

Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*

Serap ÖZEN**
Çağlar ÖZBEK***

Özet: 21. yüzyılda dünya hızla yaşlanma eğilimi göstermektedir. Bilimdeki ilerlemeler, yaşam kalitesinin ve sağlık hizmetlerinin yaygınlaşması nüfus yapısında da yaşlılık kategorisinde yapısal bazı değişikliklere neden olmuştur. Günümüz toplumlarında “aktif yaşlanma” ve “üretken yaşlılık” kavramları öne çıkarken, bunun çalışma hayatına yansımaları da kaçınılmazdır. İşgücünün yaşlanması ilerde organizasyonların beceri ve deneyime sahip genç işgücü bulmakta zorlanacağı anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla, yaşlıların çalışmaya devam etmesinin çalışanla birlikte, organizasyonun da yararına olacağı açıktır. Böylece yaşlı çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş ve onları motive ederek üretkenliklerini devam ettiren insan kaynakları politikaları ve uygulamaları önemli hale gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yaşlanma, yaşlı çalışanlar, çalışma, insan kaynakları uygulamaları.

Elderliness in Working Life: Old Workers and Human Resources Practices

Abstract: In the 21st century, the world population has increasingly been ageing. Scientific advancements and the improvements in wellbeing and health services had resulted in structural changes in the formation of aging population. In today's world, increasing productivity and mobility of working population due to “active aging” and “productive aging” had reflected upon working relationships at workplaces. One of the profound implications of rising number of older workers is a risk for organizations that are trying to reach to the pool of younger workforce. Therefore it is wise to note organizations can take advantage of longer working span of workforce. If human resources of these organizations can implement

* Geliş Tarihi. 27.12.2016

** Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

*** Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

of policies and practices to enhance productivity and motivation of those older workers.

Keywords: Aging, older workers, work, human resources practices.

Giriş

Günümüzde uluslararası rekabeti arttıran küreselleşme ve teknolojik gelişmeler kadar demografik yapıdaki değişiklikler de insan kaynakları politikalarını, uygulamalarını ve felsefesini etkilemektedir. Son yıllarda dünyanın giderek aşırı kalabalıklaştığına dair yerleşik bir düşünce oluşmuştur. Bununla ilişkili olarak da devletler ve hükümetler bir dizi önlem almaya yönelmişlerdir. Buna göre hükümetler ya Avrupa ülkelerindeki gibi yüksek işsizlik ve yaygın yoksulluk ya da ABD'deki gibi daha az işsizlikle birlikte var olan yaygın yoksulluk arasında seçim yapmak durumunda kalacaklardır (Bauman, 2005:147). Nüfus bu hızla çoğalırken, 21. yüzyılda dünya aynı hızda yaşlanma eğilimi göstermektedir. Bilimdeki ilerlemeler, yaşam kalitesinin ve kişisel ve toplumsal hijyenin artması nüfus yapısında bazı değişikliklere neden olmuştur. Her yeni yıl, yaşam süresi beklentisine bir ay daha eklemektedir. Dünyada 65 yaş üzeri 600 milyondan fazla kişinin 50 yıla kadar 2 milyarı bulacağı iddia edilmektedir (Hofman, 2012:7). Bu durum hiç kuşkusuz işgücü piyasasına da hızla etki etmektedir.

Yaşlanan işgücünün önümüzdeki yıllarda özellikle hükümetleri ve organizasyonları yeni bir olgu ile karşı karşıya bırakacağı öngörülmektedir. Ulaşılabilen en eski ve en yeni veriler ışığında (TÜİK Sağlık Harcamaları Verileri), Türkiye'nin sağlık harcamalarına bakıldığında yaşlılık ve emeklilik ile ilgili tablo daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 1999 yılında devletin sağlık harcamalarına ayırdığı 4.985 milyon TL ve özel sektörün 1.937 milyon TL iken, 2015 yılında devletin ayırdığı 104.568 milyon TL ve özel sektörün 22.446 milyon TL'ye yükselmiştir. Bu tablo son 16 yılda hem nüfusun hızla yaşlandığını hem de bu nedenle emekliye ayrılan grubun sağlık harcamalarının hızla arttığını göstermektedir. Bu verilere bağlı olarak, demografik verilerin yaşlı nüfus için artış göstermesi, sağlık ve teknoloji alanındaki gelişmeler, enformel çalışmanın yoğunluk kazanması ve sosyal güvenlik açıklarının ortaya çıkması gibi nedenlerin kişilerin çalışma sürelerini de arttırdığı bilinmektedir. Aynı zamanda çalışma hayatında yaşlanmanın görece artması sanayileşmiş toplumlarda yaşa dayalı ayrımcılığın ortaya çıkacağını/artacağını haber vermektedir.

Artan yaşam beklentisiyle daha aktif ve üretken bir yaşam tarzı bir yandan "yaşlı" ya da "yaşlanan" algısını değiştirirken, bir yandan da 45-64 yaş arası çalışanların sayısı ve işgücü içindeki oranını artırmaktadır. Bu durumun 45-64 yaş arası işgücünü ekonominin ve insan kaynakları uygulamalarının merkezi haline getireceği düşünülmektedir. Çünkü yaşlanan çalışanların çoğu artık emekliliği ertelemekte ya da daha iyi koşullarda çalışmayı sürdürmeyi beklemektedir. Organizasyonların işgücünün bu dönüşümüne başarıyla uyum sağlayabilmeleri için,

yaşlı çalışanlara yatırımı teşvik eden organizasyonel politika ve uygulamalara ihtiyaçları olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma yaşlanan işgücünün insan kaynakları politikaları açısından ne denli önemli bir değişken olduğunu ortaya koyarken, yaşlı çalışanlar açısından insan kaynakları uygulamalarının çalışmaya devam edip etmeme kararlarındaki etkisi, iş ve çalışma koşullarının eşitlikçi bir yaklaşımla yeniden düzenlenmesi ve buna ilişkin uygulamalar üzerinde durmaktadır.

Demografik Değişiklikler

Yaşlanmaya Sosyolojik Bakış

Yaşlanma insanın yaş aldıkça fizyolojisinde ve psikolojisinde meydana gelen değişimi ifade eder. Gerontoloji biliminde yaşlanma “*kronolojik yaşın ilerlemesiyle, çevresel koşullar altında yaşayan organizmada ya da yetişkin insanda meydana gelen düzenli değişiklikler*” olarak tanımlanır (Baybora, 2007:5).

Geleneksel toplumlarda yaşlı insanlara çoğunlukla büyük bir saygı gösterilir. Yaşça büyük olan insanlar toplum içerisindeki önemli konularda söz hakkına sahiptirler ve hatta son sözü söylerler. Sanayileşmiş toplumlarda ise yaşlılar hem aile içinde, hem de toplumsal zeminde yetkeden yoksun olma eğilimindedirler. Yaş nedeniyle emekli olup işgücünden çıktıklarında ise, yaşamlarının önceki dönemlerine göre gelirlerinde ve statülerinde önemli bir düşüş olur.

Son yıllarda dünya nüfusunda yaşanan önemli bir değişim yaşlıların nüfus içindeki paylarındaki ciddi artıştır. Öyle ki, demografik değişikliklerdeki veriler küresel bir yaşlanma krizine işaret etmektedir. 1850 yılında 65 yaşın üzerindeki nüfusun toplam nüfusa oranı yaklaşık yüzde 5 iken, bugünlerde bu oran yüzde 15’in üzerindedir (Giddens, 2008:233). Türkiye’de ise 2000 yılında 65 yaş ve üstü nüfusun toplam nüfusa oranı yüzde 6,7 iken, 2015 yılında bu oran 8,2’ye yükselmiş, 2023’te ise yüzde 10,2 olması öngörülmektedir (TÜİK, 2016). Dünya genelinde yapılan araştırmalar, toplumların sosyo-ekonomik gelişmişlikleri arttıkça ve çevresel faktörlere bağlı olarak her iki cinste de doğumda yaşam beklentisinin arttığını göstermektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde doğumda yaşam beklentisi ortalama 78 yıl, gelişmekte olan ülkelerde 63 yıl, az gelişmiş ülkelerde 51 yıldır (Biçer ve Bilir, 2012:9). Bu veriler hiç kuşkusuz hızla yaşlanan bir nüfusu sergilemektedir. Nüfusta ve dolayısıyla işgücü arzındaki artışlarıyla beraber yaşam koşullarındaki değişiklikler yaşlanmayı ve yaşlılığı anlayabilmeyi ve hatta yeniden tanımlamayı gerekli hale gerektirmektedir. Çünkü yaşlanma sadece biyolojik bir süreç değil aynı zamanda psikolojik ve toplumsal da bir süreçtir.

Demografik değişiklikler işgücü arzına yansıdığı için insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları açısından önemli bir etkidir. Bu bakımdan nüfusun ve dolayısıyla işgücünün yaşlanması işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin yapısı ve işleyişini önemli ölçüde değiştirir. Nüfus ve nüfusun yaş dağılımı, işgücü arzını doğrudan etkileyen temel faktörlerdendir. Demografik yapıdaki bir değişim,

istihdamın yapısına ve işgücü piyasasına yansır. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, nüfusun yaşlanması demek, işgücü içerisinde yaşlı işgücünün oranının artması anlamına gelmektedir (Gündoğan, 2001:99). Çoğu gelişmiş ülkede yaşam beklentisinde artış, doğum oranlarında azalışla birleşince nüfusun ve dolayısıyla işgücünün yaşlanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Devam eden bu değişim, yaşlı nüfusun artmaya da devam edeceğinin bir işareti olarak algılanmaktadır. Politikacılar için bu değişimin ekonomik etkileri, sağlık ve sosyal bakım harcamaları ve emekli aylıklarının ödenmesi açısından önemlidir. Yaşlı nüfusun artması, artan nüfusun üretim içindeki oranının düşmesi neticesinde giderlerin artması ve sadece tüketici pozisyonunda olmaları ile bunlara yönelik sosyal harcamaların yükselmesi ve dolayısıyla bu yaklaşıma göre “yaşlıların sistemi tüketmesi” tehlikesini de gündeme getirmektedir (Taşçı, 2016:50). Bu noktada ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri üzerinde baskılar emekliliğe hak kazanma yaşındaki artışlara neden olmuştur. Tablo 1, OECD ülkelerinde emeklilik yaşlarını göstermektedir. Tabloya bakıldığında, cinsiyete göre 60-67 yaş aralığında yoğunlaşan bir emeklilik yaşı üst sınır olarak görülmekle birlikte, ileriki yıllarda kadın ile erkek arasındaki yaş farkının kapanacağı dikkat çekmektedir.

