstergeler sunmaktadır.

---

<sup>905</sup> Lange ve Grossman, s. 58.

Ücretli çalışmanın yanı sıra, çeşitli sosyal faaliyetlere katılım konusunda önemli bir algı değişimine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, aktif yaşlanma algısının geliştirilmesi ücretli çalışma yaşamı sona erdiğinde yaşlı bireylerin boşluğa düşmemeleri açısından önemli olacaktır.

Yaşlanan işgücü olgusu ve yaşlı istihdamı konusunda olumsuz bakış açısına sahip olan işyeri sendika temsilcileri, özellikle yaşlı çalışanların sağlık koşullarına ve gençlerle kıyaslandıklarında nicel olarak aynı performansı gösterememelerine dikkat çekmektedir. İK yöneticileri ise, genç işsizliğinin yüksek olmasından dolayı yaşlıların tercih edilmemesi gerektiğini belirtmektedir. İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri arasında olumlu görüş bildirenler ise, genellikle yaşlı çalışanların sahip oldukları uzun deneyim ve uzmanlık alanlarına vurgu yapmaktadırlar. Ancak, özellikle İK yöneticilerinin değerlendirmeleri dikkate alındığında, yaşlı çalışanlara ilişkin tutumların önyargılara ve varsayımlara dayandırıldığı görülmektedir. Yaşlı çalışanlara yönelik olumsuz değer yargıları, yaşlı istihdamını olumsuz etkilemektedir<sup>906</sup>.

Çalışma koşullarının değerlendirilmesi bağlamında, emekli olmamış yaşlı çalışanlar özellikle üç vardiya olan çalışma şekline memnun olmadıklarını dile getirmişlerdir. Diğer yandan, bant usulü bir çalışma sistemi olduğu ve bandın hızı zaman zaman artırıldığı için zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum hem yaşlı çalışanlar hem de genç çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bakımından çeşitli risklere neden olabilmektedir. Ayrıca, işyerinde sağlıklı yaşlanma yaklaşımına uygun düşmemektedir. Yaşlı çalışanların vardiya usulü çalışmada özellikle gece çalışmalarının sağlık için olumsuz sonuçlara neden olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır<sup>907</sup>. Nitekim, çalışanlar da gece vardiyaları nedeniyle, sağlıklı bir rutin yakalayamadıklarını, fiziksel ve psikolojik olarak yıpratıcı olduğunu vurgulamışlardır. Emekli çalışanlar arasında ise, çalışma koşullarından memnun olanların ağırlığı daha fazla olmakla birlikte, memnun olmadığını ifade edenler de vardiyalı çalışmadan muzdarip olduklarını belirtmişlerdir.

Birinci temada değerlendirilen bir diğer husus Türkiye'deki emeklilik sistemine ilişkindir. Türkiye'deki emeklilik sistemi ile ilgili olarak tüm örneklem

<sup>906</sup> Taylor ve Walker, s. 654; McCann ve Giles, s. 171; Hedge, s. 112.; Krinitcyna, s. 4.

<sup>907</sup> Tepas ve diğerleri, s. 295; Blok ve Looze, s. 221; Costa ve Milia, s. 165; Eurofound, Combat, s. 156.

grupları olumsuz değerlendirmede bulunmuş, emekliliğin gelirden düşüşe neden olduğu ve bireylerin yaşam kalitesini düşürdüğüne dikkat çekmişlerdir. Nitekim, Avustralya merkezli Melbourne Enstitüsü'nün her yıl yayınladığı Küresel Emeklilik Endeksi 2020 raporunda, 39 ülkenin yer aldığı endekste, Türkiye “yeterlilik” alt endeksinde %44,2 ile 34. sırada, “sürdürülebilirlik” alt endeksinde %24,9 ile 36. sırada ve “bütünlük” alt endeksinde ise %24,9 27. sırada yer almıştır. Yeterlilik alt endeksi net hane halkı tasarruf oranı, hane halkı borç düzeyi ve ev sahipliği gibi emeklilik dışı tasarrufları da temsil eden, emeklilikteki finansal güvenceyi ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik alt endeksi, mevcut sistemlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini etkileyen bir dizi göstergesi dikkate almaktadır. Söz konusu göstergeler, günümüzde ve gelecekte beklenen emeklilik süresi, yaşlı nüfusun işgücüne katılım oranı, mevcut kamu emeklilik harcamaları ve devlet borcu ile reel ekonomik büyüme düzeyinden oluşmaktadır. Son olarak, bütünlük alt endeksi ise, düzenleme ve yönetim, üyeler için koruma ve iletişim ve işlem maliyetleri olmak üzere emeklilik sisteminin üç geniş alanını değerlendirmektedir. İyi işletilen ve başarılı özel sektör planlarının önemine vurgu yapılmaktadır. Kamu emeklilik sisteminin yanı sıra tamamlayıcı bir emeklilik sistemi olmadan devlet tek sağlayıcı rolü üstlenir ve bu da uzun vadede sürdürülebilir görülmemektedir. Bu nedenle, toplumun uzun vadeli güvenine sahip olan, iyi yönetilen ve güvenilir bir emeklilik sisteminin kritik bir bileşenini temsil etmektedir<sup>908</sup>. Ülkeler puanlarına göre A, B+, B, C+, C, D ve E gibi gruplara ayrılmış, E kategorisinde hiçbir ülke yer almazken, Türkiye en alttaki D grubunda yer almıştır. D kategorisi, emeklilik sisteminde bazı tercih edilebilir özellikler bulunmasına rağmen ciddi zayıflıkların olması ve herhangi bir iyileştirme yapılmadan sistemin etkinliği ve sürdürülebilirliğinin mümkün olmayacağını nitelemektedir<sup>909</sup>.

İkinci temada, yaşlı istihdamının sendikalar ve işletmeler üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak incelenmiş ve yaşlanan işgücünün sendikaya etkisi ve sendikaların geleceği açısından değerlendirilmesi işyeri sendika temsilcileri tarafından yapılmıştır. Temsilciler, yaşlı çalışanların sendikaya daha bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle, sendikal bağlılığın boyutlarından sendikal sadakat, sendikal sorumluluk, sendikal gönüllü çaba ve sendikal inanç bağlamında yaşlı

<sup>908</sup> Mercer, **Mercer CFA Institute Global Pension Index**, Mercer, Melbourne, 2020, s. 47, 58, 69.

<sup>909</sup> Mercer, s. 6.

Çalışanların sendikaya ve sendikanın kazanımlarına değer verdiklerini ve sendikal değerin gelecek kuşaklara aktarılması konusunda önemli bir misyona sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, yaşla birlikte artan kıdem iřęicnn sendikal bağlılığını artıran bir unsur olarak grlelebilmektedir. Bu noktada, Demirbilek ve akır (2004) tarafından özel sektör işletmelerinde gerçekleştirilen sendikal bağlılık araştırmasına göre de kıdem arttıkça, çalışanların sendikal bağlılık düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Köse (2017)'nin sendikal bağlılık araştırmasında da çalışanların sendikaya bağlılıkları kıdemle doğru orantılı çıkmıştır<sup>910</sup>. Diğer yandan, gençler arasındaki düşük sendikal yoğunluk, sendikaların geleceği için tehlike oluşurmaktadır. Bu nedenle, genç iřęicnn sendikalaşma oranlarının artırılması için gençlere yönelik politikalar izlenmesi gerekmektedir. Günümüzde, işlerini sürdürebilmek ve korumak için değişime uyum sağlamak zorunda kalan yaşlı metal sektörü çalışanları ile vasıflı veya yarı vasıflı, modern teknolojilere daha aşına olan ve kalıcı bir sözleşmeye erişmeden önce bir veya daha fazla güvencesiz işte istihdam edilmiş genç çalışanlar aynı işyerinde istihdam edilmektedir. Her iki kuşak da farklı istihdam ve sosyal deneyimlere sahiptir. Gençlerin sendikaya yaklaşımının yaşlı kuşağa göre daha zayıf olduğu işyeri sendika temsilcileri tarafından özellikle dile getirilmiştir. Bu nedenle, gençlerin sendikal değerleri kazanması sürecinde kuşaklararası ilişkiler yoluyla, geçmiş olaylar ve sendika gelenekleriyle ilgili ortak bir anlayış geliştirilmesi özellikle önerilmektedir<sup>911</sup>.

Araştırma kapsamında işyeri sendika temsilcileri yaşlı çalışanların sendikalara etkisini olumlu bir bakış açısıyla değerlendirirken, İK yöneticileri, özellikle işin ağır sektörde olmasından dolayı, yaşlıların fiziksel glerinin düşüklüğüne odaklanarak, bunun iş performansını olumsuz etkileyeceğine ve yaşlı istihdamının gençlerin işsiz kalmalarına neden olacağına vurgu yaparak, ağırlıklı olarak olumsuz değerlendirmede bulunmuşlardır. Daha önce de bahsedildiği gibi, gençlerin yaşlı çalışanlar nedeniyle işsizlik yaşadıklarına dair herhangi bir kanıtlayıcı

<sup>910</sup> Sevda Köse, "Sendikal Bağlılık ve Bir Alan Araştırması", **Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar**, Sayı: 1, 2017, s. 79.

<sup>911</sup> Julia Soul, "New Times Are Still Coming, Old Times Are Still Leaving: Notes about Young People's Participation and Union Traditions in Contemporary Argentina", **Young Workers and Trade Unions**, (Ed. Andy Hodder ve Lefteris Kretsos), Palgrave Macmillan, New York, 2015, s. 41, 51.

argüman bulunmamaktadır<sup>912</sup>. Bu, çoğunlukla önyargı ile ilgilidir. Ayrıca, günümüzde üretim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, fiziksel güce olan ihtiyaç azalmaktadır. Nitekim, güç ya da ince motor beceriler gibi yüksek fiziksel yetenekler gelecekteki çalışmalar için artık temel beceriler olarak görülmemektedir. Bu da yaşlı çalışanlar açısından var olan olumsuz yargıyı tersine çevirebilecektir<sup>913</sup>. Söz konusu önyargılar, daha önce modernleşme kuramında da bahsedildiği üzere, işgücü piyasasındaki rekabetten ve özellikle gençlik, fiziksel güç ve hızın yüceltildiği bir düzenden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü temasında yaşlı çalışanların işgücü piyasasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır. Buna göre, yaşlı çalışanların yaş ayrımcılığına yoğun maruz kaldıkları hem çalışanlar tarafından hem de işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Diğer yandan, çalışma yaşamında yaşadıkları stres ve kaygılarına yönelik değerlendirmede, emekli olmamış yaşlı çalışanların en çok kaygı duydukları husus emekli olamama korkusuyken, emekli çalışanların işlerini kaybetme korkusu olduğu vurgulanmıştır. İşyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticileri de çalışanların en çok işlerini kaybetme korkusu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, kuşaklararası çalışma disiplinlerinin farklı olması da yaşlı çalışanların çalışma yaşamında stres ve kaygı yaşamalarına neden olduğu ayrıca dile getirilmiştir. Çok kuşaklı işgücü, işyerlerinin tipik olarak daha fazla sayıda genç çalışan ve nispeten daha az yaşlı çalışandan oluştuğu geçmişe kıyasla, günümüzde her yaşta daha fazla çalışanın karışımını bir araya getirmektedir. Dolayısıyla bu tür bir işgücü yapısı, yaşam evrelerine ve eğitim, iş, teknoloji, aile yaşamı, sağlık, zorlularla başa çıkma ve önemli kararlar alma konusundaki farklı deneyimlerine bağlı olarak farklı bakış açılarına sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Her kuşağın değerleri farklı olmakla birlikte aynı kuşaklar içinde dahi büyük farklılıklar olabilmektedir<sup>914</sup>. Bu nedenle, kuşakların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve anlamalarına destek olacak politikalara ihtiyaç olduğu açıktır. Ancak, araştırmada işyeri sendika temsilcileri ve İK yöneticilerinin değerlendirmeleri ışığında, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir işletme dışında diğer işletmelerde

<sup>912</sup> Stanford Center on Longevity Financial Security Division, s. 25.; Eichhorst ve diğerleri, s. 2; Quadagno ve Quinn, s. 19; Munnell ve Wu, s. 5.; Dellis ve diğerleri, s. 46.; Jousten ve diğerleri, s. 48.

<sup>913</sup> World Economic Forum, s. 24.; Wolf ve diğerleri, s. 72.; OECD, Outlook 1998, s. 138.

<sup>914</sup> OECD, Inclusive, s. 13.

kuşaklararası çalışma disiplinine ilişkin uygulanan herhangi bir politikanın olmadığı görülmektedir. Sorun alanı olarak görülmesine ve hatta zaman zaman üretim sürecinde verimliliğin düşmesine ve çalışma barışının zarar görmesine neden olduğu bilinmesine rağmen işletmelerin bu konuda herhangi bir girişimde bulunmaması, bu konudaki bilinç ve farkındalık eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Oysa, çalışanlarının yeteneklerini ve farklı bakış açılarını başarılı bir şekilde birleştirebilen işverenler - yaşları ne olursa olsun- genellikle işgücünün zenginleştiğini ve bunun sonucunda daha üretken olduğunu göreceklidir. Nitekim, işveren ve çalışan özellikleri arasında bağlantı kuran bir veri setine göre, normalden %10 daha fazla 50 yaş ve üzeri çalışana sahip işletmelerin üretkenliği %1,1 daha fazladır. Elde edilen bu artı faydalar, yaşlı çalışanların ortalama olarak diğer çalışanlardan daha üretken olmasından ziyade genç ve yaşlı çalışanların birlikte çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi ve deneyimin paylaşıldığı takımlar aracılığıyla, farklı yaştaki çalışanlar arasında bir tamamlayıcılık ve karşılıklı öğrenme söz konusudur ve bu da üretkenliği olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çok kuşaklı bir işgücünün faydalarını optimize etmek üretkenliği, diğer bir ifadeyle işletmenin çalışan başına katma değerini artırmaktadır. Çok kuşaklı bir işgücü oluşturmak, aynı zamanda daha güçlü bir yetenek havuzu sağlamakta, esnekliği artırmakta ve işgücü sürekliliğini, istikrarını ve bilgi birikiminin korunmasını geliştirmektedir<sup>915</sup>.

Araştırmanın önemli bulgularından olan yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliğine ilişkin tematik analizin gerçekleştirildiği dördüncü temada, emekli olmuş ve olmamış her iki çalışan grubu herhangi bir nedenle işsiz kalsalar işgücü piyasasında iş bulamayacaklarına ilişkin güçlü bir inanca sahip olduklarını dile getirmişlerdir. İş bulamayacaklarına olan inançlarını güçlendiren en önemli nedeni ise “yaş” olarak belirtmektedirler. Bunun en önemli göstergesi, OECD genelinde işe alma oranlarının yaşla birlikte düştüğünü gösteren istatistiktir. Yaş grupları arasında işe alma oranlarındaki büyük farklılıklar, daha genç ve yaşlı çalışanların genellikle farklı şekilde değerlendirildiğini göstermektedir. OECD ülkelerinde 2019 yılı verilerine göre, 55-64 yaş grubundaki işgücü herhangi bir nedenle işsiz kaldığında yeniden bir işe girme oranı %8,4’tür. Bu da her on yaşlı çalışandan birinden daha azının yeniden işe girdiğini göstermektedir. Türkiye’de ise, bu oran OECD

---

<sup>915</sup> OECD, Inclusive, s. 13.

ortalamasının üzerinde %12,9 olarak gerçekleşmişse de son 6 yılda düşüş göstermiştir. İşini kaybeden yaşlı çalışanlar yeni bir işe girmede genellikle önemli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Nitekim yaşlı işgücü arasındaki hem işsizlik oranlarında hem de uzun süreli işsizlik oranlarında yaşanan artışlar bunu kanıtlamaktadır<sup>916</sup>. Diğer yandan, işletmede uzun yıllar boyunca istihdam edilmek, aşırı uzmanlaşma ve çalışma biçimlerinin güncelliğini yitirmesi riskini taşımaktadır. Bununla birlikte, bu riskin üstesinden gelmek için en iyi strateji, yaşam boyu öğrenme kültürünü teşvik edecek etkili işveren politikalarının geliştirilmesidir. Araştırma kapsamında, yaşlı çalışanlar özellikle teknolojik bilgi ve becerilerini geliştirme ve uyum sağlama konusunda zorluk yaşamadıklarını, yaşın da becerilerini geliştirmeleri konusunda kendilerini etkilemediğini ağırlıklı olarak dile getirmişlerdir. Ancak, bu konuda eğitim yatırımının genellikle genç çalışanlara yapıldığı, üretim sürecinde herhangi bir teknolojik yenilik gerçekleştiğinde, işverenlerin o alanlarda gençleri istihdam etmeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Benzer ifadeler işyeri sendika temsilcileri tarafından da dile getirilmiştir. Dolayısıyla, bu durum işletmelerde yaşam boyu öğrenme kültürünün henüz gelişmediği ve eğitim konusunda dahi yaş ayrımcılığı yapıldığını göstermektedir.

Yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği açısından, beceri gelişiminin yanı sıra işgücü piyasasında tercih edilme ya da edilmeme nedenleri de önemli bir gösterge sayılabilmektedir. Bu hususta, işyeri sendika temsilcilerine göre, yaşlı çalışanların tercih edilme nedenleri İK yöneticilerinin belirttiği nedenlerle tutarlılık göstermektedir. Her iki grup da deneyim, aidiyet duygusu, düşük iş kazası oranlarını tercih nedeni olarak göstermiştir. Birbirlerinden farklı olarak, temsilciler çalışan temininde güçlük yaşanmasını, İK yöneticileri ise yaşlı çalışanların rol model olmasını ifade etmişlerdir. Diğer yandan, tercih edilmeme nedenleri olarak ise, işyeri sendika temsilcileri en fazla devletin politikaları, verimlilik ve sağlık sorunlarını belirtirken, İK yöneticilerinin ifadelerinde ilk üç sırada ise sağlık sorunları, verimlilik ve işgücünden daha uzun faydalanma düşüncesi yer almıştır. Üçüncü bölümde de belirtildiği üzere, söz konusu tercih edilmeme nedenlerinden özellikle verimlilik ve sağlık sorunlarına ilişkin düşüncelerin gerçeği yansıtmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

---

<sup>916</sup> OECD.Stat, (30.12.2020); OECD.Stat, (31.12.2020); OECD.Stat, Employment by Job Tenure Intervals – Frequency, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_FREQ](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_FREQ) (10.01.2021).

Yaşlı çalışanların yaşla birlikte verimliliklerinde herhangi bir düşme olmadığı ya da yaşla birlikte sağlık sorunlarından dolayı devamsızlık durumlarının artmadığı hem İK yöneticileri hem de temsilciler tarafından vurgulanmasına rağmen, bu konuda bir etiketleme olduğu söylenebilir. Birinci bölümde bahsedilen etiketleme kuramı, bu durumu çok iyi açıklamaktadır. Buna göre, birey ya da gruplar başka birey ya da gruplara damgalama veya olumsuz etiketlerle sosyal statü atfetmektedir. Özellikle, gençlik, sağlık ve verimlilik odaklı bir işgücü piyasasında yaşlılık ne yazık ki damgalayıcı bir durum olarak görülebilmektedir<sup>917</sup>. Herhangi bir hukuki ispatı olmamasına rağmen, yaşlı çalışanlar doğrudan bu tür etiketlere maruz kalarak, işgücü piyasasında dezavantajlı duruma getirilebilmektedir. Diğer yandan, işyeri sendika temsilcilerinin devletin politikalarına yaptığı vurgu da politik ekonomi kuramı tarafından açıklanabilmektedir. Yaşlanmanın politik ekonomisi, toplumda devlet ve piyasa ekonomisinin sınıf eşitsizliklerini devam ettirerek ve yaşlıları ikincil konuma yerleştirdiğine dikkat çekmektedir. Piyasa ekonomisini ve kamu politikalarının eşitsizliğe neden olduğunu vurgulamaktadır<sup>918</sup>. Nitekim, Türkiye’de kamu politikalarının genellikle genç işgücünü destekleyici politikalar düzenlemesi, yaşlı işgücü açısından eşitsizlik yaratmaktadır.

Araştırmanın son temasında sendikaların, insan kaynaklarının/işverenlerin ve devletin yaşlı istihdamına ilişkin uygulama ve politikalarının olup olmadığı sorgulanmıştır. Genel olarak, sendikalarda ve işletmelerde doğrudan yaşlı istihdamını teşvik edici herhangi bir politika ya da uygulama olmadığı, aksine İK yöneticilerinin, işe alma ve yerleştirme uygulamalarında doğrudan belli bir yaş üzerindeki adayları eleyerek, yaşlıları görmezden geldikleri bizzat kendileri tarafından dile getirilmiştir. Diğer yandan, sendikada da etkin bir politikanın olmadığı göze çarpmaktadır. Son olarak, devletin politikalarının ise, yaşlı istihdamını teşvik etmekten ziyade, kuşaklar arasındaki ayrımcılığı derinleştirdiği ve yaşlı istihdamını olumsuz yönde etkilediğine tanık olunmaktadır. Oysa, kamu ve işveren politikaları, yaşlı çalışanlar için teşvikleri, fırsatları ve istihdam edilebilirliği belirlemektedir. Esasen, çalışanları başarılı bir şekilde işe alarak ve elde tutarak daha iyi teşvikler, daha iyi fırsatlar sağlayan ve eğitim ile kaliteli işler yoluyla çalışanların istihdam edilebilirliğine daha fazla yatırım yapan ülkeler, yaşlı istihdamını teşvik etmede daha başarılıdır. Diğer yandan, daha

---

<sup>917</sup> Victor, s. 31.

