

## İŞYERİNDE SOSYAL HİZMET BAĞLAMINDA YAŞ DOSTU İŞVEREN

### AGE-FRIENDLY EMPLOYER IN THE CONTEXT OF OCCUPATIONAL SOCIAL WORK

**Enes Atay**

Yalova Üniversitesi, İİBF,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri  
İlişkileri Bölümü

[enes.atay@yalova.edu.tr](mailto:enes.atay@yalova.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-4173-0080

**Burak Küsmez**

Yalova Üniversitesi, İnsan ve Toplum  
Bilimleri Fakültesi,  
Sosyal Hizmet Bölümü

[burak.kusmez34@gmail.com](mailto:burak.kusmez34@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-8914-5801

**Abdurrahman Sefa Ulu**

Yalova Üniversitesi, İnsan ve Toplum  
Bilimleri Fakültesi,  
Sosyal Hizmet Bölümü

[uluasefa@gmail.com](mailto:uluasefa@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-1023-2513

#### ÖZ

**Geliş Tarihi:**

19.07.2024

**Kabul Tarihi:**

10.12.2024

**Yayın Tarihi:**

29.12.2024

**Anahtar  
Kelimeler**

İşyerinde sosyal hizmet,  
Yaş dostu işveren,  
Yaş dostu ekosistemi,  
İşyerinde sosyal hizmet ekosistemi

**Keywords**

Occupational social work,  
Age-friendly employer,  
Age-friendly ecosystem,  
Occupational social work ecosystem

İşyerinde sosyal hizmet, çalışanların ilişkide olduğu tüm sistemleri göz önüne alan insanların 7 gün 24 saatini düşünerek onların iyilik halini arttırmayı hedefleyen sosyal hizmetin özelleştirilmiş bir alanıdır. Dünya üzerindeki demografik dönüşüm sonucunda önemi artan yaşlılık, işyerleri özelinde dikkate değer olmalıdır. Bu doğrultuda ortaya çıkan yaş dostu işveren kavramı, işyerlerinde yaş ayrımcılığına maruz kalan çalışanlar için önlemler geliştirmekte ve ayrıca işyerinde eğitim ve farkındalık programları düzenleme, esnek çalışma saatleri sağlama, mentorluk programları oluşturma, sağlık ve refah programları sunarak hem çalışanların hem de işyerinin daha iyi ve olumlu ilişkiler ile yönetilmesini sağlamaktadır. Bu makalede “yaş dostu işveren” kavramı işyerinde sosyal hizmet bağlamında incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda çalışma içerisinde işyerinde sosyal hizmetin yaşlı çalışanlar için işyerlerinde geliştirmiş olduğu programlardan bahsedilmiştir. Yaş dostu kavramı, zaman içinde literatürde geniş yer edinmiş ve yaş dostu ekosistemine dönüşmüştür. Bu kavramlar ve literatürde yapılan çalışmalar makalede aktarılırken konunun daha iyi anlaşılabilmesi için tablo ve şekillerle açıklamalar desteklenmiştir. Kavramsal inceleme yapıldıktan sonra yazarlar tarafından geliştirilen “işyerinde sosyal hizmet ekosistemi” modeli oluşturulmuştur. Bu model yaş dostu işveren olan işyerleri için işyerinde sosyal hizmet bağlamında bir uygulama önerisi niteliği taşımaktadır. Bu model içinde önerilen hizmetleri işverenlerin sağlaması noktasında iyilik hali daha yüksek çalışanlar ve daha huzurlu bir çalışma ortamı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### ABSTRACT

Occupational social work is a specialised field of social work that aims to increase the well-being of people 24 hours a day, 7 days a week, considering all the systems that employees are in contact with. Old age, which has become increasingly important as a result of the demographic transformation in the world, should be taken into consideration in the workplace. The concept of age-friendly employer, which emerged in this direction, develops measures for employees who are exposed to age discrimination in the workplace, and ensures that both employees and the workplace are managed with better and positive relationships by organizing training and awareness programs, providing flexible working hours, creating mentoring programs, and offering health and welfare programs. In this article, the concept of “age-friendly employer” is examined in the context of social work in the workplace. As a result of this examination, the programs developed by social work in the workplace for older workers are mentioned in the study. The concept of age-friendly has gained a wide place in the literature over time and has turned into an age-friendly ecosystem. While these concepts and studies in the literature are presented in the article, explanations are supported with tables and figures for a better understanding of the subject. After this conceptual review, the “social work ecosystem in the workplace” model developed by the authors was created. This model is an application proposal in the context of social work in the workplace for workplaces that are age-friendly employers. It is thought that employers providing the services proposed in this model will provide employees with higher well-being and a more peaceful working environment.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1519250>

Atıf/Cite as: Atay, E., Küsmez, B., & Ulu, A.S. (2024). İşyerinde sosyal hizmet bağlamında yaş dostu işveren. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(4), 1794-1810.

## Giriş

İşyerinde sosyal hizmet kavramı, literatürde farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlar endüstriyel sosyal hizmet, örgütsel sosyal hizmet ve mesleki sosyal hizmet kavramlarıdır. Literatürde farklı kavramsallaştırmalar olsa da hepsi aynı anlama gelmektedir (Altun, 2019, s.14). Bu çalışmada anlam kargaşasına yol açmamak adına günümüzde daha yaygın kullanılan işyerinde sosyal hizmet (İSH) kavramı tercih edilmiştir.

İşyerinde sosyal hizmet uygulamalarının günümüzden yaklaşık 150 yıl geriye giden tarihsel bir gelişime sahip olduğu akademik çalışmalarda yer almaktadır (Poppo, 1981, s. 257-265, Çavuşoğlu, 2020, s. 103-104). Ancak işyerinde sosyal hizmet kavramının akademik anlamda ilk kullanımı Googins ve Godfrey tarafından 1985 yılında yayınlanan makalelerinde görülmektedir. İSH kavramının tanımlanmasına yönelik temel kaynak niteliği taşıyan bu çalışmada İSH, “daha sağlıklı bireyler ve ortamlar sağlamak amacıyla sosyal hizmet uzmanlarının çalışma ortamında uygun müdahaleler hazırlayarak ve bunları uygulayarak çalışanların insani ve sosyal ihtiyaçlarıyla ilgilendiği bir uygulama alanıdır” (Googins ve Godfrey, 1985, s. 398) olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda işyerinde sosyal hizmet “bireyler ve çevreleri arasındaki en yüksek olabilecek uyumu teşvik etmeyi amaçlayan çeşitli müdahaleler yoluyla çalışanların insani ve sosyal ihtiyaçlarını ele alan uzmanlaşmış bir sosyal hizmet alanıdır” (Straussner, 1990, s. 2 , Akabas ve Kurzman. 2005, s. 4) şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda işyerlerinde görev alan sosyal hizmet uzmanları, çalışanların bireysel ve ailevi ihtiyaçları, işyeri içindeki ilişkileri ve çalışma hayatı ile toplum arasındaki ilişkileri gibi konularda geniş bir çalışma alanına sahip olmaktadır (Straussner, 1990, s. 3).

İşyerinde sosyal hizmetin faaliyet alanı çalışma hayatı ile sosyal hizmet alanının kesişme noktasındaki politika, planlama ve hizmet sunumu faaliyetlerinin tamamıdır. Bu faaliyetler çalışan destek programları, sağlıklı yaşamı teşvik programları, çalışanlar için sağlık hizmetleri, çocuk ve yaşlı bakımı, insan kaynaklarının geliştirilmesi, çalışanlar için eğitim ve kariyer planlama, örgütsel gelişim için hizmetler, işsizlere ve işini kaybedenlere yönelik uygulama hizmetleri, çalışanlara sağlanan faydalar, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, iş sağlığı ve güvenliği gibi hukuki danışmanlık hizmetleri, iş geliştirme, emeklilik öncesi ve sonrasında planlama çalışmaları ve yer değiştirme durumlarında destek gibi çok çeşitli alanları kapsayabilmektedir (NASW, 1987, akt. Straussner, 1990, s. 3).

Günümüz çalışma şartları gereği çalışanlar için günün önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. İşyerinde bulunan bir çalışan işyerinde yalnızca “çalışan bir birey” olarak değil aynı zamanda bir insan olarak hayalleri, üzüntüleri, aile hayatında yaşadığı sorunları, toplumsal hayatta yaşamış oldukları, ekonomik durumu, iş bağlantıları, arkadaşları ve kaygıları ile birlikte işyerinde bulunmaktadır. Çalışanlar için işyeri sadece iş sözleşmesinden doğan sorumluluklarını yerine getirdiği bir mekan değildir. İşyeri aynı zamanda, zamanının büyük çoğunluğunu geçirdiği bir mekan olduğu için çalışan işyerine, kendini var etme ve sosyalleşme alanı olarak da bir anlam yüklemektedir (Doymaz Aydın, 2023, s. 63). Haliyle bir işyeri çalışanlar için sadece işyeri değil çok daha fazlasıdır. Dolayısıyla çalışanların iş dışı yaşamlarında yaşamış oldukları sevinç, hüznün, mutluluk gibi duygular ya da ailevi ve sosyal sorunlar çalışanın kendi sorunudur diyerek göz ardı edilmemelidir. Çalışanların işyerlerinde ve iş dışı yaşamlarında iyilik halinin artırılması için çalışmalar yapılmalıdır.