Tablo 1: OECD Ülkelerinde Emeklilik Yaşları (2009)¹

Ülkeler	Kadın	Erkek	Ülkeler	Kadın	Erkek
Avustralya	63 ^(a)	65	İtalya	60	65
Avusturya	60 ^(b)	65	Japonya	65	65
Belçika	64 ^(c)	65	Kore	60 ^(g)	60 ^(g)
Kanada	65	65	Lüksemburg	65	65
Çek Cumhuriyeti	65 ^(d)	63	Meksika	65	65
Danimarka	65 ^(e)	65 ^(e)	Hollanda	65	65
Finlandiya	65	65	Yeni Zelanda	65	65
Fransa	<u>60</u>	<u>60</u>	Norveç	67	67
Almanya	67	67	Polonya	60	65
Yunanistan	65	65	Portekiz	65	65
Macaristan	62 ^(f)	62	Slovak Cum.	62	62
İzlanda	67	67	İspanya	65	65
İrlanda	66	66	İsveç	65	65
İsviçre	64	65	ABD	67	67
İngiltere	60	65	Türkiye^(h)	58 (44)	60 (48)

Kaynak: OECD, 2009.

Görüldüğü gibi OECD ülkelerinin çoğunda emekliliğe hak kazanma yaşı 65'tir. Emeklilik yaşının en yüksek olduğu ülkeler Almanya, İzlanda, Norveç ve ABD (2024'te Danimarka) iken, OECD ülkeleri içinde en düşük emeklilik yaşı Türkiye'de olup, 65 yaşa kademeli bir geçiş planlanmaktadır. Ülkelere göre emeklilik yaşlarında ortalama yaşam beklentisi de etkilidir. Bu etkinin Fransa için geçerli olmadığı ise göze çarpmaktadır.

¹ (a) 2014 yılında 65 olacaktır.

(b) 2024-2033 yılları arasında 65 olacaktır.

(c) 2009 yılında 65 olacaktır.

(d) Çocuksuz kadınlar için 65 iken, çocuk sayısına göre 62-65 arasında değişiyor.

(e) 2024-2027 yılları arasında 67 olacaktır.

(f) 2010 yılından itibaren

(g) 2033 yılında 65 olacaktır.

(h) Emeklilik yaşı 2000 yılından sonra işe başlayanlar için, 4447 S.K. ile kadınlarda 58, erkeklerde 60 olarak belirlenmişti. 5510 S.K. ile emeklilik yaşı ilk defa kanunun yürürlüğe girdiği tarihte işe başlayanlar için 58-60 olarak uygulanacak ve yaş 2036'dan itibaren emekli olacaklarda kademeli olarak 65'e yükseltilecektir.

Emeklilik yaşının yükselmesi, çalışanların emeklilik haklarından yararlanmak için ne kadar daha ve hangi koşullarda çalışacakları bakımından önemlidir. Gerek ülke ekonomileri, gerek sosyal politikalar açısından yaşlanan işgücünün işgücü piyasaları ve sosyal güvenlik sistemlerine etkileri bugüne kadar çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur. Hatta yaşlı işgücüne yönelik yaş ayrımcılığı üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Ancak yeni bir konu olmamasına rağmen yaşlıların işyerindeki çalışma ve istihdam koşulları, yaşlı çalışanlara yönelik insan kaynakları politika ve uygulamalarının neler olduğu bugüne kadar sınırlı bir inceleme alanı olarak gözlenmektedir.

Yaşlı Çalışan Kimdir?

Yaşlı çalışanların işyerindeki çalışma koşulları ve karşılaştıkları sorunları incelemeden önce, bu çalışan grubunun kimlerden oluştuğunu ya da “yaşlı çalışan” kimdir sorusunun yanıtını vermek gerekir. Yaşlı çalışanın tanımlanmasında henüz bir uzlaşma sağlanamamış olsa da, farklı organizasyon ve kurumlar geniş bir yaş aralığından (45-65) söz etmektedirler. Örneğin ABD Çalışma Bakanlığı 55 yaşından yukarı olanları yaşlı olarak tanımlarken, yine aynı ülkede 1967 tarihli *İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası*²’nda işyerinde 40 yaşından büyük tüm çalışanların yaş ayrımcılığına karşı korunması öngörülerek, yaşlılığın alt sınırı 40’a kadar çekilmektedir². Üst sınır ise kuşkusuz her ülkenin sosyal güvenlik sisteminde öngörülen yasal emeklilik yaşıdır.

“Yaşlı çalışan/işçi”, kavramın kullanıldığı alana bağlı olarak 40 ile 75 yaş aralığındaki çalışanları kapsamaktadır. İşgücü piyasasına katılımı ilgili çalışmalarda yaşlı çalışan, genellikle 50-55 yaş ve üzeri çalışanlar olarak tanımlanır. 50-55 yaş aralığının seçilmesinin nedeni pek çok ülkede işgücüne katılımın bu dönemde düşmeye başlamış olmasıyla ilgilidir. Bu yüzden bazı çalışmalarda, çalışma ortamında yaş faktörü incelenirken “kronolojik yaş” tanımlanmasının/kavramının yetersizliğine işaret edilmektedir.

Kronolojik veya takvim yaşı çalışma davranışını etkileyerek, yaşa ilişkin süreçleri gösterebilir. Oysa yaşlanma her bireyi kişisel, örgütsel ve sosyal düzeylerde farklı etkileyebilir. Aynı kronolojik yaştaki insanlar sağlık, kariyer basamağı ve aile açısından farklı statülerde olabilirler. Bu yüzden yaşlanma ile ilgili tek bir tanım veya kavramlaştırma yapılamaz. Lange ve arkadaşları, işyerinde yaşlanma kavramının karmaşık yapısını vurgularlar ve işyerinde yaşı kavramsallaştıran yaklaşımlarından söz ederler (akt. Kooij vd., 2008). Çalışanların yaşlanmasına ilişkin geliştirilen yaklaşımlardan en önemlisi Strens ve Doverspike’in yaş olgusunu beş farklı düzeyde kavramsattıkları yaklaşımdır. Strens ve Doverspike’a göre yaş; kronolojik yaş, fonksiyonel yaş, psiko-sosyal yaş, organizasyonel yaş ve yaşam döngüsüne göre olmak üzere beş düzeyde tanımlanabilir. (i) *Kronolojik yaş*, bir kişinin takvim yaşını ifade eder. Bu yaklaşımda yaşlı ve genç çalışanlar arasındaki

² Older Worker in the Workplace, Issue Brief No. 1 July 2012, s.1, <http://www.cdc.gov>.

ayrım takvim yaşına dayalıdır. 40-75 yaş aralığında olanlar yaşlı çalışan olarak tanımlanır. (ii) *Fonksiyonel ve performans dayalı yaş*, çalışanın performansına dayalıdır. Farklı yaşlarda bireylerin yetenek ve fonksiyonlarında büyük bir çeşitlilik vardır. Kronolojik yaş artarken bireyler biyolojik ve psikolojik bir değişim geçirirler. Bu değişiklikler bireylerin sağlık, fiziksel kapasite, bilişsel yetenekleri ve performanslarına yansır. (iii) *Psiko-sosyal veya sübjektif yaş* benlik ve sosyal algıya dayanır. Sübjektif yaş ya da benlik algısı bireyin yaşını nasıl hissettiği, nasıl algıladığı ve davrandığını ifade eder. Kişinin olmak istediği yaş grubunu belirler. Sosyal yaş algısı, meslek, örgüt ve topluma göre bireye uygulanacak yaş normlarını belirlemektedir. Psiko-sosyal tanımlar üç olgu üzerine odaklanır. Bunlar toplumun bireyi yaşlı olarak algıladığı yaş, yaşlı çalışanlara yönelik sosyal tutumlar ve uygulamalar ile bir işçinin yaşlı olarak etiketleme kararı üzerindeki etkilerdir. (iv) *Örgütsel/organizasyonel yaş*, işte ve örgütte bireylerin yaşlanmasını ifade eder. İşte ve organizasyonda bireylerin yaşlanması çoğunlukla kıdem ve görev sürelerine ilişkin literatürde tartışılmaktadır. Yaşlanmanın etkileri genellikle görev süresinin etkileri ile karıştırılabilir. Yine de organizasyonel yaş, bireyin kariyer evresini, değeri azalan becerilerini ve örgüt içindeki yaşla ilgili normları ifade edebilir. (v) *Yaşam döngüsü konseptine göre yaş*, yukarıdaki yaşla ilgili yaklaşımlardan biri ödünç alınarak yaşam döngüsünün herhangi bir noktasında davranış değişikliği olasılığını vurgular. Bu davranış değişikliği normatif, biyolojik ve/veya çevresel belirleyiciler olmak üzere üç faktör tarafından belirlenir. Bu yaklaşımın en önemli etkisi yaşın yaşam evresi ve aile durumuna göre belirlenmesidir (Strens ve Doverspike, 1989).

Uygulamaya bakıldığında, yaşlı çalışan tanımında sosyal güvenlik politikalarının da etkili olduğu görülür. Özellikle gelişmiş ülkelerin çoğunda yasal emeklilik yaşı olan 65 yaş, yaşlı çalışan tanımının üst sınırını oluşturur. Böylece, “yaşlı çalışan”, normal emeklilikten önceki 55-64 arasındaki yıllara odaklanır (Ghosheh vd., 2006:vi). Ancak “yaşlı” tanımının toplumsal yapılara göre değişik faktörlerden etkilendiği de bir gerçektir. Örneğin gençlik dönemi eğitimle, yetişkinlik iş ve istihdamla, yaşlılık ise emeklilik dönemleri ile ilişkilendirilir. İstihdam ve çalışma bağlamında düşünüldüğünde, işçinin çalıştığı sektör, mesleği ve cinsiyeti de yaşlı tanımında etkili olmaktadır (Ghosheh vd., 2006:3). Örneğin gençliğin ve fiziksel görünümünün ön planda olduğu medya sektöründe belirli bir yaşın üzerindeki kadınların yer bulmaları giderek zorlaşmaktadır. Hiç kuşkusuz bu durum birçok sektör için geçerlidir.

Azalan doğum oranları ve artan yaşam beklentisiyle birlikte yaşlı nüfusun artışının sosyal güvenlik sistemleri açısından anlamı ise, emekli aylığı alanların sayısındaki artıştır. Bu da sistemin finansmanı konusunda yeni kaynak arayışlarını gündeme taşımıştır. Bu bağlamda gelecekte yaşlı nüfusu işgücünde tutmak için yasal emeklilik yaşını 65'ten yukarı hatta 70'e yükseltme eğilimi tartışılmaktadır. Böylece hem 55-65 yaş aralığında işgücüne katılım, hem de istihdam oranlarının arttığı görülmektedir.