<sup>918</sup> Kail ve diğerleri, s. 555.



uzun süre çalışmayı zorlaştıran engellerin çoğu, bireylerin yaşamlarının erken dönemlerinde maruz kaldıkları sağlık, eğitim, istihdam ve gelir açısından yaşadıkları dezavantajlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, daha uzun ve daha üretken yaşamların potansiyelini ortaya çıkarmak, yaşam boyu bir yaklaşım gerektirmektedir. Günümüzün genç işgücünün, geleceğin yaşlı işgücünü oluşturacağı dikkate alındığında etkin politikaların oluşturulması zorunluluk haline gelmektedir. Bu konuda OECD 2020 raporunda, ülkeler temelinde yaşlı çalışanlar için geliştirilen kamu ve işveren politikalarını, teşvikler, olanaklar ve yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliği endeksleri altında incelemektedir. Teşvikler endeksini oluşturan parametreler; i) mevcut yasal emeklilik yaşları, ii) yerine işe alma oranı ve iii) çalışırken ve emekliliğin ertelenmesinin finansal faydalar üzerindeki etkisi iken, olanaklar endeksinin parametreleri; i) yaşlı çalışanları elde tutma oranı ve ii) tam zamanlı gelir oranından oluşmaktadır. Son olarak, istihdam edilebilirlik endeksi ise, i) eğitime katılım, ii) işe bağlı gerginlik (stres) ve iii) 65 yaşında yaşam beklentisi parametrelerinden oluşmaktadır. Her bir endeks 0 ile 1 puan arasında değerlendirilmekte ve 1'e yaklaştıkça ülkelerin yaşlı çalışanlar için uyguladıkları politikalar başarılı kabul edilmektedir. Buna göre, 2020 yılı teşvikler endeksinde Türkiye 36 ülke arasında sonuncu iken, olanaklar endeksinde 33. sırada ve son olarak istihdam edilebilirlik endeksinde yine son sırada yer almıştır. Aynı zamanda yaşlı istihdam oranı sıralamasında da Türkiye son sırada yer almaktadır<sup>919</sup>. Dolayısıyla, yaşlı istihdamı konusunda kamu, özel sektör ve sendikalar nezdinde Türkiye'nin pek teşvik edici olduğu söylenememektedir.

---

<sup>919</sup> OECD, Better, s. 31.; OECD, Inclusive, s. 46.

## SONUÇ

Yaşam döngüsü boyunca geçiş dinamikleri değişmekte, günümüz bireyleri eğitimde daha uzun süre kalmakta, daha geç evlenmekte, daha geç çocuk sahibi olmakta ve çalışma yaşamlarını geleneksel emeklilik yaşı olarak kabul edilen yaştan ötesinde de devam ettirmektedir. Dolayısıyla, bireylerin çalışma yaşamıyla olan ilişkisi biyolojik yaşlarından çok yaşam evrelerine, bireysel koşullara ve tercihlerine göre değişmektedir. Aynı zamanda, işletmelerde verimlilik de giderek genç çalışanlarla birlikte yaşlı çalışanların potansiyel katkılarını tam olarak harekete geçirmeye bağlı olmaktadır. Söz konusu demografik değişimlerin ötesinde, dijitalleşme ve küreselleşme, işin doğasını ve coğrafi dağılımını değiştirmekte, bireylerin daha sık kariyer değişiklikleri yapmasına ve işverenlerin beceri ihtiyaçlarını değiştirmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, yaşlı bireyler her zamankinden daha sağlıklı ve daha iyi eğitilmiş olmalarına rağmen, sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden genellikle yeterince faydalanılmamakta ve gözden kaçırılmaktadır.

Toplumda yaşlanmaya ilişkin bireylerin algılamaları sıklıkla, herkes için geçerli olduğu kabul edilen basmakalıp değer yargılarına ve tutumlara dayanmaktadır. İşgücü piyasasında yaşlı çalışanlar işverenler, çalışma arkadaşları ya da zaman zaman kamu politikaları tarafından genellikle olumsuz tutumlara maruz kalmaktadırlar. Olumsuz algılamalar, yaşlı çalışanların daha yavaş ve verimliliklerinin düşük olması, teknolojik değişikliklere daha az uyum sağlaması, yeni şeyler öğrenme becerilerinin düşük olması, daha az motivasyona sahip olmaları, değişime direnç göstermeleri ve sık sık hasta olmaları ve bu yüzden çalışmayı kısıtlayan koşullara eğilimli olmaları gibi düşünce ve algıları içermektedir. Bunun aksine, olumlu algılamalar ise yaşlı çalışanların sadık, güvenilir, deneyimli ve daha az hata yapmasına odaklanmaktadır. Söz konusu yaşla ilgili basmakalıp yargılar, yönetim kararlarını etkileyebilmekte ve yaşlı çalışanların işe alımında, elde tutulmasında ve istihdamlarını sürdürebilmelerinde etkili olabilmektedir.

İşverenler ise, yaşlanan çalışanlarının bir an önce emekli olmasını talep etmekte, yalnızca kilit görevlerde bulunan çalışanların devam etmesine olumlu bakmaktadır. Ancak, işverenler yaşlı çalışanlarını emekli ederek, onların bilgi ve uzmanlığını kaybedeceklerinin farkına varmalıdırlar. Dolayısıyla, demografik

değişiklikler, bireysel koşullar ve yaşlı çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarına ek olarak, işverenlerin İK programlarını yaşlanan işgücü ihtiyaçlarını karşılamak için uyumlaştırması gerekmektedir. Nitekim, yaşlı istihdamına yönelik engellerin üstesinden gelmek, çeşitli alanlarda harekete geçilmesini gerektirmektedir. Türkiye'deki sosyal güvenlik programları ve istihdam politikalarının, daha ileri yaşta çalışmaya devam etmek için elverişli olmadığı açıktır. Oysa, çalışmaya devam etmenin çalışana sağladığı faydalar sadece bireyin sağlığı ve iş kapasitesine değil, aynı zamanda çalışmaya uyum için yapılan düzenlemelere ve çalışmaya devam etmek için özel teşviklerin varlığına da büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Toplumun tüm kesimlerinde ve çalışma yaşamındaki tüm gruplarda, yaşlı istihdamına ilişkin bilgi, farkındalık ve tutumların geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmada yoğunlukla vurgulanan yaşlı çalışanların yaş ayrımcılığına maruz kalmaları, kuşaklararası çatışmaların yaşanması ve yaşlı çalışanların dışarda bırakılmasına ilişkin görüşler, henüz sosyal taraflar arasında yaşlı istihdamına ilişkin farkındalığın oluşmadığını göstermektedir. Bu nedenle, gerekli farkındalığın gelişmesi için, devlet, sendikalar ve İK yöneticilerinin ortak çabasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Devlet düzeyinde, yaşlı çalışanların sosyal ve ekonomik olarak aktif kalabilmesini sağlamaya yönelik ulusal politikalar hükümetler tarafından benimsenmeli ve uygun mevzuatla desteklenmelidir. Kamu politikaları, çalışma koşullarının oluşturulmasında sosyal ortakları desteklemeli ve çalışanların ileri yaşlarına kadar üretken bir çalışma yaşamı sağlayacak istihdam olanakları yaratılmalıdır. Tüm yaş gruplarında istihdam oranlarını iyileştirmek için önlem alınmazsa, nüfusun yaşlanması ile birlikte yaşam standartlarının düşeceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, devlet politikalarında;

- yaş ayrımcılığını önlemek için yasal bir düzenleme yapılması,
- sürdürülebilir istihdam için teşvik sağlanması,
- yaşam boyu öğrenme gibi eğitim önlemleri yoluyla yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliğine yatırım yapılması,
- işverenlerin yaşlı çalışanları işe alması ve işte tutması için çeşitli teşvikler sağlanması ve
- aktif yaşlanma politikaları tasarlanması gerekmektedir.

İşgücünün yaşlanmasıyla birlikte, sendika üyeliğinin de yaşlanmakta olduğu ve gençlerin sendikal katılımlarının, sendikal örgütlülüğün sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu her fırsatta vurgulanmaktadır. Bu nedenle, sendikal değer ve bilincin kuşaklararasıda aktarılması gerekmektedir. Ayrıca, yaşlı çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi bakımından da önemli roller üstlenebilecek potansiyelde olan sendikalar, toplu pazarlık süreçlerine yaş dostu politikaları entegre etmek için çaba göstermelidir. Ancak, araştırmanın yapıldığı sendikada üyelerin yaşa göre kategorize edilmiş bir istatistiği bulunmadığı için, sendikanın yaş ortalaması da bilinmemektedir. Nitekim, örgütlenme eğilimini daha net görebilmek için sendikaların üye profillerini ayrıntılı bir biçimde çıkarması fayda sağlayacaktır. Üyeler için politikalar üretebilmek ve kuşaklararası farklılıkları saptayabilmek için bunun dikkate alınması gerekmektedir.

Sendikal örgütler, ellerinde bulundurdukları en önemli güç olan toplu pazarlık süreçlerinde, yaş dostu politikaları gündeme getirmeli, yaşlı çalışanların sorunlarına ilişkin farkındalık oluşturmalıdır. Araştırmanın gerçekleştirildiği sendikada, toplu pazarlık süreçlerinde elde edilen kazanım olarak en çok vurgulanan uygulama ücrete ilişkindir. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemler de 6331 sayılı Kanunun zorunluluklarından öteye gitmemektedir. Sendikanın genel olarak eğitim faaliyetlerine önem verdiği belirtilmelidir. Diğer yandan, yaşlı istihdamı açısından çalışma saatleri, iş rotasyonu, yaş kapsayıcılığı ya da çeşitlilik yönetimi, emeklilik öncesi planlama gibi konularda toplu iş sözleşmesinde herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Hatta, temsilcilerin toplu pazarlık süreçlerinde bu tür konuların gündeme getirilmesinin esas olarak ayrımcılık yaratacağına ilişkin baskın düşünceden arınması gerekmektedir. Kapsayıcı bir politika, özellikle gençler arasında işgücü devrinin çok fazla olduğu mevcut işkolunda, çalışanları da motive edecek ve işyerinde “sağlıklı yaşlanma” ve “yaşam döngüsü” yaklaşımı ile tüm kuşaklara hitap ederek hem sendikal bağlılığın artmasına hem de kuşaklararasıda çalışma barışının sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Son olarak, işletme düzeyinde ise, yaşlı çalışanların istihdamının desteklenmesi için yaş dostu uygulamaların benimsenmesine ilişkin anlayış geliştirilmelidir. Buradan hareketle, doğrudan ya da dolaylı olarak yaş ayrımcılığıyla mücadele edilmesi ve her bir çalışanın yaşına göre dezavantajlı durumu düşmeden

potansiyelini gerçekleştirebileceği bir çalışma ortamı sağlanması esastır. Söz konusu ortamın sağlanabilmesi için, özellikle işe alma ve işten çıkarma, eğitim ve geliştirme, alternatif çalışma düzenlemeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş tasarımı ve işletmeler içinde yaşanan çalışanlara yönelik tutumların değiştirilmesi alanlarında uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. İşe alma ve işten çıkarma uygulamalarında, yaş kesinlikle bir kriter olmamalı, özellikle iş yapabilme gücü ya da yeteneği, çalışanların işe alınması ve işte tutulması için dikkate alınmalıdır. Eğitim ve geliştirme bağlamında, yaşlı çalışanların eğitim ve kariyer gelişimleri ihmal edilmemeli, çalışma yaşamları devam ettiği sürece onlara öğrenme fırsatları sunulmalıdır. Günümüz rekabetçi işgücü piyasası koşulları dikkate alındığında, daha genç kuşaklarla yaşlı çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyleri kıyaslandığında gençlerin daha avantajlı oldukları söylenebilmektedir. İşletmelerde de eğitim mevzu olduğunda genellikle genç kuşakların tercih edildiği bilinmektedir. Söz konusu tutumun değişip, geçmişten gelen dezavantajlı durumun telafi edilebilmesi için yaşlı çalışanların işletme içerisindeki eğitim imkanlarından adil bir şekilde yararlanabilmeleri sağlanmalıdır. Yaşa bakılmaksızın eğitim olanaklarının mevcut olması sağlanmalı ve eğitimi yaşlı çalışanların öğrenme kapasite ve deneyimlerine göre uyarlayarak öğrenme yetenekleri geliştirilmelidir.

Alternatif çalışma düzenlemeleri kapsamında, yaşlı çalışanlara çalışma saatlerinde ve emekliliklerinin planlanmasında esneklik sağlanmalıdır. Özellikle vardiyalı işlerde, yaşlı çalışanların sağlık durumlarının gözetilerek, kişilere özgü vicdani uygulamalardan ziyade, adil bir işletme politikası uygulanmalıdır. Emeklilik yaşının altında veya üzerinde olan yaşlı çalışanlardan esnek çalışmak isteyenlere yarı zamanlı istihdam olanakları sunulmalı, ancak söz konusu esneklik uygulaması özellikle emekliliğini henüz hak etmemiş çalışanlar için çeşitli sosyal hak kaybına neden olmayacak biçimde devlet politikalarıyla desteklenmelidir. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği ile iş tasarımı bağlamında, temel yasal zorunlulukların ötesine geçerek, işyerinde başarılı yaşlanma yaklaşımıyla tüm çalışanlar için proaktif uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. Özellikle, iş tasarımı kapsamında ağır kaldırma, yüksek hızda çalışma gibi çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmalarına neden olacak hareketlerin önlenmesi için ergonomik önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu tür önlemler, fiziksel olarak gerileme yaşayan yaşlanan

işgücünün, üretkenliklerini sürdürmeleri ve dolayısıyla istihdamda kalmaları için özellikle bir gerekliliktir.

İşverenler ve diğeri çalışanlar genellikle yaşlı çalışanların güçlü yanlarının farkında olamamakta ve çoğu durumda önyargılarla yaşlı çalışanlara karşı ayrımcılığa neden olabilmekte ve işletme içerisinde de olumsuz bir kültür yaratılabilmektedir. Çalışma ortamındaki yaşa ilişkin önyargı ve tutumların, aslında toplumun da bir yansıması olduğı düşünöldüğünde, olumsuz tutumların tersine çevrilmesinde devlet, sendikalar, işletme yöneticileri, sivil toplum ve aile gibi toplumun en önemli kurumlarının farkındalık yaratması önemli olacaktır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında yaşlı istihdamının sosyo-psikolojik analizine ilişkin değeriendirmeler, işgücü arzı ve işgücü talebi yönünden ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Söz konusu kapsamlı yaklaşım, çalışma yaşamının en önemli aktörlerinden işveren ve sendikaları yaşlı çalışanların sorunlarını araştırmaları ve yönetimlerini yaşlanan işgücünün gerçekleri konusunda düşünmeye sevk etmesi bakımından önem arz etmektedir. İşgücü piyasasında yaşlı çalışan sayısının artması, emeklilik yaşının yükselmesi ya da bireylerin çeşitli nedenlerle emekliliklerini erteleyip aktif kalma talepleri çok kuşaklı bir işgücü piyasası yapısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bakımdan, yaşlı çalışanların istihdam edilmesiyle ilgili iş tasarımı, işyerinde sağılıklı yaşlanma, eğitim ve beceri geliştirme, çeşitlilik yönetimi, kuşaklararası çalışma barışının sağılanması gibi çeşitli İK konularını yaşlı çalışanlar bağlamında irdeleme ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Diğeri yandan, çalışanların çıkarlarını korumak ve sorunlarını çözüme ulaştırma amacı taşıyan sendikalar açısından ise, yaşlı çalışanların hakları ile çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sendikal bilincin kuşaklararasıda aktarılması ve sendikal örgütlölüğün devamı için genç kuşakların sendikaya çekilmesi gibi konuların önemine ve toplu pazarlık süreçlerinde yaşlı çalışanlar nezdinde düzenlemeler yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Metal sektöründe ve sendikalı işyerlerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın gelecekte farklı işkollarında ve farklı örneklem gruplarıyla yapılması, yaşlı işgücü konusundaki sosyo-psikolojik anlayışın daha açık bir biçimde ortaya konulmasını sağılayacaktır. Farklı araştırmalardan elde edilecek bulgular, işgücü piyasasındaki demografik dönüşüme uyum sağılanması amacıyla hali hazırda

uygulama ve politikaların gözden geçirilmesi ve yeni politikalar üretilmesi açısından yol gösterici olacaktır.



## KAYNAKÇA

Aboderin, Isabella. “Modernisation and Ageing Theory Revisited: Current Explanations of Recent Developing World and Historical Western Shifts in Material Family Support for Older People”, **Ageing and Society**, Sayı: 24, 2004, ss. 29-50.

Abraham, J. “Post-Fordism as Politics: The Political Consequences of Narratives on The Left”, **Environment and Planning D: Society one Space**, Cilt: 10, ss. 393-410.

Abraham, Joseph D. ve Robert O. Hansson. “Successful Aging at Work: An Applied Study of Selection, Optimization, and Compensation Through Impression Management”, **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, Cilt: 50B, Sayı: 2, 1995, ss. 94-103.

Achenbaum, W. Andrew. “Ageing and Changing: International Historical Perspectives on Ageing”, **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Pres, Cambridge, 2005, ss. 21-29.

Achenbaum, W. Andrew. “Past as Prologue: Toward a Global History of Ageing”, **The SAGE Handbook of Social Gerontology**, (Ed. Dale Dannefer ve Chris Phillipson), Sage Publication, 2010, ss. 20-32.

Adıgüzel, Orhan, H. Zeynep Batur ve Nisa Ekşili. “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, 2014, ss. 165-182.

Aegon Center for Longevity and Retirement. **The New Flexible Retirement**, Aegon, 2015.

Aegon Center for Longevity and Retirement. **The new Social Contract: Age-friendly Employers, Aegon Retirement Readiness Survey 2020**, Aegon N.V., 2020.



Agarwal, Dimple, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz ve Erica Volini. **Deloitte's 2018 Global Human Capital Trends**, Deloitte Development LLC., 2018.

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü. “Yıllar İtibarıyla Net ve Brüt Asgari Ücretler”, <https://ailevecalisma.gov.tr/media/3667/net-bruet-asgari-uecret.pdf> (12.11.2019).

Akçay, Cengiz. **Yaşlılık Kavramlar ve Kuramlar**, Kriter Yayınevi, 2011.

Akın, Levent. “Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 3, 2012, ss. 101-124.

Aldwin, Carolyn M., Heidi Igarashi, Diane Fox Gilmer ve Michael R. Levenson. **Health, Illness, and Optimal Aging Biological and Psychosocial Perspective**, Springer Publishing Company, 2018.

Alper, Yusuf. **Türk Sosyal Güvenlik Sistemi Sosyal Sigortalar Hukuku**, Dora Yayıncılık, Bursa, 2015.

Alper, Yusuf, Çağaçan Değer ve Serdar Sayan. **2050'ye Doğru Nüfusbilim ve Yönetimi: Sosyal Güvenlik (Emeklilik Sistemine Bakış)**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-11/535, İstanbul, 2012.

American Psychological Association (APA). “Psychology and Aging”, <https://www.apa.org/pi/aging/resources/guides/aging.pdf> (23.11.2018).

Anderson, Keith A., Virginia E. Richardson, Noelle L. Fields ve Robert A. Harootyan. “Inclusion or Exclusion? Exploring Barriers to Employment for Low-Income Older Adults”, **Journal of Gerontological Social Work**, Sayı: 56, 2013, ss. 318–334.

Andor, László. **Opportunities and Challenges of Demographic Change in Europe**, Economic Council Brussels, 13 July 2010.

Angel, Jacqueline L. ve Richard A. Settersten. “The New Realities of Aging: Social and Economic Contexts”, **New Directions in the Sociology of Aging, Panel on New Directions in Social Demography, Social Epidemiology, and the Sociology of Aging**, (Ed. Linda J. Waite ve Thomas J. Plewess), The National Academies Press, Washington, 2013, ss. 95-119.

Anker, Richard, Igor Chernyshev, Philippe Egger, Farhad Mehran ve A. Joseph Andritter. “Measuring Decent Work With Statistical Indicators”, **International Labour Review**, Cilt: 142, Sayı: 2, 2003, s. 151-152.

Ansari, Louise. **When We're 64: Your Guide to a Great Later Life**, Green Tree, London, 2019.

Appannah, Arti ve Simon Biggs. “Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers”, **Journal of Social Work Practice**, Cilt: 29, Sayı: 1, 2015, ss. 37-51.

Armstrong-Stassen, Marjorie. “Human Resource Practices for Mature Workers – And Why Aren’t Employers Using Them?” **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Cilt: 46, Sayı: 3, 2008, ss. 334-352.

Arntz, Melanie, Terry Gregory ve Ulrich Zierahn. “Digitalization and the Future of Work: Macroeconomic Consequences”, **IZA – Institute of Labor Economics**, Sayı: 12428, 2019.

Arpacı, Fatma. “Geçmişten Günümüze Yaşlılık”, **Yaşlılık Sosyolojisi**, (Ed. Harun Ceylan), Nobel Yayınları, Ankara, 2016, (Geçmiş), ss. 1-20.

Arpacı, Fatma. **Farklı Boyutlarıyla Yaşlılık**, Türkiye İşçi Emeklileri Derneği Eğitim ve Kültür Yayınları, Ankara, 2005, (Boyut).