İşyerinde sosyal hizmet, çalışanı sadece iş içinde bulunan mekanik bir üretim aracı olarak görmez aynı zamanda çalışanların ilişkide olduğu diğer tüm sistemleri ile beraber var olduğunu bilir. Sosyal hizmet, meslek ve disiplininin sahip olduğu geneli sosyal hizmet yaklaşımından dolayı çalışanların sorunlarına tüm sistemler (birey, aile, toplum vb.) içinde çözümler üretmek için iyilik halinin artırılmasını amaçlamaktadır. Bu anlayış tüm bireysel ve toplumsal olayların kişiler üzerinde etkisi olduğu kabulüne dayandığı için sorunların çözümünde de çalışanın iş dışı yaşamını göz ardı etmemektedir. İşyerinde sosyal hizmet uygulamalarının temelini oluşturan teoriler genel sistemler teorisi ve ekolojik sistemler teorileridir. Bu teoriler insanların yaşadığı olumlu ya da olumsuz durumların tamamının kişinin sadece kendi sistemini değil aynı zamanda aile, akraba, komşuluk, okul, iş yaşamı, toplum gibi diğer sistemlerini de etkilediğini vurgulamaktadır. Çevresel etkilerin sistemler üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir (Küsmez, 2024, s. 16-17). Bunlardan yola çıkarak işyerinde sosyal hizmet uygulamaları, tüm toplumun refahına etki edebilecek geniş bir sosyal hizmet alanı olduğu değerlendirilmektedir.

Bu makalede, yaş dostu işveren kavramı, işyerinde sosyal hizmet bağlamında ele alınmıştır. Yaş dostu işveren kavramını anlayabilmek adına yaşlı çalışanlar ve İSH ilişkisine değinilmiş ardından yaş dostu işveren kavramı açıklanmıştır. Yaş dostu işveren olunabilmesi için İSH'nin ne gibi etkilerinin olacağı hususunu netleştirebilmek

adına, iki kavram girift bir şekilde tartışılmıştır. Son olarak, konuya dair bir sonuç niteliği taşıyan bir şekil ortaya konulmuş ve bazı öneriler geliştirilmiştir.

### Yaş Dostu İşveren

Yaş dostu işveren kavramından bahsetmeden önce, bu kavramın zeminini oluşturan temel kavramlara değinmek gereklidir. Bu kavramların başında, bireylerin yaş temelinde maruz kaldığı önyargıları, kalıpyargıları (stereotipi) ve ayrımcılığı ifade eden yaş ayrımcılığı (ageism) gelmektedir. Yaş dostu yaklaşımına yönelik girişim ve organizasyonların temel motivasyonu, sosyal yaşamın her alanında görülebilen yaşa dayalı ayrımcılıkla mücadeledir. İşgücü piyasasında, bireylerin yalnızca yaşları nedeniyle işten çıkarılma, terfi edememe ya da mesleki eğitim fırsatlarından mahrum bırakılması, yaş dostu yaklaşımının iş dünyasında da benimsenmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, işverenlerin ya da işe alım süreçlerinde karar verici konumda olan kişilerin yaşa dayalı olumsuz tutumlarından kaynaklanmakta ve hem bireysel hem de kurumsal verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Butler (1969) her türlü ayrımcılığı bağnazlık olarak değerlendirmektedir ve bağnazlığın bir diğer türü olarak ageism (yaşçılık/yaş ayrımcılığı) kavramını ilk olarak literatüre kazandırmıştır. Butler (1969, s. 243) yaş ayrımcılığını “bir yaş grubunun diğer bir yaş grubuna yönelik sahip olduğu önyargılar” olarak tanımlamaktadır.

Butler (1980, s. 8) daha sonraki çalışmasında Ageism tanımlamasını biraz daha ileriye taşıyarak, bu sorunun üç ayrı yönünden bahsetmektedir. Bunlar; 1) Yaşlılara, yaşlılığa ve yaşlanma sürecine karşı, yaşlıların kendi tutumları da dahil olmak üzere önyargılı tutumlar; 2) özellikle istihdam başta olmak üzere sosyal rollerde de yaşlılara karşı ayrımcı uygulamalar ve 3) genellikle kötü niyet olmaksızın, yaşlılar hakkındaki basmakalıp inançları sürdüren ve bundan dolayı yaşlıların tatmin edici bir yaşama sahip olma fırsatlarını azaltan ve kişisel haysiyetlerini zedeleyen kurumsal uygulamalar ve politikalar.

Dünya Sağlık Örgütü ise yaş ayrımcılığını, yaş gruplarına bakılmaksızın "yaş temelinde insanlara karşı stereotipi, önyargı ve ayrımcılık" olarak tanımlamaktadır. Hem Butler'in hem de Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) yaş ayrımcılığı tanımına bakılacak olursa yaş ayrımcılığının sadece belli bir yaş grubu için değil tüm yaş grupları için bir risk olduğu anlaşılacaktır. Burada önemli olan kişinin yaşının ne olduğu değil yaşından dolayı ayrımcılığa uğramış olmasıdır.

Jönson (2013) “yaş ayrımcılığının dış paradoksu” olarak adlandırılan bir soruna dikkat çekmektedir. Cinsiyet ve ırktan farklı olarak, insanların kronolojik yaşı sürekli değişmektedir. Dolayısıyla, insanlar doğal olarak yaşam süreleri boyunca farklı yaş gruplarına ait olmaktadır. İnsanlar gençken, genç yaş grubuna ait olurlarken yaşlandıkça daha yaşlı bir yaş grubuna geçerler. Bu anlamda, insanlar bir yaş grubundan diğerine geçmeye devam ettikçe yaş ayrımcılığı herkes için farklı şekillerde söz konusu olabilmektedir. Bu durum diğer yaş gruplarının bir parçası olmayı henüz deneyimlememiş olan genç yaş gruplarının, daha ileri yaş gruplarına kıyasla daha yaşçı tutumlara sahip olabileceğini göstermektedir.

Yaş ayrımcılığı ile mücadele etmeye yönelik olarak Dünya Sağlık Örgütü “yaş dostu” yaklaşımını kavramsallaştırmıştır. DSÖ'nün 2006 yılında Yaş Dostu Topluluklar kavramını tanıttığından bu yana “yaş dostu” kavramı büyük ilgi görmüştür. DSÖ, yaş dostu şehirler ve topluluklardan oluşan küresel ağ aracılığıyla, yaş dostu hareketi takip ve teşvik etmektedir (Buffel ve Phillipson, 2018).

Yaş dostu hareket, yaşlıların refahını, bireyin özelliklerini ve etkileşimde bulunduğu ortamları dikkate alarak aktif ve sağlıklı yaşlanmayı sağlamayı amaçlamaktadır (Wetle, 2020). Farklı topluluk ihtiyaçlarını karşılamak, zaman içinde insanlarda ve mekanlarda meydana gelen değişiklikleri kapsamak ve onu etkileşimli ve dinamik hale getirmek için yaş dostu tanımını kavramsallaştırmak önemlidir (Keating vd., 2013). Yaş dostu yaklaşımı; konut, kentsel ve sosyal alanlar, istihdam ve sağlık sistemi gibi çeşitli yönleri kapsamakta olup erişilebilirlik, sosyal içerme ve eşitlik konularına odaklanmaktadır (Acemoğlu ve diğerleri, 2022; Wu ve diğerleri, 2020).

Yaş dostu yaklaşımı üzerine çok sayıda akademik çalışma yayınlanmaktadır. Fakat önceki çalışmalara bakıldığında yaş dostu üzerine odaklanılan anahtar kelimelerin çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar *yaş dostu şehirler* anahtar kelimesi (Aboderin, Kano, ve Owii 2017; Flores, Caballer, ve Alarcon 2019; Guo vd. 2020; Hino, Usui, ve Hanazato 2020; Ivan, Beu, ve van Hoof 2020; Liu vd. 2020; Marston, Shore, ve White 2020; Ronzi vd. 2020), bazı çalışmalar *yaş dostu topluluklar* anahtar kelimesi (del Barrio vd. 2021; Flores vd. 2019; Tiraphat vd. 2020; Zheng, Chen, ve Yang 2019), bazı çalışmalar da *yaş dostu çevre* anahtar kelimesi (Bruechert vd.

2020; Guo vd. 2020; Klicnik ve Dogra 2019; Lee, Lee, ve Rodiek 2017; Sousa-Ribeiro vd. 2021; Tan vd. 2019) üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca *yaş dostu iş* (Acemoglu, Mühlbach, ve Scott 2022) ve *yaş dostu üniversite* (Andreoletti ve June 2019; Cannon vd. 2023; Chesser ve Porter 2019; June ve Andreoletti 2023) kavramları da önceki çalışmaların konusunu oluşturan anahtar kelimeler arasındadır.

Yaş ayrımcılığının en yoğun görüldüğü alanlardan bir tanesi de işgücü piyasasıdır. İşe alma, işten çıkarma, terfi ve mesleki eğitim gibi konularda yaşlı çalışan yaşından dolayı ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Bunun en önemli nedeni işe alımda karar verici pozisyonunda olan kişilerin yaş ayrımcılığı tutumuna sahip olmasıdır. İşyerinde yaş ayrımcılığına ilişkin önceki çalışmaların çoğu, yaşlı çalışanlara yönelik, meslektaşlarına kıyasla daha az üretken, daha az motive, daha az uyumlu, esnek olmayan ve değişime isteksiz olma gibi olumsuz tutumlara odaklanmıştır (Bal vd., 2011; Levy ve Macdonald, 2016; Marchiondo vd., 2019). Bununla birlikte, daha önce de belirtildiği üzere, yaş ayrımcılığı yalnızca yaşlılara değil, diğer tüm yaş gruplarıyla da ilişkilidir (Snape ve Redman, 2003). Örneğin, genç çalışanlar, belirli roller için çok genç görüldükleri veya daha yaşlı çalışanlara kıyasla şirketlerine daha az sadık oldukları düşünüldüğü için terfi ve görevlendirmelerde haksız dezavantajlar yaşayabilmektedir (Duncan ve Loretto, 2004; Schloegel vd., 2016).