Tablo 2: Yaşlı Çalışanların İstihdam Oranları (55-64 yaş)

Ülke	Toplam						Ülke	1990	2000	2005	2010	2011	2012
	1990	2000	2005	2010	2011	2012							
Avustralya	41,5	46,2	53,5	60,6	61,1	61,4	Avusturya	28,2	27,2	31,7	39,6	39,3	41,0
Avusturya	...	28,3	31,8	42,4	41,5	43,0	Lüksemburg	28,2	27,2	31,7	39,6	39,3	41,0
Belçika	21,4	25,0	31,8	37,3	38,7	39,5	Meksika	...	51,7	52,6	54,5	53,4	55,6
Kanada	46,2	48,1	54,7	58,3	58,7	59,8	Hollanda	29,4	37,6	44,8	54,1	56,1	58,6
Şili	...	47,5	51,0	58,0	59,7	62,7	Yeni Zelanda	41,8	56,9	69,5	73,3	73,7	73,9
Çek Cum.	...	36,3	44,6	46,5	47,6	49,4	Norveç	61,5	67,1	67,6	68,7	69,6	70,9
Danimarka	53,6	54,6	59,5	58,4	59,5	60,8	Polonya	...	28,4	29,1	34,1	36,9	38,7
Estonya	60,4	44,0	55,7	53,7	57,0	60,5	Portekiz	47,0	<u>50,7</u>	50,5	49,2	47,9	<u>46,5</u>
Finlandiya	42,8	42,3	52,6	56,3	57,0	58,2	İspanya	36,9	37,0	43,1	43,7	44,5	43,9
Fransa	30,7	29,3	38,5	39,8	41,5	44,5	İsveç	69,5	65,1	69,6	70,6	72,2	73,0
Almanya	36,8	37,6	45,5	57,7	59,9	61,5	İsviçre	...	63,3	65,1	68,0	69,5	70,5
Yunanistan	40,8	<u>39,0</u>	41,6	42,3	39,4	<u>36,4</u>	Türkiye	<u>42,7</u>	<u>36,4</u>	28,8	29,6	31,4	<u>31,9</u>
Macarsitan	...	21,9	33,0	34,4	35,8	36,9	Birleşik Krallık	49,3	50,4	56,7	56,9	56,8	58,0
İzlanda	...	<u>84,2</u>	84,8	80,5	79,5	<u>79,2</u>	A.B.D.	54,0	57,8	60,8	60,3	60,0	60,7
İrlanda	38,6	45,2	51,6	50,8	50,8	49,5	AB 21	...	36,5	42,6	46,6	47,8	49,3
İsrail	48,5	46,6	52,4	59,8	61,2	63,1	AB 15	...	37,6	44,1	48,4	49,5	51,0
İtalya	32,6	27,7	31,4	36,6	37,9	40,4	Avrupa	...	37,1	42,0	45,7	47,0	48,3
Japonya	62,9	62,8	63,9	65,2	65,1	65,4	G7 Ülkeleri	...	50,0	54,8	57,0	57,3	58,5
Kore Cum.	61,9	57,8	58,7	60,9	62,1	63,0	OECD Ülkeleri	...	47,6	51,7	54,0	54,5	55,6

Kaynak: OECD, Employment and Labor Markets: Key Tables, 2013.

Tablo 2, 55-64 yaş grubunda olanların istihdama katılımlarında devam eden bir büyümeyi göstermektedir. 2000 yılından bu yana 55-64 yaş aralığında istihdam oranlarında önemli ölçüde artış olduğu görülmektedir. Avustralya'da 2000 yılında yüzde 46,2'den, 2012'de yüzde 61,4'e; Avusturya'da yüzde 28,3'den yüzde 43,0'e; Estonya'da yüzde 44'ten yüzde 60,5'e; Almanya'da yüzde 37,6'dan yüzde 61,5'e; İtalya'da yüzde 27,7'den yüzde 40,4'e, Hollanda'da yüzde 37,6'dan yüzde 58,6'ya; ABD'de yüzde 57,8'den yüzde 60,7'ye; AB 21 ülkelerinde yüzde 36,5'ten yüzde 49,3'e, Avrupa genelinde yüzde 7,1'den yüzde 48,7'ye ve OECD ülkelerinde yüzde 47'6'dan yüzde 55,6'ya çıkmıştır. 55-64 yaş grubunda yer alan çalışanların istihdamlarında görülen bu artışın temel nedeni, ülkelerin demografik yapısı ile doğrudan ilgidir. Teknoloji ve sağlık alanlarındaki gelişmelere bağlı olarak yaşam sürelerinin artması buna rağmen doğum oranlarının azalması nüfusun hem yaşlanmasına, hem üretkenliğinin artmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle insanlar daha uzun yıllar istihdamda kalmayı seçebilmektedirler. Gelişmiş ülkelerde bu artış eğilimine karşılık Yunanistan, İzlanda, Portekiz ve Türkiye'de 55-64 yaş aralığında istihdam oranının düştüğü görülmektedir. 2000 yılında Yunanistan'da yüzde 39 olan yaşlı istihdamı oranı, 2012'de yüzde 36,4'e, Portekiz 50,2'den yüzde 46,5'e ve Türkiye 36,4'ten yüzde 31,9'a gerilemiştir. Bu ülkelere bakıldığında ise henüz nüfusun diğer gelişmiş ülkelere oranla daha genç bir yapıya sahip oldukları görülebilir. Ayrıca Avrupa ülkeleri içinde bu ülkelerde genç işsizliği de en yüksek düzeydedir. Örneğin 2016'da Yunanistan'da genç işsizlerin oranı yüzde 45,7, Portekiz'de yüzde 25,7 ve Türkiye 19,9'dur³. Bu tablo da istihdam politikalarının yaşlılar üzerinden değil, gençler üzerinden kurgulandığını göstermektedir. Genç nüfusun yoğun olduğu bu ülkelerde “yaşlılık” henüz bir tehdit ve/veya tehlike olarak görülmemektedir. Bu ülkeler için “yaşlılık” şimdilik sadece hastalık ve sağlık harcamaları boyutunda ele alınan bir konu olarak devletlerin ajandalarında yer almaktadır.

Dünya genelinde 55-65 yaş aralığında hem işgücüne katılım ve istihdam oranlarının artması, hem de yasal düzenlenmelerle bu yaş sınırının daha yukarı çekilmesi konusu, “yaşlı çalışanlar” için işyerlerinde çalışma ve istihdam koşullarının yeniden tanımlanması ve düzenlemesi sorunun önemini gündeme getirmektedir (Ghosheh vd., 2006:3). Tablo 2'de görüldüğü gibi, 55 yaş ve üzeri çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Ekonomik ihtiyaç, daha uzun yaşam beklentisi ve çalışmaya devam etme isteği yanında, bu artışın en önemli nedeni özellikle çalışanların sağlık ve emeklilik sigortasına katkılarının artmasıyla, işgücünün istihdama bağlı sağlık haklarından yararlanmaya devam etme isteği ve yasal emekliliğe hak kazanabilmektir (Copeland, 2012:2). Böylece daha çok çalışan, emekliliğe hak kazanabilmek ve istihdama dayalı sağlık sigortasına erişebilmek için işgücünde kalmaya devam etmektedir. 2011 yılında yapılan *Emeklilik Güven Araştırması*'nda hem yukarıda sayılan nedenler, hem de çalışmaya devam etme arzularındaki artış

³ <http://tr.tradingeconomics.com/>.

nedeniyle çalışanların giderek daha geç yaşlarda emekliye ayrıldıkları görülmüştür. Bunun sonucunda Amerikan işgücünde bir yaşlanma süreci devam edecek gibi görünmektedir (Copeland, 2012:2).

Diğer yandan yaşlı nüfusun cinsiyete göre istihdama katılımlarında cinsiyet farkının da azaldığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nde 2000 yılında yaşlı kadınların istihdam oranı yüzde 27,4 iken (erkeklerde yüzde 46,9) 2010 da yüzde 38,8'e (erkeklerde yüzde 54,6) çıkarak yaşlı kadınların istihdamında artış yüzde 11,4 (erkeklerde yüzde 7,7) olmuştur (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012:4). Yaşlı erkeklerin ücretli çalışmaya katılımları, geleneksel çalışma kalıpları, sosyal politikalar ve kültürel etkiler temelinde yaşlı kadınlardan sayı olarak daha fazla olmasına rağmen yaşlı kadınların istihdamında artış yaşlı erkeklerden daha fazladır. En basit haliyle, erkekler istihdama katılır ve emeklilik hakkını elde edene kadar çalışmaya devam eder. İşsizlik durumunda yeniden iş arar ve bulurlar. Ama bu yaş grubundaki kadınların işgücü piyasasında katılımlarındaki artış, ardışık yaş gruplarına göre artmaktadır. Günümüzde yaşlı kadın işgücü kuşağının daha eğitilmiş olması, iş ve aile yaşamını uyumlaştırıcı politikalar ve kadının çalışmasına ilişkin toplumsal engellerin azalması nedeniyle ücretli çalışmada kadın sayısı artmaktadır. Bu artış eğiliminin gelecekte de hem sosyal politikalar, hem de bireysel kararlarla devam etmesi beklenmektedir (Ghosheh vd., 2006:vii-viii). Bu durum aynı zamanda kadınların erkeklerden daha fazla yaşama eğiliminde olmasından dolayı "yaşamın geç döneminin kadınlaşması" olarak da tanımlanabilir (Giddens, 2008:230).

Yaşlı Çalışanlar ve Aktif Yaşlanma

Yaşlanma, insan yaşamında kaçınılmaz bir fizyolojik süreçtir. Yaşlanma ile meydana gelen fizyolojik değişiklikler insanın çalışma kapasitesini de etkiler. Fiziksel olgunluk ve gelişme dönemi 25 yaş civarında iken, bu yaştan sonraki durağan bir dönemin ardından yaş ilerledikçe kas ve iskelet hareketlerinde azalma başlamaktadır. Bireysel farklılıklara rağmen, 20-60 yaşları arasında fiziksel güçte ortalama yüzde 15-20 oranında bir azalma olur. İşyerinde yaşlı çalışanlar bakış açısına göre hem olumlu (aktif yaşama katılımın devamı, bilgi ve deneyim), hem de olumsuz (becerilerde azalma, hastalıklar, kazalar vb.) özelliklere sahip görülebilmektedirler. Yaşlanmaya bağlı olarak bireylerde sıkça görülen değişimlere, hareket kabiliyetinde azalma, hücre harabiyeti, kas ve iskelet sistemi ile ilgili olarak osteoporoz, hastalıkların artmasına bağlı kullanılan ilaçların karaciğer üzerindeki olumsuz etkileri, bazal metabolizma hızının azalması, uyku süresi ve kalitesindeki değişiklikler ve bunlara bağlı olarak motivasyon azalması sayılabilir (Biçer ve Bilir, 2012:12-13).

Fizyolojik yaşlanmaya karşılık "aktif yaşlanma" 1990'ların sonuna doğru Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından geliştirilen bir kavramdır. DSÖ'ye göre, aktif yaşlanma "*insanların yaşlandıkça hayat kalitelerini iyileştirmek amacıyla bu kişilere yönelik sağlık, katılım ve güvenlik konusundaki fırsatların en üst düzeye çıkarılması süreci*"dir.

Aktif yaşlanma kavramı, yaşlı insanların çalışmaya devam edebilmeleri, sağlıklı kalmaları, topluma katkıda bulunmaya devam etmeleri için bu kişilere daha fazla fırsatın sunulmasını içermektedir. Yaşlıların toplumsal katılımlarını sürdürebilmeleri için de, yardıma ihtiyaç duyduklarında yeterli koruma, güvenlik ve bakım hizmetleri sunarken, hayatlarını refah içerisinde sürdürebilmeleri için kendi potansiyellerini gerçekleştirme, kendi ihtiyaç, istek ve yapabilirliklerini göz önünde bulundurulması ön koşuldur⁴. Toplumsal katılımın gerçekleştiği en merkezi yaşam alanı ve mekânı da kuşkusuz çalışma yaşamı ve işyerleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan işyerleri ve işyerlerinde çalışanların özellikle de yaşlanan çalışanların yaşam kaliteleri ve toplumsal katılımlarını güçlendiren en etkin politikalar ve uygulamalar insan kaynakları yönetimi kapsamında yer almaktadır.