Arrowsmith, James ve Ann E. McGoldrick. “HRM Service Practices: Flexibility, Quality and Employee Strategy”, **International Journal of Service Industry Management**, Cilt: 7, Sayı: 3, 1996, ss. 46-62.

Asi Karakaş, Sibel ve Hatice Durmaz. “Yaşlılık Dönemi Psikolojik Özellikleri ve Moral”, **Kocatepe Tıp Dergisi**, Sayı: 18, 2017, ss. 32-36.

Asian Development Bank. **Tapping Technology to Maximize the Longevity Dividend in Asia**, Asian Development Bank, 2018.

Association for Talent Development (ATD). “The Great Generational Divide”, 05.02.2014, <https://www.td.org/insights/the-great-generational-divide> (21.11.2020).

Auer, Peter ve Mariàngels Fortuny. **Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences**, Employment Paper 2000/2.

Aulbur, Wilfried, Arvind CJ ve Rishi Bigghe. **Skill Development for Industry 4.0**, BRICS Skill Development Working Group, BRICS Business Council, 2016.

Australian Government. **Investing in Experience, Experience+ Employment**, Opportunity, Growth Commonwealth of Australia, 2011.

Avendano, Mauricio ve Jonathan Cylus. “Working At Older Ages, World Health Organization”, **The Economics of Healthy and Active Ageing Series**, 2019.

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2012 Yılı İlerleme Raporu, **Komisyon Çalışma Dokümanı**, Brüksel, 2012.  
[http://www.ab.gov.tr/files/AB\\_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2012\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2012_ilerleme_raporu_tr.pdf) (15.11.2020).

Axelrad, Hila, Israel Luski ve Malul Miki. “Difficulties of Integrating Older Workers in to the Labor Market: Exploring the Israeli Labor Market”, **International Journal of Social Economics**, Cilt: 40, Sayı: 12, 2013, ss. 1058-1076.

Aydın, Orhan. “Davranış Üzerine Sosyal Etkiler”, **Davranış Bilimlerine Giriş**, (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002, ss. 261-278.

Bagger, Jesper, François Fontaine, Fabien Postel-Vinay ve Jean-Marc Robin, Tenure. “Experience, Human Capital, and Wages: A Tractable Equilibrium Search Model of Wage Dynamics”, **The American Economic Review**, Cilt: 104, Sayı: 6, 2014, ss. 1551-1596.

Bajor, Janice K. ve Boris B. Baltes. “The Relationship Between Selection Optimization With Compensation, Conscientiousness, Motivation, and Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 63, 2003, ss. 347–367.

Baltes, Boris B. Cort W. Rudolph ve Annie C. Bal. “A Review of Aging Theories and Modern Work Perspectives”, **Oxford Handbooks Online**, 2012, ss. 1-34.

Baltes, Paul B. “Prototypical Paradigms and Questions in Life-Span Research on Development and Aging”, **The Gerontologist**, 1973, (Paradigms), ss. 458-466.

Baltes, Paul B. “Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the Dynamics Between Growth and Decline”, **Developmental Psychology**, Cilt: 2.1, Sayı: 5, 1987, (Growth), ss. 611-626.

Barkan, Steven E. **Sociology: Comprehensive Edition**, 2012, <https://2012books.lardbucket.org/books/sociology-comprehensive-edition/s15-02-the-perception-and-experience-.html> (21.11.2018).

Barker, Judith C. “Between Humans and Hosts: The Decrepit Elderly in a Polynesian Society”, **The Cultural Context of Aging: Worldwide Perspectives**, (Ed. Jay Sokolovsky), Greenwood Publishing Group, 2009, ss. 606-622.

Basu, Meghan, Patty Sung, Wolfram Hedrich ve Leslie Chacko. **The Twin Threats of Aging and Automation**, Mercer, Oliver Wyman and Marsh & McLennan Companies’ Global Risk Center, 2018.

Başkale, Hatice. “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **DEUHFED**, 2016, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 23-28.

Baumann, Isabel. **The Plight of Older Workers Labor Market Experience after Plant Closure in the Swiss Manufacturing Sector**, Springer Open, 2016.

Bayar, Levent Serhat. “Demografik Faktörlerin Sendikal Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2016, ss. 189-209.

Bayraktar, Pırali ve Emre Kaya. “Engelli Hakları ve İstihdamı: Sakarya ve Düzce İllerinde Bir Araştırma”, **Uluslar Arası Engellilerin İstihdamı Sosyal Güvenlik Sorunları ve Çözüm Önerileri Kongresi Bildiri Kitabı**, (Ed. Yakup İçingür, Kadir Arıcı ve Banu Altunay Arslantekin), 17-19 Ekim 2014, Ankara, ss. 317-328.

Beck, Vanessa ve Glynne Williams. **Managing Older Workers: A report for Acas**, Acas Research Publications, 2016.

Bedirhanoğlu, Pınar. “Finansallaşma, Yeni Sınıfsal Çelişkiler ve Devletin Dönüşümü”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 60, Sayı: 1, 2019, ss. 371-388.

Bedük, Aykut ve Ebru Ertürk. “Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 1, 2015, ss. 1-19.

Bektaş, Oya Esra. “Postmodern Dünyada Yaşlı Olmak”, **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi (YSAD)**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2017, ss. 9-18.

Benítez-Silva, Hugo. “Job Search Behavior of Older Americans”, 2003.  
<http://www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a8142120143archivoPdf84838.pdf>  
(06.09.2019).

Bencsik, Andrea, Gabriella Horváth-Csikós ve Tímea Juhász. "Y and Z Generations at Workplaces", **Journal of Competitiveness**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2016, ss. 90-106.

Bengtson, Vern L., Elisabeth O. Burgess ve Tonya M. Parrott. “Theory, Explanation, and a Third Generation of Theoretical Development in Social Gerontology”, **Journal of Gerontology: Social Sciences**, Cilt: 52B, Sayı: 2, 1997, ss. 72-88.

Benjamin, Kirsten ve Sally Wilson. **Facts and Misconceptions about Age, Health Status and Employability**, Health and Safety Laboratory, Buxton, Report HSL/2005/20, 2005.

Bernard, André. “The Job Search of The Older Unemployed”, **Component of Statistics Canada Catalogue**, Cilt: 75, 2012, ss. 1-15.

Berry, Craig ve Sean Mcdaniel. **Young People and Trade Unionism in The Hourglass Economy**, Sheffield Political Economy Research Institute Research Report, Unions 21, 2018.

Biçerli, Mustafa Kemal. **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, 2016, İstanbul.

Bilgin, S. Leman. “Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2003, ss. 12-31.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü. **Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)**, Ankara, 2015.

Binford, Tammy, "The Aging Workforce: Succession Planning and Retention, Diversity & Inclusion", 17.08.2018, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/08/17/aging-workforce-succession-planning-retention/#:~:text=Succession%20planning%20presents%20another%20age,willing%20retirees%2C%E2%80%9D%20Bohr%20says.> (21.11.2020).

Blanchflower, David G. "International Patterns of Union Membership", **British Journal of Industrial Relations**, 2007, s. 1-28.

Blanden, Jo ve Stephen Machin. **Cross-Generation Correlations of Union Status For Young People in Britain**, Centre for Economic Performance, 2002.

Blok, M.M. ve M.P. De Looze. "What is The Evidence For Less Shift Work Tolerance in Older Workers?", **Ergonomics**, Cilt: 54, Sayı: 3, s. 221. Ss. 221-232.

Blossfeld, Hans-Peter, Sandra Buchholz ve Dirk Hofäcker, **Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society**, Routledge, London and New York, 2006.

Blömer, Daisy D. **How People Search For A Job?: The Difference of Job Search Behavior Between Younger and Older People**, University of Twente MS Thesis, 2015.

Blöndal, Sveinbjörn ve Stefano Scarpetta. **The Retirement Decision in OECD Countries Economics Department Working**, Organisation for Economic Co-operation and Development, Papers No. 202, 1998.

Boockmann, Bernhard ve Tobias Brändle. **Integrating Older Employees into The Labour Market – Evidence From A German Labour Market Programme**, CESifo DICE Report 3/2015 (September), ss. 59-64.

Boswell, Wendy R., John W. Boudreau ve Benjamin B. Dunford. **The Relationship Between Job Search Objectives and Job Search Behavior**, (CAHRS Working Paper #01-15), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2001.

Bozkır Serdar, Aysu. “Sosyal Protesto ve Muhalefet Hareketleri”, **Sosyal Politika**, (Ed. Aysen Tokol ve Yusuf Alper), Dora Yayınları, Bursa, 2014.

Bravo, G., C.A. Viviani, M. Lavallière, P.M. Arezes, M. Martínez, I. Dianat, S. Bragança ve H.I. Castellucci. “Do Older Workers Suffer More Workplace Injuries? A Systematic Review”, **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, 2020, ss. 1-56.

Breda, Jef ve David Schoenmaekers, “Age: A Dubious Criterion in Legislation”, **Ageing & Society** 26, 2006, ss. 529–547.

Brewington, Janice O. ve Sylvia Nassar-McMillan. “Older Adults: Work-Related Issues and Implications for Counseling”, **The Career Development Quarterly**, Cilt: 49, Sayı: 1, ss. 2-15.

Brooke, Libby ve Philip Taylor. “Older Workers and Employment: Managing Age Relations”, **Ageing & Society**, Cilt: 25, 2005, ss. 415-29.

Brown, Joan C. **Victims or Villains?: Social Security Benefits in Unemployment**, Joseph Rowntree Memorial Trust, 1990.

Brunton, Robyn J. ve Greg Scott. “Do We Fear Ageing? A Multidimensional Approach to Ageing Anxiety”, **Educational Gerontology**, Sayı: 41, 2015, ss. 786–799.



Bryson, Alex, Bernhard Ebbinghaus ve Jelle Visser. “Introduction: Causes, Consequences and Cures of Union Decline”, **European Journal of Industrial Relations**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 97-105.

Bryson, Alex, John Forth, Helen Gray ve Lucy Stokes. “Do Older Workers Affect Workplace Performance?”, **Institute for Employment Studies**, 2018.

Buchholz, Sandra ve Karin Kurz. “Increasing Employment Instability among Young People? Labor Market Entries and Early Careers in Germany Since the Mid-1980s”, **Flexcareer Working Paper**, Sayı: 3, 2005, ss. 1-35.

Bukodi, Erzsébet ve Péter Robert. “Men’s Career Mobility in Hungary During The 1990s”, **Globalization, Uncertainty, and Men's Careers: An International Comparison**, (Ed. Hans-Peter Blossfeld, Melinda Mills ve Fabrizio Bernardi), Edward Elgar Publishing, Inc., 2006, ss. 203-238.

Bulut, Mehmet. “Emeklilikte Yaşa Takılma Sorununun Ekonomik Gerekçeler ve “Hak” Kavramı İle Ele Alınması ve Değerlendirilmesi”, **İş ve Hayat**, Cilt: 5, Sayı: 9, 2019, ss. 162-169.

Burgmann, Lucy. **Engaging and Retaining Older Workers**, AIM Insights Discussion Paper, Australian Institute of Management, February 2013.

BUSINESSEUROPE, CEEP ve UEAPME. **Employers’ Practices for Active Ageing**, Final Synthesis Paper of The European Employers’ Organisations Project on Age Management Policies in Enterprises in Europe, 2012.

Carley, Mark. **Trade Union Membership 2003–2008**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin, 2009.

Carmel, Emma, Kate Hamblin ve Theo Papadopoulos. “Governing The Activation of Older Workers in The European Union The Construction of The “Activated Retiree””, **International Journal of Sociology and Social Policy**, Cilt: 27, Sayı: 9/10, 2007, ss. 387-400.

Carmichael, Fiona, Claire Hulme, Lorna Porcellato, Barbara Ingham ve Arvin Prashar. “Ageism and Age Discrimination: The Experiences and Perceptions of Older Employees”, **Managing an Age Diverse Workforce**, (Ed. Emma Parry ve Shaun Tyson), Palgrave Macmillan, 2011, ss. 115-128.

Caro, Francis G. Scott A. Boss ve Yung-Ping Chen. “Introduction: Achieving a Productive Aging Society”, **Achieving A Productive Aging Society**, (Ed. Scott A. Bass, Francis G. Caro ve Yung-PingChen), Auburn House Westport, Connecticut, London, 1993, ss. 3-26.

Cattell, Maria G. ve Steven M. Albert. “Elders, Ancients, Ancestors and the Modern Life Course”, **The Cultural Context of Aging: Worldwide Perspectives**, (Ed. Jay Sokolovsky), Greenwood Publishing Group, 2009, ss. 115-133.

Cerev, Gökçe. Türkiye’de Emeklilerin Çalışma Hayatına Yeniden Katılmalarının Hukuksal Boyutu, **Proceedings Book of 2nd International Scientific Researches Congress on Humanities and Social Sciences (IBAD-2017)**, 20-23 Nisan 2017, İstanbul, ss. 579-586.

Ceylan, Harun. “Sosyal Değerden Sosyal Soruna Yaşlılık: Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Değişen Yaşlılık Algısı”, **Modern Hayat ve Yaşlılık**, (Ed. Harun Ceylan), Nobel Yayınları, 2015, ss. 25-54.

Cha, Youngjoo ve Stephen L. Morgan. “Structural Earnings Losses and between-Industry Mobility of Displaced Workers, 2003–2008”, **Social Science Research**, Sayı: 39, 2010, ss. 1137–1152.

Charness, Neil. "Work, Older Workers, and Technology", **Generations: Journal of the American Society on Aging**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2006, ss. 25-30.

Checucci, Pietro. **The Silver Innovation Older Workers Characteristics and Digitalisation of the Economy**, Working Papers 0040, ASTRIL - Associazione Studie Ricerche Interdisciplinari sul Lavoro, 2019.

Cherry, Kendra. "Integrity vs. Despair: Psychosocial Development Stage 8 of Erikson's Psychosocial Development Theory", <https://www.verywellmind.com/integrity-versus-despair-2795738> (07.11.2018).

Clark, Andrew, Andrew Oswald ve Peter Warr. "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 69, 1996, ss. 57-81.

Cleveland, Jeanette N. "Age, Work, and Family: Balancing Unique Challenges for the Twenty-First Century", **The Changing Realities of Work and Family: A Multidisciplinary Approach**, (Ed. Amy Marcus-Newhall, Diane F. Halpern ve Sherylle J. Tan), A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2008, ss. 108-139.

Cleveland, Jeanette N., Lynn M. Shore ve Kevin R. Murphy. "Person- and Context-Oriented Perceptual Age Measures: Additional Evidence of Distinctiveness and Usefulness", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 18, Sayı: 3, 1997, ss. 239-251.

Cohen, Susan G. ve Diane E. Bailey. "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to the Executive Suite", **Journal of Management**, Cilt: 23, Sayı: 3, 1997, ss. 239-290.

Cohen-Mansfield, Jiska ve Irit Regev. "Retirement Preparation Programs: An Examination of Retirement Perceptions, Self-Mastery, and Well-Being", **Research on Social Work Practice**, 2016, (Mastery), ss. 1-10.

Cohen-Mansfield, Jiska ve Irit Regev. **Expectations and Impact of Retirement Preparation Programs**, The Herczeg Institute on Aging, Tel Aviv University, 2011, (Expect).

Commission of The European Communities. **European Social Policy - A Way Forward For The Union A White Paper**, Commission of The European Communities, COM(94) 333 final, Brussels, 27.07. 1994, (White).

Commission of The European Communities. **Green Paper European Social Policy Options For The Union**, Commission of The European Communities, COM(93) 551 Final, Brussels, 17 November 1993, (Green).

Commission of the European Communities. **Towards a Europe for All Ages – Promoting Prosperity and Intergenerational Solidarity**, Brussels 21.05.1999, (Prosperity).

Conscious Aging Institute. "Maslow's Hierarchy of Needs", 2017, <http://www.consciousaging.com/Transpersonal%20Psychology/Conscious%20Aging%20-%20Maslow's%20Hierarchy%20of%20Needs.aspx> (01.09.2020).

Converso, Daniela, Ilaria Sottimano, Gloria Guidetti, Barbara Loera, Michela Cortini ve Sara Viotti. "Aging and Work Ability: The Moderating Role of Job and Personal Resources", **Frontiers in Psychology**, Cilt: 8, Sayı: 2262, 2018, ss. 1-12.

Costa, Giovanni ve Lee Di Milia. "Aging and Shift Work: A Complex Problem to Face", **Chronobiology International**, Cilt: 25, Sayı: 2, 2008, ss. 165-181.

Cottrel, Leonard S. "The Adjustment of the Individual to His Age and Sex Roles", **American Sociological Review**, Cilt: 7, Sayı: 5, 1942, ss. 617-620.

Cowgill, Donald O. "The Aging of Populations and Societies", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Cilt: 415, Sayı: 1, 1974, ss. 1-18.

Cox, Harold G. **Later Life: The Realities of Aging**, Taylor & Francis Group, New York, 2016.

Craft, James A. ve Suhail Abboushi. "The Union Image: Concept, Programs and Analysis", **Journal of Labor Research**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1983, ss. 299-314.

Crawford, Joanne O., Alice Davis, Hilary Cowie ve Ken Dixon. **The Ageing Workforce: Implications For Occupational Safety and Health – A Research Review – Executive Summary**, European Agency for Safety and Health at Work, 2016.

Cristina, Julia. "BMW Is Riding The Ageing Workforce", 6 Mayıs 2014, <https://brandminds.ro/bmw-is-riding-the-ageing-workforce-trend/> (27.02.2020).

Çağlar, Türken. "Refah Devleti Bağlamında Almanya'da Yaşlılara İlişkin Temel Haklar", **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 39, Sayı: 2, Aralık 2015, ss. 225-243.

Çakır, Özlem, Efe Çınar ve Umut Denizli. "Emeklilik Hazırlık Programlarının, Emeklilerin Yaşam Kalitelerini Geliştirmedeki Rolünün Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, ÖS: Ergonomi, 2015, ss. 223-232.

Çakır, Özlem. "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007, (Kaygı), ss. 117-140.

Çakır, Özlem. **Emekliliğin Psiko-Sosyal Boyutu**, Türkiye Emekliler Derneği Eğitim ve Kültür Yayınları, Ankara, 2011, (Emeklilik).

Çelik, Aziz. “AİHM Emekli Sen Kararı Üstüne Yazılar”, [https://www.academia.edu/38876943/A%C4%B0HM\\_Emekli\\_Sen\\_Karar%C4%B1](https://www.academia.edu/38876943/A%C4%B0HM_Emekli_Sen_Karar%C4%B1) (18.02.2020).

Çelik, Aziz. “Dünyada ve Türkiye’de Kıdem Tazminatı Uygulamaları”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 530, Ocak-Mart 2015, ss. 27-39.

Çetinkal, Altan. “Metal Sanayinde İş Sağlığı ve Güvenliği”, **İşte Sağlık Dergisi**, <http://www.istesaglikdergisi.com.tr/index.php/2015/03/25/metal-sanayinde-is-sagligi-ve-guvenligi/> (30.11.2020).

DAIKIN Group. **Corporate Social Responsibility Report**, DAIKIN Group CSR Report, 2012, s. 20.

Daichman, Lia Susana. “Elder Abuse in Developing Nations”, **The Cambridge Handbook of Age And Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Pres, Cambridge, 2005, ss. 323-331.

De Grip, Andries, Jasper Van Loo ve Jos Sanders. "The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics", **International Labour Review**, Cilt: 143, Sayı: 3, 2004, ss. 211-233.

De Guzman, Allan B., Hazel N. Amrad, Roren Charisse G. Araullo ve Hershey Betricia O. Cheung. “A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace”, **Educational Gerontology**, Sayı: 40, 2014, ss. 387–400.

De Lange, Annet, Toon Taris, Paul Jansen, Peter Smulders, Irene Houtman ve Michiel Kompier. “Age as Factor in the Relation Between Work and Mental Health: Results of the Longitudinal TAS Survey”, **Occupational Health Psychology: European Perspective on Research, Education, and Practice, Vol. 1**, (Ed. Scott McIntyre ve Jonathan Houdmont), ISMAI Publications, 2006, ss. 21-45.

Degryse, Christophe. **Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets**, The European Trade Union Institute, Working Paper, 2016.

Dellis, Arnaud, Raphaël Desmet, Alain Jousten ve Sergio Perelman. “Micro-Modeling of Retirement in Belgium”, **Social Security Programs and Retirement around the World**, (Ed. Jonathan Gruber ve David A. Wise), A National Bureau of Economic Research Conference Reports, The University of Chicago Press, 2004, ss. 41-49.

DeLong, David W. **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press, 2004.

Delsen, Lei. “Active Strategies for Older Workers in The Netherlands”, **Active Strategies for Older Workers**, (Ed. M. Jepsen, D. Foden ve M. Hutsebaut), European Trade Union Institute, Brussels, 2012.

Demirbilek, Sevda ve M. Vedat Pazarlıoğlu. “Türkiye’de İş Kazalarının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler: Ampirik Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı: 509, 2007, ss. 81-91.

Demirbilek, Sevda. **Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**, Legal Yayınları, İstanbul.

Demirbilek, Tunç ve Özlem Çakır, “İkili Bağlılık: Hem Sendikaya Hem De İşletmeye Bağlı Olunabilir Mi?”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55, Sayı: 1, 2005, (İkili), ss. 125-141.

Demirbilek, Tun ve Özlem akır. **Sendikal Bağlılık**, Petrol-İş Yayıını: 91, 2004, (Sendikal).