Yaş dostu yaklaşımına dair yapılan çalışmaların farklı disiplinlerden ve çok sayıda olması yeni bir yaklaşımın da ortaya çıkmasına neden olmuştur: Yaş Dostu Ekosistem (YDE). Yaş dostu ekosistem; halk sağlığı sistemleri, şehirler ve topluluklar, sağlık sistemleri, üniversiteler ve işverenlerden oluşmaktadır. Yaş dostu bir ekosistemin genel amacı, çeşitli sektörler arasında kolektif bir çaba sağlamak (Şekil 1) ve yaşlı yetişkinler için yaşam kalitesini iyileştirme nihai hedefini şekillendirebilecek paydaşları dahil etmektir (Fulmer vd. 2023).



Şekil 1. Yaş Dostu Ekosistem

**Kaynak:** (Age-Friendly Institute, 2024)

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında yaş dostu işveren kavramının, işyerinde sosyal hizmet bağlamı içerisinde önemli bir yer tuttuğu değerlendirilmektedir. İşveren, işyerindeki sosyal hizmet uygulamalarının yürütücüsü ve takipçisi konumunda olmakta ve işyerinde sosyal hizmet politikalarının uygulanmasına yönelik alınacak olan tedbirler doğrudan işvereni ilgilendirmektedir. Ayrıca işgücü piyasası içerisinde istihdam edilmiş veya iş arayan yaşlı çalışanlarla dinamik ilişki içerisinde olan işverenlerin yaşlı çalışanlara yönelik tutumu, işyerinde sosyal hizmet uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yaşlı çalışanların yaşlarından kaynaklanan yaşadığı zorlukların farkında olan ve buna yönelik uygulamaları hayata geçiren kurumların bundan fayda sağlayacağı da düşünülmektedir. Bu faydalar arasında güvenlik, üretkenlik, rekabet gücü ve sürdürülebilir iş uygulamalarındaki gelişmeler yer almaktadır (Silverstein, 2008). Yaş dostu işveren olmak, yalnızca işyerinde fiziksel olarak uygun ortamlar yaratmayı değil, aynı zamanda sosyal katılım, karar vermede çeşitlilik ve sağlıklı yaşam tarzı eğitimi yoluyla yaşlanan çalışanları desteklemeyi de içermektedir (Hollis-Sawyer, 2018). İşverenler, yaş dostu bir kültürü teşvik ederek işyerinde kuşaklar arası ilişkilerin ve iş birliklerinin gelişmesine yol açabilir (Eppler-Hattab vd., 2020).

Sonuç olarak, yaş dostu bir işveren olmak, yalnızca yaşlanan çalışanların refahını ve üretkenliğini desteklemekle kalmayıp aynı zamanda olumlu bir çalışma ortamına, kuşaklar arası işbirliğine, inovasyona ve genel kurumsal başarıya katkıda bulunabilmektedir.

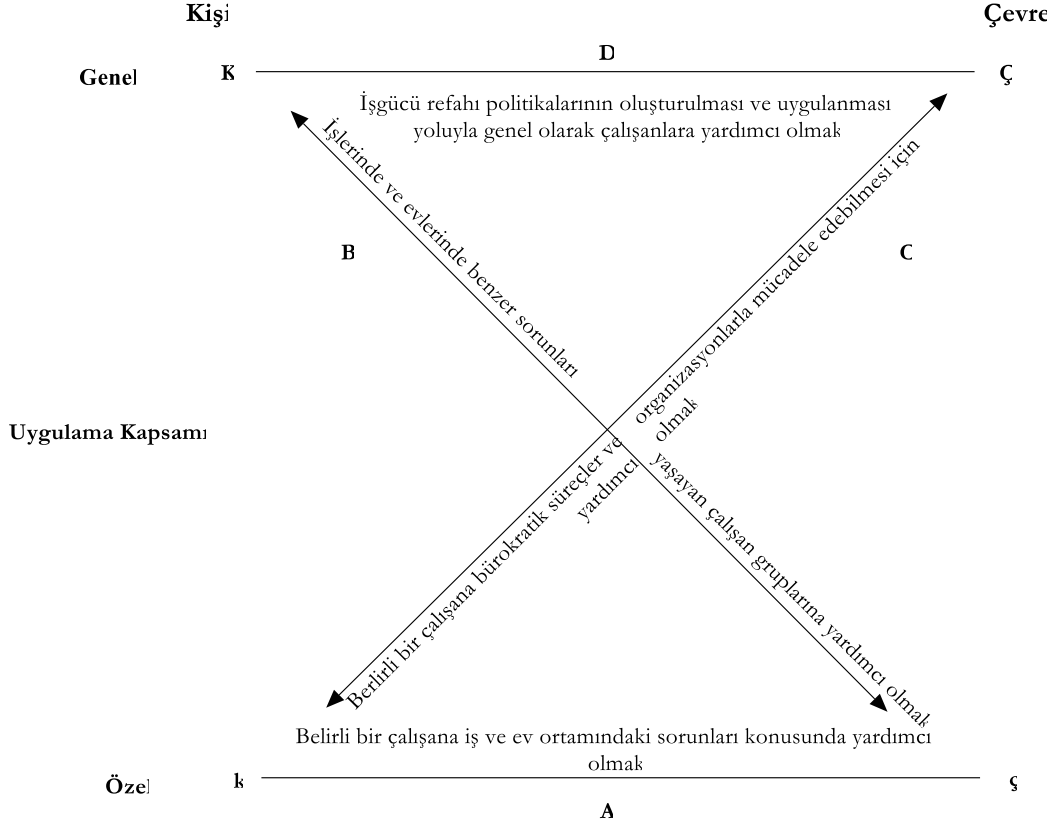
### **Yaşlı Çalışanlar ve İşyerinde Sosyal Hizmet**

Sosyal hizmet, birey ve toplum adına koruyucu-önleyici hizmetler geliştiren bir meslek ve disiplindir. Mesleğin sahip olduğu güçlendirici doğası, çeşitli gruplara özgü uygulamalar geliştirilmesini beraberinde getirmektedir. Toplumu oluşturan grupların karşılaşabileceği riskler etrafında şekillenen bu uygulamalar, bireyler için kurtarıcı bir nitelik taşıyabilmektedir (Küsmez ve Ceylan, 2022, s. 55). Sosyal hizmet, çağın gerekliliklerine göre şekillenmekte, bu gerekliliklere paralel uygulamalar geliştirmekte ve sorunlara özgü çözümler üretmektedir. Bu durum, mesleğin esnek doğasının bir göstergesi olduğu gibi aynı zamanda odak noktasının faaliyet gösterdiği toplumlara özgü bir nitelik taşıdığını da ortaya koymaktadır (Greene ve Cohen, 2005, s. 367). Günümüz toplumlarında, tıbbi ilerlemeler ve ona ilişkin iyileşmeler, bireylerin sağlıklarına ilişkin gelişen algıları, sağlığı iyileştirecek olanaklara erişimin artması ve dolayısıyla yaşam süresinin uzaması, yaşlılığın ilgiye mazhar bir kavram olmasını beraberinde getirmiştir (Zubaroglu-Yanardağ, 2019, s. 31). Bu ilgi, yaşlılık dönemine ilişkin hususların irdelenmesini gerektirdiği gibi yaşlı bireylerin ilişkide olduğu sistemlere yönelik bir kavrayışı da gerekli kılmaktadır (Rossi vd., 2018, s. 133).

Sosyal hizmetin, değişen koşullara odaklı gelişen doğası, yaşlı bireylerin toplum içinde değişen statülerini anlamaya yönelik çabaları ortaya çıkarmıştır. Bu çabalar, gerontoloji alanına eklenen bir sosyal hizmet perspektifini doğurmuştur (Morrow-Howell ve Burnette, 2001, s. 64). Gerontolojik sosyal hizmet olarak ifade edilen bu alan, yaşlı bireylerin karmaşık ve dinamik olan biyolojik, sosyal, psikolojik, çevresel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap vermeyi hedefleyen bir sosyal hizmet alanıdır (Berkman vd., 2016, s. 170). Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek adına genel sosyal hizmet bilgileriyle, gerontolojik bilgilerin bir potada eritilmesine dayanan gerontolojik sosyal hizmet, yaşlı bireylerin sorunlarının onların güçlendirilmesi amacıyla çözümünü incelemektedir. Yaşlı bireylerin ve ailelerinin yaşam kalitelerinin artırılması, yapabilirlik ve çözüm süreçlerine odaklanma, gerontolojik sosyal hizmetin önemli vurgularıdır (Rossi vd., 2018, s. 134). Sosyal hizmet eğitiminin içerdiği vurgular, bu vurgular eşliğinde yetişen sosyal hizmet uzmanlarının, yaşlı bireylerin toplum içindeki sorunlarına empatik bir anlayış geliştirme ve çözüm sürecinde onları destekleme kabiliyetine sahip olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, gerontolojik sosyal hizmet, doğal bir sosyal hizmet alanı olarak kabul edilmelidir (Berkman vd., 2000, s. 14-15). Ancak gerontolojik sosyal hizmetin, hak ettiğinden az değer gördüğünü söylemek mümkündür. Özellikle neo-liberal politikaların sosyal hizmet meslek ve disiplinine olan etkileri, yaşlılığa yönelik sorunların göz ardı edilmesine sebep olmuştur. Neo-liberalizmin sorunları bireyselleştirmeye yönelik vurgusu, yaşlı bireylerin toplum içinde yaşadıkları sorunların yok sayılmasını beraberinde getirmiştir (Ray vd., 2015, s. 1297). Günümüz dünyasında, nüfusun çoğunluğunu oluşturmaya başlayan yaşlı bireylerin sorunlarının göz ardı edilmesi, bir eksikliğe işaret etmektedir. Özellikle sağlık ve sosyal bakım alanında yaşanan sorunlara özgü değerlendirilen yaşlı bireylerin sosyal işlevsellikleri de en az diğer hususlar kadar önemlidir (Richards vd., 2013). Burada, bireylerin sosyal işlevselliklerini sağlamada önemli bir yere sahip olan “iş” kavramının vurgulanması daha kapsamlı bir anlayış için elzemdir. Hayata dair tatmin duygusu yaratması, yaşam kalitesini ve iyilik halini artırması gibi hususlarla çok önemli bir konuma sahip olan iş (Gröpel ve Kuhl, 2009, s. 366), yaşlı bireyler için de oldukça önemlidir.