Avrupa Birliği 2012 yılını Aktif Yaşlanma Yılı olarak kabul etmiş ve bu doğrultuda aktif istihdam politikaları adını verdiği yeni yaklaşımı ortaya koymuştur. Aktif yaşlanma politikaları, topluma mevcut ve potansiyel katkıları değerlendirildiğinde bir yandan yaşlıları sağlıklı, bağımsız ve aktif tutarken, daha ileri yaşlarda yoksullukla mücadelede önemli araçlardan biri olarak tanımlanmaktadır. Yaşlıların iş görebilme kapasitesiyle uyumlu işlerde ve pozisyonlarda istihdam edilmeleri, hem yoksulluk riskinin azaltılmasında hem de işgücüne aktif katılımlarını sürdürerek, sosyal içerilmelerinde önemli bir rol üstlenmektedir⁵. Bu bakımdan aktif yaşlanma politikalarının işyerlerinde hayata geçirilebileceği alan ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır

Yaşlı Çalışanlar ve Çalışma Koşulları

İşyerinde yaşlı çalışanların çalışma koşulları incelenirken, diğer çalışanlara göre farklı muamele görüp görmedikleri önemli bir sorgulamadır. Gelişen teknoloji ile birlikte işyerinde çalışma koşullarının da iyileşmesi ve yaşlı çalışanların da bu iyileşmeden yararlanması beklenir. Bu görüş, yaşlı çalışanların işgücü piyasasındaki diğer tüm işçilerle aynı hak ve sosyal korumaya, işyerinde de aynı çalışma koşullarına sahip oldukları varsayımlarına dayanmaktadır. Oysa bu varsayım yaşlı çalışanların konumu, ihtiyaç ve beklentilerine uymayan istihdam ve çalışma koşullarına ilişkin temel bir yanlış inancı ifade etmektedir. Bu nedenle ulusal düzeyden işyeri düzeyine kadar yasa, politika ve uygulamalarda yaşlı çalışanların karşılaştığı sosyal ve ekonomik gerçeklerin dikkate alınması hayati önem taşımaktadır (Ghosheh vd., 2006:13).

Eşitlik yaklaşımı bireyin hak ve onuruna saygı temeli üzerine kurulmuştur. Bu durumda yaşına bakılmaksızın tüm insanların eşit olması gerekir. Tüm

⁴ 2012 Avrupa Aktif Yaşlanma ve Nesillerarası Dayanışma Yılı Hakkında Bilgi Notu, AB Bakanlığı/Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı, Ağustos 2011, Ankara, s. 2.

⁵ 2012 Avrupa Aktif Yaşlanma ve Nesillerarası Dayanışma Yılı Hakkında Bilgi Notu, AB Bakanlığı/Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı, Ağustos 2011, Ankara, s. 2.

çalışanlara yeteneğini kullanabileceği maddi açıdan özgür olabilecekleri insanca bir çalışma ortamı ve yaşamı sunulmalıdır. Yaşlılar için eşitlik yaklaşımının üç düzeyi bulunmaktadır: Birinci düzeyde, doğrudan ve dolaylı yaş ayrımcılığını kaldırarak yaş ayrımcılığı bariyeri ele alınmalıdır. İkinci düzeyde, kâğıt üzerinde olan yasal düzenlemelerden daha fazla seçim hakkı olmalıdır. Diğer bir ifade ile mevcut fırsatları yakalayabilmek için alınacak pro-aktif önlemlerle yaşlı çalışanlara seçme hakkı sunulmalıdır. Bunun için sadece yaş engellerinin kaldırılması yeterli değildir; beceri eğitimleri, esnek çalışma saatlerinin uygulanması ve iş sorumluluklarının tanınması gerekmektedir. Eşitlik yaklaşımının üçüncü düzeyinde odak nokta beklenenin tersine, yaşlı çalışanların daha fazla oranda işgücünde kalmaya devam etmesini sağlamak ya da işletmelere yaşlı işçi çalıştırmaları için teşvikte bulunmak değildir. Bunun yerine yaşlı işçilere uygun koşullarda çalışmaya devam etme ya da emekli olma kararı verebilmeleri için gerçek bir fırsat eşitliği sunabilmek gerekir (Ghosheh vd., 2006:13).

Ayrıca değişen koşullarda eşitlik yaklaşımının hayata geçirilebilmesi için yaşlı çalışanlara yönelik uygulamalar ulusal ve işyeri düzeyinde ele alınmalıdır. Uygulamada ulusal düzeyde, yaşlı çalışanlar için fırsat eşitliği yaklaşımını işlevsel kılama yöntemlerinden biri 162 sayılı ILO Tavsiyesini onaylamaktır. Tavsiye kararı yaşlı çalışanların karşılaştığı işgücü piyasasının dezavantajlarına karşı bir tepkidir; fırsat ve muamele eşitliği üzerine kurulmuştur. Bu, yaşlı işçilerin çalışma ve istihdam koşullarını etkileyen yaş ayrımcılığından özel çalışma koşulları hükümlerine kadar ana sorunları tanımlamakla kalmaz, çözüm için düşünülmesi gerekenin ne olduğunu da belirlemektedir (Ghosheh vd., 2006:13).

Yaşlı Çalışanların Çalışma Koşulları Hakkında Tavsiye Kararı (1980, No. 162); işgücü piyasasında yaşlı çalışanlara uygun iş ve çalışma koşulları sağlanması için sosyal politika ve mevzuatın gelişiminde ulusal düzeyde üçlü sosyal taraflara işaret eder. Tavsiye yaşlı işçiler için istihdamı sağlamak ve korumak, eğitim ve eğitime erişme olanaklarına sahip olmada fırsat eşitliğini teşvik eder. Tavsiyenin teşvikleri yaşlıların tatmin edici koşullarda istihdamlarının devamının nasıl sağlanacağı konusunda yapılacak araştırma ve çalışmaları destekler. İşe zihinsel ve fiziksel uyum zorlukları olasılığını tanıır. Ayrıca Tavsiye yaşlı işçilerin sağlık ve güvenliğini sağlamak için çalışma koşullarını değiştirme önemini vurgulamaktadır. Bu koşulların yürütülmesinde sosyal tarafların toplu pazarlığı kullanmasını teşvik eder. Bu Tavsiye, mümkün olan her yerde gönüllülük temelinde çalışma yaşamından emekliliğe basamaklı bir geçişi teşvik etmek için alınacak önlemleri şart koşar⁶.

Eşitlik yaklaşımının önem kazandığı ikinci düzey ise, kuşkusuz işyeri ve işyerinin insan kaynakları politika ve uygulamalarını kapsamaktadır. Organizasyonların işgücününün bu değişen yapısına başarı ile uyum sağlayabilmeleri için, yaşlı çalışanlara yatırım yapmaya teşvik eden, işyerinde çalışmaya devam

⁶ www.ilo.org.

ettikleri sürece değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak organizasyonel politikalar uygulama ve düzenlemeler yapmaya ihtiyaçları vardır. Böylece, yaşlı çalışan, çalışmaya devam edip etmemeye konusunda serbestçe kararını verebileceği gerçek anlamda eşitlik sunan bir ortama sahip olacaktır. Bu yaklaşım da stratejik insan kaynakları uygulamalarının temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında işgücünün işe alım ve istihdam, eğitim olanakları, sağlık koşulları, iş-aile yaşamı etkileşimi ve fiziksel çalışma koşulları bakımından, yaşlı çalışanlar için henüz eşitlikçi yaklaşımdan uzak olduğu görülmektedir.

İşe Alım ve İstihdamda Ayrımcılık

Gittikçe yaygınlaşan neo-liberal politikalar ve kapitalizmin geldiği noktada özellikle 40-45 yaş üstü insanlar için çalışma yaşamına tutunmanın zorlaştığı görülmektedir. Çünkü günümüzde hızlı değişimin olduğu rekabetçi ve krize açık organizasyonlarda deneyim önemini yitirmekte, işten çıkarılmada ve işe alım kriterlerinde yaş, önemli bir unsur haline gelmektedir. Belli bir yaşın üzerinde olan çalışanlar (özellikle 50 yaş üstü) işlerini kaybettiklerinde, emekli olup tekrar işgücü piyasasına dönmek istediklerinde ya da çalışma yaşamlarının sonuna doğru kariyerlerinde değişiklik yapmak istediklerinde daha düşük statüde, daha düşük ücretlerle ve daha az seçenekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışma yaşamında her yaş grubu yaş ayrımcılığına maruz kalabilir, ancak yaşlı işçilerin bu konudaki mağduriyetleri genç işçilere kıyasla daha fazla görülmektedir.

Kelly Services tarafından yapılan “İş Başvurularında Ayrımcılık Global İşgücü İndeksi 2007” araştırmasında 28 ülkede 70 bin kişinin katıldığı ankete göre, Türkiye’den katılanların yüzde 19’u, iş başvurularında yaş ayrımcılığına uğradıklarını, 45 yaş ve üstü çalışanların yüzde 32’si ise yaşları yüzünden işe alınmadıklarını söylemektedirler. Çalışma yaşamında cinsiyet ve diğer ayrımcılığın önüne geçen yaşlı işgücüne yönelik kalıp yargılar, bireyler için olduğu kadar aslında organizasyonlar için de kayıp bir değer olarak görülmelidir. Oysa organizasyonlar nispeten daha az deneyime sahip, sosyal hakları fazla önemsemeyen ve en önemlisi daha düşük ücretlerle gençleri çalıştırmayı tercih ederken; önemli bir yetenek ve çeşitlilik kaynağından da mahrum hale gelmektedir (Çayır, 2012:9-10). Yaş ayrımcılığı küçük bir azınlık grup ya da belli bir dönemle ilgili değildir. Yaşlılık insanın kaçamayacağı ya da kaçınmayacağı bir risktir, zamanı geldiğinde tüm insanları etkilediği için sosyal bir sorun olarak tanımlanmalıdır. Bu durum işgücü piyasasında, yaşın önemini daha iyi anlamayı gerektirmektedir.

Yaş ayrımcılığı yeni bir olgu değildir. Yaş ayrımcılığı, yaşlıların Sanayi Devrimi sonrası dönemdeki çalışma koşullarına uyum sağlayamamaları ve işveren taleplerini karşılayamamaları nedeniyle işten çıkarılmalarına neden olmuştur. Bu şekilde işten çıkarılan 50 yaşındaki işçiler başka bir iş bulmak konusunda da büyük güçlüklerle karşılaşmışlardır. Tuckmann ve Loge 1952 yılında yaptığı bir çalışmada, 45 yaş ve üzeri yaşlıların işe alınmalarında, yükselmelerinde ve işte tutulmalarında önemli sınırlamalar olduğunu ortaya koymuştur (Baybora, 2010:38-9).