Department for Work and Pensions. “Long Term Sickness Absence”, 7 şubat 2014, <https://www.gov.uk/government/statistics/long-term-sickness-absence> (04.12.2019).

Department for Work and Pensions. **Employer Attitudes to Fuller Working Lives**, Department for Work and Pensions, London, 2015.

Department for Work and Pensions. **Statistics on Older Workers by Sector**, Department for Work and Pensions, 2015.

Di Prete, Thomas A., Paul M. de Graaf, Ruud Luijkx, Michael Tahlin ve Hans-Peter Blossfeld. “Collectivist versus Individualist Mobility Regimes? Structural Change and Job Mobility in Four Countries”, **American Journal of Sociology**, Cilt: 103, Sayı: 2, 1997, ss. 318-358.

DİSK Araştırma Merkezi (Disk-Ar). **DİSK-AR Emek Araştırmaları 2016-2019**, (Ed. Aziz elik), Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Merkezi, 2020.

DİSK Araştırma Merkezi (DİSK-AR). **Sendikalaşma Araştırması Türkiye’de Sendikalaşma, Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı ve Grevler (2013-2019)**, Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 2019.

DİSK. “Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Tüzük”, <http://disk.org.tr/tuzuk-ve-kararlar/tuzuk/> (18.02.2020).

Disney, Richard. **Can We Afford To Grow Older? A Perspective on The Economics of Aging**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996.



Dixon, Sylvia. "Implications of Population Ageing for The Labour Market", **Labour Market Trends**, Cilt: 111, Sayı: 2, 2003, ss. 67–76.

Doğruer, Ayşe. "Yaşlılık ve Hukuk", **65+ Yaşlı Hakları Derneği**, 02.01.2015, <https://yaslihaklaridernegi.org/yaslilik-ve-hukuk/> (29.11.2018).

Dowd, Steven B., Ann M. Steves ve Debra Durick. "Caring for the Older Patient, Part 1: The Relationship of Theory to Practice", **Journal of Nuclear Medicine Technology**, Cilt: 25, Sayı: 1, 1997, ss. 24-32.

Dworschak, Bernd, Hartmut Buck ve Alexander Schletz. "Building Workplaces in Line with the Ageing Process", **Promoting Lifelong Learning for Older Workers An International Overview**, (Ed. Tarja Tikkanen ve Barry Nyhan), Cedefop Reference Series 65 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, ss. 208-223.

Ebbinghaus, Bernhard, Claudia Göbel ve Sebastian Koos. "Social Capital, 'Ghent' and Workplace Contexts Matter: Comparing Union Membership in Europe", **European Journal of Industrial Relations**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 107–124.

Ebbinghaus, Bernhard. "Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe", **Industrial Relations Journal**, Cilt: 33, Sayı: 5, 2002, ss. 465-483.

Economics and Research Branch Department of Labour. "The Ageing Worker in the Canadian Economy", Ottawa, Canada, 1959, <http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/lb001741.txt> (11.10.2018).

Eddy, James M., Richard W. St. Pierre ve Wesley F. Alles. "Life Span Development: Intervention Implications for Concepts of Aging", **The Journal of School Health**, Cilt: 52, Sayı: 9, ss. 259-263.

Efklides, Anastasia, Maria Kalaitzidou ve Grace Chankin. “Subjective Quality of Life in Old Age in Greece The Effect of Demographic Factors”, **Emotional State, and Adaptation to Aging, European Psychologist**, Sayı: 8, 2003, ss.178-191.

Eichhorst, Werner. Tito Boeri, An De Coen, Vincenzo Galasso, Michael Kendzia ve Nadia Steiber. “How to Combine The Entry of Young People in The Labour Market With the Retention of Older workers?”, **IZA Journal of European Labor Studies**, Cilt: 3, Sayı: 19, 2014.

Equality and Human Rights Commission. “Age Discrimination”, <https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/age-discrimination> (20.11.2020).

Er, Dilek. “Psiko-Sosyal Açıdan Yaşlılık”, **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, Sayı: 1, ss. 131-144.

Ericson, Anna-Stina. “The Employment of Older Workers Abroad”, **Monthly Labor Review**, Cilt: 83, Sayı: 3, 1960, ss. 270-274.

Erikson, Erik H. **Childhood and Society**, Paladm Grafton Books, 1987.

Erikson, Erik ve Joan M. Erikson. **The Life Cycle Completed**, W.W. Norton&Company, New York, 1998.

Ertürk, Şükran. “5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda Değişiklik Öngören 5754 Sayılı Kanun’dan Sonra Uzun Vadeli Sigorta Kollarına Genel Bir Bakış”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 19, 2008, ss. 1047-1066.

Eschtruth, Andrew D. ve Jonathan Gemus. “Are Older Workers Responding to The Bear Market?”, Just the Facts on Retirement Issues, 5, **Bulletin of Center for Retirement Research at Boston College**, 2002.

Eschtruth, Andrew D., Steven A. Sass ve Jean-Pierre Aubry. “Employers Lukewarm About Retaining Older Workers”, **Centre for Retirement Research Boston College**, Sayı: 10, 2007.

Esmer, Yusuf ve Onur Şaylan. “The Link of Industry 4.0 and Organizational Transformation”, **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2019, ss. 1-8.

Estes, Carroll L. “From Gender to the Political Economy of Ageing”, **European Journal of Social Quality**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, (Gender), ss. 28-46.

Estes, Carroll L. “The Aging Enterprise: In Whose Interests?”, **International Journal of Health Services**, Cilt: 16, Sayı: 2, 1986, (Enterprise), ss. 243–251.

Estes, Carroll L. **Social Policy and Aging: A Critical Perspective**, Sage Publications, 2001, (Critical).

Estevez-Abe, Margarita. “Gender Bias in Skills and Social Policies: The Varieties of Capitalism Perspective on Sex Segregation”, **Social Politics: International Studies in Gender, State & Society**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2005, ss. 180–215.

Ethics Resource Center (ERC). **Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey**, Ethics Resource Center, 2013.

ETUC-CES, BusinessEurope, CEEP ve UEAPME. **European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach**, 8 Mart 2017. [http://resourcecentre.etuc.org/spaw\\_uploads/files/framework\\_agreement\\_on\\_active\\_ageing\\_003.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/spaw_uploads/files/framework_agreement_on_active_ageing_003.pdf) (17.02.2020).

EU Social Dialogue Resource Centre. “Active Ageing Joint Conference on Active Ageing”, <https://resourcecentre.etuc.org/active-ageing> (27.11.2020).

EU-OSHA, Cedefop, Eurofound ve EIGE. **Joint report on Towards Age-Friendly Work in Europe: a Life-Course Perspective on Work and Ageing from EU Agencies**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017.

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). “Silver Workers – Golden Opportunities”, **Briefing Note**, 2013.

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). **Working and Ageing Emerging Theories and Empirical Perspectives**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010, (Empirical).

European Commission ve Economic Policy Committee. **The 2009 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)**, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Luxembourg, 2009.

European Commission. "Towards a Europe for All Ages": Commission Adopts Communication, IP/99/359, Brussels, 27 May 1999, (All Ages) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_99\\_359](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_99_359) (31.12.2019).

European Commission. “Madrid European Council (15 and 16 December 1995): Presidency Conclusions”, DOC/95/9, (Madrid), [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_95\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_95_9) (31.12.2019).

European Commission. **2009 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)**, European Communities, 2009.

European Commission. **Communication from The Commission EUROPE 2020 A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth**, Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020.

European Commission. **Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 Establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation**, *Official Journal L 303*, 02/12/2000 P. 0016 – 0022, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML> (06.01.2020).

European Commission. **Decision of The European Parliament and of The Council on the European Year for Active Ageing (2012)**, COM(2010) 462, Brussels, 06.09.2010.

European Commission. **Employment in Europe**, Office for Official Publications of the European Communities, Belgium, 2006.

European Commission. **Joint Employment Report 2019**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.

European Commission. **Population Ageing in Europe: Facts, Implications and Policies Outcomes of EU-Funded Research**, Directorate-General for Research and Innovation Socioeconomic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014.

European Commission. **The 2018 Ageing Report Underlying Assumptions and Projection Methodologies**, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2018, (Underlying).

European Commission. **The Demographic Future of Europe – From Challenge to Opportunity**, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal

Opportunities Unit E.1, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

European Commission. **Trade Union Practices on Anti-Discrimination and Diversity**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010.

European Commission. **Transition from Work into Retirement**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008, (Transition).

European Court Reports. “**Judgment of the Court of 17 May 1990, Douglas Harvey Barber v Guardian Royal Exchange Assurance Group. - Reference for a Preliminary Ruling: Court of APPEAL (England) - United Kingdom. - Social policy - Equal Pay For Men and Women - Compulsory Redundancy - Early Payment of a Retirement Pension, Case C-262/88**”. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:61988CJ0262&from=EN> (31.12.2019).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), **Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice**, (Ed. Alan Walker ve Philip Taylor), Office for Official Publications of the European Communities Luxembourg, 1998, (Combat).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). **Work Preferences After 50**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014, (After 50).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). **Extending Working Lives Through Flexible Retirement Schemes: Partial Retirement**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016, (Partial).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). **Sustainable Work and The Ageing Workforce, A Report Based on The Fifth European Working Conditions Survey**, Eurofound, Luxembourg, 2012, (Sustainable).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). **Employment Opportunities For People With Chronic Diseases**, Eurofound, Luxembourg, 2014, (Diseases).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). **Ageing and Work in Europe**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004.

European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). “Industrial Relations and the Ageing Workforce: A Review of Measures to Combat Age Discrimination in Employment”, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2000/industrial-relations-and-the-ageing-workforce-a-review-of-measures-to-combat-age-discrimination-in> (30.11.2020).

European Trade Union Confederation (ETUC) ve Confédération Européenne Des Syndicats (CES). **European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach Interpretation Guide**, European Trade Union Confederation (ETUC), 8 Mart 2017.

European Trade Union Confederation ve Union of Industrial and Employers’ Confederations of Europe. “Framework of Actions for The Lifelong Development of Competencies and Qualifications”, 14 Mart 2002, s. 1.

EuroStat. “Involuntary Part-Time Employment as Percentage of The Total Part-Time Employment, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (02.09.2020).

EuroStat. “In-Work at-Risk-of-Poverty Rate by Age and Sex - EU-SILC survey”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (01.01.2021).

EuroStat. “Mortality and Life Expectancy Statistics”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality and life expectancy statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics) (15.09.2020).

EuroStat. “Part-time Employment as Percentage of The Total Employment, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (05.01.2021).

EuroStat. “Temporary Employees as A Percentage of The Total Number of Employees, By Sex and Age (%)”, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (05.01.2021).

Eyce, Berrin. “Tarihten Günümüze Türk Aile Yapısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, Sayı: 4, ss. 223-244.

Fallick, Bruce Chelimsky. “The Industrial Mobility of Displaced Workers”, **Journal of Labor Economics**, Cilt: 11, Sayı: 2, 1993, ss. 302–323.

Farmer, Pat. “Senior Circles: Jung's Theories Give Meaning to an Aging Population”, 7 Haziran 2012, <https://www.baltimoresun.com/ph-ho-n-senior-circles-0607-20120607-story.html> (02.11.2018).

Farr, James L. ve Erika L. Ringseis. “The Older Worker in Organizational Context: Beyond the Individual”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. Cary L. Cooper ve Ivan T. Robertson), John Wiley & Sons Inc., 2002, ss. 31-76.



Fechter, Charlotte ve Werner Sesselmeier. **Research Report on the Changing Labour Market Conditions for Older Workers**, FACTAGE – Fairer Active Ageing For Europe, 2017.

Feifs, Toms, Tina Weber, Oscar Vargas, Karel Fric, Maurizio Curtarelli ve Irene Mandl. **Role of Governments and Social Partners in Keeping Older Workers in the Labour Market**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2013.

Feldman, Daniel C. “The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization”, **The Academy of Management Review**, Cilt: 19, Sayı: 2, 1994, ss. 285-311.

Filgueira, Fernando ve Pilar Manzi. **Pension and Income Transfers for Old Age Inter-and Intra-Generational Distribution in Comparative Perspective**, Social Policy Series, United Nations Publication, 2017.

Flynn, Matt. **Representing an Ageing Workforce: Challenges and Opportunities for Trade Unions**, TUC Publication, 2014.

Flynn, Matthew, Martin Upchurch, Michael Muller-Camen ve Heike Schroder. “Trade Union Responses to Ageing Workforces in the UK and Germany”, **Human Relations**, Cilt: 66, Sayı: 1, 2013, ss. 45–64.

Fortuny, Mariangels, Alena Nesporova ve Natalia Popova. **Employment Promotion Policies for Older Workers in The EU Accession Countries, The Russian Federation and Ukraine**, International Labour Office, Employment Paper, 2003/50, Geneva.

Foster, Liam ve Alan Walker. “Active and Successful Aging: A European Policy Perspective”, **The Gerontologist**, 2015, Cilt: 55, Sayı: 1, 2014, ss. 83–90.

Fourzly, Michel ve Marc Gervais. **Collective Agreements and Older Workers in Canada**, Human Resources Development Canada Labour Program 2002.

Fraccaroli, Franco, Sara Zaniboni ve Donald Truxillo. "Job Design and Older Workers", **Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective**, (Ed. Silvia Profili, Alessia Sammarra ve Laura Innocenti), Advanced Series in Management, Cilt:17, 2017, ss. 139-159.

Francis, Tracy ve Fernanda Hoefel. **'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies**, McKinsey & Company, 2018.

Frerichs, Frerich, Robert Lindley, Paula Aleksandrowicz, Beate Baldauf ve Sheila Galloway. "Active Ageing in Organisations: A Case Study Approach", **International Journal of Manpower**, Cilt: 33, Sayı: 6, 2012, ss. 666-684.

Frey, Carl Benedikt ve Michael A. Osborne. **The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?**, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, 2013.

Froidevaux, Ariane, Valeria Alterman ve Mo Wang. "Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective", **Current and Emerging Trends in Aging and Work**, (Ed. Sara J. Czaja, Joseph Sharit ve Jacquelyn B. James), Springer Nature Switzerland AG, 2020, ss. 33-58.

Gallup ve International Labour Organization (ILO). **Towards A Better Future For Women and Work: Voices of Women and Men**, Gallup, Inc., and the International Labour Organization (ILO), (Geneva and Washington, DC), 2017.

Garen, John, Mark Berger ve Frank Scot. "Pensions, Non-Discrimination Policies, and the Employment of Older Workers", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Cilt: 36, Sayı: 4, 1996, ss. 417-429.

Gehrke, Lars, David Rule, Christoph Bellmann, Dania Dawood, Julie Kulik, Arno T. Kühn, Paul Moore, Sebastian Siemes, Lakshmi Singh ve Matthew Standley. **Industry 4.0: A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective**, Titelbild: VDI-Haus Düsseldorf, 2015.

Ghosheh Jr, N.S., Sangheon Lee ve Deirdre McCann. **Conditions of Work and Employment for Older Workers in Industrialized Countries: Understanding the Issues**, International Labour Organization, Geneva, 2006.

Givan, Rebecca Kolins ve Lena Hipp. “Public Perceptions of Union Efficacy: A Twenty-Four Country Study”, **Labor Studies Journal**, Cilt: 37, Sayı: 1, 2012, ss. 7-32.

Gordon, Michael E., John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson ve William E. Spiller. “Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates”, **Journal of Applied Psychology Monograph**, Cilt: 65, Sayı: 4, 1980, ss. 479-499.

Gökbayrak, Şenay. “İşgücü Piyasaları ve Sosyal Güvenlikte Dönüşüm Ekseninde Kadınların Emeklilik Güvencesi”, **Çalışma ve Toplum**, 2011/2, ss. 165-190.

Görgün Baran, Aylin, Velittin Kalıncara, Neriman Aral, Galip Akın, Gülen Baran ve Yasemin Özkan. **Yaşlı ve Aile İlişkileri Araştırması Ankara Örneği**, T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları, Genel Yayın No: 127, Ankara, 2005.

Green, Francis ve Steven McIntosh. The Intensification of Work in Europe, **Labour Economics**, Cilt: 8, 2001, ss. 291–308.

Green, Francis. "It's Been A Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain", **British Journal of Industrial Relations**, Cilt: 39, Sayı: 1, 2001, ss. 53-80.

Griffiths, Amanda. "Healthy Work For Older Workers: Work Design and Management Factors", **The Future for Older Workers New Perspectives**, (Ed. Wendy Loretto, Sarah Vickerstaff ve Phil White), Policy Press, 2007, ss. 121-138.

Griffiths, Amanda. "Work Design and Management - The Older Worker", **Experimental Aging Research**, Cilt: 25, Sayı: 4, 1999, ss. 411-420.

Griffiths, Heather, Nathan Keirns, Eric Strayer, Tommy Sadler, Susan Cody-Rydzewski, Gail Scaramuzzo, Sally Vyain, Jeff Bry, Faye Jones. **Introduction to Sociology**, OpenStax, 2nd Edition, <https://courses.lumenlearning.com/suny-herkimer-sociology-1/chapter/theoretical-perspectives-on-aging/> (19.10.2018).

Gringart, Eyal. "The Role of Stereotypes in Age Discrimination in Hiring: Evaluation and Intervention", **Edith Cowan University Research Online**, 2003.

Groot, Wim ve Maartje Verberne. "Aging, Job Mobility, and Compensation", **Oxford Economic Papers**, Cilt: 49, 1997, ss. 380-403.

Gruber, Jonathan ve David Wise. "Social Security and Retirement: An International Comparison", **The American Economic Review**, Cilt: 88, Sayı: 2, 1998, ss. 158-163.

Guzman, Allan B. De, Hazel N. Amrad, Roren Charisse G. Araullo ve Hershey Betricia O. Cheung. "A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace", **Educational Gerontology**, Cilt: 40, Sayı: 6, ss. 387-400.

Güler, Mehmet Atilla. “Borçla Yönetmek: 2000’li Yıllarda Türkiye’de Borçlanma ve Borçluluk”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu 2017 Özel Sayısı**, 2017, ss. 192-219.

Günaydın, Davuthan. “Türkiye’nin Demografik Dönüşümü Çerçevesinde İşgücünün Yaşlanma Sorunu”, **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi (YSAD)**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2018, s.s. 1-13.

Gündoğan, Naci. “Çalışma Ekonomisine Giriş ve Temel Kavramlar”, **Çalışma Ekonomisi-I**, (Ed. Naci Gündoğan ve M. Kemal Biçerli), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2012, ss. 2-19.

Güner, Zeynep Burcu. “Yaşam Tablolarıyla Uzun Ömürlülük Riskinin Emeklilik Sistemine Getirdiği Yükün Karşılaştırılması”, **Sosyal Güvence Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, 2016, ss. 47-81.

Güzel, Ali, Ali Rıza Okur ve Nurşen Caniklioğlu, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 2020.

Haq, Wajiha, Noor Azina Ismail ve Nurul Huda Mohd Satar. “Household Debt in Different Age Cohorts: A Multilevel Study”, **Cogent Economics & Finance**, Sayı: 6, 2018, ss. 1-16.

Hardy, Melissa. “Older Workers”, **Handbook of Aging and the Social Sciences**, (Ed. Robert H. Binstock ve Linda K. George), Elsevier Academic Press Publications, 2006, USA, (Older), s. 202-219.

Hardy, Melissa. “The Transformation of Retirement in Twentieth-Century America: From Discontent to Satisfaction: Why Retirement Continues to Evolve”, **American Society on Aging**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2002, (America), ss. 9-16.

Harlow, Robert E. ve Nancy Cantor. “Still Participating After All These Years: A Study of Life Task Participation in Later Life”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 6, 1996, ss. 1235–1249.

Harper, Sarah. “Economic and Social Implications of Aging Societies”, **Science**, Cilt: 346, Sayı: 6209, 2014, (Social), ss. 587-591.

Harper, Sarah. “The Challenge for Families of Demographic Ageing”, **Families in Ageing Societies A Multi-Disciplinary Approach**, (Ed. Sarah Harper), Oxford University Press, New York, 2014, (Families), ss. 6-30.

Hartlapp, Miriam ve Gunther Schmid. “Labour Market Policy for ‘Active Ageing’ in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions”, **Jnl Soc. Pol.**, Cilt: 37, Sayı: 3, 2008, ss. 409–431.

Havighurst, Robert J. “Successful Aging”, **The Gerontologist**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 8–13.

Havighurst, Robert J., Bernice L. Neugarten ve Sheldon S. Tobin. “Disengagement, Personality and Life Satisfaction in the Later Years”, **The Meanings of Age**, (Ed. Dail A. Neugarten), The University of Chicago Press, 1996, London, ss. 281-287.

Hawksworth, John, Richard Berriman ve Euan Cameron. **Will Robots Really Steal Our Jobs? An International Analysis of The Potential Long Term Impact of Automation**, Pricewaterhouse Coopers LLP, 2018.

Haynes, Michelle, Richard Upward ve Peter Wright. “Estimating the Wage Costs of Interand Intra-Sectoral Adjustment”, **Weltwirtschaftliches Archiv**, Cilt: 138, Sayı: 2, ss. 229–253.

Health and Safety Executive. **Costs to Britain of Workplace Fatalities and Self-Reported Injuries and Ill Health, 2017/18**, Health and Safety Executive, National Statistics, 2019, <http://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/cost-to-britain.pdf> (04.12.2019).

Hedge, Jerry W. “Strategic Human Resource Management and the Older Worker”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt: 23, Sayı: 1-2, 2008, ss. 109-123.