Gerontolojik sosyal hizmet, yaşlıların sorunlarına odaklanan bir alan olmasına rağmen yaşlı çalışanların sorunları birincil odak noktası olmamıştır. Özellikle yaşlı bireylerin yaşamlarını kolaylaştırıcı bir niteliğe sahip olan gerontolojik sosyal hizmetin yaşlı çalışanlara yönelik vurguya sahip olmayışı, yaşlı bireylerin iş yaşamına dahil olmalarına yönelik anlayışların çarpıklaşmasında etkilidir (Koenig vd., 2011, s. 495). Yaşlı bireylerin, doğal emekliler olarak görülmesi, onların çalışmalarına yönelik çarpık algıların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Ancak buna rağmen emekliliğe dolayısıyla mali duruma dair bir kaygının da gelişmemesi, yaşlı çalışanların iş-aile dengeleri ve iş dışı yaşamlarının göz ardı edilmesi, yaşlı çalışanlara yönelik özel bir ilginin olması gerektiğinin göstergesidir (Dooley, 2001, s. 158). Bu ilgi, işyerinde sosyal hizmet ile mümkündür. Gerontolojik sosyal hizmetin, yaşlanmaya dair sosyal, psikolojik ve fiziksel değişikliklerin karşılıklı ilişkisini inceleyen doğası, işyerinde sosyal hizmet alanına dair gerçekçi, dinamik ve yaşlı çalışanlara yönelik daha derin bir anlayış sağlanabilmesinde önemlidir (Safford, 1988, s. 42).

İşyerinde sosyal hizmetin, çalışana ne düzeyde destek sağladığını ve bunu hangi bağlamda gerçekleştirdiğini anlamak, yaşlı çalışanlara destek sunulabilmesi için gereklidir. Balgopal (1989, s. 440) tarafından geliştirilen ve işyerinde sosyal hizmet uygulamalarının ana hedefini anlatan şekil, konuyu daha iyi kavramayı sağlayabilir.



Şekil 2. İSH Uygulamanın Ana Hedefi

Şekil 2, İSH'nin uygulamalarında "çevresi içinde birey" nosyonuyla hareket ettiğinin bir göstergesidir. İSHU'ların çalışanın amirleri, iş arkadaşları ve ailesini gözetererek hayata geçirdiği uygulamalar, çalışma hayatına ilişkin uygulamaların insancillaştırılmasını ve işyerinin ikliminin iyileştirilmesini sağlayabilir. Şekilde yer alan A, B, C ve D boyutları, bağlamın genel-özel doğasını göstererek uygulamaların kapsamını belirtmektedir. Bu kapsam, özel gelişen kaza ve buna bağlı sakatlığın yarattığı zorlukların aşılmasını, çevrenin değiştirilerek çalışanlara daha iyi destek verilebilmesini ve kişisel olmayan sorunların ortadan kaldırılabilmesini içermektedir (Balgopal, 1989, s. 440-441). Dolayısıyla, yaşlı çalışanlara yönelik İSH uygulamalarının çerçevesinin belirlenmesinde bu şeklin fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Yaşlı çalışanlar, çalışma ortamlarında reddedilme ya da dışlanmayı içeren bir yaş ayrımcılığına maruz kalabilmektedirler (Couto ve Rothermund, 2019, s. 58). Yaşlı çalışanların, daha az üretken olduklarına yönelik düşünceler, eğitilebilir olmadıkları ve terfi ettirilmelerinin genç çalışanlara nazaran daha zor olduğu gibi inanışlarla birleşerek, ayrımcılığın şiddetini artırabilmektedir (Malinen ve Johnston, 2013, s. 446). Yaşlı çalışanların ayrımcılığa maruz kalmaları, onların savunuculuğa ihtiyaç duyduklarının bir göstergesidir. Sosyal reaksiyon yaratarak, yaşlı bireylere yönelik savunuculuk yürütmek (Freddolino vd., 2004, s. 119), yaşlı bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları yaş kaynaklı zorlukların azalmasında rol oynayabilir. Bu savunuculuk faaliyetlerinin, istihdama dair farkındalık yaratabilmesi, yaşlı bireylerin ekonomik dezavantaj yaşamalarını da engelleyebilir (Dunning, 2005, s. 2). Dolayısıyla, yaş ayrımcılığına yönelik mikrodan makroya tüm süreçleri göz önünde bulundurmak ve yaşlı bireylerin yaşadığı tüm dezavantajların farkında olmak elzemdir. Sosyal hizmet mesleğinin sahip olduğu anlayış, eşitsizlik ve adaletsizlik yaratan hususların ortadan kaldırılmasına yönelik savunuculuğu mümkün kılmaktadır (Halvorsen ve Yulikova, 2020, s. 535). Straussner (1990), İSH kapsamında yaş ayrımcılığına önlemeye yönelik politika yapım süreçlerine yaşlı çalışanlar lehine katılımı savunuculuğa dikkat

çekmiş, Crawley (1992) ise iş odaklı savunuculuk faaliyetleri ile İSHU'ların yaşlı çalışanların uğradığı yaş ayrımcılığını önleyebileceğini ifade etmiştir. Stuen ve Worden (1993, s. 268), İSHU'ların kuruluş politikaları üzerinde söz sahibi olabileceklerini ve yaş ayrımcılığı yaratan politikaların yeniden düzenlenebileceğini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla İSH'nin, iş ortamına özgü savunuculuğu teşvik ettiği söylenebilir. Yaşlı çalışanlar, uğradıkları yaş ayrımcılığı nedeniyle psikolojik olarak olumsuz etkilenebilmektedir. Özellikle İSH bünyesinde olan bireysel danışmanlık hizmeti, yaşlı çalışanların iyilik hallerinin artırılmasında kritik rol oynayabilir (Kirk ve Brown, 2003).

Yaşlı çalışanlara ilişkin önemli bir husus emekliliktir. Yaşlı çalışanların üretkenliklerinin az olduğuna yönelik inanış, onların emekli olmak zorunda olduklarına yönelik bir düşünceyle iç içe geçebilmektedir. Ancak yaşlı çalışanların üretkenliklerinin düzeyi, yaşlı çalışanın toplum ve işe kattığı değer gibi hususlar, İSH kapsamında ele alınması gereken hususlardır (Balgopal, 1989, s. 441). Bunların yanı sıra, yaşlı çalışanın emekli olması halinde karşılaşılabilecek finansal zorlukların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Gelirin azalması, yaşam standartlarının düşmesi ve çevrenin emekliye yönelik bakışı, İSH'nin konuya dair farkındalık taşımasını zorunlu kılmaktadır (Mor-Barak ve Tynan, 1993). İSH kapsamında uygulanabilecek emeklilik öncesi planlama, yaşlı çalışanların emekliliğe ayrılmaya dair sağlıklı karar alabilmelerinde rol oynayabilir (McCormack, 1996). Bu plan sürecinde emeklilikten kaynaklı gelir azalmasıyla nasıl mücadele edilebileceği, elde bulunan ekonomik kaynaklardan nasıl verim alınabileceği ve yatırımların nasıl yönetilebileceğine dair ekonomik danışmanlık sunulması yine yaşlı çalışanların yaşamları üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir (Perkins, 1994). Yaşlı çalışanların, emeklilik sonrası sağlıkla ilgili kaygılarının göz ardı edilmemesi vurgulanması gereken başka bir husustur. Yaşlılıkla beraber iyilik halinin azalması, sağlıkla ilgili kaygıların gün yüzüne çıkmasına ve yaşlı çalışanların meşguliyetin kaybolmasıyla olumsuz sağlık arasında ilişki kurmalarına sebep olabilmektedir. İSH kapsamında emeklilik sonrası süreçte belirli bir süre sağlık takibi yapılması, yaşlı çalışanların emeklilik sonrası sağlıkla ilgili kaynaklar hakkında bilgilendirilmeleri ve çarpık algılara yönelik düzenleme çalışmaları ayrıca önemlidir (Safford, 1988).

Yaşlı çalışanlar, sahip oldukları niteliklerle kesişimsel sorunlar yaşayabilmektedirler. Özellikle yaşlı kadın çalışanların yaşamları boyunca sahip oldukları ev içi roller, sorunların şiddetini artırabilmektedir (Dooley, 2001, s. 161). Akabas ve Gates (2006, s. 505), yaşlı kadın çalışanların sorunlarına dikkat çekerek, İSH kapsamında iş dünyası ve sendikanın işbirliğiyle esneklik yaratılabileceğini, amirlerin empatik olmalarının ve destekleyici bir işyeri kültürünün sağlanabileceğini ve kadın çalışanların sorunlarının toplum nezdinde dile getirilerek farkındalık oluşturulabileceğini ifade etmişlerdir.