Çalışanlar işe alınırken, çalışırken veya işten çıkarılırken yaşları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Yaş ayrımcılığının alt sınırı 40 olarak kabul edilmekle birlikte (Schulte, 2003:21) örneğin, “35 yaşın üzerinde olanların başvurmasına gerek yoktur” şeklinde iş ilanlarında sıklıkla görülen ifade buna bir örnektir. Bu kapsamda çalışma yaşamının sonuna gelmiş 55-64 yaş grubunun istihdam oranları kadar, işsizlik oranları ve yasal emekliliğe hak kazanamadığı için çalışmak istediği halde iş bulamadığı için iş aramaktan vazgeçenlerin sayıları da önemlidir. İngiltere’de yapılan çeşitli araştırmalarda, 50 yaş ile yasal emeklilik yaşı arasındaki 2,7 milyon kişinin çalışmadığı, bunların 1 milyonundan fazlasının çalışmak istediğinin tahmin edildiği görülmektedir (Baybora, 2010:40).

İş, ücret ve diğer fonksiyonlarının yanında bir sosyalleşme aracı olarak da insanın toplumsal katılımını sağlar (Özen, 2005:100). İşini kaybeden 40 yaş üstü bir çalışanın iş bulmakta güçlük çekmesi onu dışlanması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yaşlıların yoksulluk riski ile karşı karşıya kalmaları demektir. “İşe Alma Kararlarında Yaş Ayrımcılığı” üzerine Almanya’da yapılan bir çalışma (Schulte, 2003:22) tüm başvurular aynı niteliklere sahip olduklarında, gençlerin yaşlılara göre işe alım oranlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Yaşla birlikte zihinsel ve bilişsel yeteneklerin azalması, fiziksel sağlıkta bozulmalar ve zorlanmaların artması, işyerine ve çalışma koşullarına uyum sorunun yaşlı çalışanların verimliliğini düşürdüğü görüşü yaygındır. Ayrıca artan sağlık ve diğer harcamalar, kıdeme bağlı yüksek ücretler gençlere göre yaşlı işgücünün maliyetini arttırarak işverenin tercihini gençlerden yana kullanmasında etkili diğer unsurlardır. Financial Times’da yer alan bir araştırmada 49 yaşında bir bilgisayar uzmanı olan bir kişi, bir yıl boyunca iş bulma bürosundan tek bir telefon almadığını belirtirken, aynı kişi yaşının 30 olduğunu söylediğinde ise üç günde beş kez arandığı ortaya çıkmıştır (Baybora, 2010:40).

“İşe Başvururken Ayrımcılık Global İşgücü İndeksi (2007)” araştırmasına göre Türkiye, işgücünde ayrımcılık konusunda diğer ülkelere “fark” atmaktadır. Türkiye’de araştırmaya katılanların yüzde 19’u iş başvurularında yaş ayrımcılığına uğradıklarını, 45 yaş ve üstü çalışanların yüzde 32’si yaş yüzünden iş başvurularında ret cevabı aldıklarını beyan etmişlerdir (Çayır, 2012).

Eğitimde Fırsat Eşitsizliği

İnsan kaynakları yönetiminde eğitimde fırsat eşitliği ilkesi bulunmaktadır. Bu ilke, işyerinde verilecek eğitimden tüm çalışanların yararlanmasını, kıdeme ya da kişisel özelliklere göre ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullarda eğitim olanağı tanımayı amaçlar (Sabuncuoğlu, 2005:131). Ancak uygulamada yaşlı çalışanların genç çalışanlarla kıyaslandığında işyerindeki eğitim faaliyetlerine daha az katıldıkları görülmektedir (Villosio vd., 2008:3-4). Çünkü yaşlı çalışanın daha kısa bir çalışma yaşamı beklentisine sahip olması eğitime yapılan yatırımların beklenen getirisini düşürmektedir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016:366). Örneğin, genç bir çalışan yılda ortalama 35 saat eğitim alırken; yaşlılarda

bu dokuz saate kadar düşebilmektedir. Bu noktada yaşlı çalışanlar için yüksek kıdem ve görev sürelerinin uzunluğu daha fazla bilgi ve deneyim olarak algılanmakta ve eğitime ihtiyaçları olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Ancak, bu durum yaşlı çalışanlarda kendilerine karşı yönetsel desteğinin azaldığı ve yavaş yavaş gözden çıkarıldıkları hissi yaratarak işyerinden dışlanma algısını güçlendirmektedir (NHW, 2012:2).

Sağlık Sorunları ve Fiziksel Koşullar

Yaşlı çalışanların hastalanmaları sık görülen bir durumdur. Mesleki hastalıkların ve risklerin listesi bazı iş kollarında uzamaktadır. Yapılan işlerin yoruculuğu, solunan maddelerin zehirli oluşu çok sayıda çalışana etkilemektedir (Hofman, 2012:29). Yaşla birlikte kronik hastalıklar ve sağlık harcamaları da artar. Yaşın kendisi bir sağlık risk faktörü olarak kabul edilir ve bu değiştirilemez bir gerçekliktir. İşyerleri çalışanlar için sağlıklı bir yaşam sürdürmede önemli mekânlardır. Yaşlılığın önüne geçilemese de, daha sağlıklı bir yaşlanma ve sağlıklı işyerleri için işverenler, değiştirilebilen bireysel riskli davranışlar (tütün ve alkol kullanımı, fiziksel hareketsizlik, kötü beslenme gibi) ve çevresel risk faktörlerini (toksik kimyasallar, yüksek gürültü gibi) hedef alan iş ve işyeri düzenlemeleri yapabilirler. Doğrudan sağlık harcamalarının ötesinde, kötüleşen sağlıkla birlikte düşük verimlilik, kısa dönemli iş görmezlik ödeneğinde artış gibi maliyetler işveren açısından dolaylı maliyetleri arttırmaktadır.

İşyerinin fiziksel çevresi her çalışan için önemlidir, ancak yaşlı çalışanlar için bu önem bir kat daha fazladır. Yaşa bağlı olarak ortaya çıkan normal ve patolojik değişiklikler yaşlı çalışanların kas ve kemiklerini etkileyerek maksimum fiziksel kapasiteyi düşürür. Sürekli yoğun çaba ve konsantrasyon gerektiren işler (uzun süre eğilme, germe, bükme, ya da ağır kaldırma gibi hareketler) çalışanları özellikle zorlar. Gürültü, titreşim ve diğer kötü fiziksel koşullar yaşlı çalışanlar tarafından tolare edilemeyebilir. Burada asıl soru bozulan fiziksel yeterlilikleri nedeniyle yaşlı çalışanların işyerinde özel muameleye hakları olup olmadığıdır. Bu soru iki biçimde incelenebilir. Öncelikle, fiziksel çalışma gücünün iş gerekleri ile tanımlanıp anlamlı hale geldiğinin bilinmesi gerekir. Bir yanda yaşlı çalışanın fiziksel sağlığının geliştirilmesi, diğer yanda çalışma gücü/kapasitesine ilişkin kaygılar çalışan iki görüşü temsil eder. Yaşlı çalışanın “istihdam edilebilirliğini” arttırmak, ya işin fiziksel taleplerini hafifleterek ya da çalışanın fiziksel kapasitesini geliştirerek mümkün olabilir. İkinci olarak, yaşlı işçinin fiziksel sağlığının çalışma gücü üzerindeki olumsuz etkisi, daha genç olduğu zamanlardaki olumlu etkileri ile birlikte dikkate alınmalıdır. Yaşlı çalışanların fiziksel kapasitelerine ilişkin alınacak önlemler maliyetli olabilir. ILO'nun 1979 tarihli bir raporunda yeni bir fikir olarak öne sürülen düşünceye göre, “*yaşlı çalışanların problemlerinin çözümünü, çalışma yaşamının başlangıcından itibaren devam ettiği sürece çalışma koşulları ve çevresinin geliştirilmesi politikasına dayanmaktadır*” (ILO, 1979:32).

İşyerinde fiziksel koşullar ve işin fiziksel talepleri çalışanların emekliye

ayrılma kararını etkilemektedir. Örneğin İsveç'te yapılan bir araştırmada mavi yakalı çalışan kadınların yüzde 50'si, erkeklerin de yüzde 46'sı 50-65 yaş aralığında "emeklilik yaşına kadar çalışmayı sürdürürebilmek için işin fiziksel taleplerinin değiştirilmesi" gerektiğine inanmaktadırlar. Diğer bir deyişle, yaşlı çalışanların yasal emeklilik hakkını elde edene kadar çalışmayı sürdürürebilmelerinin işin fiziksel taleplerine bağlı olduğunu düşünülmektedirler (Ghosheh vd., 2006:19).

Çalışanın yaşı ile iş davranışı arasında, önemli derecede bir ilişki vardır. İnsan 20-30 yaşlarında kas gücü bakımından en yüksek düzeye ulaşmakta, bu yaşlardan sonra gücünde azalma başlamaktadır. Bu anlamda çalışanların en verimli oldukları kabul edilen yaş 20-30 yaşları arasındadır. Bu yaşlardan sonra gerekli efor, dikkat, hız ve reflekslerinde azalma olmaktadır. Ayrıca yaşlılıkta fiziksel kapasitedeki değişikliklerle birlikte düşünme, algılama, tepki verme, öğrenme, sorunlara çözüm bulma gibi konularda da olumsuz değişiklikler ortaya çıkmaktadır (Camkurt, 2013:74). Buna rağmen yapılan araştırmalar yaş ile iş kazası arasında doğrusal bir ilişkinin her zaman geçerli olmadığını göstermektedir. Salminen, 2004 yılında genç ve yaşlı çalışanların iş kazası ve yaralanma oranlarına dair 1940-2002 yılları arasında toplam 18 ülkede yapılan 45 araştırmanın sonuçlarını incelemiştir. Ölümcül olmayan kazaların çoğunluğunda (yüzde 56) genç işçiler yaşlı işçilere göre daha yüksek yaralanma oranına sahiptir. Araştırmaların sadece yüzde 17'sinde yaşlı işçilerin yaralanma oranının genç işçilere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Yüzde 27'sinde ise genç ve yaşlı işçilerin yaralanma oranlarında bir fark ortaya çıkmamıştır. Diğer yandan aynı araştırmaların yüzde 64'ünde iş kazaları sonucunda genç işçilerin yaşlı işçilere göre ölüm oranları daha düşük, sadece yüzde 16'sında ise daha yüksek çıkmıştır. Sonuçlar genç işçilerin mesleki risk grubunda yer aldığını göstermektedir (Salminen, 2004:517-18). Bu durumda yaşlılığın iş kazası riskini arttırdığını kesin olarak söylemek zordur. Ancak yaş, iş kazası sonunda çalışanın yaralanma türünü, biçimini ve tedavi süresini etkileyebilmektedir. Örneğin genç çalışanlar kol ve bacaklarda kesikler, düşme, çarpma, tehlikeleri maddelerle temas olabilirken; yaşlı çalışanlarda sırt ve boyunda hızlı hareket ve aşırı yük nedeniyle yaralanmalar, kayma ve düşme nedeniyle diz ve bacaklarda yaralanmalar olabilmektedir (Brun ve Milczarek, 2007:70). Bazı araştırmalar işyerlerinde yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara göre daha az yaralandığını ama bir yaralanma olduğunda da yaranın daha ağır ve geç tedavi edilebildiğini göstermektedir (Silverstein, 2008:273).