Henkens, Kène, Hendrik P. van Dalen, David J. Ekerdt, Douglas A. Hershey, Martin Hyde, Jonas Radl, Hanna van Solinge, Mo Wang ve Hannes Zacher, “What We Need to Know About Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade”, **The Gerontologist**, Cilt: 58, Sayı: 5, 2018, ss. 805–812.

Hennekam, Sophie ve Olivier Herrbach. “The influence of Age-Awareness Versus General HRM Practices on the Retirement Decision of Older Workers”, **Personnel Review**, Cilt: 44, Sayı: 1, 2015, ss. 3-21.

Herman, Edward S. ve Noam Chomsky. **Medya Halka Nasıl Evet Dedirtir Kitle İletişim Araçlarının Ekonomi Politikası**, çev. İsmail Kaplan, Minerva Yayınları, İstanbul, 1998.

Heyma, Arjan, Siemen van der Werff, Aukje Nauta ve Guurtje van Sloten. “What Makes Older Job-Seekers Attractive to Employers?”, **De Economist**, Sayı: 162, 2014, ss. 397–414.

Heywood, John S. ve W. Stanley Siebert, “Understanding the Labour Market for Older Workers: A Survey”, **Study of Labor (IZA) Discussion Paper**, Sayı: 4033, February 2009.

Higgs, Paul, Gill Mein, Jane Ferrie, Martin Hyde ve James Nazroo. “Pathways to Early Retirement: Structure and Agency in Decision-Making Among British Civil Servants”, **Ageing & Society**, Sayı: 23, 2003, s. 761–778.

Higgs, Paul ve Chris Gilleard. "Frailty, Abjection and the 'Othering' of the Fourth Age", **Health Sociology Review**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2014, ss. 10-19.

Hillier, Susan M. ve Georgia M. Barrow. **Aging, the Individual, and Society**, Thomson Wadsworth Publishing Company, Eighth Edition, 2007.

Hochschild, Arlie Russell. "Disengagement Theory: A Critique and Proposal", **American Sociological Review**, Cilt: 40, Sayı: 5, 1975, ss. 553-569.

Hofäcker, Dirk. **Older Workers in a Globalizing World An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries**, Edward Elgar Publishing, Inc., 2010, (Western).

Hofäcker, Dirk. **Globalization and the Labour Market Situation of Older Workers: Exploring Trends, Challenges and Strategies for Adaptation**, Mutual Learning Programme 2012 Spring 2012 Seminar, 2012, (Adaptation).

Hofäcker, Dirk, Sandra Buchholz and Hans-Peter Blossfeld. "Late Careers in a Globalizing World, A Comparison of Changes in Twelve Modern Societies", **Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society**, (Ed. Hans-Peter Blossfeld, Sandra Buchholz ve Dirk Hofäcker), Taylor & Francis e-Library, 2006, ss. 353-371.

Homrighausen, Pia ve Gerhard Krug. "Job Search Behavior of Older Workers and Labor Market Outcomes", **LASER Discussion Papers**, Sayı: 95, 2016.

Hooyman, Nancy R. ve H. Asuman Kiyak. **Social Gerontology: A Multidisciplinary Perspective**, Pearson Education, Boston, Tenth Edition, 2017.

Högman, Ann-Kristin. **Ageing in a Changing Society Elderly Men and Women in Urban Sweden 1830-1930**, The Demographic Data Base Umeå University, 1999.



Hsu, Hui-Chuan. "Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Cilt: 16, Sayı: 50, 2019, ss. 1-15.

Ilmakunnas, Pekka, Mika Maliranta ve Jari Vainiomäki. "The Roles of Employer and Employee Characteristics for Plant Productivity", *Journal of Productivity Analysis*, Cilt: 21, Sayı: 3, 2004, ss. 249-276.

Ilmarinen, Juhani, Kaija Tuomi, Leena Eskelinen, Clas-Hakan Nygard, Pekka Huuhtanen ve Matti Klockars, "Summary and Recommendations of a Project Involving Cross-Sectional and Follow-Up Studies on the Aging Worker in Finnish Municipal Occupations (1981-1985)", *Scand J Work Environ Health*, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, ss. 135-141.

Ilmarinen, Juhani E. "Aging Workers", *Occupational and Environmental Medicine*, Cilt: 58, Sayı: 8, 2001, (Aging), ss. 546-552.

Ilmarinen, Juhani, Timo Suurnäkki, Clas-Håkan Nygård ve Kurt Landau. "Classification of Municipal Occupations", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, ss. 12-29.

Ilmarinen, Juhani. "Physical Requirements Associated With the Work of Aging Workers in the European Union", *Experimental Aging Research*, Cilt: 28, Sayı: 1, 2002, (Physical), ss. 7-23.

Ilmarinen, Juhani. **Promoting Active Ageing in The Workplace**, European Agency for Safety and Health at Work, 2012, (Active).

Ilmarinen, Juhani. **Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union**, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2005, (Worklife).

Inderbitzin, Lukas, Stefan Staubli ve Josef Zweimüller. “Extended Unemployment Benefits and Early Retirement: Program Complementarity and Program Substitution”, **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Discussion Paper, Sayı: 7330, 2013.

Institute of Medicine. **Safe Work in the 21st Century: Education and Training Needs for the Next Decade's Occupational Safety and Health Personnel**, National Academy Press, Washington.

International Labour Office (ILO). **Introduction to Social Security**, International Labour Organization, Geneva, 1984.

International Labour Organization (ILO). **World Employment and Social Outlook Trends 2019**, International Labour Office, Geneva, 2019, (Trend).

International Labour Organization (ILO). “What Age Means for the Labour Force”, [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS\\_358943/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS_358943/lang--en/index.htm) (03.11.2019).

International Labour Organization (ILO). **Global Employment Trends 2014, Risk of A Jobless Recovery?**, International Labour Office, Geneva, 2014, (Jobless).

International Labour Organization (ILO). **R162 - Older Workers Recommendation, 1980** (No. 162), [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_IL\\_O\\_CODE:R162](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:R162), (03.02.2020).

International Labour Organization (ILO). **Social Protection For Older Persons: Key Policy Trends and Statistics**, Social Protection Department International Labour Office, Switzerland, 2014, (Protection).

International Labour Organization (ILO). **Social Security for All Building Social Protection Floors and Comprehensive Social Security Systems**, International Labour Office, 2012, (Security).

International Labour Organization (ILO). **Supporting Longer Working Lives: Multistage Approaches for Decent and Productive Work**, 1st Meeting of the G20 Employment Working Group under the Japanese G20 Presidency, 25-27 February 2019, Tokyo, Japan.

International Labour Organization (ILO). **Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture**, International Labour Office, Geneva, 2018, (Informal).

International Labour Organization (ILO). **World Employment and Social Outlook Trends 2020**, International Labour Office, Geneva, 2020, (World).

International Labour Organization (ILO). **World Employment and Social Outlook: Trends 2018**, International Labour Office, Geneva, 2018, (Trends 2018).

International Labour Organization (ILO). **World Employment Social Outlook Trends For Women**, International Labour Office, Geneva, 2017, (Women).

International Labour Organization (ILO). **World Social Protection Report 2017–19 Universal Social Protection to Achieve the Sustainable Development Goals**, International Labour Office, Geneva, 2017, (Sustainable).

International Labour Organization (ILO). **Promoting Decent Work For Ageing Population: Actors, Partners and Corporate Social Responsibility**, Background Paper to the G8 High-Level Meeting on Employment 12-13 May 2003, Paris.

International Social Security Association (ISSA). **Social Security Programs Throughout the World: Europe**, 2018, SSA Publication No. 13-11801, Eylül 2018, (Europe).

International Social Security Association (ISSA). **Social Security Programs Throughout the World: The Americas**, 2017, SSA Publication No. 13-11804, Mart 2018.

Işığışık, Özlem. **XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

Işıkhhan, Vedat. “Çalışanları Emekliliğe Hazırlamak”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 4, Aralık 1997, ss. 121-129.

İlhan, Ümit Deniz. **Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 2019.

Jewell, Albert J. “Tornstam’s Notion of Gerotranscendence: Re-Examining and Questioning the Theory”, **Journal of Aging Studies**, Sayı: 30, 2014, ss. 112–120.

Jill Quadagno ve Joseph Quinn, **Does Social Security Discourage Work?**, Boston College Working Papers in Economics, 1995.

Johnson, Malcolm L. “The Social Construction of Old Age as a Problem”, **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Pres, Cambridge, 2005, (Problem), ss. 563-571.

Johnson, Richard W. “Trends in Job Demands Among Older Workers, 1992–2002”, **Monthly Labor Review**, 2004, (Demand), ss. 48-56.

Jones, JR, JT Hodgson, TA Clegg ve RC Elliott. **Self-Reported Work-Related Illness in 1995 Results From a Household Survey**, Health & Safety Executive (HSE) Books, 1998.

Jousten, Alain, Mathieu Lefèbvre, Sergio Perelman ve Pierre Pestieau. “The Effects of Early Retirement on Youth Unemployment The Case of Belgium”, **Social Security Programs and Retirement around the World**, (Ed. Jonathan Gruber ve David A. Wise), A National Bureau of Economic Research Conference Reports, The University of Chicago Press, 2010, ss. 47- 76.

Jung, Carl G. “The Structure and Dynamics of the Psyche”, **The Collected Works**, (Ed. Sir Herbert Read, Michael Fordham ve Gerhard Adler), Routledge & Kegan Paul Ltd., 1960, ss. 301-318.

Kail, Ben Lennox, Jill Quadagno ve Jennifer Reid Keene. “The Political Economy Perspective of Aging”, **Handbook of Theories of Aging**, (Ed. Vern L. Bengtson, Merrill Silverstein, Norella M. Putney ve Daphna Gans), Springer Publishing Company, New York, 2009, ss. 555-572.

Kanfer, Ruth, Connie R. Wanbrg ve Tracy M. Kantrowitz. “Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 86, Sayı: 5, 2001, ss. 837-855.

Karadeniz, Oğuz. “Türkiye’de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 2, 2011, ss. 83-127.

Karpinska, Kasia, Kene Henkens ve Joop Schippers. “The Recruitment of Early Retirees: Avignette Study of the Factors That Affect Managers’ Decisions”, **Ageing and Society**, Sayı: 31, 2011, ss. 570–589.

Keim, Alaina C., Ronald S. Landis, Charles A. Pierce ve David R. Earnes. “Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Insecurity”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt: 19, Sayı: 3, 2014, ss. 269 –290.

Kelly, Kip. **Managing the Multigenerational Workplace**, UNC Executive Development, 2014.

Keune, Maarten. **Trade Unions and Young Workers in Seven EU Countries**, ADAPT-Association for International and Comparative Studies in Labour Law and Industrial Relations, Modena, Italy, 2015.

Kim, Minseo ve Terry A. Beehr. “Retirement from Three Perspectives Individuals, Organizations, and Society”, **Aging and Work in The 21st Century**, (Ed. Kenneth S. Shultz ve Gary A. Adams), Taylor & Francis Group, New York, 2019, ss. 273-291.

Kirkpatrick, Andrea. “How Ready Is Jobcentre Plus to Help People in Their 60s Find Work?”, **Department for Work and Pensions In-House Research**, Sayı: 11, 2012.

Kleindienst, Mario, Matthias Wolf, Christian Ramsauer ve Viktoria Pammer. **Industry 4.0: What Workers Need and What ICT Can Give - An Analysis**, 16th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business (i-KNOW 2016), Graz, Austria.

Kluve, Jochen, David Card, Michael Fertig, Marek Góra, Lena Jacobi, Peter Jensen, Reelika Leetmaa, Leonhard Nima, Eleonora Patacchini, Sandra Schaffner, Christoph M. Schmidt, Bas Van Der Klaauw ve Andrea Weber. **Active Labor Market Policies in Europe: Performance and Perspectives**, Springer, Berlin, 2007.

Kluytmans, Frits ve Marlies Ott. "Management of Employability in The Netherlands", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 8, Sayı: 2, 1999, ss. 261-272.

Knox, David. **Melbourne Mercer Global Pension Index**, Monash Centre for Financial Studies, 2019.

Kohli, Martin and Martin Rein. "The Changing Balance of Work and Retirement", **Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force**, (Ed. Martin Kohli, Martin Rein, Anne-Marie Guillemard ve Herman van Gunsteren), Cambridge University Press, 1991, ss. 1-35.

Kohli, Martin. "Institutionalisierung und Individualisierung in der Erwerbsbiographie", **Riskante Freiheiten: Individualisierung in Modernen Gesellschaften**, (Ed. Ulrich Beck ve E. Beck- Gernsheim), Suhrkamp, Frankfurt, 1994, s. 222. ss. 219–244.

Kok, Wim. **Facing the Challenge, The Lisbon Strategy for Growth and Employment**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2004.

Kon, Barbaros. "Kuşakları Anlamak ve Yönetmek", 15.05.2017, <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/> (21.11.2020).

Kooij, Dorien T. A. M. ve Karina Van De Voorde. "Strategic HRM for Older Workers", **Aging Workers and the Employee-Employer Relationship**, (Ed. P. Matthijs Bal, Dorien T.A.M. Kooij, Denise M. Rousseau), Springer International Publishing Switzerland, 2015, ss. 57-72.

Kooij, Dorien, Annet De Lange, Paul Jansen ve Josje Dijkers. "Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age a Conceptual Review", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23 Sayı: 4, 2008, ss. 364-394.

Kooij, Dorien. **Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices**, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010.

Köse, Sevda. “Sendikal Bağlılık ve Bir Alan Araştırması”, **Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar**, Sayı: 1, 2017, ss. 67-81.

Krause, Neal ve R. David Hayward. “Religion, Health, and Aging”, **Handbook of Aging and the Social Sciences**, (Ed. Kenneth Ferraro, Linda George), Elsevier Inc., Eighth Edition, 2016, ss. 251-270.

Krinitcyna, Z.V., T.R. Mikhailova ve M.V. German. “Discrimination Problems of Retirement Age Employees”, **SHS Web of Conferences 28**, 01061, 2016, ss. 1-5.

Kuzgun, Yıldız. “Kendini Gerçekleştirme”, **Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi**, Sayı: 10, 1972, ss. 162-172.

Labor Relations and Research Center University of Massachusetts. **Planning for Retirement How to Prepare and Present a Pre-Retirement Program**, Administration on The Aging Department of Health, Education and Welfare, 1970.

Lange, Jean ve Sheila Grossman. “Theories of Aging”, **Gerontological Nursing Competencies for Care**, (Ed. Kristen L. Mauk), Jones and Bartlett Publishers Inc., 2006, ss. 57-84.

LaTulippe, Denis ve John Turner. “Partial Retirement and Pension Policy in Industrialized Countries”, **International Labour Review**, Cilt: 139, Sayı: 2, ss. 179-195.

Lazear, Edward P. “Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach”, **Journal of Political Economy**, Cilt: 117, Sayı: 5, 2009, ss. 914-940.



Lazear, Edward P. "Why Is There Mandatory Retirement?", **Journal of Political Economy**, Cilt: 87, Sayı: 6 1979, ss. 1261-1284.

Leandro-França, Cristineide, Hanna Van Solinge, Kène Henkens ve Sheila Giardini Murta. "Effects of Three Types of Retirement Preparation Program: A Qualitative Study of Civil Servants in Brazil", **Educational Gerontology**, Cilt: 42, Sayı: 6, 2016, ss. 388-400.

LeCompte, Margaret D. ve Judith Preissle Goetz. "Ethnographic Data Collection in Evaluation Research", **Educational Evaluation and Policy Analysis Fall.**, Cilt: 4, Sayı: 3, 1982, (Ethnographic), ss. 387-400.

LeCompte, Margaret D. ve Judith Preissle Goetz. "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research", **Review of Educational Research Spring**, Cilt: 52, Sayı: 1, 1982, (Reliability), ss. 31-60.

Leeson, George W. "Realizing the Potentials of Ageing", **Population Ageing**, Sayı: 10, 2017, ss. 315–321.

Leeson, George W. ve Sarah Harper. **The Global Ageing Survey (GLAS) –Ageing and Later Life United Kingdom and Europe**, Oxford Institute of Ageing, University of Oxford Research Report 107, 2007.

Lemon, Bruce William. **An Exploration of The Activity Theory of Aging: Activity Types and Life Satisfaction Among in Movers to a Retirement Community**, (Published Master Thesis), Faculty of The Graduate School University of Southern California, 1969.

Levenson, Alec ve Jennifer J. Deal. "Generational Conflict At Work: Separating Fact From Fiction", **SHRM Foundation**, 2016.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Generational%20Conflict%20at%20Work.pdf> (21.11.2020).

Limoncuoğlu, S. Alp. **Karşılaştırmalı Hukukta Kıdem Tazminatı Uygulamaları**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010.

Lincoln, Jenny. **An Ageing Workforce in The Digital Era: Older Workers, Technology and Skills, Business in the Community**, The Prince's Responsible Business Network, Tata Consultancy Services, 2017.

Lindley, Robert ve Nicola Duell. **Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment**, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, 2006.

Little, William. **Introduction to Sociology**, 1st Canadian Edition, BC Campus Open ED, 2014, s. 423.

Lloyd-Sherlock, Peter. **Old Age and Social Policy: Global Comparisons**, Macmillan Press Ltd., London, 1997.

Lo, Ruth ve Ron Brown. "Stress and Adaptation: Preparation for Successful Retirement, Australian and New Zealand", **Journal of Mental Health Nursing**, Cilt: 8, 1999, ss. 30–38.

Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-Year Odyssey", **The American Psychological Association**, Cilt: 57, Sayı: 9, 2002, ss. 705–717.

Lord, Robert L. "Traditional Motivation Theories and Older Engineers", **Engineering Management Journal**, Cilt: 14, Sayı: 3, 2002, ss. 3-7.

Lord, Robert L. **Empirical Evaluation of Classical Behavioural Theories with Respect to The Motivation of Older Knowledge Workers**, Dissertation, University of Alabama, 2004.

Lyons, Imogen. **Public Perceptions of Older People and Ageing: A Literature Review**, National Centre for the Protection of Older People, Dublin, 2009.

Macionis, John J. **Sosyoloji**, Çev. Vildan Akan, Nobel Yayınlar, Ankara, 2013.

Manfredi, Simonetta ve Lucy Vickers. “Meeting The Challenges of Active Ageing in The Workplace: Is The Abolition of Retirement The Answer?”, **European Labour Law Journal**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2013, ss. 251-271.

Marmora, Paul ve Moritz Ritter. **Unemployment and the Retirement Decisions of Older Workers**, Department of Economics DETU Working Paper 14-01, Philadelphia, 2014.

Marra, Salvatore, Deniz Akdoğan ve Tuğba Aydın. **Sendikalarda Gençlik, Gençlik İçin Sendikalar - Avrupa ve Türkiye’deki Gençler İçin Pratik Bir Kılavuz**, ETUC, Brüksel, 2016.

Marshall, Joanne Gard ve Victor Marshall. “New Patterns of Aging: Implications for Libraries and Cultural Institutions”, **Boomers and Beyond: Reconsidering the Role of Libraries**, (Ed. Pauline Rothstein ve Diantha Dow Schull), American Library Association, Chicago, 2010, ss. 3-14.

Marshall, Victor W. ve Anil Verma. “Later Life: Restructuring Work and the Transition from Employment to Retirement Introduction”, **Restructuring Work and the Life Course**, (Ed. Victor W. Marshall, Walter R. Heinz, Helga Krueger ve Anil Verma), University of Toronto Press, 2001, ss. 229-257.

Marshall, Victor W. ve Joanne Gard Marshall. “Ageing and Work in Canada: Firm Policies”, **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2003, ss. 625–639.

Marshall, Victor W. ve Philip Taylor. “Restructuring the Lifecourse: Work and Retirement”, **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**, (Ed. Malcolm L. Johnson), Cambridge University Press, 2005, ss. 572-582.

Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**, Harper & Row, Second Edition, New York, 1970.

Massey, Fiona. “Participation Rates in the UK – 2014 – 3. Older People”, **Office For National Statistics**, 19 Mart 2015, ss. 1-15.

Mathieu, John, M. Travis Maynard, Tammy Rapp ve Lucy Gilson. “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future”, **Journal of Management**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2008, ss. 410-476.

Mayer, Karl Ulrich. “Life Courses and Life Chances in a Comparative Perspective”, **Analyzing Inequality: Life Chances and Social Mobility in Comparative Perspective**, (Ed. Stefan Svallfors), Stanford University Press Stanford, California, 2005, ss. 17-55.

Mays, Nicholas ve Catherine Pope. “Qualitative Research in Health Care Assessing Quality in Qualitative Research”, **BMJ Clinical Research**, 2000, ss. 50-52.

Mazzonna, Fabrizio ve Franco Peracchi. “Unhealthy Retirement?”, **The Journal of Human Resources**, Cilt: 52, Sayı: 1, 2017, ss. 2-42.

McCann, Robert M. “Communication, Aging, and Culture”, **Oxford Research Encyclopedia of Communication**, 2017, ss. 1-29.

McCann, Robert ve Howard Giles. “Ageism in the Workplace: A Communication Perspective”, **Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons**, (Ed. T.D. Nelson), MA: The MIT Press, Cambridge, 2002, ss. 163-199.

McDonald, Frank ve Margaret Potton. “The Nascent European Policy Towards Older Workers: Can the European Union Help the Older Worker?”, **Personnel Review**, Cilt: 26, Sayı: 4, 1997, ss. 293-306.