Yaşlı çalışanların sorunlarına yönelik Iversen (1998) tarafından formüle edilen İSHU rollerinin çözüm sağlayabileceği düşünülmektedir:

**Tablo 1.** İSH Uygulamalarının Rol ve İşlevleri

İşle İlgili Uygulama Rolü	Rolün İşlevleri
Değerlendirme, Kısa Süreli Danışmanlık ve Yönlendirme	<b>Değerlendirme</b> İşin anlamının, İş hakkındaki tutum, değerler ve hedeflerin, İş tecrübesinin, Bilgi kaynaklarının, İşle ilgili durumların yoğunluğunun, Ayrımcılığın, Fiziksel becerinin değerlendirilmesi.
	<b>Kısa Süreli Danışmanlık ve Yönlendirme</b> Meslektaş ilişkileri, Madde bağımlılığı, Ruh sağlığı, Bireysel ve örgütsel düzeyde bilgi toplama.
Savunuculuk	İSHU ile işbirliği yapma,

	İşe alım prosedürlerini inceleme, İşyerinin aile merkezli politikalar geliştirmesine öncülük etme, İstihdam verileri toplama.
Program Geliştirme	Kariyer zenginleştirme ve okuldan-işe programları oluşturmak, Mentorluk programları oluşturmak, İşyeri-toplum işbirlikleri oluşturmak.
Sosyal Aktivizm	Maaş, işyeri uygulamaları ve çalışan sağlığı için yerel, ulusal ve küresel çaptaki politika yapım süreçlerini organize etmek, İş yaratmak için lobi oluşturmak, İSH'nin görünürlüğünü artırmak, Bireysel ve program düzeyinde veri toplamak.

Yaşlı çalışanların uğradıkları ayrımcılıkların önlenmesi, bireysel danışmanlık almaları, onlar adına savunuculuk yürütme, kariyerlerine yönelik program geliştirme, mentorluk yapabilecekleri bir sistem kurabilme ve makro boyutta onlar adına sosyal aktivizm yürütme, İSH'nin yaşlı çalışanlar adına hayata geçirebileceği uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

Yeatts vd. (2000), yaşlı çalışanların bağlı buldukları işyerlerine uyumlarına vurgu yapmışlardır. Bu vurgu, sosyal hizmetin sahip olduğu uyum vurgusu ve yine Straussner (1990)'ın İSH tanımında ifade ettiği iş-kişî uyumunun sağlanmasına yönelik vurguyla uyumludur. Yeatts vd. (2000)'e göre yaşlı çalışanların işyerlerine uyumlarının sağlanabilmesi için; (1) işin yeniden tasarlanması ve düzenlenmesi, (2) yaşlı çalışanların işe yönelik eğitim ve öğretimlerinin sağlanması, (3) yönetim ve meslektaş desteği, (4) şirket politikalarının yaşlı çalışanları destekleyen/ayrımcılığı önleyen bir nitelikte oluşturulması gerekmektedir.

## Tartışma

Dünyada var olan demografik dönüşüm, yaşlı bireylerin biyo-psiko-sosyal durumlarıyla ilgili farkındalığa sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Bu farkındalığın sağlanabilmesinde sosyal hizmet meslek ve disiplininin önemini bir kez daha vurgulamak mümkündür. Sosyal hizmetin değişen tanımındaki yerel bilginin önemi göz önüne alındığında, mesleğin, içinde bulunduğu topluma özgü uygulamalar yapması gerektiği söylenebilir (Ornellas vd., 2018, s. 223). Dünyanın içinde olduğu demografik dönüşüm süreci, bu uygulamaları şüphesiz ki etkileyecek, yaşlı bireylerin ve hatta çalışma hayatında bulunan yaşlı bireylerin sorunlarına yönelik odak artışı meydana gelecektir. Bu süreçte, sosyal hizmetin özelleşmiş bir alanı olan işyerinde sosyal hizmet, sürece rehberlik edilebilmesi açısından önemlidir. Yaş dostu işveren olabilmek için İSH uygulamalarını hayata geçirmek önem taşımaktadır.

Yaşlı bireylerin bağımsız yaşam sürdürme haklarını göz ardı etmemek ve onları bu doğrultuda desteklemek önemlidir (Martinho vd., 2020). Bu süreçte, yaşlı bireyleri istihdamda tutabilmek ve böylece bakım ihtiyacı olmadan hayatlarını sürdürebilmelerini sağlamak, bağımsızlıklarının sağlanabilmesinde önemli bir paya sahip olacaktır (Merrill, 1997, s. 2). Dolayısıyla işyerinde sosyal hizmet bağlamında “yaş dostu işveren” kavramı ön plana çıkmaktadır.

Yaşlı bireylerin öncelikle birer insan olduklarının, herhangi bir sığata ihtiyaç duymadıklarının farkında olmak önemlidir. Hak temelli bir yaklaşım, yaşlı bireylerin uğrayacakları ayrımcılıkların ve dışlanmaların oluşmasının önüne geçebilir. İSH'nin sahip olduğu insan hakları temeli, yaşlı çalışanlar için koruyucu bir nitelik taşıyabilir (Reichert, 2003). Yaşlı çalışanların, geçirdikleri fiziksel ve ruhsal dönüşümler neticesinde yaptıkları işe karşı uyum sorunları yaşamaları olasıdır. Sosyal hizmet, çevresi içinde birey nosyonuyla hareket ederek, uyum vurgusunda bulunmaktadır. Uyum, bireylerin her koşula ayak uydurabilmeleri açısından önemli bir nitelik taşımaktadır (Strehlenert vd., 2024). Yaş dostu işveren, yaşanacak uyumsuzlukların farkında olmalı ve İSH uygulamalarını hayata geçirmelidir. Bu uyum, yaşam boyu öğrenmenin desteklenmesi aracılığıyla mümkün olabilir. Yaş dostu işverenin aktive edeceği İSH aracılığıyla, karşılaşılan sorunlarla nasıl baş edileceğine yönelik eğitim verilebileceği gibi (Chima, 2005), yaşlı çalışanlara işin gelişen doğasına dair eğitimler vermek ve işverenlere yaşlı çalışanların



yaşayabileceği erişim sorunlarının önlenmesi için fiziksel düzenleme eğitimleri vermek de mümkündür (Attridge, 2019). Bu eğitimler, yaşlı çalışanlar için destekleyici nitelik taşıyacaktır.

İSH uygulamaları, işyerinde yaş ayrımcılığına yönelik programların hayata geçirilmesi, yaşlı çalışanların bireysel bazda haklarının gözetilmesi ve onlara yönelik kalıp yargıların esnetilmesi, (Dooley, 2001, s. 161) aracılığıyla yaş dostu işveren olunabilmesinde destekleyici olabilecektir. İSH kapsamında işe yeni giren gençlere işbaşında eğitim programlarıyla yaşlı ayrımcılığına odaklanan eğitimlerin verilmesi ve bu süreçte nesiller arası olumlu etkileşimler yaratılması, halihazırda iş arkadaşı olarak çalışanların da bu eğitimlere dahil edilmesi (Bae ve Choi, 2023, s. 733-734), yaş dostu işveren kavramını güçlendirebilir. Yaşlı çalışanlar, uğradıkları ayrımcılık ya da çeşitli dışlanmalar sebebiyle bireysel bazda güçlendirilmeye de ihtiyaç duyabilirler. Bu sebeple, yaş dostu işverenin, yaşlı çalışanlarının psiko-sosyal kökenli sorunlarının farkında olması önemlidir. İSH kapsamında faaliyete sokulacak çalışan destek programları (ÇDP) aracılığıyla yaşlı çalışanlar, psikolojik dayanıklılık ve bu sorunlarla mücadele edebilme yetisi kazanabilecekleri gibi (Bryant-Genevier vd., 2021), aşlamayan psikolojik sorunlara ilişkin bireysel danışmanlık da alabileceklerdir (Carleton vd., 2020).

Yaşlı çalışanlar, her çalışan gibi bir aileye sahiptirler. Yaşlı çalışanların, ailelerinin önemsenmesi ve sürece dahil edilmesi, yaş dostu işveren olabilmenin diğer bir bileşenidir. İSH kapsamında sunulacak danışmanlık hizmetlerinin yaşlı çalışanın ailesi tarafından ulaşılabilir olması (Berry vd., 2010) ve hatta yaşlı çalışan ile aile bireyleri arasındaki olası sorunlara yönelik aile danışmanlığı hizmetinin sunulması (Sharar vd., 2002), destekleyici uygulamalara örnek gösterilebilir. Yaşlı çalışanın emeklilik sonrası süreci, ailevi ilişkilerini etkileyebileceğinden göz önünde bulundurulması gereken başka bir husustur. Bu süreçte aile bireyleriyle daha fazla vakit geçirme ve ekonomik durumla ilgili konular, emeklilik kararını etkileyebileceğinden yaş dostu işveren tarafından dikkate alınmalıdır. Emeklilik planlama, bu süreçte kolaylaştırıcı etkilere sahip olması açısından önemlidir. Yaşlı çalışanın emeklilik kaygısının azaltılması, stresin kontrol altında tutulması ve emekliliğe hazırlığın güçlendirilmesi, emeklilik planlamasının olumlu etkileridir (Liu vd., 2021). Ayrıca emeklilik planlama ile emeklilik sonrası finansal zorlukların nasıl aşılabileceği ve yatırım kaynaklarıyla ilgili değerlendirmeler yapılabilmesi de mümkündür (Gallego-Losada vd., 2022). İSH bünyesinde emeklilik planlama uygulamalarının varlığı düşünüldüğünde (Joo ve Grable, 2000; Perkins, 1994), yaş dostu işveren için İSH'nin önemli bir kaynak olduğu yinelenbilir.