İş ve Aile Yaşamı Çatışması

Yaşlı çalışanların aile rolü talepleri genellikle yok sayılır. Oysa bazen yaşlı çalışanlar için de aile sorumlulukları geleneksel zaman sınırlarının ötesine taşınır. Genç çalışanlar iş ve aile yaşamlarını uzlaştırmak/uyumlaştırmak için mücadele ederken, yaşlı çalışanlar da her iki alana ait sorumlulukları için fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaşamaktadır. Çoğu ülkede yaşlı çalışanlar için henüz tanımlanmamış endişe verici bu problem giderek artmaktadır. Bu toplumların çoğunda kadınlar ileri yaşlarda

çocuk sahibi olurken yaşlı nüfus arttıkça geleneksel iş aile çatışması yaşlı çalışanların yaşamlarını da etkilemeye devam edecektir. Örneğin geç yaşta çocuk sahibi olmak, çocukların finansal bakım sorumluluğunu da geç yaşlara kadar uzatmakta, ortalama yaşam süresinin uzaması da evdeki daha yaşlıların bakım sorumluluğu ile yaşlı çalışanların iş ve aile rol çatışmasını arttırmaktadır. Genç yaşlarda bu çatışmanın stresi ile baş etmek daha kolay iken, yaş ilerledikçe azalan fiziksel kapasite ile yaşlı çalışanların işgücü piyasasına etkin katılımlarını etkileyebilmektedir. Yaşlı çalışanların bakım sorumluluğu genellikle yaşlanan diğer aile üyelerinin bakımını kapsamaktadır. Esnek olmayan çalışma saatleri bu bakım sorumluluğunu yerine getirmede zorlanmalarına neden olabilmektedir (NHW, 2012:3).

Sonuçta yaşam süresine bağlı olarak çalışma yaşamının uzaması çalışanlar için, işgücü piyasasında “*müebbet hapis*” anlamına gelmemelidir. Yaşlı çalışanların çalışma ve istihdam koşullarına bütünsel yaklaşımın bir parçası olarak, hem yaşlı çalışanlar, hem de işverenleri için emekliliğe geçişi kolaylaştıracak mekanizmalar incelenmeli ve geliştirilmelidir. Bu önlemlere yaşlı çalışanın işyerinde/işgücü piyasasında kalmasını teşvik edecek ya da ayrılma kararı vermesinde fırsat eşitliği sağlayacak önlemler de dâhildir (Ghosheh vd., 2006:10). Diğer bir ifade ile yaşlı çalışanlara hem fiziksel ve zihinsel kapasiteleriyle uyumlu daha sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sunulmalı, hem de emekliliğe geçişlerini kolaylaştıracak önlemler alınarak çalışmaya devam etme ya da emeklilik konusundaki tercihlerinde seçme hakkı tanyacak bir ortam yaratılmalıdır.

Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Organizasyonların yaşlı çalışanların performanslarını artırıcı, işe yönelik tutum ve motivasyonları ile fiziksel sağlık ve psikolojik iyilik hallerini destekleyici bir çalışma ortamı sağlayacak yapı, politika ve prosedürler yaratmaya ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, işyerinde çalışmaya devam etmek isteyen yaşlı çalışanlara yeni ve çekici fırsatlar sunabilecek politika ve stratejilerin geliştirilmesine önemli bir açılım sağlamaktadır.

İşgücünde ve istihdamda yaşlıların oranının artması, bu çalışan grubuna yönelik işyerinde insan kaynakları politika ve uygulamalarına dikkatleri çekmektedir. 54-65 yaş çalışan grubu işgücü piyasasında incinebilirliği/hassasiyeti diğerlerine göre fazla olan çalışan gruplarının başında gelmektedir. Yaşın ilerlemesi nedeniyle fiziksel ve zihinsel kapasite kullanımlarında değişiklikler, hem bu çalışan grubunun işyerinde karşılaşabilecekleri sorunlara karşı korunması, hem de bunları istihdam eden işletmeler açısından verimliliklerini nasıl koruyacakları bakımından önemlidir.

Bu konuda işyeri açısından en önemli çekince yaşlı işçilerin gençlere göre kıdem, sosyal haklar ve tazminatlar nedeniyle daha yüksek maliyetli olmasıdır. Ayrıca, yaşa bağlı artan fiziksel sorunları ve düşük beceri düzeyleri yüzünden de işveren tarafından daha az üretken kabul edilmektedirler (Ghosheh vd., 2006:1).

Yaşlanma sonucu kas gücü, görme, duyma, dokunma duyularında, kısa süreli hafızada, algılama hızında bir azalma/güç kaybı; deneyim, örgüte bağlılık, yargılama yeteneği, istikrar, sorumluluk bilincinde bir artış yaşanmaktadır (Brun ve Milczarek, 2007:68). İşletmeler ve yöneticilerin yaş sorunu konusunda aralarında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Yaşlanma, çalışanın bazı fonksiyonlarında ve yeteneklerinde azalma, buna karşılık bazı fonksiyonlarının ve yeteneklerinin de gelişmesini sağlayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilebilir. Kimilerine göre yaşlılık motivasyon ve deneyim göstergesi olarak işletmenin başarısı ve gelişimine katkı sağlayan bir etken kabul edilirken; kimilerine göre ise, üretkenlik ve verimlilik önünde bir engel olarak algılanmaktadır. Ancak çoğunluk, yaş ayrımcılığını destekleyen insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının örgütsel değişimin ve kariyer yapılarının parçalanmasının bir gereği olduğunu savunmaktadırlar.

İşverenlerin yaşlı çalışanlara karşı tutumları istihdam edilip edilmemeleri ve çalışma koşulları bakımından oldukça önemlidir. İşverenin yaşlı çalışana yönelik tutumları ise, sosyal, ekonomik ve diğer koşullar tarafından şekillenmektedir. İşletmelerin yaşlı çalışanlara ilişkin temel sorunu verimlilikten ziyade, maliyet ve yeni teknolojilere uyum olmaktadır. İşletmeler motivasyon ve verimliliklerine rağmen, yaşlı çalışanların “yüksek maliyetli” bir işgücü oluşturduklarını düşünmektedir (Samorodov, 1999:22).

Yaşlı çalışanlarla ilgili yanlış ve aşağılayıcı kalıp yargılar oldukça yaygındır. Amerikan işverenleri arasında yapılan bir araştırmada, toplumun büyük bir bölümünde yaşlılarla ilgili algı “*fiziksel olarak güçsüz, bilişsel olarak kısıtlı, değişimle baş edemeyen ve emekliliğe odaklanmış*” olduğu şeklindedir. Hatta “*Yaşlı bir köpek yeni numaralar öğrenemez*” gibi şakayla karışık imalar, işyerlerinde yaşlı çalışanlara bakışı yansıtmaktadır (McCann ve Giles, 2002:171). “Yaşlı köpek/yeni numara”, yaşlıların daha geç ve yavaş öğrenen kötü öğrenciler olduğunu, bu yüzden onlara eğitim vermeye değmeyeceği yaklaşımının özetidir. Bu yaklaşım işyerine uyarlandığında, yaşlı çalışanlara yönetim ve iş arkadaşları tarafından yöneltilecek ayrımcılığın kökenleri ortaya çıkmaktadır. Gerçekte, böyle önyargılar bireysel ve örgütsel verimlilik açısından son derece zararlıdır. Uzun sürede oluşmuş kalıp yargıları kolayca değiştirmek ise mümkün değildir. Yasal mevzuat organizasyonlara bazı zorunluluklar getirirse de, işyerindeki tutumu ve davranışları dikte edemez. İşte tam bu noktada insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının yaşlı çalışanlara yönelik örgüt kültürünün değiştirilmesindeki rolü ortaya çıkar. Yaş ayrımcılığı içermeyen insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları alternatif değer ve normlarla örgütsel kültürü zamanla etkileyebilir. İnsan kaynakları yöneticileri ve üst yönetim, yaşlanma sürecini ve etkilerini, yaşlı çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini ve yaş ayrımcılığına ilişkin yasal düzenlemeleri yakından takip etmeli; ayrıca kuşaklar arası değer farklılıklarının da bilincinde olmalıdırlar (Hedge, 2008:111-12).

İşgücünde ve istihdamda yaşlı çalışanların oranının artması, organizasyonlar için kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu durumda, stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyona katkı sağlamaya devam etme isteğinde olan yaşlı çalışanlara yeni ve

etkili fırsatlar sunacaktır. Organizasyonların yaşlı çalışanların iş davranışını, fiziksel ve psikolojik iyilik hallerini destekleyen politikalara ve uygulamalara ihtiyaçları kaçılmaz olmaktadır (Walker, 2007:8-9). Ne var ki, pek çok örgüt yaşlılarla ilgili bu uygulama ve düzenlemelere hem kültürel, hem de yapısal anlamda henüz hazır görünmemektedir.

İşyerinde Fiziksel Koşulların Düzenlenmesi

162 sayılı ILO Tavsiyesi “adil ve elverişli şartlarda çalışma hakkı” (Madde 7), yaşlı işçilerin emekliliklerine kadar güvenli çalışma koşullarından yararlanmaları açısından özel bir önem taşımaktadır. Yaşlı işçilerin, özellikle deneyimlerinden ve bilgi birikimlerinden en iyi biçimde yararlanılması sağlanacak biçimde istihdam edilmesi arzu edilir bir haldir.

Yaşa bağlı olarak kas-iskelet yaralanmaları, bel ağrıları ve karpal tünel sendromu (el bileğinde sinir sıkışması) gibi hastalıklar yaşlılarda görülen rahatsızlıklardır. Kas-iskelet sağlığının korunması için ergonomik açıdan işyerlerinin yeniden dizaynı yaşlı çalışan sağlığını olumlu etkiler ve yaralanma riskini azaltır. Özellikle işin yapıldığı mekânın, iş yaparken kullanılan araç ve gerecin her bir çalışanın fiziksel kapasitesi ile uyumlu olması çalışan sağlığının korunması bakımından son derece önemlidir (Perry, 2010:3). Böylece çalışma sırasında az hastalanma ve yaralanmalar azalırken, sağlıklı işgücünün verimliliği de artacaktır.