McEvoy, Glenn M. ve Wayne F. Cascio. “Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 74, Sayı: 1, 1989, ss.11-17.

McMullin, Julie Ann. “Diversity and The State of Sociological Aging Theory”, **Gerontologist**, 40, 2000, ss. 517–530.

McMullin, JulieAnn ve Victor W. Marshall. “Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal”, **The Gerontologist**, Cilt: 41, Sayı: 1, 2001, ss. 111-122.

Meiner, Sue. **Gerontologic Nursing**, Elsevier Inc., 2014.

Mercer. **Mercer CFA Institute Global Pension Index**, Mercer, Melbourne, 2020.

Merriam, Sharan B. **Nitel Araştırma Desen İçin Bir Rehber**, (Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.

Metal İşverenleri Sendikası (MESS). **MESS – Türk Metal Sendikası Grup Toplu İş Sözleşmesi 2017-2019**, Elma Basım Yayın ve İletişim, İstanbul, 2018.

Metin, Banu. **Dünyada ve Türkiye’de Yaşlanma Sorunu, Yaşlanan Toplum ve Aktif Yaşlanma**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2016.

MetLife. **The Emerging Retirement Model Study: A Survey of Plan Sponsors**, Metropolitan Life Insurance Company, New York, 2009.

Midtsundstad, Tove ve Hanne Bogen. “Active Aging Policies between Individual Needs and Collective Goods. A Study of Active Aging Policies and Practices in Norway”, **Nordic Journal of Working Life Studies**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2014, ss. 139–158.

Miles, Matthew B. ve A. Michael Huberman, **Qualitative Data Analysis An expanded Sourcebook**, SAGE Publications, Second Edition, California, 1994.

Mills, Melinda ve Hans-Peter Blossfeld. **Globalization, Uncertainty and Changes in Early Life Courses**, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 6. Jahrg., Heft2, 2003, ss. 188-218.

Mineo, Liz. “Good Genes Are Nice, But Joy Is Better”, **The Harvard Gazette Health and Medicine**, 11.04.2017.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. “The Changing World of Work Digitalization, Automation and The Future of Work”, **Italy’s Contribution to the ILO Centenary**.

Modigliani, Franco. “Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations”, **The American Economic Review**, Cilt: 76, Sayı: 3, Haziran 1986, ss. 297-313.

Mohr, Gisela B. “The Changing Significance of Different Stressors After The Announcement of Bankruptcy: A Longitudinal Investigation With Special Emphasis on Job Insecurity”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı: 21, 2000, ss. 337-359.

Mongourdin-Denoix, Sarah ve Sebastian Schulze-Marmeling. **Older Workers and Employment**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2011.

Morgan, Leslie A. ve Suzanne R. Kunkel. **Aging, Society, and The Life Course**, Springer Publishing Company, 2007, New York.

Morgeson, Frederick P. ve Stephen E. Humphrey. “The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 91, Sayı: 6, 2006, ss. 1321–1339.

Morris, Michael G., Viswanath Venkatesh ve Phillip L. Ackerman. “Gender and Age Differences in Employee Decisions About New Technology: An Extension to the Theory of Planned Behavior”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Cilt: 52, Sayı: 1, 2005, ss. 69-84.

Morschhäuser, Martina ve Reinhold Sochert. **Healthy Work in an Ageing Europe Strategies and Instruments for Prolonging Working Life**, European Network for Workplace Health Promotion, 2006.

Morse, Dean. **The Utilization of Older Workers**, National Commission for Manpower Policy, Special Report No. 33, Washington D.C., 1979.

Munnell, Alicia H. ve April Yanyuan Wu. “Do Older Workers Squeeze Out Younger Workers?”, **Stanford Institute for Economic Policy Research**, SIEPR Discussion Paper No. 13-011.

Murphy, Wendy Marcinkus. “Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders”, **Human Resource Management**, Cilt: 51, Sayı: 4, 2012, ss. 549–574.

Mütevellioğlu, Nergis. “İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı”, **V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu**, 2013.

Näswall, Katharina ve Hans De Witte. "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables", **Econ. Ind. Democracy** 24, 2003, ss. 189–215.

National Prevention, Health Promotion ve Public Health Council. **Healthy Aging in Action Advancing the National Prevention Strategy, National Prevention Council, Healthy Aging in Action**, Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, Office of the Surgeon General; 2016.

National Research Council. **Preparing for an Aging World: The Case for Cross-National Research**, Panel on a Research Agenda and New Data for an Aging World, Committee on Population and Committee on National Statistics, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, National Academy Press, Washington, 2001.

National Union of Journalists (NUJ). "NUJ 60+", <https://www.nuj.org.uk/rights/60-plus/> (22.11.2019).

Nauta, Aukje. **Health and Employability of Older Workers**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2005, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2005/health-and-employability-of-older-workers> (05.09.2019).

Nayyar, Deepak. "Why Employment Matters: Reviving Growth and Reducing Inequality", **International Labour Review, Cilt:** 153, Sayı: 3, 2014, ss. 351-364.

Neal, Derek. "Industry-Specific Human Capital: Evidence from Displaced Workers", **Journal of Labor Economics, Cilt:** 13, Sayı: 4, 1995, ss. 653-677.

Neugarten, Bernice L., Robert J. Havighurst ve Sheldon S. Tobin. "Personality and Patterns of Aging", **Middle Age and Aging A Reader in Social Psychology**, (Ed. Bernice L. Neugarten), The University of Chicago, 1968, London.



Newman, Katherine. “Retirement Shouldn’t Mean Poverty”, **Common Dreams**, July 29, 2019, <https://www.commondreams.org/views/2019/07/29/retirement-shouldnt-mean-poverty> (15.11.2019).

Newsom, Jason T. ve Richard Schulz. “Social Support as a Mediator in the Relation Between Functional Status and Quality of Life in Older Adults”, **Psychol Aging**, Cilt: 11, Sayı: 1, 1996, ss. 34-44.

Ng, Thomas W. H. ve Daniel C. Feldman. “Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers With Meta-Analytical Data”, **Personnel Psychology**, Sayı: 65, 2012, ss. 821–858.

NHS Working Longer Group. The **Ageing Workforce: Checklist to Assess Organisational Readiness**, NHS Employers, 2015.

Nicholson, Paul J., Grant Mayho, Chris Sharp ve Susan Robson. **Ageing and the Workplace A Report from the BMA Occupational Medicine Committee**, British Medical Association, 2016.

OECD. Stat. “LFS by Sex and Age - Indicators: Unemployment Rate”, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T) (05.11.2019).

OECD.Stat, “Employment by Job Tenure Intervals – Frequency”, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_FREQ](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_FREQ) (10.01.2021).

OECD. Stat, “LFS by Sex and Age - Indicators: Unemployment Rate”, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T) (31.12.2020).

OECD.Stat. “Collective Bargaining Coverage”, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (16.11.2019).

OECD.Stat. “Incidence of Unemployment by Duration”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (30.12.2020)

OECD.Stat, “LFS by Sex and Age - Indicators: Labour Force Participation Rate”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (27.12.2020).

OECD.Stat. “Short-Term Labour Market Statistics: Activity Rates”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (28.10.2019).

OECD.Stat. “Trade Union / Trade Union Density”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T#) (16.11.2019).

OECD.Stat, ”LFS by Sex and Age - Indicators: Employment-Population Ratios”,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL\\_T](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EPL_T) (28.12.2020).

OECDSTAT. “Elderly Population”, <https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm#indicator-chart>, (10.08.2018).

Ofluoğlu, Gökhan ve Banu Özbucak Albar. “Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Emek ve Toplum**, Cilt: 6, Yıl: 6, Sayı: 15, 2017, ss. 335-360.

Oktay, Uraz ve Olcay Tüzün. “Yaşlılığın Psikolojisi”,  
<http://www.kemalsayar.com/KatagoriDetay-Yasliligin-Psikolojisi-66.html>  
(05.11.2018).

Oleksiyenko, Olena ve Danuta Życzyńska-Ciołek. “Structural Determinants of Workforce Participation after Retirement in Poland”, **Population Ageing**, Cilt: 11, 2018, ss. 83–103.

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Employment Outlook 1998 - Towards an Employment-Centred Social Policy**, OECD Publishing, Paris, 1998, (Outlook 1998).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Employment Outlook 1993**, OECD Publishing, Paris, (Outlook 1993).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Employment Outlook 2017**, OECD Publishing, Paris, 2017, (Outlook 2017).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility, Overview and Main Findings**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Elevator).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Adapting to Demographic Change**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Change).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies Netherlands -Vieillissement et politiques de l'emploi**, OECD Publishing, Paris, 2005, (Netherlands).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies Working Better With Age Overview**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Better).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies United States 2018 Working Better With Age and Fighting Unequal Ageing**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Fighting).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies: Live Longer, Work Longer**, OECD Publishing, Paris, 2006, (Longer).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies Working Better with Age Overview, Working Better with Age: Synthesis Older Workers**, OECD Publishing, 2019, (Synthesis).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Ageing and Employment Policies Netherlands Working Better With Age**, OECD Publishing, Paris, 2014, (Netherlands Age).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Employment Outlook 1999 Giving Youth a Better Start**, OECD Publishing, Paris, 1999, (Youth).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Employment Outlook 2001**, OECD Publishing, Paris, 2001, (Outlook 2001).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Good Jobs for All in a Changing World of Work The OECD Jobs Strategy**, OECD Publishing, Paris, 2018, (Strategy).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Maintaining Prosperity in an Ageing Society**, OECD Publishing, Paris, 1998, (Prosperity).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **OECD Employment Outlook 2006: Boosting Jobs and Incomes**, OECD Publishing, Paris, 1996, (Boosting).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **OECD Employment Outlook 2019 The Future of Work**, OECD Publishing, Paris, 2019, (Future).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **OECD Economic Surveys: Portugal 2014**, OECD Publishing, Paris, 2014, (Portugal).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **OECD Employment Outlook 2003: Towards More and Better Jobs**, OECD Publishing, Paris, 2003, (Outlook 2003).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Pensions At A Glance 2017: OECD and G20 Indicators**, OECD Publishing, Paris, 2017, (Pension).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer**, OECD Publishing, Paris, 2020, (Inclusive).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Preventing Ageing Unequally**, OECD Publishing, Paris, 2017, (Unequally).

Öğütoğulları, Eren ve Cem Kılıç. “Türkiye İşgücü Piyasasında Yeni Bir Problem Alanı: 40 Yaş ve Üstü İşsizler”, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2016, ss. 85-97.

Öz, Fatma. “Yaşamın Son Evresi: Yaşlılık Psikososyal Açıdan Gözden Geçirme”, **Kriz Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2002, ss. 17-28.

Özen, Serap ve Çağlar Özbek. “Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Çalışma ve Toplum**, 2017/2, ss. 547-572.

Öztürk, Fundanur. “Kıdem Tazminatı: DİSK ve Türk-İş'ten Kıdem Tazminatını Ortadan Kaldıracak Girişimlere Son Verme Çağrısı”, 26.06.2020, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-53200713> (05.12.2020).

Öztürk, Osman ve Aziz Çelik. **Sosyal Güvenlikte Hak Kaybı Dönemi**, Ankara Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Birinci Baskı, Kasım 2008.

Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü. **Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı Uygulama Programı**, T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ankara, 2012.

Özveri, Murat. **Sendikal haklar 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Yasası**, Birleşik Metal-İş Yayınları, İstanbul, 2012.

Pack, Jochen, Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius ve Martina Morschhauser ve Heimfrid Wolff. **Future Report Demographic change Innovation Ability in an Ageing Society**, Bonn, 1999.

Palaz, Serap. "Düzgün İş (Decent Work) Kavramı ve Ölçümü: Türkiye ve OECD Ülkelerinin Bir Karşılaştırması", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, Sayı: 50, 2005, ss. 479-505.

Palmore, Erdman Ballagh. **Ageism: Negative and Positive**, Springer Publishing Company, New York, 1999.

Parrillo, Vincent N. **Encyclopedia of Social Problems (Two Volume Set)**, SAGE Publications Inc, 2008.

Paul, Constança, Oscar Ribeiro ve Laetitia Teixeira. “Active Ageing: An Empirical Approach to the WHO Model”, **Hindawi Publishing Corporation Current Gerontology and Geriatrics Research**, Sayı: 12, 2012, ss. 1-10.

Paul, Robert J. ve James B. Townsend. “Managing the Older Worker: Don't Just Rinse Away the Gray”, **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, Cilt: 7, Sayı: 3 1993, ss. 67-74.

Paullin, Cheryl ve Deborah L. Whetzel. “Retention Strategies and Older Workers”, **The Oxford Handbook of Work and Aging**, (Ed. Jerry W. Hedge ve Walter C. Borman), Oxford Library of Psychology, New York, 2012, ss. 392-418.

Paullin, Cheryl. **The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Mature Employees**, The Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, 2014.

Pearson, Maggie. **Experience, Skill And Competitiveness The Implications of an Ageing Population For The Workplace**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin, 1996.

Peeters, Maria C.W. ve Hetty van Emmerik. “An introduction to The Work and Well-Being of Older Workers From Managing Threats to Creating Opportunities”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2008, ss. 353-363.

Phillipson, Chris. “Changing Life Course Transitions: Implications for Work and Lifelong Learning”, **Older Workers in Europe**, (Ed. Anthony Chiva ve Jill Manthorpe), McGraw-Hill Open University Press, 2009, ss. 109-126.

Phillipson, Chris. **Capitalism and the Construction of Old Age**, The Macmillan Press Ltd., 1982.

Pitt-Catsoupes, Marcie ve Michael A. Smyer. **Older Workers: What Keeps Them Working?**, Chestnut Hill, Mass.: Sloan Center on Aging & Work at Boston College, 2005.

Pitt-Catsoupes, Marcie, Joelle Sano ve Christina Matz-Costa. “Unions' Responsiveness to the Aging of the Workforce”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt: 24 Sayı: 1-2, ss. 125-146.

Pizzolato, Nicola. **Challenging Global Capitalism Labor Migration, Radical Struggle, and Urban Change in Detroit and Turin**, Palgrave Macmillan, New York, 2013.

Polak-Sopinska, Aleksandra, Zbigniew Wisniewski, Anna Walaszczyk, Anna Maczewska ve Piotr Sopinski. "Impact of Industry 4.0 on Occupational Health and Safety", **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 2019, ss. 40–52.

Poscia, Andrea, Umberto Moscato, Daniele Ignazio La Milia, Sonja Milovanovic, Jovana Stojanovic, Alice Borghini, Agnese Collamati, Walter Ricciardi ve Nicola Magnavita. "Workplace Health Promotion For Older Workers: A Systematic Literature Review", **BMC Health Services Research**, Cilt: 16, Sayı: 5, 2016, ss. 415-479.

Posthuma, Richard A. ve Michael A. Campion. "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions", **Journal of Management**, Cilt: 35, Sayı: 1, 2009, ss. 158-188.

Powell, Martin ve Armando Barrientos. "Welfare Regimes and the Welfare Mix", **European Journal of Political Research**, Sayı: 43, 2004, ss. 83–105.

Prime The Prince's Initiative for Mature Enterprise. **The Missing Million, Illuminating the Employment challenges of the Over 50s**, Business in the Community, 2014.

Putney, Norella M., Dawn E. Alley ve Vern L. Bengtson. "Social Gerontology as Public Sociology in Action", **The American Sociologist**, Fall-Winter 2005, ss. 88-104.

Rau, Barbara L. ve Gary A. Adams. "Aging, Retirement, and Human Resources Management: A Strategic Approach", **The Oxford Handbook of Retirement**, (Ed. Mo Wang), Oxford Handbooks Online, 2012, s. 117-136.

Rau, Barbara L. ve Gary A. Adams. "Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, 2005, ss. 649–660.



Rees, Albert. "Labor Economics: Effects Of Miore Knowledge Information Networks in Labor Markets", **The American Economic Review**, Cilt: 56, Sayı: ½, 1966, ss. 559-566.

Remery, Chantal, Kène Henkens, Joop Schippers ve Peter Ekamper. "Managing an Aging Workforce and A Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers", **Population Research and Policy Review**, Cilt: 22, 2003, ss. 21–40.

Rhodes, Susan R. "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", **Psychological Bulletin**, Cilt: 93, Sayı: 2, 1983, ss. 328-367.

Riley, Matilda White, Marilyn Johnson ve Anne Foner. **Aging and Society: A Sociology of Age Stratification (Vol. 3)**, Russell Sage Foundation, New York, 1972.

Rix, Lindsey. **Aviva Real Retirement Report 2017 Part 1**, Aviva Press Office, 2017.

Rizzuto, Tracey E. "Age and Technology Innovation in the Workplace: Does Work Context Matter?", **Computers in Human Behavior**, Sayı: 27, 2011, ss. 1612–1620.

Rockwood, Kate. "Hiring in the Age of Ageism", 22 Ocak 2018, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0218/pages/hiring-in-the-age-of-ageism.aspx> (20.11.2020).

Rodgers, Barbara N., John Greve ve John Stewart Morgan. **Comparative Social Administration**, Aldine Transaction, New York, 2009.

Rodin, Judith ve Ellen Langer. "Aging Labels: The Decline of Control and the Fall of Self-Esteem", **Journal of Social Issues**, Cilt: 36, Sayı: 2, 1980, ss. 12–29.

Rogelberg, Steven G. **Encyclopedia of Organizational Psychology**, SAGE Publications, Inc., 2007.

Roscigno, Vincent J., Sherry Mong, Reginald Byron ve Griff Tester. "Age Discrimination, Social Closure and Employment", **The University of North Carolina Press, Social Forces**, Cilt: 86, Sayı: 1, 2007, ss. 313-334.

Rose, Arnold M. "Subculture of The Aging: A Topic for Sociological Research", **Middle Age and Aging**, (Ed. Bernice L. Neugarten), The University of Chicago Press, 1968, ss. 29-34.

Rosenfeld, Carl ve Scott Campbell Brown. "The Labor Force Status of Older Workers", **Monthly Labor Review**, Cilt: 102, Sayı: 11, 1979, ss. 12-18.

Rosenthal, Doreen A., Ross M. Gurney ve Susan M. Moore. "From Trust to Intimacy: A New Inventory for Examining Erikson's Stages of Psychosocial Development", **Journal of Youth and Adolescence**, Cilt: 10, Sayı: 6, 1981, ss. 525-537.

Roskies, Ethel ve Christiane Louis-Guerin. "Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 11, Sayı: 5, 1990, ss. 345-359.

Rothwell, Andrew ve John Arnold. "Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale", **Personnel Review**, Cilt: 36, Sayı: 1, 2007, ss. 23-41.

Rowe, John W. ve Robert L Kahn. "Successful Aging", **The Gerontologist**, Cilt: 37, Sayı: 4, 1997, ss. 433-440.

Rowe, John W. ve Robert L. Kahn. "Human Aging: Usual and Successful", **Science, New Series**, Cilt: 237, Sayı: 4811, 1987, ss. 143-149.

Rožman, Maja ve Vesna Čančer. "The Impact of Adequate Working Conditions for Older Employees on Work Engagement of Older Employees in Financial Services Companies", **Universal Journal of Management**, Cilt: 7, Sayı: 5, 2019, ss. 141-151.

Rudawska, Iga. "Active Ageing and its Impact on Labour Market", **Economics & Sociology**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2010, ss. 9-24.

Rudolph, Cort W., Eileen C. Toomey ve Boris B. Baltes, "Considering Age Diversity in Recruitment and Selection: An Expanded Work Lifespan View of Age Management", *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*, (Ed. Emma Parry ve Jean McCarthy), Palgrave Macmillan, London, 2017, ss. 607-638.

Saba, Tania ve Gilles Guerin. "Extending Employment Beyond Retirement Age: The Case of Health Care Managers in Quebec", **Public Personnel Management**, Cilt: 34, Sayı: 2, 2005, s. 195–214.

Sarıca, Ahmet Oğuz. "Türkiye'de Emeklilik Sistemlerinin Yaşlı ve Emekli Yoksulluğu Üzerine Etkisi", **Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD)**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2019, ss. 477-498.

Scagnetti, Nina, Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Urška Gračner, Andreja Meziniec, Mojca Omerzu, Vida Fajdiga Turk ve Maja Čuić. **Pre-Retirement Preparation for Healthy and Active Ageing**, (Ed. Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Nina Scagnetti), Ljubljana, 2015.

Schaie, K. Warner. "The Course of Adult Intellectual Development", **American Psychologist**, Cilt: 49, Sayı: 4, 1994, ss. 304–313.

Schalk, René ve Donatienne Desmette, "Intentions to Continue Working and Its Predictors", **Aging Workers and The Employee Employer Relationship**, (Ed. P.

Matthijs Bal, Dorien T.A.M. Kooij ve Denise M. Rousseau), Springer International Publishing, New York, 2015, ss. 187-201.

Schaufeli, Wilmar B. ve Bram P. Buunk. "Burnout: an Overview of 25 Years of Research and Theorizing", **The Handbook of Work and Health Psychology**, (Ed. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst ve Cary L. Cooper), John Wiley & Sons, Chichester, 2003, ss. 383-425.

Schein, Edgar H. "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", **The Academy of Management Executive**, Cilt: 10, Sayı: 4, 1996, ss. 80-88.

Schein, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2017.

Schinner, Matthias, Andr e Calero Valdez, Elisabeth Noll, Anne Kathrin Schaar, Peter Letmathe ve Martina Ziefle. **Industrie 4.0' and an Aging Workforce – A Discussion from a Psychological and a Managerial Perspective**, Springer International Publishing AG 2017, ss. 537–556.