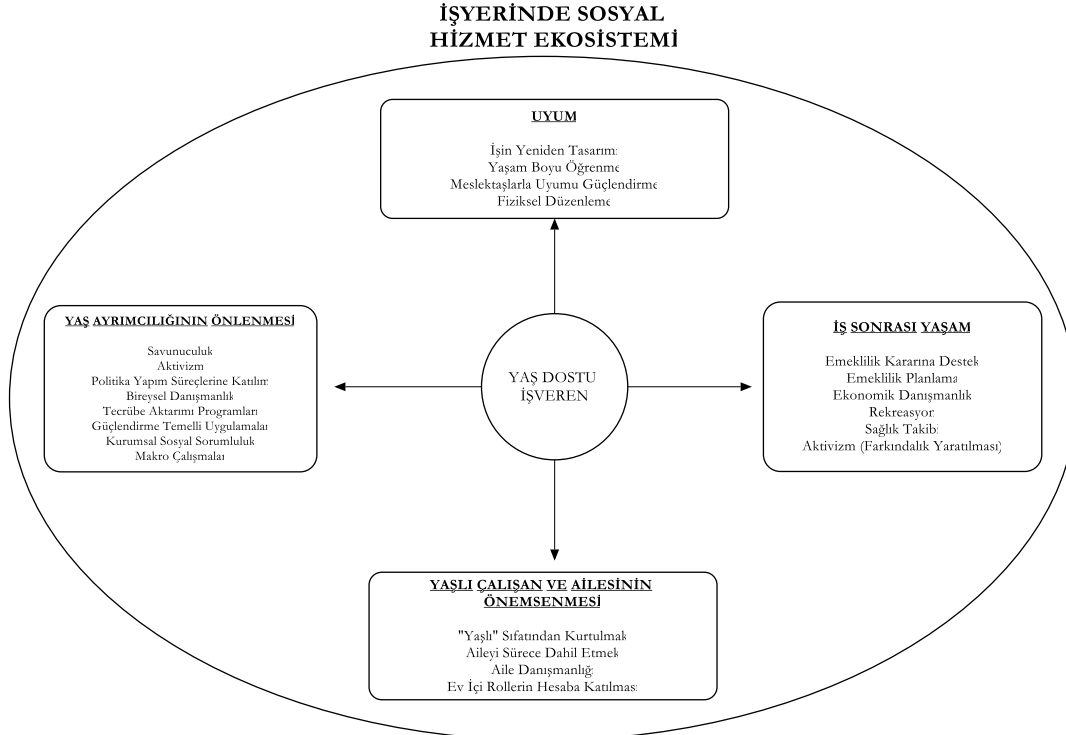
Yaş dostu işveren, yaşlı çalışanların sorun yaşamalarına sebep olan makro etkenleri göz ardı etmemelidir. Yaş ayrımcılığı, bireysel bazda yaşlı çalışanların sorun yaşamasına sebep olsa da bu ayrımcılık, toplumsal algılarla yakından ilgilidir. Yaş ayrımcılığının bir ideolojiye dönüşmesi, yaşlı çalışanların yalnızca işyerinde değil sağlık, refah ve politika alanlarında da dezavantaj yaşamasına sebep olabilmektedir (Kim vd., 2021). Dolayısıyla yaşlı çalışanlarının iş dışı yaşamlarını önemsemek zorunda olan yaş dostu işveren, benimseyeceği tutumlarla yaş ayrımcılığının önlenmesinde rol oynayabilir. Yaş dostu işverenin bu mücadelesi, işçisi olmayan yaşlı bireyler için de kazanımlar sağlayabilir. Bu, İSH'nin kurumsal sosyal sorumluluk modeli aracılığıyla sağlanabilir (Maiden, 2001). Toplum, hissedarlar, katkı sunanlar, müşteriler, çalışanlar ve çevre gibi paydaşlar arasında sağlıklı etkileşimi içeren kurumsal sosyal sorumluluk (Raza vd., 2021), yaş dostu işverenin makro boyutta katkı sunabilmesi açısından kritik rol oynayabilecektir. Yaş dostu işveren, yaşlı çalışanlara ilişkin politika yapım süreçlerine de katılım göstererek yaş ayrımcılığına yönelik makro çözümler geliştirebilir. Bu süreçte, İSH bünyesinde istihdam edilen sosyal hizmet uzmanının sahip olduğu, belirli bir grup ya da zümreye özgü hususların ön plana çıkarıldığı topluluk savunuculuğundan (Calcaterra, 2022) faydalanabilir. Yaşlı çalışanlara ilişkin politikalara katılım, özellikle demografik dönüşüm sürecinin aksine bir tutum olan erken emeklilik teşvikinin engellenmesi için de önem taşımaktadır. Makro açıdan yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliklerinin sürdürülmesi gerektiği açıktır. Yaş dostu işveren, makro boyutta hayata geçireceği uygulamalar için sendikalarla işbirliği de yapabilir. Sosyal hizmetin sahip olduğu savunuculuk anlayışı ile sendikalarla işbirliği yapmak kolaylaşacağı gibi (Bates ve Thompson, 2007), İSH'nin bir uygulama modeli olarak faaliyet gösterebilecek ve çalışanlara özel olarak sendikalar tarafından uygulanabilecek “üye destek programları” (ÜDP), da bu hususta kolaylaştırıcı olabilir (Nurhadi, 2020). Yaş dostu işveren, İSH aracılığıyla işyerinde sendikalaşmaya karşı olumsuz bir tutum benimsemeyerek, makro açıdan ortak hak arama sürecine katılım gösterebilir.

Tüm bunlar, yaş dostu işveren olma ve İSH arasındaki bağlantıları göstermektedir. Ancak bir işverenin neden İSH uygulamalarını kullanarak yaş dostu olması gerektiği ayrı bir tartışma konusudur. İşverenin, içinde bulunduğu topluma doğrudan ve dolaylı katkılarının yanı sıra, kârını artırabilmesi söz konusu olabilmektedir. Yapılan birçok çalışma, İSH uygulamalarına sahip şirketlerin/işletmelerin kârını artırdığını göstermektedir İSH

uygulama araçlarından biri olan çalışan destek programlarının (ÇDP) şirketler bazındaki getirilerini hesaplayan çalışmalarda çeşitli sonuçlar ortaya konulmuştur. Hargrave ve arkadaşlarının yapmış olduğu hesaplama yöntemi ile ÇDP'lere harcanan her bir doların 5,17 ile 6,47 dolar arasında yatırım getirisi sağladığı bulunmuştur (Hargrave, Hiatt, Alexander ve Shaffer, 2008, s. 292). ÇDP'lerin etkisini ölçmek amacıyla yapılan başka bir çalışmada da bu program için yatırılan her 1 TL'nin yatırım fayda analizi yapıldığında işyerine 5 TL ile 5,6 TL arasında fayda sağladığı görülmüştür. Ölçüm sonuçlarında sadece maddi karşılık değil aynı zamanda çalışanların moral, motivasyon ve duygusal durumlarında da iyileşmeler olduğu belirtilmiştir (Dinçer ve Dinçer, 2011, s. 452). Ayrıca bu yapılan çalışmada çalışanın ailesi ve çevresi baz alınmamış olduğu da belirtilmiştir. Baz etkisi de düşünülecek olursa bu miktarlar çok daha yüksek olarak karşımıza çıkacaktır. Konu ile alakalı ölçüme dayalı başka çalışmalar da yapılmıştır ancak bu çalışmalarda doğrudan ÇDP için harcanan miktar ve karşılığı belirtilmemiş ancak çalışanlar üzerindeki verim artışları, psikolojik iyilik halinin, moral ve motivasyon açısından iyileşmeler yaşandığı, işyerine aidiyetlerin arttığı, devamsızlıkların azaldığı raporlanmıştır (Joseph ve Walker ve Fuller-Tyszkiewicz 2018, s. 1-3; Masi ve Jacobson, 2003, s. 461; Macdonald, Lothian ve Wells, 1997, s. 503). Dolayısıyla, yaş dostu işveren olma durumu, ilgili tüm aktörler için değerli ve teşvik edilmesi gereken bir husus olarak değerlendirilebilir.

### Sonuç ve Öneriler

Sosyal hizmet, bir disiplin ve meslek olarak toplumun dezavantajlı kesimleriyle ilgilenmiş ve onlara yönelik uygulamaların üretilmesinde baş aktör olmuştur. Ancak sosyal hizmet, toplumun her türlü sorununa yönelik çözüm üretilebilmesini öngörmektedir. Sosyal hizmetin kapital sistem içinde ortaya çıkışı ve kapitalizmin yarattığı sorunlara yönelik iyileştirme çabası, bu çözüm üretme çabasının bir göstergesidir. Bu doğrultuda, kapitalizmin yarattığı işçi, işveren, sendika gibi hususlar sosyal hizmetin uygulamalarına konu olabilmektedir. İŞH, bu anlayışın bir ürünüdür ve günümüzde değeri giderek artmaktadır. Bu çalışma, sosyal hizmetin yaşlı bireyler ve çalışma yaşamına dair kişisel bir nitelik taşımaktadır. Uluslararası alanyazında “yaş dostu işveren” olarak kavramsallaştırılan ancak yerli alanyazında henüz karşılığı olmayan bu kavrama, İŞH bağlamında yaklaşılmış ve aşağıda yer alan şekil ortaya çıkmıştır:



Şekil 3. İşyerinde Sosyal Hizmet Ekosistemi

**Not:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İşyerinde Sosyal Hizmet Ekosistemi (İSHE), yaş dostu işverenler için kapsamlı bir çerçeve sunmakta ve kuruluşların yaşlı çalışanlarını destekleyebilecekleri kilit alanları vurgulamaktadır. Bu alanlar arasında uyum, yaş ayrımcılığını önleme, yaşlı çalışanların ve ailelerinin ihtiyaçlarını dikkate alma ve iş sonrası yaşam için planlama yer almaktadır. İSHE, yaşlı çalışanların katkılarına değer veren ve bu katkıları kullanan, böylece refahlarını ve üretkenliklerini artıran kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmanın önemini altını çizmektedir.

Yaşlı çalışanlar, kuruluşlar için çok değerli olan zengin bir deneyim, bilgi ve beceri birikimine sahiptir. İşverenler, yaş dostu bir ortamı teşvik ederek bu uzmanlıktan faydalanabilir ve böylece sorun çözme ve karar verme yeteneklerini geliştirebilirler. Yaş dostu bir işveren olmak kurumsal performansı, çalışan memnuniyetini ve sosyal sorumluluğu artıran stratejik bir avantajdır. Yaşlı çalışanların katkılarını tanıyarak ve değer vererek kuruluşlar daha dayanıklı, çeşitli ve üretken bir işgücü oluşturabilir, uzun vadeli başarıyı artırabilir ve olumlu bir işyeri kültürünü teşvik edebilir.