İşyerlerinde yaşlı çalışanlar için alınabilecek ergonomik önlemler; daha yavaş ve daha çok kendi kendine çalışma ortamının sağlanması, daha uzun dinlenme araları, daha az tekrar eden görevler, sabit duruştan kaçınma, daha iyi aydınlatma, daha az parlaklık, ayarlanabilir koltuklar şeklinde sıralanabilir (Perry, 2010:4). Ayrıca, kronik hastalıkları olan yaşlı çalışanlar için tıbbi bakım zamanlarına göre esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesi de hem ekonomik, hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik “insani” düzenlemelerdir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği kapsamındaki düzenlemeler işyerlerinde tüm çalışanların sağlığını korumayı hedeflerken, yaşlı çalışanlara özgü risklerin belirlenmesi ve bunlar için de önlemler alınması işyeri ve çalışan güvenliği için kaçınılmazdır. İşyeri ve çalışma koşulları çalışanların sağlığı üzerinde etkili iken, özellikle yaşlı çalışanlar için de sağlık risklerini azaltmak gereklidir. Bu amaçla geliştirilecek olan işyeri sağlık programlarının özellikle yaşlı çalışanların sağlık ve yaşam kalitelerinde önemli bir fark yaratabileceği düşünülmektedir. İşyeri sağlık programlarının yararları (NHW, 2012:3); çalışanın sağlığını ve refahını geliştirmesi, daha düşük sağlık riski ve daha düşük sağlık bakım maliyetine neden olması, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin ödenecek tazminatları düşürmesi ve işe devamsızlığın azalması ve verimliliğin artması şeklinde sıralanabilir.

Alternatif Çalışma Programları

Fiziksel çalışma ortamının yanı sıra, çalışma süreleri ve bu sürelerin düzeni yaşlı çalışanları zorlayan çalışma koşullarından biridir. Fiziksel koşullar çalışmanı motive

edici veya işten uzaklaştırıcı bir etki yaratırken, çalışma süresinin uzunluğu veya çalışma saatleri, çalışanın iş yapma yeteneğini etkileyebilir. 162 Sayılı ILO tavsiyesinde çalışma saatlerinin azaltılması, daha uzun sürelerle ücretli tatil olanağının verilmesi ve esnek çalışma saati uygulamaları yaşlı çalışanlar için sunulan öneriler arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin bir kısmı yaşlı çalışanlara esnek çalışma programı fırsatı sunmayı, yeni bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini, mevcut beceri ve yeteneklerini kullanarak faydalı olabileceği farklı çalışma programları oluşturulmasını önerir (Walker, 2007:8-9). Bu düzenlemelerden en yaygın kullanılan esnek çalışma programları, aşamalı emeklilik, daha uzun ücretli izinler, işin ve çalışma ortamının ergonomik dizaynı, iş rotasyonu ve özel görevlendirmelerdir.

Yaşlı işçiyi motive etmek ve üretkenliği korumak için en yaygın ve kolay yöntemlerden biri esnek çalışma programlarıdır. Bu yöntemdeki en önemli çekince, mevcut esnek çalışma programlarının genç çalışanların çocuk bakımı gibi ihtiyaçlarının düşünülerek hazırlanmış olmasıdır. Yaşlı çalışanların kişisel sağlıklarını korumak, geliştirmek ve evde kendilerinden daha yaşlı aile üyelerinin bakım sorumlulukları göz önünde bulundurularak esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Bazı maliyetlerine rağmen esnek çalışma düzenlemeleri yaşlı çalışanın iş stresini, devamsızlığını ve yorgunluğunu azaltarak, iş doyumunu ve verimliliği artırır ve daha iyi bir iş-yaşam dengesinin kurulmasına katkı sağlar.

Bir diğer düzenleme ise, emekliliğe aşamalı geçiş programlarıdır. Aşamalı emeklilik, çalışanların tam gün çalışırken birden emekli olması yerine, emekliliğe aşamalı bir geçişi ifade eder. Aşamalı emeklilik, emekliliğine birkaç yıl kalmış tam zamanlı bir çalışan için bir istihdam seçeneği olarak kullanılır. Bu düzenleme ile çalışanların çalışma saatlerini emekli oluncaya kadar aşamalı olarak düşürmelerine izin verilir (daha kısa iş günü veya daha az çalışma günü şeklinde). Aşamalı emeklilik çalışma yaşamından çekilmeden emeklilik yaşamına hazırlanma fırsatı sunarak yaşlı çalışanlar için çekici bir seçenek olabilir.

İş rotasyonu işçilere çeşitli kazanımlar ve farklı iş arkadaşları ile çalışma fırsatı sunar. Aynı sorumluluk düzeyinde farklı işler yapmasına izin veren iş rotasyonu bunlardan biridir. Bazı organizasyonlar yaşlı çalışanlara onların deneyimlerinden yararlanabilecekleri özel görevler de verebilmektedir. Bu işe yerleştirme uygulamaları yaşlı işçilerin istihdamında çok faydalı olabilir. Örneğin yaşlı çalışanlar gençlere çok iyi mentorluk yapabilirler, ya da örgütsel kararlarda değerli tavsiyelerde bulabilirler (Brun ve Milczarek, 2007:69-73).

162 Sayılı Tavsiye dâhil olmak üzere pek çok politika önerisinde çalışma saatlerinin azaltılmasının, yaşlı çalışanın istihdamda kalmasına yardım edeceği düşüncesi hâkimdir. Çünkü yaşlı çalışanların emekli olup iş ve işyeri ile bağlarını tamamen koparmak yerine, onları zorlamayacak şekilde işe devam etmelerini sağlayan çalışma sürelerinin azaltılmasından yana oldukları görülmektedir (Ghosheh vd., 2006:20).

Ödemeler ve Yardımlar

Mevcut ödeme ve yardımlar konusunda insan kaynakları stratejisini yeniden düşünmek yaşlı işçiler için büyük bir fark yaratabilir. Ödemeler ve yardımlar konusunda yaşlı işçilerin genç işçilere göre daha farklı tercihleri olabilir. Bazı yaşlı işçiler özellikle gelişmiş bir sağlık sigortası ile ya da diğer sağlık yardımları ile daha çok ilgilenebilirler. Gerçekte, zorunlu sağlık sigortası kapsamında kalabilmek için normal emeklilik yaşına kadar çalışmaya devam etmek isteyebilirler (Hedge, 2008:115). Yaşlı insanlar eskiye göre daha sağlıklı olmasına rağmen, bazı kronik koşullar yaşla birlikte ortaya çıkabilir. Sonuç olarak insan kaynakları uzmanları yarı zamanlı ve danışmanlık pozisyonları için yaşlı çalışanlar ararken, sağlık yardımlarını önemli bir teşvik edici olarak eklemeyi unutmamalıdır.

Belirtilmelidir ki, daha esnek yardım planları sağlayarak yaşlı işçileri çalışmaya devam etmeye teşvik eden işverenler için bazı yasal düzenlemeler ve zorluklar vardır. Yaşlı çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak tek bir emeklilik ve yardım programı yasası düzenlemek zordur. Mevcut yasalar altında farklı alternatifler tartışılmaktadır, bu alternatifler hem çalışanlar için, hem de organizasyonlar için yararlı olabilir ve kesinlikle düşünmeye değerdir (Hedge, 2008:115).

Eğitim Fırsatlarından Yararlandırma ve Yaratıcı Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Stratejik insan kaynaklarının politikasının yaşlı işçiler için önemli bir diğer uygulaması eğitimidir. Genellikle, teknoloji yoğun mesleklerde becerilerin eskimesi işçiler için sorun oluşturabilir. Kariyer döngüsü boyunca eğitimle becerileri güncel tutabilmek önemlidir, bazı çalışmalar yaşlı işçilerin genç işçilere göre eğitim programlarında daha az katılmalarını önermektedir. Bunun nedeni ya işverenin katılımı desteklememesi, ya da tereddütlü davranması olmaktadır. Gerçekte, çalışma ortamındaki değişimin hızı, yeni bilgi ve beceriler geliştirmeleri konusunda yaşlı çalışanlar için olumsuz bir sarmal olabilir. Ancak insan kaynakları yaşlıların ihtiyaçlarına duyarlı eğitim faaliyetlerini destekleyebilir. Bu konuda yapılan bir araştırmada yaşlı çalışanlar için özellikle “*yaparak öğrenme*” ve “*işbaşında eğitim*” programlarının daha etkin sonuçlar alındığını göstermektedir (Rhebergen ve Wognum, 1997:197). Bu bağlamda eğitim, yaşlı çalışanın işgücünde tutulabilmesi ve işyerinde etkin çalışmaya devam edebilmeleri için en stratejik insan kaynakları politikası olarak görülmektedir (De Baets ve Warmoes, 2012:136).

Kariyerlerinin sonunda yaşadıkları çeşitli zorluklar, iyi yönetilecek politikalarla çalışanlar ve örgütleri için fırsatlara dönüştürülebilir. Orta yaşlı ve yaşlı çalışanlar örgütte hiyerarşik ilerleme yerine, yatay hareketlilik (Rhebergen ve Wognum, 1997:198) işten alacakları başarı duygusu, yeni şeyler öğrenme ve deneyimleme, değerli bir şey üretme gibi içsel ödüllere daha çok odaklanırlar. Birçok çalışma, 50’li yaşlara doğru çalışanların esnek zaman ve esnek çalışma fırsatlarını tercih ettiklerini göstermektedir.

Yaşlı çalışanlar ihtiyaç ve ilgi alanlarına cevap verebilen esnek çalışma saatleri ve iş düzenlemelerinin olduğu koşullarda, çalışmaya devam etmek isterler. Bu bağlamda, yaratıcı kariyer yönetimi uygulamalarının yaşlı çalışanlar için önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanları homojen bir yapı şeklinde gören, yaşa bağlı farklılıkları göz önünde bulundurmeyen insan kaynakları yaklaşımı ve uygulamaları çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada ve onları motive etmede yetersiz kalmaktadır. Bunun için, organizasyonların çalışan profilini, yaş yapısını ve bunun organizasyonel politikalarını nasıl etkileyeceğini anlamaya/bilmeye ihtiyaçları vardır. Genç bir çalışanla kıyaslandığı yaşlı bir çalışanın kariyer gelişimi ve planlaması için organizasyon farklı kararlar verebilmeli ve farklı kariyer fırsatları sunabilmelidir (Hedge, 2008:113-14).

Bir örgütün personel uygulamaları o örgütün insan kaynakları felsefesi tarafından yönlendirilir. Buna göre insan kaynaklarının yaşlı çalışana bakışı ya kullanımı sınırlı bir “mal” ya da uygun yönetilirse/yönlendirilirse büyümeye devam edecek bir “varlık” olacaktır. Bu konudaki yaklaşımlardan biri ‘amortisman modeli’ olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, çalışanın organizasyon için değeri kariyerinin başlangıcında zirvede, kariyer ortasında yatay bir düzlemde ve kariyer sonuna doğru da inişte kabul edilir. Yaşlı çalışanın maliyetli olarak görüldüğü bu modelde, organizasyonel değişikliklere uyum sağlamada uygulanacak eğitim gibi, insan kaynakları uygulamalarının dışında kalırlar. Hatta organizasyonlar, maliyet olarak gördükleri yaşlı çalışanları, işten ayrılmaları yönünde teşvik edici bile olabilmektedirler. Amortisman modelinin alternatifi ise, koruma modelidir. Bu yaklaşımda insan kaynakları çalışanları yeterli eğitim alırlarsa ve doğru yönetilirse tüm yaşlarda yenilebilir ve verimliliği yüksek bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Ancak organizasyonların çoğu yüksek ücretleri nedeniyle yaşlı çalışanlar yerine, daha ucuz olan genç işgücünü istihdam etme eğilimindedirler (Hedge, 2008:117).