Schmähl, Winfried. "Retirement at the Cross-Roads, Tasks and Problems Under Changing Economic and Demographic Conditions. Some Introductory Remarks", **Redefining the Process of Retirement An International Perspective**, (Ed. Winfried Schmähl), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1989, ss. 1-12.

Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart ve William H. Macey. "Organizational Climate and Culture", **Annual Review of Psychology**, Sayı: 64, ss. 361–388.

Schrank, Harris T. ve Joan M. Waring. "Older Workers: Ambivalence and Interventions", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Sayı: 503, 1989, ss. 113-126.

Schroots, Johannes J. F. "Theoretical Developments in the Psychology of Aging", **The Gerontologist**, Cilt: 36, Sayı: 6, 1996, ss. 742-748.

Schulz, Richard. **The Encyclopedia of Aging A Comprehensive Resource in Gerontology and Geriatrics**, Springer Publishing Company, New York, 2006.

Segel-Karpas, Dikla, Peter A. Bamberger ve Samuel B. Bacharach. "The Prevalence and Distribution of Aging-Friendly Human Resource Practices", **The International Journal of Aging and Human Development**, Cilt: 81, Sayı: 1-2, 2015, ss. 120-148.

Serban, Andreea Claudia. "Aging Population and Effects on Labour Market", **Procedia Economics and Finance**, Sayı: 1, 2012, ss. 356 – 364.

Shanas, Ethel. "The Sociology of Aging and the Aged", **The Sociological Quarterly**, Cilt: 12, Sayı: 2, 1971, ss. 159-176.

Shannon, Harry S., Vivienne Waiters, Wayne Lewchuk, Jack Richardson, Lea Anne Moran, Ted Haines ve Dave Verma. "Workplace Organizational Correlates of Lost-Time Accident Rates in Manufacturing", **American Journal of Industrial Medicine**, Cilt: 29, Sayı: 3, ss. 258-268.

Silverstein, Merrill, Stephen J. Conroy, Haitao Wang, Roseann Giarrusso ve Vern L. Bengtson. "Reciprocity in Parent-Child Relations Over the Adult Life Course", **Journal of Gerontology: Social Sciences**, Cilt: 57B, Sayı: 1, 2002, ss. 3-13.

Simmons, Leo W. "Aging in Primitive Societies: A Comparative Survey of Family Life and Relationships", **Law and Contemporary Problems**, Cilt: 27, Sayı: 1, 1962, ss. 36-51.

Singh, A.P. ve Jianguanglung Dangmei. “Understanding The Generation Z: The Future Workforce”, **South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)**, Cilt: 3, Sayı: 3, 2016, ss. 1-5.

Skirbekk, Vegard. “Age and Individual Productivity: A Literature Survey”, **Vienna Yearbook of Population Research**, Sayı: 2, 2004, ss. 133-153.

Slagter, Floor. “Knowledge Management Among the Older Workforce”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 82–96.

Slovenian Presidency of the EU 2008. **Conference Intergenerational Solidarity for Cohesive and Sustainable Societies Brdo**, Slovenia 27-29 April 2008 Background Paper.

Smeaton, Deborah, Sandra Vegeris ve Melahat Sahin-Dikmen. **Older Workers: Employment Preferences, Barriers and Solutions**, Equality and Human Rights Commission, Research Report 43, 2009.

Solberg, Shirley Marie. **Age and Gender in a Local Labour Market: Re-Employment among a Group of Older Workers**, ProQuest Dissertations and Theses Theses Global, 1998.

Sosyal-İş Sendikası. **Türkiye’de Sendikal Örgütlenme: Mevcut Yasalar, İhtiyaçlar ve Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme**, Sosyal-İş Sendikası Genel Merkezi, 2012.

Sottimano, Ilaria, Gloria Guidetti, Sara Viotti ve Daniela Converso. “The Interplay between Job Control, SOC Strategies, and Age in Sustaining Work Ability in a Sample of Administrative Employees”, **Sustainability**, Cilt: 11, Sayı: 5, 2019, ss. 1-16.

Soul, Julia. “New Times Are Still Coming, Old Times Are Still Leaving: Notes about Young People’s Participation and Union Traditions in Contemporary Argentina”, **Young Workers and Trade Unions**, (Ed. Andy Hodder ve Lefteris Kretsos), Palgrave Macmillan, New York, 2015.

Sözer, Ali Nazım. **İşçi, Bağımsız Çalışan ve Kamu Görevlileri Bakımından Türk Sosyal Sigortalar Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 2019.

Standing, Guy. “From People’s Security Surveys to A Decent Work Index”, **International Labour Review**, Cilt: 141, Sayı: 4, 2002, s. 444.

Stanford Center on Longevity Financial Security Division. **Adapting to an Aging Workforce**, **Stanford Center on Longevity Financial Security Division**, Conference Proceedings January 30-31, 2014.

Staubli, Stefan ve Josef Zweimüller. “Does Raising the Early Retirement Age Increase Employment of Older Workers?”, **J Public Econ**, Sayı: 108, 2013, ss. 17-32.

Steinberg, M., K. Donald, J. Najman, H. Skerman, “Attitudes of Employees and Employers Towards Older Workers in a Climate of Anti-discrimination”, **Australian Journal on Ageing**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1996, ss. 154-158.

Stuart, Mark ve Robert Perrett. “Learning in A Restructured Industrial Environment: Older Workers ‘Displaced’ From The British Steel Sector”, **Promoting Lifelong Learning for Older Workers An International Overview**, (Ed. Tarja Tikkanen ve Barry Nyhan), Cedefop Reference Series 65 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, ss. 224-239.

Sturman, Michael C. "Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships", **Journal of Management**, Cilt: 29, Sayı: 5, 2003, ss. 609–640.

Stypińska, Justyna ve Pirjo Nikander. "Ageism and Age Discrimination in the Labour Market: A Macrostructural Perspective", **Contemporary Perspectives on Ageism**, (Ed. Liat Ayalon ve Clemens Tesch-Römer), International Perspectives on Aging, Sayı: 19, Springer International Publishing, 2018, ss. 91-108.

Sullivan, Sherry E. "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1999, ss. 457-484.

Şahin, Osmanbey. "Almanya’da İşsizlik Sigortasına Yönelik Yeni Düzenleme Önerisi: İşsizlik Sigortasının Özelleştirilmesi", T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Dış İlişkiler ve Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2014.

Şanlıer, Nevin ve Suna Baykan. "Aile İçinde Önemli Yeri Olan Yaşlıların Sağlık, Sosyal, Beslenme Durumlarının Tespiti ve Evde Bakımları İçin Model Önerisi", **1. Ulusal Aile Hizmetleri Sempozyumu: 2000’li Yıllarda Aile Hizmetleri**, 9-11 Mayıs 2001, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Yayın No: 117, Ankara, 2001.

Şen, Y. Furkan. "Emeklilik Döneminde Yaşanan Sorunlara Yönelik Bir Çözüm Önerisi: İkinci İşe Hazırlık Eğitimi ve Emeklilik Kulüpleri", **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 64, 2015, ss. 313-334.

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı. **Türkiye’de Yaşlılık Dönemine İlişkin Beklentiler**, KRY., Ankara, 2011.



T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü. “Kurum Hakkında”,

<https://ailevecalisma.gov.tr/eyhgm/kurumsal/kurum-hakkinda/> (31.01.2020).

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). **İşgücü Piyasası Araştırması Türkiye Raporu 2018**, (Haz. Erdal Tanas Karagöl, Murat Atan, Oğuz Karadeniz ve Tuncay Ergene), 2018.

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. “12. Çalışma Meclisi”, <https://www.ailevecalisma.gov.tr/tr-tr/haberler/cumhurbaskani-erdogan-ve-bakan-selcuk-12-calisma-meclisi-toplantisina-katildi/?> (02.02.2020).

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. **12. Çalışma Meclisi Daha Parlak Bir Gelecek İçin Çalışmak**, Çalışma Genel Müdürlüğü, 2019, Ankara (Meclis).

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. “I. Yaşlılık Şûrası 20-22 Şubat 2019 Hakkında”, <http://www.yasliliksurasi.gov.tr/sura-hakkinda.html> (01.02.2020).

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. **I. Yaşlılık Şûrası Sonuç Bildirgesi**, 20-22 Şubat 2019, Ankara, (Şura).

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2007, (Dokuzuncu).

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İş Gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu Çalışma Hayatı Alt Komisyonu Raporu**, Ankara, 2001, (Sekizinci).

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. **Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı**, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, 2007, (Eylem).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. **Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023)**, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi ve Belge Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2019.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Yaşlanma, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2014.

T.C. Resmi Gazete. “Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik”, 26.11.2013, Sayı: 28833,  
<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.19050&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=KORUMALI%20%C4%B0%C5%9EYERLER%C4%B0>  
(24.02.2020).

T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK). “Sosyal Güvenlik Destek Primi Kesintisine İlişkin Duyuru”, 24.02.2016.  
[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/e\\_sgk/diger\\_uygulamalar/duyurular](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/e_sgk/diger_uygulamalar/duyurular)  
(01.03.2016).

Taeuber, Cynthia. “Older Workers: Force of The Future?”, **Aging and Technological Advances**, (Ed. Pauline K. Robinson, Judy Livingston ve James E. Birren), Plenum Press, New York, 1983, ss. 75-87.

Takvim Gazetesi. “50 Yaş Üstüne İş Fırsatı”, 25.05.2019,  
<https://www.takvim.com.tr/bugunku-takvim/2019/05/25/50-yas-ustune-is-firsati>  
(02.02.2020).

Taskila, Tyna, Victoria Shreeve, Mariarossella Laghini ve Stephen Bevan. **Living Long, Working Well: Supporting Older Workers With Health Conditions to Remain Active at Work**, The Work Foundation, The Health at Work Policy Unit, 2015.

Taylor, Philip ve Alan Walker. “Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices”, **Ageing and Society**, Sayı: 18, 1998, ss. 641-658.

Taylor, Philip, Christopher Mcloughlin, Elizabeth Brooke, Tia Di Biase ve Margaret Steinberg. “Managing Older Workers During a Period of Tight Labour Supply”, **Ageing and Society**, Sayı: 33, 2013, ss. 16–43.

Taylor, Philip. “Ageism and Age Discrimination in the Labour Market and Employer Responses”, **Older Workers: Research Readings**, (Ed. Tabatha Griffin ve Francesca Beddie), National Centre for Vocational Education Research (NCVER), 2011.

Taylor, Philip. **New Policies for Older Workers**, The Policy Press, 2002.

Tekin, Hasan Hüseyin. “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 13, 2006, ss. 101-116.

Tepas, Donald I., James C. Duchon ve Andrew H. Gersten. “Shiftwork and The Older Worker”, **Experimental Aging Research**, Cilt: 19, Sayı: 4, ss. 295–320.

The Council of The European Union. **Council Conclusions on Active Ageing**, 3019th Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council Meeting Luxembourg, 7 June 2010.

The Council of The European Union. **Council Conclusions on Equal Opportunities for Women and Men: Active and Dignified Ageing**, 2947th Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council Meeting Luxembourg, 8 June 2009.

The Council of The European Union. **Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward**, 16592/12 SOC 948 SAN 289, Brussels, 7 December 2012.

The Economist Intelligence Unit. **Is 75 The New 65? Rising to the Challenge of an Ageing Workforce**, The Economist Intelligence Unit Limited 2014.

The Seattle Times. “A Brief History of Retirement: It’s a Modern Idea”, **Nation & World**, <https://www.seattletimes.com/nation-world/a-brief-history-of-retirement-its-a-modern-idea/> (16.09.2019).

The Society for Human Resource Management (SHRM) ve The SHRM Foundation. **Preparing for an Aging Workforce: Strategies, Templates and Tools for HR Professionals**, Society for Human Resource Management, 2016.

The United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). **2017 Lisbon Ministerial Declaration “A Sustainable Society for All Ages: Realizing the potential of living longer”**, 4th UNECE Ministerial Conference on Ageing, 22 September 2017.

Thompson, Jayne. “What Is the Seniority System and How Has It Declined in Importance?”, **Small Business**, 23 Mayıs 2019, <https://smallbusiness.chron.com/seniority-system-declined-importance-67580.html> (01.12.2020).

Thomsen, Stephan L. ve Mick Wittich. ‘**Which One to Choose? Evidence on the Choice and Success of Job Search Methods**, FEMM Working Paper No. 22, July 2009.

Thurston, John L. “First National Conference on Aging: A Preview of Maturity”, **ILR Review**, Cilt: 4, Sayı: 2, 1951, ss. 163-172.

Trnidařić, Jana ve Vlado Dimovski. “Retaining Older Workers: Fields Of Action – Constituting A Comprehensive Age Management Model”, **The Journal of Applied Business Research**, Cilt: 25, Sayı: 4, 2009, ss. 85-98.

Tokol, Aysen. "Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2002, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=282&cilt=4&sayi=1&yil=2002> (15.11.2020).

Tornstam, Lars. **Gerotranscendence: A Developmental Theory of Positive Aging**, Springer Publishing Company, 2005, New York.

Tsui, Anne S. ve Charles A. O'Reilly. “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads”, **The Academy of Management Journal**, Cilt: 32, Sayı: 2, 1989, ss. 402-423.

TUC, “About the TUC”, <https://www.tuc.org.uk/national/about-tuc> (17.02.2020).

Tuncay, A. Can ve Ömer Ekmekçi. **Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri**, Beta Yayınları, 2019, İstanbul.

Turner, P., S. Turner ve G. Van De Walle. “How Older People Account For Their Experiences With Interactive Technology”, **Behaviour & Information Technology**, Cilt: 26, Sayı: 4, 2007, ss. 287 – 296.

Türk Metal Sendikası. “Yüzyılın Sözleşmesi; Türk Metal’den Rekor Zam!”, 30.01.2018, <http://www.turkmetal.org.tr/haberler/tum-haberler/204386> (30.11.2020).

Türkiye Bankalar Birliği. “2019 - Tüketici Kredileri ve Konut Kredileri” <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> (11.11.2020).

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı. **İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi**, Madde 25, <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf> (29.11.2018).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2013 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2014 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2015 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2016 İstatistik Yıllığı”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2017 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “2018 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), “2019 Yıllık Tabloları”, **İŞKUR Yıllık İstatistik Bültenleri**.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Aralık 2015 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019)

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Aralık 2016 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019)

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Aralık 2017 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019)

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Aralık 2018 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (31.10.2019).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Aralık 2019 Aylık Bülten Tabloları”, **Aylık İstatistik Bültenleri**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (15.01.2020).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “İlave İstihdam Teşviki”, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/ilave-istihdam-tesviki/> (25.11.2020).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Kadın, Genç ve Mesleki Yeterlilik Belgesi Olanların Teşviki”, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/kadin-genc-ve-mesleki-yeterlilik-belgesi-olanlarin-tesviki/> (25.11.2020).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). “Teşvikler”, <https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/> (05.12.2020).

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**, 2015.

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ). “Aralık 2018 Açlık ve Yoksulluk Sınırı”, **Türk-İş Haber Bülteni**, 28 Aralık 2018, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2018-ACLİK-ve-YOKSULLUK-SINIRI-d158749> (10.11.2019).

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ). “Aralık 2019 Açlık ve Yoksulluk Sınırı”, **Türk-İş Haber Bülteni**, 27 Aralık 2019, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2019-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d340750> (05.01.2020).

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), “Aralık 2020 Açlık ve Yoksulluk Sınırı”, **Türk-İş Haber Bülteni**, 29 Aralık 2020, <http://www.turkis.org.tr/ARALIK-2020-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d478752> (31.12.2020).

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), “Nisan 2021 Açlık ve Yoksulluk Sınırı”, **Türk-İş Haber Bülteni**, <http://www.turkis.org.tr/NISAN-2021-ACLIK-VE-YOKSULLUK-SINIRI-d509757> (25.05.2021).

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş). “Kıdemime Dokunma”, **Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayın Organı**, Sayı: 414, Temmuz 2019.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS). “MESS Üyelerinde İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları İstatistikleri 2017”, [https://www.mess.org.tr/media/filer\\_public/e5/29/e5299065-a3f9-479e-8012-e620308484f1/infografik.pdf](https://www.mess.org.tr/media/filer_public/e5/29/e5299065-a3f9-479e-8012-e620308484f1/infografik.pdf) (25.11.2020).

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS). “MESS Tamamlayıcı Sağlık Sigortası Broşürü”, [https://www.mess.org.tr/media/filer\\_public/f6/27/f627c4e9-e285-43f8-9be8-cc6283267185/mess\\_tss\\_brosuru.pdf](https://www.mess.org.tr/media/filer_public/f6/27/f627c4e9-e285-43f8-9be8-cc6283267185/mess_tss_brosuru.pdf) (30.11.2020).

U.S. Office of Personnel Management (OPM). **Handbook on Workplace Flexibilities and Work-Life Programs for Elder Care**, U.S. Office of Personnel Management, 2015.

Uçkan, Banu. “Sendikacılığın Kavramsal Çerçevesi”, **Sendikacılık**, (Ed. Banu Uçkan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Ocak 2013, ss. 2-29.



Ulukan, Umut. “Kriz ve Yaşlıları İşe Koşmak: Avrupa Birliği’nin “Aktif Yaşlanma” Yaklaşımı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme”, **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, Cilt: 10, Sayı: 16, Aralık 2019, ss. 23-38.

Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO). **Daha Aydınlık Bir Gelecek İçin Çalışmak–Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu**, Uluslararası Çalışma Ofisi, Cenevre, 2019.

Uluslararası Çalışma Örgütü Ankara Ofisi. **118 No’lu Muamele Eşitliği (Sosyal Güvenlik) Sözleşmesi**, [https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377276/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377276/lang--tr/index.htm) (04.02.2020).

UNECE Working Group on Ageing. **Realizing the Potential of Living Longer**, UNECE Policy Brief on Ageing No. 19, 2017.

UNISON. **Organising for Equality UNISON Guidelines on Self-Organisation**, UNISON The Public Service Union, 2014.

Unite the Union (UNITE). **Unite Equality Rep’s Handbook**, 2014, <https://www.learnwithunite.org/home/assets/Uploads/EqualityRepsHandbookJune201411-19075.pdf> (17.02.2020).

Unite The Union. “Retired Member”, <https://unitetheunion.org/why-join/membership-types/retired-members/> (22.11.2019).

United Nations (UN). “Open-ended Working Group on Ageing First working session New York”, 18-21 April 2011, **United Nations General Assembly**, <https://undocs.org/A/AC.278/2011/4> (12.02.2020).

United Nations (UN). **Report of the Second World Assembly on Ageing**, Madrid, 8-12 April 2002, United Nations Publication, New York, 2002, (Assembly).

United Nations (UN). **World Population Ageing 2013**, Department of Economic and Social Affairs Population Division, New York, 2013.

United Nations (UN). **World Population Ageing 2015**, Department of Economic and Social Affairs Population Division, New York, 2015.

United Nations Economic and Social Council. **2012 Vienna Ministerial Declaration Ensuring a Society For All Ages: Promoting Quality of Life and Active Ageing**, 19-20 September 2012, Vienna.

United Nations Economic and Social Council. **Adoption of The Ministerial Declaration**, 6 November 2007, León, Spain.

United Nations Economic Commission For Europe (UNECE). **Draft Policy Brief On The Topic “Age-Friendly Employment: Policies and Practices”**, Third meeting of the Working Group Geneva (Switzerland), 22 – 23 November 2010.

Urbaniak, Bogusława. “Attitude of Employers and Women and Men Aged 45/50+ to the Institutional Support of Economic Activity After 45/50+”, **Diagnosis of The Current Situation of Women and Men Aged 50+ on The Labour Market in Poland**, (Ed. Elzbieta Kryńska, Jerzy Krzyszkowski Bogusława Urbaniak ve Justyna Wiktorowicz), Łódź, 2013, ss. 237-252.

US Department of Health and Human Services. **“Physical Activity and Health”, A Report of The Surgeon General**, US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Atlanta, Georgia, 1996.

Van Dalen, Hendrik P., Kène Henken ve Sjoop Schippers. “Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees”, **Population and Development Review**, Cilt: 36, Sayı: 2, 2010, ss. 309–330.

Van Dalen, Hendrik P., Kène Henkens ve Joop Schippers. “How Do Employers Cope With an Ageing Workforce? Views from Employers and Employees”, **Demographic Research**, Cilt: 22, Sayı: 32, 2010, ss. 1015-1036.

Van Hoya, Greet, Edwin A. J. van Hooft ve Filip Lievens. “Networking as a job Search Behaviour: A Social Network Perspective”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sayı: 82, 2009, ss. 661–682.

Van Ours, Jan C. ve Lenny Stoeldraijer. “Age, Wage and Productivity”, **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Sayı: 4765, 2010.

Vandaele, Kurt. “How can trade unions in Europe connect with young workers?”, **Youth Labor in Transition: Inequalities, Mobility, and Policies in Europe**, (Ed. Jacqueline O'Reilly, Janine Leschke, Renate Ortlieb, Martin Seeleib-Kaiser, and Paola Villa), Oxford University Press, 2019, ss. 660-688.

Vandaele, Kurt. “Youth Representatives’ Opinions on Recruiting and Representing Young Workers: A Twofold Unsatisfied Demand?”, **European Journal of Industrial Relations**, 2012, ss. 1-16.