Temel çıkarım, yaşlı çalışanların karşılaştığı benzersiz zorlukları ele almak için bütünsel bir yaklaşımın gerekli olduğudur. İşverenler, yaşlı çalışanların yalnızca fiziksel ve mesleki ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda duygusal ve sosyal refahlarını da destekleyen uygulamaları benimsemelidir. Bu, daha kapsayıcı, üretken ve uyumlu bir işyerine yol açarak hem çalışanlara hem de bir bütün olarak kuruma fayda sağlayabilir.

Küresel nüfustaki yaşlanma eğilimi göz önüne alındığında işgücü piyasasında özel ve kamu sektörünün gelecek yıllarda daha fazla yaşlı çalışana sahip olacağı değerlendirilmektedir. İSHE içerisinde sosyal hizmet uygulamaları baz alınarak işyerlerinde sosyal hizmet uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca yaş dostu işveren ve İSH ilişkisine dair uygulamalı araştırmaların yapılması, konuya dair içgörünün artmasında faydalı olabilir.

### Kaynakça

- Aboderin, I., Kano, M., & Owii, H. A. (2017). Toward “Age-Friendly Slums”? Health Challenges of Older Slum Dwellers in Nairobi and the Applicability of the Age-Friendly City Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph14101259>
- Acemoglu, D., Mühlbach, N. S., & Scott, A. J. (2022). The rise of age-friendly jobs. *The Journal of the Economics of Ageing*, 23, 100416. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2022.100416>
- Age-Friendly Institute, A.-F. I. (2024). Age-Friendly Ecosystem. Age-Friendly Institute. <https://institute.agefriendly.com/initiatives/age-friendly-ecosystem/>
- Akabas, S. H. ve Gates, L. B. (2006). Older adults and work in the 21st century. B. Berkman ve S. D’Ambroso (Ed.). *Handbook of social work in health and aging içinde* (ss. 181-190). Oxford University Press.
- Akabas, S. H., & Kurzman, P. A. (2005). *Work and the workplace: A resource for innovative policy and practice*. Columbia University Press.
- Altun, F. (2019). İşyerinde sosyal hizmet uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisi (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi. Tez No: 538487.
- Andreoletti, C., & June, A. (2019). Coalition building to create an Age-Friendly University (AFU). *Gerontology & Geriatrics Education*, 40(2, SI), 142-152. <https://doi.org/10.1080/02701960.2019.1572008>
- Ashenberg Straussner, S. L. (1990). Occupational social work today: An overview. *Employee Assistance Quarterly*, 5(1), 1-17. [https://doi.org/10.1300/J022v05n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J022v05n01_01)
- Attridge, M. (2019). A global perspective on promoting workplace mental health and the role of employee assistance programs. *American Journal of Health Promotion*, 33(4), 622-629.
- Bae, S. ve Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724-738.
- Balgopal, P. R. (1989). Occupational social work: An expanded clinical perspective. *Social Work*, 34(5), 437-442.
- Bates, J. ve Thompson, N. (2007). Workplace well-being: An occupational social work approach. *Illness, Crisis & Loss*, 15(3), 273-284.

- Berkman, B., Silverstone, B., June Simmons, W., Volland, P. J., & Howe, J. L. (2016). Social work gerontological practice: The need for faculty development in the new millennium. *Journal of Gerontological Social Work*, 59(2), 162-177.
- Berkman, B., Silverstone, B., Simmons, W. J., Volland, P. J. ve Howe, J. L. (2000). Social work gerontological practice: The need for faculty development in the new millennium. *Journal of Gerontological Social Work*, 34(1), 5-23.
- Berry, L., Mirabito, A. M. ve Baun, W. B. (2020). What's the hard return on employee wellness programs? Harvard University (Ed.). *Harvard business review içinde* (ss. 2012-2068). SSRN.
- Bruechert, T., Hasselder, P., Quentin, P., & Bolte, G. (2020). Walking for Transport among Older Adults: A Cross-Sectional Study on the Role of the Built Environment in Less Densely Populated Areas in Northern Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph17249479>
- Bryant-Genevier, J., Rao, C. Y., Lopes-Cardozo, B., Kone, A., Rose, C., Thomas, I., Orquiola, D., ... ve Byrkit, R. (2021). Symptoms of depression, anxiety, post-traumatic stress disorder, and suicidal ideation among state, tribal, local, and territorial public health workers during the COVID-19 pandemic—United States, March–April 2021. *MMWR. Morbidity and mortality weekly report*, 70(48), 1680-1685.
- Calcaterra, V. (2022). The community advocates: Promoting young people's participation in community work projects. *Relational Social Work*, 6(2), 58-70.
- Cannon, M., Kerwood, R., Ramon, M., Rowley, S. J. ve Rubio, H. (2023). Laying the groundwork for an Age-Friendly University: A multi-method case study. *Gerontology & Geriatrics Education*, 44(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/02701960.2021.1974016>
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Turner, S., Taillieu, T., Vaughan, A. D., Anderson, G. S., ... ve Camp, R. D. (2020). Mental health training, attitudes toward support, and screening positive for mental disorders. *Cognitive Behaviour Therapy*, 49(1), 55-73.
- Çavuşoğlu, O. (2020). Endüstriyel sosyal hizmet bağlamında iş doyumu ve iş-aile yaşamı çatışması ilişkisinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi. Tez No: 650059.
- Chima, F. O. (2005). Depression and the workplace: Occupational social work development and intervention. *Employee Assistance Quarterly*, 19(4), 1-20.
- Couto, M. C. ve Rothermund, K. (2019). Ageism and age discrimination at the workplace -a psychological perspective. M. E. Domsch, D. H. Ladwig ve F. C. Weber (Ed.). *Vorurteile im arbeitsleben içinde* (ss. 57-80). Springer.
- del Barrio, E., Pinzon, S., Marsillas, S., & Garrido, F. (2021). Physical Environment vs. Social Environment: What Factors of Age-Friendliness Predict Subjective Well-Being in Men and Women? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph18020798>
- Dincer, C., & Dincer, S. (2011). Performans yönetiminde çalışan destek programları ve etkileri. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu içinde (ss. 448-453). İstanbul. <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/handle/11467/545>
- Dooley, A. (2001). Older workers issues. E. Opal, E. S. Kelchner, R. Chapin (Ed.). *Gerontological social work practice: Issues, challenges, and potential içinde* (ss. 157-164). Routledge.
- Doymaz Aydın, G. (2023). Üretim işçisi olarak çalışan evli kadınların iş ve sosyal yaşamlarının toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısıyla incelenmesi (Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi. Tez No: 777554.

- Dunning, A. (2005). Information, advice and advocacy for older people -defining and developing services. Joseph Rowntree Foundation.
- Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2020). Development and validation of a workplace age-friendliness measure. *Innovation in Aging*, 4(4). <https://doi.org/10.1093/geroni/igaa024>
- Flores, R., Caballer, A., & Alarcon, A. (2019). Evaluation of an Age-Friendly City and Its Effect on Life Satisfaction: A Two-Stage Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph16245073>
- Freddolino, P. P., Moxley, D. P. ve Hyduk, C. A. (2004). A differential model of advocacy in social work practice. *Families in Society*, 85(1), 119-128.
- Fulmer, T., Dash, K., Shue, J., Chang, J., Huang, J., & Maglich, A. (2023). Age-Friendly Ecosystems: Expert Voices from the Field. *Geriatrics*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/geriatrics8040068>
- Gallego-Losada, R., Montero-Navarro, A., Rodríguez-Sánchez, J. L. ve González-Torres, T. (2022). Retirement planning and financial literacy, at the crossroads. A bibliometric analysis. *Finance Research Letters*, 44, 102109.
- Googins, B., & Godfrey, J. (1985). The evolution of occupational social work. *Social Work*, 30(5), 396-402. <https://doi.org/10.1093/sw/30.5.396>
- Greene, R. R. ve Cohen, H. L. (2005). Social work with older adults and their families: Changing practice paradigms. *Families in Society*, 86(3), 367-373.
- Gröpel, P. ve Kuhl, J. (2009). Work–life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365-375.
- Guo, M., Liu, B., Tian, Y., & Xu, D. (2020). Equity to Urban Parks for Elderly Residents: Perspectives of Balance between Supply and Demand. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph17228506>
- Halvorsen, C. J. ve Yulikova, O. (2020). Older workers in the time of COVID-19: The senior community service employment program and implications for social work. *Journal of Gerontological Social Work*, 63(6-7), 530-541.
- Hargrave, G. E., Hiatt, D., Alexander, R., & Shaffer, I. A. (2008). EAP treatment impact on presenteeism and absenteeism: Implications for return on investment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(3), 283-293. <https://doi.org/10.1080/15555240802242999>
- Hino, K., Usui, H., & Hanazato, M. (2020). Three-Year Longitudinal Association Between Built Environmental Factors and Decline in Older Adults' Step Count: Gaining insights for Age-Friendly Urban Planning and Design. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph17124247>
- Hollis-Sawyer, L. (2018). New age audit assessment approach for older workers in a longevity economy: ways to support their positive health outcomes and career work-life extension efforts. *Open Journal of Geriatrics*, 1(1), 73-79. <https://doi.org/10.22259/2639-359x.0101007>
- Ivan, L., Beu, D., & van Hoof, J. (2020). Smart and Age-Friendly Cities in Romania: An Overview of Public Policy and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph17145202>
- Iversen, R. R. (1998). Occupational social work for the 21st century. *Social Work*, 43(6), 551-566.
- Joo, S. H. ve Grable, J. E. (2000). Improving employee productivity: The role of financial counseling and education. *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 2-15.