Organizasyonlar fayda-maliyet analizi yaptığında yaşlı çalışanların eğitim vermeme konusunda üç etken ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, fırsat maliyetidir, yani eğitimde geçen sürenin üretimde neden olduğu kayıptır. İkincisi ücret artışlarıdır, eğitimden sonra ücretlerde bir artış beklenir, oysa zaten yaşlı çalışan ücret skalasında en üst sınıra ulaşmış durumdadır. Son etken ise, gelir akımının uzunluğudur. Buna göre, eğitim yatırımından sonra yapılan maliyetin fayda sağlayabilmesi için işgücünün çalışması gereken süredir ki, bu gelir akımının uzunluğu gençlerde yaşlılara göre daha fazla olacaktır (Biçerli, 2009:255-262).

Bu bağlamda önümüzdeki yıllarda organizasyonların yaşlı çalışana yönelik insan kaynakları strateji ve uygulamalarına ihtiyaçlarının olacağı öngörülmektedir. Gelecekte demografik yapıdaki değişimler göz önüne alındığında işgücü arzında 25 yaş üzeri çalışanların oranının azalmaya devam edeceği, bununla birlikte 50 yaş üzeri yaşlı çalışanların artacağı beklenmektedir. Böylece örgütlerin özellikle yaşlı çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarının uygulamalarına ağırlık vermelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç

Yaşlı çalışan ayrımcılığı da tıpkı cinsiyet ya da cinsel yönelim ayrımcılığı ya da ırk-etnik köken ayrımcılığı gibi bir ideolojinin ürünüdür. Bu anlamda, yaşlı çalışanların normal emeklilik yaşına kadar çalışmaya devam edebilmelerinde işyerinde uygulanan insan kaynakları politikaları son derece etkilidir. Gelecekte yaşlı çalışanların işgücü içinde artan oranları göz önüne alınırsa, konunun önemi daha anlaşılır boyutlara ulaşmaktadır. Günümüzün toplumlarında “aktif yaşlanma” ve “üretken yaşlılık” kavramları öne çıkarken, bunun işyerlerine yansımaları kaçınılmazdır. Yaşlı yetişkinler, anlamlı rollerde iş yaşamında kalmaya devam etme eğilimindedirler. Hem refah düzeylerini, hem de sağlıklarını koruyarak, ailelerine ve topluma katkı sunmaya devam etmek istemektedirler. Ancak çoğu zaman bu istek, yaşlı çalışanların işyerlerinde istihdamının devamının önünde birçok engelle karşılanmaktadır.

Özellikle bu alandaki akademik çalışmaların azlığı, günümüzde hala yaşlı çalışanlar için ayrımcılık konusunun üzerinde yeterince durulmadığını göstermektedir. Son yıllarda Türkiye’de hem nüfusun hızla yaşlandığı, hem de bu nedenle emekliye ayrılan grubun sosyal güvenlik ödemeleri ve sağlık harcamalarının hızla arttığını göstermektedir. Bütün bu hak ve sorumluluklar kapsamında, global gelişmeler de takip edilerek Türkiye’de bu konuda hem özel sektör, hem de kamu için ivedilikle örgütsel düzenleme ve yasal önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemler hem yaşlı çalışanların daha “uygun” koşullarda istihdama katılmalarını sağlayacak hem de devletlerin/hükümetlerin “emekliler” için ayırdığı harcamalar anlamında da kısıntıya gidilmiş olacaktır.

İşgücünün yaşlanması ilerde organizasyonların beceri ve deneyime sahip genç işgücü bulmakta zorlanacağı anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla, yaşlıların çalışmaya devam etmesinin çalışanla birlikte, organizasyonun da yararına olacağı açıktır. Böylece yaşlı çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş ve onları motive ederek üretkenliklerini devam ettiren insan kaynakları politikaları ve uygulamaları önemli hale gelmektedir. Yaşlı çalışanlara işlerine ve yaşlarına uygun eğitim, kariyer planlaması, çalışma saatlerini ihtiyaçlarına göre düzenleyen esnek çalışma programları ve aşamalı bir emeklilik gibi yaratıcı geçiş programları uygulanırsa, iş doyumu ve motivasyonu yüksek, deneyimli ve üretken işgücü olarak işyerinde çalışmaya devam edeceklerdir. Böylece organizasyonlar yaşlı çalışanlara yönelik esnek ve pozitif insan kaynakları uygulamaları ile bir avantaj yakalayabileceklerdir.

Yaşlı çalışanlar için işyerinde sağlanacak ergonomik önlemler çalışanın verimliliğini arttırabileceği gibi, esnek çalışma düzenlemeleri de çalışanın fiziksel rahatsızlıklarını işyerine taşımaması için bir önlem olabilmektedir. Yaşlı çalışanların deneyimlerinden faydalanarak, yeni işe girmiş çalışanların oryantasyon ve eğitim süreçleri kurum içerisinde daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Bu anlamda yaşlı çalışanlar kurum/organizasyon için bir yük olmaktan çıkacak, organizasyonun hafızası olarak örgüt kültürünün de gelişmesine katkı sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Baybora, D. (2007) **Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Baybora, D. (2010) “Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine”, **Çalışma ve Toplum**, 2010/1: 33-58.
- Bauman, Z. (2005) **Bireyselleşmiş Toplum**, (çev. Y. Alogan), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Küçük Biçer, B., N. Bilir (2012) “Çalışma Hayatı ve Yaşlılık”, **Sağlık ve Toplum**, 22(3): 8-15.
- Biçerli, M. K. (2009) **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Brun, E., M. Milczarek (2007) **Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health, European Risk Observation Report 5**, Belgium, European Agency for Safety and Health.
- Copeland, C. (2012) “Labor-force Participation Rates of the Population Age 55 and Older, 2011”, **After the Economic Downturn, Employee Benefit Research Institute**, [http://www.ebri.org/pdf/notespdf/EBRI_Notes_02_Feb-12.LFPart-HlthAc"cts1.pdf](http://www.ebri.org/pdf/notespdf/EBRI_Notes_02_Feb-12.LFPart-HlthAc).
- Camkurt, M. Z. (2013) “Çalışanların Kişisel Özelliklerinin İş Kazalarının Meydana Gelmesi Üzerindeki Etkisi”, **Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 25 Sayı: 1-2: 70-101.
- Çayır, K. (2012) “Yaşçılık/Yaşa Dayalı Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, (der.) K. Çayır, M. Ayan Ceyhan, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- De Baets S., V. Warmoes (2012) “Learning Later in Life: The Older Worker’s Perspective”, **Working and Ageing The Benefits of Investing in an Ageing Workforce**, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2012) **Employment Trends And Policies For Older Workers In The Recession**, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9590&langId=en>.
- Ghosheh, Jr. N.S., S. Lee, D. McCann (2006) “Conditions of Work and Employment for Older Workers in Industrialized Countries: Understanding the Issues”, **Conditions of Work and Employment Series**, No: 15, ILO–GENEVA.
- Giddens, A. (2008) **Sosyoloji**, içinde “Toplumsallaşma, Yaşam Akışı ve Yaşlanma”, (198-241), (çev. H. Özel), İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gündoğan, N. (2001) “İşgücünün Yaşlanması ve İşgücü Piyasalarına Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (56-4): 95-108.
- Hedge, J. W. (2008) “Strategic Human Resource Management and the Older Worker”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 23(1-2): 109-123.

- Hofman, P. (2012) **Yeni Bir Başlangıç: Emeklilik**, (çev. Z. Önen), İstanbul: İletişim Yayınları.
- ILO (1979) “Older Workers: Work and Retirement, Report VI (1)”, **International Labour Conference, 65th Session**, Geneva.
- Kooij, D., A. de Lange, P. Jansen, J. Dijkers (2008) “Older Workers’ Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age A Conceptual Review”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(4): 364-394.
- McCann, R.,& Giles, H. (2002) “Ageism in the workplace: A communication perspective”, In Nelson, T.D. (Ed.), **Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons** (163-199), Cambridge, MA: The MIT Press.
- NHW (2012) **Older Employees in the Workplace, Issue Brief No. 1**, <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/issue-brief-no-1-older-employees-in-workplace-07122012.pdf>.
- Perry, L. S. (2010) **Designing the Workplace for the Aging Workforce**, Zurich Services Corporation.
- OECD (2009) **Pension at a Glance, Retirement-Income Systems in OECD Countries**, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2013) **Employment and Labor Markets: Key Tables**.
- Older Worker in The Workplace (2012) **Issue Brief No. 1**, July 2012, <http://www.cdc.gov>.
- Özen Kutunis, R., Ulu, S. (2016) “İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (35): 359-372.
- Özen, S. (2005) “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (ed.) A. Keser, Ankara: Nobel Yayınları.
- Rhebergen, B., I. Wognum (1997) “Supporting the Career Development of Older Employees: an HRD Study in a Dutch Company”, **International Journal of Training and Development**, 1(3):191-198.
- Sabuncuğlu, Z. (2005) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Yayınları.
- Salminen, S. (2004) “Have Young Workers More Injuries Than Older Ones? An International Literature Review”, **Journal of Safety Research**, (35):513-521.
- Samorodow, A. (1999) **Ageing and Labour Markets for Older Workers**, Employment and Training Papers, Employment and Training Department International Labour Office Geneva.
- Schulte, B. (2003) “Age Discrimination in Europe; ‘Approaches to Improve the Prospects of Older, Workers in the Labour Market’”, 6 May 2003, **TUAC Discussion Paper**, <http://www.univie.ac.at/impactofageing/pdf/schulte.pdf>.

- Silverstein, M. (2008) “Meeting the Challenges of an Aging Workforce”, **American Journal of Industrial Medicine**, 51:269–280.
- Strens, H. L., D. Doverspike (1989) “Aging and Retraining and Learning Process in Organizations”, **Training and Development in Work Organizations**, (ed.) I. Goldstein, R. Katznel, San Francisco: Jossey-Bass.
- Taşçı, F. (2016) “Refah Devleti ve Yaşlılık Algısı: Türkiye Üzerinden Değerlendirmeler”, **Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Politika**, (der.) B. Altuntaş, Ankara: Nobel Yayınları.
- TÜİK (2016) **Türkiye İstatistik Kurumu Demografik Göstergeler**, www.tuik.gov.tr, 18.11.2016.
- TÜİK (2015) **Sağlık Harcamaları Verileri**, www.tuik.gov.tr, 27.12.2016.
- Villosio, C., D. Di Pierro, A. Giordanengo, P. Pasqua, M. Richiardi (2008) **Working Conditions of an Ageing Workforce, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**, Denmark: Eurofound.
- Walker, D. M. (2007) “Older Workers: Some Best Practices and Strategies for Engaging and Retaining Older Workers”, **Testimony Before the U.S. Senate Special Committee on Aging**, United States Government Accountability Office.