Verbrugghe, Mathieu, Yoline Kuipers, Bart Vriesacker, Ilse Peeters ve Katrien Mortelmans. “Sustainable Employability for Older Workers: An Explorative Survey of Belgian Companies”, **Archives of Public Health**, Cilt: 74, Sayı: 15, 2016, ss. 1-4.

Victor, Christina R. **The Social Context of Ageing**, Routledge Taylor & Francis Group, 2005.

Vidovićová, Lucie. “New Roles for Older People”, **Population Ageing**, Cilt: 11, 2018, (Roles), ss. 1–6.

Vidovićová, Lucie. “The Expected, Evaluated, Perceived, Valued and Prevalent Social Roles of Older People: Are They by Consent?”, **Building Evidence for**

**Active Ageing Policies Active Ageing Index and Its Potential**, (Ed. Asghar Zaidi, Sarah Harper Kenneth Howse, Giovanni Lamura ve Jolanta Perek-Białass), Palgrave Macmillan, Singapore, 2018, ss. 39-54.

Von Bonsdorff, Monika E., Le Zhou, Mo Wang, Sinikka Vanhala, Mikaela B. Von Bonsdorff ve Taina Rantanen. "Employee Age and Company Performance: An Integrated Model of Aging and Human Resource Management Practices", **Journal of Management**, Cilt: 44, Sayı: 8, 2018, ss. 3124–3150.

Walker, Alan. "The Social Creation of Poverty and Dependency in Old Age", **Journal of Social Policy**, Sayı: 9, 1980, (Poverty), s. 66. ss. 49–75.

Walker, Alan, Jens Alber ve Anne-Marie Guillemard. **Older People In Europe: Social And Economic Policies The 1993 Report of the European Observatory**, Commission of the European Communities, 1993.

Walker, Alan. "A New Policy Perspective on Ageing", **The New Science of Ageing**, (Ed. Alan Walker), Policy Press, Bristol, 2014, (Policy), ss. 241-260.

Walker, Alan. "Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential", **Asia-Pacific Review**, Cilt:13, Sayı: 1, 2006, ss. 78-93.

Walker, Alan. "Towards a Political Economy of Old Age", **Ageing and Society**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1981, (Economy), ss. 73–94.

Walker, Alan. "Work and Income in the Third Age -an EU Perspective", **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Cilt: 19, Sayı: 73, 1994, ss. 397-407.

Wanberg, Connie R., John D. Watt ve Deborah J. Rumsey. "Individuals Without Jobs: An Empirical Study of Job-Seeking Behavior and Reemployment", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 81, Sayı: 1, 1996, ss. 76-87.

Wang, Qianling. **The Needs of Older People In Later Life**, Akademin För Hålsa Och Arbetsliv Avdelningen För Socialt Arbete Och Psykologi, 2012.

Ward, Stephen ve Wainer Lusoli. “Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet”, **European Journal of Communication**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, ss. 147-179.

Warwas, Izabela, Justyna Wiktorowicz ve Piotr Szukalski. **Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe**, National Report for Poland, 2018.

Wegman, David H. ve James P. McGee. **Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers**, National Research Council, 2004.

Weil, David ve Tanya Goldman. “Labor Standards, the Fissured Workplace, and the On-Demand Economy”, **Employment Regulation Perspectives on Work**, 2016, ss. 26-29.

Weiss, Robert S. “Processes of Retirement”, **Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century**, (Ed. Frederick C. Gamst), State University of New York Press, New York, 1995, ss. 233-250.

Wermel, Michael T. “The Role of Management in Retirement Preparation Programs”, **The Journal of Insurance**, Cilt: 27, Sayı: 2, 1960, ss. 37-43.

Wernher, Iris ve Martin S. Lipsky. “Psychological Theories of Aging”, **Disease-a-Month**, Sayı: 61, 2015, ss. 480–488.

Weyman, Andrew, Pamela Meadows ve Alan Buckingham. **Extending Working Life – Audit of Research Relating to Impacts on NHS Employees**, The NHS Confederation (Employers) Company Ltd. NHS Working Longer Group, London, 2013.

Wilckens, Max R., Anne M. Wöhrmann, Caitlin Adams, Jürgen Deller ve Ruth Finkelstein. “Integrating the German and US Perspective on Organizational Practices for Later Life Work: The Later Life Work Index”, **Current and Emerging Trends in Aging and Work**, (Ed. Sara J. Czaja, Joseph Sharit ve Jacquelyn B. James), Springer Nature Switzerland AG, 2020, ss. 59-82.

Wiley, Sandra. “Understanding Today’s Workforce: Generational Differences and the Technologies They Use”, 13 Ekim 2016, <https://www.firmofthefuture.com/content/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/> (23.11.2020).

Wolf, Matthias, Mario Kleindienst, Christian Ramsauer, Clemens Zierler ve Ernst Winter. **Current and Future Industrial Challenges: Demographic Change and Measures For Elderly Workers In Industry 4.0**, ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering Tome XVI, Fascicule 1, 2018, ss. 67-76.

Woods H. D. ve Sylvia Ostry. **Labour Policy and Labour Economics in Canada**, Macmillan, Toronto, 1962.

World Economic Forum. **The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, World Economic Forum, 2016.

World Health Organization (WHO). “Ageing and Health”, <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (04.10.2018).

World Health Organization (WHO). “Proposed Working Definition of an Older Person in Africa for the MDS Project”, <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/> (10.08.2018).

World Health Organization (WHO). “What is Active Ageing?”  
<http://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/> (06.11.2018).

World Health Organization (WHO). **Active Ageing A Policy Framework**, Noncommunicable Disease Prevention and Health Promotion Department, 2002, (Active).

World Health Organization (WHO). Aging and Working Capacity, WHO Technical Report Series, Geneva, 1993, (Capacity).

World Health Organization (WHO). **Global Strategy and Action Plan on Ageing and Health**, World Health Organization, 2017, (Action).

World Health Organization (WHO). **Good Health Adds Life to Years Global Brief for World Health Day 2012**, World Health Organization, Geneva, 2012, (Good).

World Health Organization (WHO). **In a Society for All Ages Active Ageing Makes the Difference**,  
[https://www.who.int/ageing/publications/alc\\_embrace2001\\_en.pdf](https://www.who.int/ageing/publications/alc_embrace2001_en.pdf) (08.02.2020).

World Health Organization (WHO). **Men, Ageing and Health: Achieving Health Across the Life Span**, World Health Organization, Geneva, 1999, (Men).

World Health Organization (WHO). **World Report on Ageing and Health**, World Health Organization, 2015, (World).

Wöhrmann, Anne Marit, Jürgen Deller ve Leena Pundt. “Complementing AAI at the Meso Level: The Silver Work Index”, **Building Evidence for Active Ageing Policies**, (Ed. Asghar Zaidi, Sarah Harper, Kenneth Howse, Giovanni Lamura ve Jolanta Perek-Białas), Palgrave Macmillan, 2018, 75-94.

Yeatts, Dale E., W. Edward Folts ve James Knapp. “Older Workers' Adaptation to a Changing Workplace: Employment Issues for The 21st Century”, **Educational Gerontology**, Cilt: 26, Sayı: 6, ss. 565-582.

Yeomans, Liz. **An Update of the Literature on Age and Employment**, Health and Safety Executive, Research Report RR832, 2011.

Yeves, Jesus. Mariana Bargsted, Lorna Cortes, Cristobal Merino ve Gabriela Cavada, “Age and Perceived Employability as Moderators of Job Insecurity and Job Satisfaction: A Moderated Moderation Model”, **Frontier in Psychology**, Cilt: 10, 2019, ss. 1-10.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, 2016, Ankara.

Yorgun, Sayım. “Sosyal Politika Açısından 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 4, 2013, ss. 357-380.

Yuvakgil, Zahide. “Yaşlılığa İlişkin Yaklaşımlar ve Teoriler”, **Yaşlılık Sosyolojisi**, (Ed. Deniz Say Şahin), Ekin Yayınevi, 2020, ss. 107-124.

Zacher, Hannes. “Older Job Seekers’ Job Search Intensity: The Interplay of Proactive Personality, Age and Occupational Future Time Perspective”, **Ageing & Society**, Cilt: 33, 2013, ss. 1139-1166.





**EK**

## **EK 1: Örneklem Gruplarına Yöneltilen Sorular**

### **İŞÇİ SENDİKASI ÜYESİ YAŞLI ÇALIŞANLARA İLİŞKİN SORULAR**

#### **İstihdama İlişkin Tutum Soruları**

1. Çalışmanın sizin için anlamı ve önemi nedir?
2. Emeklilik hakkını şu an itibariyle kazandınız mı? Evet ise, emeklilik yaşınız gelmesine rağmen çalışmaya devam etmenizin nedenleri nelerdir?
3. Emekli olmak istiyor musunuz? Evet ya da hayırsa Neden?
4. Herhangi bir nedenle işsiz kalsanız yeniden iş bulabileceğinize inanıyor musunuz?
5. Çalışma saatlerinizi ve koşullarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
6. Sizi nasıl bir emeklilik yaşamı beklediğini düşünüyorsunuz? Emekli olduğunuzda yaşam standartlarınızın nasıl olacağını düşünüyorsunuz?
7. Emekli olduktan sonra da çalışmayı düşünüyor musunuz?
8. Ülkemizdeki emeklilik sistemini nasıl değerlendirirsiniz?

#### **Sosyo-Psikolojik Boyutla İlgili Sorular**

1. Çalışmak fiziksel ve psikolojik olarak size kendinizi nasıl hissettiriyor?
2. Halen çalışıyor olmanıza sosyal çevrenizin bakışı nasıldır?
3. Yaşınızdan dolayı çalışma yaşamında herhangi bir ayrımcılığa maruz kaldınız mı?
4. Yaşınız 50'yi geçtikten sonra toplumda ya da arkadaşlarınız arasında dışlandığınızı hissettiğiniz durumlar oldu mu?
5. Yaşınızın 50'yi geçmesiyle birlikte, psikolojik olarak kendinizde ne tür değişimler hissediyorsunuz?
6. Yaşınızdan dolayı çalışma yaşamınızda stres, endişe ya da kaygı duyduğunuz durumlar var mıdır? Sorunlarınızla nasıl mücadele ediyorsunuz? Bu konuda işletmeniz, sendikanız ya da sosyal çevrenizden size sunulan bir destek var mı?
7. Bilgi, beceri ve yeteneklerinizi geliştirme anlamında yaşınızın sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
8. Yaşınızdan dolayı, yakın çevrenizden, çalışma arkadaşlarınızdan ya da yöneticilerinizden (üstlerinizden) beceri eksikliğinizi olduğuna yönelik herhangi bir davranışa maruz kaldınız mı?

9. Genç çalışma arkadaşlarınızla kendinizi kıyasladığınızda, beklentiler açısından bir fark olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz?
10. Yaş ile teknoloji arasındaki ilişkiyi nasıl ifade edebilirsiniz? Teknolojinin gelişmesini kendi açınızdan nasıl değerlendirirsiniz? Sizin için avantaj ve dezavantajları neler oldu?
11. Yeni teknolojilere uyum sağlayabiliyor musunuz?
12. Kendinizi işinizde daha verimli kılmak için neler yapıyorsunuz? Ya da çalıştığınız işletme verimliliğiniz ve becerilerinizin gelişimi noktasında size destek sunuyor mu? Sunuyorsa nelerdir?
13. Çalışma süreciniz boyunca size göre daha genç olan çalışanlarla eşit eğitim olanaklarına sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

#### **Politika Soruları**

1. İşyerinde işinizi daha mutlu ve verimli sürdürebilmeniz için İK yöneticilerinizin ne tür uygulamaları bulunmaktadır?
2. İşyerinde işinizi daha mutlu ve verimli sürdürebilmeniz için İK yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?
3. İşyerinde işinizi daha mutlu ve verimli sürdürebilmeniz için sendikanızdan beklentileriniz nelerdir?
4. İşletmenizin ve sendikanızın, size yönelik herhangi bir emekliliğe hazırlık uygulaması bulunmakta mıdır?

#### **ÇALIŞANLAR İÇİN TANITICI SORULAR**

Yaş: \_\_\_\_\_

Cinsiyet: ☐ Erkek ☐ Kadın

Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) \_\_\_\_\_

Öğrenim Durumu (Lütfen belirtiniz):

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ve üstü

İşyerinde çalıştığınız birim/bölüm (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Şu anda yaptığınız işteki deneyim süreniz nedir (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Bu işte ne kadar daha çalışmayı planlıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Lütfen çalışma nedeninizi yansıtan ifade ya da ifadeleri işaretleyiniz.

Çalışıyorum çünkü;

☐ gelire ihtiyacım var.

- ☐ boş durmaktan sıkılıyorum.
- ☐ çalışma ortamındaki sosyal çevreyi özlüyorum.
- ☐ çalışmanın günlük rutinini özlüyorum.
- ☐ etrafımdaki insanlar benden çalışmamı bekliyor.

## **İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLERİ YA DA YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN SORULAR**

### **Yaşlı İstihdamına İlişkin Tutum Soruları**

1. Yaşlanan işgücü olgusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler çerçevesinde değerlendirir misiniz?
2. Yaşlanan işgücü işgücü piyasasını sizce nasıl etkiler?
3. Yaşlanan işgücünün sendikaları ve örgütlenmeyi nasıl etkileyeceği konusunda herhangi bir bilgi ya da veriye sahip misiniz? Sendikal bilinci kuşaktan kuşağa aktarmak konusunda neler yapıyorsunuz?
4. Mevcut örgütlü olduğunuz işyerinde ne kadar 50 yaş ve üzeri çalışan bulunmaktadır?
5. 50 yaş ve üzeri çalışanın emekliliğe hak kazanmış olmasına rağmen çalışmaya devam etmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?
6. 50 yaş ve üzeri çalışanların tercih edilme ya da edilmeme nedenleri sizce nelerdir? (50 yaş ve üzeri işgücünün işe alınma ve istihdam edilmesinin önündeki engeller sizce neler olabilir?)
7. Ülkemizdeki emeklilik sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce, üyelerinizi nasıl bir emeklilik yaşamı bekliyor?

### **Sosyo-Psikolojik Boyutla İlgili Sorular**

1. 50 yaş ve üzeri çalışanların yeni görev ya da becerileri öğrenme yetilerini geliştirmeye yönelik sendikanızın ve/veya örgütlü olduğunuz işletmenin faaliyetleri bulunmakta mıdır?
2. 50 yaş ve üzeri çalışanlara yönelik herhangi bir yaş ayrımcılığı algısı var mı? Genel olarak sendikalarda 50 yaş ve üzeri çalışanlara bakış açısı ne şekildedir?

3. İşletmelerin genellikle 50 yaş altı bireyleri işe almaya odaklanmaları konusunda ne düşünüyorsunuz? İşletmeler sizce neden 50 yaş üzeri adayların olduğu özgeçmişleri değerlendirmemektedir?
4. 50 yaş ve üzeri çalışanların daha mutlu ve verimli çalışabilmesi için işverenlerden ya da İK yöneticilerinden beklentileriniz nelerdir?
5. Genç işçiler ile 50 yaş ve üzeri işçileri kıyasladığınızda içinde bulundukları mevcut çalışma ortamında duygu ve davranışlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Psikolojik açıdan, ayrımcılık, dışlanma, izolasyon, yalnızlaşma, endişe, kaygı).

### **Politika Soruları**

1. Sendikanızda 50 yaş ve üzeri çalışanlar (üyeler) için uygulanan politikalar bulunmakta mıdır?
2. Sendikaların, işyerlerinde yaş ayrımcılığına son vermelerini ve 50 yaş üzeri bireylerin iş bulmalarına ya da sahip oldukları işlerini sürdürebilmelerine nasıl yardımcı olabileceğini düşünüyorsunuz?
3. 50 yaş ve üzeri bireylerin istihdam sorununun çözülmesi konusunda nelere dikkat edilmeli? Sizin bu konudaki fikir ve önerileriniz nelerdir?
4. Toplu pazarlık süreçlerinde 50 yaş ve üzeri çalışanların çalışma koşullarına (çalışma saatleri, yaşam boyu öğrenme, iş rotasyonu, sağlıklı çalışma, yaş kapsayıcılığı (çeşitlilik yönetimi), emeklilik öncesi planlama ve kariyer planlaması vb.) yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?
5. Sendikanızın emekliliği yakın olan üyeler için herhangi bir emekliliğe hazırlık uygulamaları bulunmakta mıdır?
6. 50 yaş ve üzeri işgücünün istihdamının desteklenmesi açısından hükümetten beklentileriniz nelerdir?

### **İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLERİ İÇİN TANITICI SORULAR**

**Yaş:** \_\_\_\_\_

**Cinsiyet:** ☐ Erkek ☐ Kadın

**Medeni Durum:** ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) \_\_\_\_\_

**Öğrenim Durumu (Lütfen belirtiniz):**

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ve üstü

**İşyerinde çalıştığınız birim/bölüm (Lütfen belirtiniz):** \_\_\_\_\_

**Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz (Lütfen belirtiniz):** \_\_\_\_\_

**Şu anda yaptığınız işteki deneyim süreniz nedir (Lütfen belirtiniz):** \_\_\_\_\_

**İşletmenin faaliyet düzeyi:** ☐ Ulusal ☐ Uluslararası

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN SORULAR**

### **Yaşlı İstihdamına İlişkin Tutum Soruları**

1. Yaşlanan işgücü olgusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Fırsatlar ve tehditler çerçevesinde değerlendirir misiniz?
2. Yaşlanan işgücünün sektörünüzü ve işletmenizi nasıl etkileyeceği konusunda herhangi bir bilgi ya da veriye sahip misiniz?
3. İşletmenizde ne kadar 50 yaş ve üzeri çalışan bulunmaktadır?
4. 50 yaş ve üzeri çalışanların tercih edilme ya da edilmeme nedenleri sizce nelerdir?
5. Ülkemizdeki emeklilik sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce, çalışanlarınızı nasıl bir emeklilik yaşamı bekliyor?

### **Sosyo-Psikolojik Boyutlu Sorular**

1. 50 yaş ve üzeri çalışanların işyerinde herhangi bir katkıda bulunabilecek niteliklere sahip olduklarına inanıyor musunuz?
2. İşgücü piyasasında 50 yaş ve üzeri çalışanlara yönelik herhangi bir yaş ayrımcılığı algısı var mı? Söz konusu çalışanlara bakış açısı sizce ne şekildedir?
3. İşletmelerin genellikle 50 yaş altı bireyleri işe almaya odaklanmaları konusunda ne düşünüyorsunuz? İşletmeler sizce neden 50 yaş üzeri adayların olduğu özgeçmişleri değerlendirmemektedir?
4. 50 yaş ve üzeri çalışanların yeni görev ya da becerileri öğrenme yetilerini geliştirmeye yönelik ne tür eğitimler veriyorsunuz? Ya da ne tür eğitimler 50 yaş ve üzeri çalışanların becerilerini geliştirmeye olanak tanıyabilir?
5. 50 yaş üzeri işgücünün işe alınma ve istihdam edilmesinin önündeki engeller sizce neler olabilir?
6. Genç işçiler ile 50 yaş ve üzeri işçileri kıyasladığınızda içinde bulundukları mevcut çalışma ortamında duygu ve davranışlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Psikolojik açıdan, ayrımcılık, dışlanma, izolasyon, yalnızlaşma, endişe, kaygı).

### Politika Soruları

1. İşletmelerin, İK yöneticilerinin ve yöneticilerin işyerinde yaş ayrımcılığına son vermelerini ve 50 yaş üzeri bireylerin iş bulmalarına ya da sahip oldukları işlerini sürdürebilmelerine nasıl yardımcı olabileceğini düşünüyorsunuz?
2. 50 yaş üzeri bireylerin istihdam sorununun çözülmesi konusunda nelere dikkat edilmeli? Sizin bu konudaki fikir ve önerileriniz nelerdir?
3. İşletmenizde 50 yaş ve üzeri çalışanlar için uygulanan politikalar bulunmakta mıdır?
4. İK süreçlerinizde 50 yaş ve üzeri çalışanların çalışma koşullarına (çalışma saatleri, yaşam boyu öğrenme, iş rotasyonu, sağlıklı çalışma, yaş kapsayıcılığı (çeşitlilik yönetimi), emeklilik öncesi planlama ve kariyer planlaması vb.) yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?
5. 50 yaş ve üzeri çalışanların daha mutlu ve verimli çalışabilmesi için işçi sendikasıdan beklentileriniz nelerdir?
6. İşveren sendikasına üye misiniz? Üye iseniz yaşlı istihdamı konusundaki politika uygulamaları hakkında bilgi veriniz.
7. 50 yaş ve üzeri çalışanların çalışma koşulları, yan haklar, emeklilik vb. durumları konusunda sendikalarla nasıl bir diyalog içindesiniz?
8. Emekliliği yakın olan çalışanlarınız için herhangi bir emekliliğe hazırlık uygulamalarınız bulunmakta mıdır?
9. 50 yaş ve üzeri işgücünün istihdamının desteklenmesi açısından hükümetten beklentileriniz nelerdir?

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İÇİN TANITICI SORULAR

Yaş: \_\_\_\_\_

Cinsiyet: ☐ Erkek ☐ Kadın

Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) \_\_\_\_\_

Öğrenim Durumu (Lütfen belirtiniz):

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ve üstü

İşyerinde çalıştığınız birim/bölüm (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

Şu anda yaptığınız işteki deneyim süreniz nedir (Lütfen belirtiniz): \_\_\_\_\_

İşletmenin faaliyet düzeyi: ☐ Ulusal ☐ Uluslararası