- Joseph, B., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2018). Evaluating the effectiveness of employee assistance programmes: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1374245>
- Kim, J. H., Song, A., Chung, S., Kwak, K. B. ve Lee, Y. (2021). The comparative macro-level ageism index: an international comparison. *Journal of Aging & Social Policy*, 33(6), 571-584.
- Kirk, A. K. ve Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian Psychologist*, 38(2), 138-143.
- Koenig, T. L., Lee, J. H., Fields, N. L. ve Macmillan, K. R. (2011). The role of the gerontological social worker in assisted living. *Journal of Gerontological Social Work*, 54(5), 494-510.
- Küsmez, B. (2024). İşyerinde sosyal hizmet bağlamında uzak yolda çalışan denizcilerin psiko-sosyal durumlarının incelenmesi: Bir gömülü desen araştırması (Doktora tezi, Yalova Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi. Tez No: 854042.
- Küsmez, B. ve Ceylan, H. (2022). Sosyal hizmet alanları bağlamında COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim: Yalova Üniversitesi örneği. İ. Daştan (Ed.). Pandemi döneminde yüksek öğretimde uzaktan eğitim içinde (ss. 55-80). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Liu, C., Bai, X. ve Knapp, M. (2021). Multidimensional retirement planning behaviors, retirement confidence, and post-retirement health and well-being among Chinese older adults in Hong Kong. *Applied Research in Quality of Life*, 17, 833-849.
- Macdonald, S., Lothian, S., & Wells, S. (1997). Evaluation of an employee assistance program at a transportation company. *Evaluation and Program Planning*, 20(4), 495-505. [https://doi.org/10.1016/s0149-7189\(97\)00028-1](https://doi.org/10.1016/s0149-7189(97)00028-1)
- Maiden, R. P. (2001). The evolution and practice of occupational social work in the United States. *Employee Assistance Quarterly*, 17(1-2), 119-161.
- Malinen, S. ve Johnston, L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experimental Aging Research*, 39(4), 445-465.
- Martinho, D., Carneiro, J., Corchado, J. M. ve Marreiros, G. (2020). A systematic review of gamification techniques applied to elderly care. *Artificial Intelligence Review*, 53(7), 4863-4901.
- Masi, D. A., & Jacobson, J. M. (2003). Outcome measurements of an integrated employee assistance and work-life program. *Research on Social Work Practice*, 13(4), 451-467.
- McCormack, J. (1996). Older workers: Roles for occupational social work. *Australian Social Work*, 49(1), 19-25.
- Merrill, D. M. (1997). *Caring for elderly parents -juggling work, family, and caregiving in middle and working class*. Auburn House.
- Mor-Barak, M. E. ve Tynan, M. (1993). Older workers and the workplace: A new challenge for occupational social work. *Social Work*, 38(1), 45-55.
- Morrow-Howell, N. ve Burnette, D. (2001). Gerontological social work research: Current status and future directions.. E. Opal, E. S. Kelchner, R. Chapin (Ed.). *Gerontological social work practice: Issues, challenges, and potential içinde* (ss. 63-80). Routledge.
- Nurhadi, D. (2020). How to implement employee assistance programs in higher education: A literature review. *Teknologi dan Kejuruan: Jurnal Teknologi, Kejuruan, dan Pengajarannya*, 43(2), 106-118.
- Ornellas, A., Spolander, G. ve Engelbrecht, L. K. (2018). The global social work definition: Ontology, implications and challenges. *Journal of Social Work*, 18(2), 222-240.

- Perkins, K. (1994). Older women in the workplace and implications for retirement: EAP can make a difference. *Employee Assistance Quarterly*, 9(3-4), 81-97.
- Popple, P. R. (1981). Social work practice in business and industry, 1875-1930. *Social Service Review*, 55(2), 257-269. <https://doi.org/10.1086/643916>
- Ray, M., Milne, A., Beech, C., Phillips, J. E., Richards, S., Sullivan M. P., Tanner, D. ve Lloyd, L. (2015). Gerontological social work: Reflections on its role, purpose and value. *British Journal of Social Work*, 45(4), 1296-1312.
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M. ve Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
- Reichert, E. (2003). Workplace mobbing: A new frontier for the social work profession. *Professional Development-Philadelphia-*, 5(3), 4-12.
- Richards, S., Sullivan, M. P., Tanner, D., Beech, C., Milne, A., Ray, M., ... ve Lloyd, L. (2014). On the edge of a new frontier: Is gerontological social work in the UK ready to meet twenty-first-century challenges?. *The British Journal of Social Work*, 44(8), 2307-2324.
- Rossi, E., Seppänen, M. ve Outila, M. (2018). Assessment, support and care-taking: Gerontological social work practices and knowledge. *Nordic Social Work Research*, 8(2), 133-145.
- Safford, F. (1988). Value of gerontology for occupational social work. *Social Work*, 33(1), 42-45.
- Sharar, D. A., White, W. ve Funk, R. (2002). Business ethics and employee assistance: A national survey of issues and challenges. *Employee Assistance Quarterly*, 18(2), 39-59.
- Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), 269-280. <https://doi.org/10.1002/ajim.20569>
- Straussner, S. L. A. (1990). Occupational social work today: An overview. *Employee Assistance Quarterly*, 5(1), 1-17.
- Strehlenert, H., Hedberg Rundgren, E., Sjunnestrand, M. ve Hasson, H. (2024). Fidelity to and adaptation of evidence-based interventions in the social work literature: a scoping review. *The British Journal of Social Work*, 54(3), 1356-1376.
- Stuen, C. ve Worden, B. D. (1993). The older worker and service delivery at the workplace. P. A. Kurzman & S. H. Akabas (Ed.). *Work and well-being the occupational social work advantage içinde* (ss. 256-275). NASW.
- Yeatts, E., Folts W. E. ve Knapp J. D. (2000). Older workers'adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26(6), 565-582.
- Zubaroglu-Yanardağ, M. (2019). Sosyal hizmet mesleğinde gerontolojik ve geriyatrik boyut üzerine bir inceleme. U. Yanardağ ve M. Zubaroglu-Yanardağ (Ed.). *Yaşlılık ve sosyal hizmet içinde* (ss. 31-42). Nika Yayınevi.

## **EXTENDED SUMMARY**

Occupational social work considers employees as human beings beyond being an individual working on the basis of an employment contract. Therefore, it is a specialised field of social work that deals with the lives of employees as a whole and advocates for increasing the well-being of employees both at work and outside of work. Occupational social work is a field with strong foundations that are supported by approaches such as the empowerment approach based on the basic theories of social work, such as system-ecosystem theory. It initially set out to deal with problems such as alcohol and substance abuse in the workplace. However, in the development process of occupational social work, it has produced various practices that will increase the physical, psychological and social well-being of employees. Psychological support, health guidance, family counselling, educational counselling, career planning, legal and economic counselling, retirement planning, adaptation to changing roles, ergonomic design of the work environment, and work adaptation programs after illness or injury have all been managed or organised by social workers. These practices have led to significant improvements in employee morale and motivation. In addition to the benefits to employees and their families, it has also been observed that it makes the workplace more peaceful and increases harmony among colleagues and belonging to the workplace. Social work practices in the workplace also increase the profitability of employers by enabling them to have more efficient and productive employees.

Ageing, which has become increasingly important due to the demographic changes in the world, should be taken into consideration in the workplace. Demographic data clearly show that the elderly population is growing day by day. The concept of age-friendly employer, which has emerged in this direction, develops measures for employees who are exposed to age discrimination in the workplace and also ensures that both employees and the workplace are managed with better and positive relationships by organising training and awareness programs, providing flexible working hours, creating mentoring programs, and offering health and welfare programs. Age-friendly employer practices recognise the importance of intergenerational knowledge transfer and, accordingly, create programs for knowledge transfer between older and younger employees. In this way, both corporate culture and corporate memory are not lost. For older employees, seeing that their employer values this knowledge and experience is an important practice that increases job loyalty and makes them feel that they are still valuable in the workplace. Renewing training in line with job requirements over time and implementing re-adjustment programs are other important practices for employees.

In this article, the concept of age-friendly employer is examined in the context of occupational social work. As a result of this examination, the programs developed by occupational social work for older employees are mentioned in the study. Through these programs, employees and their families can access a wide range of services within the scope of the above-mentioned social work practices in the workplace. The concept of age-friendly has gained a wide place in the literature over time and has turned into an age-friendly ecosystem. Age-friendly cities, age-friendly communities, age-friendly environments, age-friendly work, age-friendly universities



and age-friendly ecosystems have come into existence. While these concepts and studies in the literature are presented in the article, explanations are supported with tables and figures for a better understanding of the subject.

After conceptual review, the “social work ecosystem in the workplace” model developed by the authors was created. The leading role of this model is the age-friendly employer. The things that the age-friendly employer should do are shown under four headings as “Adaptation”, “Prevention of Age Discrimination”, “Caring for the Older Worker and His/her Family”, and “Life After Work”. The practices to be applied to employees under the heading of adaptation include training for the changes brought by the business world and adaptation to new technologies. On the other hand, it includes the re-adaptation of the workplace and work to people to eliminate the barriers brought by age. Prevention of age discrimination includes interview processes for employees. On the other hand, it also includes programs such as macro-scale policymaking. Another heading emphasizes the importance given to employees' families and themselves. It includes family counselling processes for negative situations such as children leaving home or death. In the after-work life section, issues such as retirement planning, how to use leisure time efficiently, and healthy ageing processes are addressed. This model is an implementation proposal for age-friendly employers in the context of occupational social work. It is thought that employers providing the services proposed in this model will provide employees with higher well-being and a more peaceful working environment.