

YAŞIN YÜKÜ: KAMU SEKTÖRÜNDE 50 YAŞ ÜSTÜ ÇALIŞANLARIN YAŞ AYRIMCILIĞI DENEYİMLERİ

Büşra YÜKSEL GÜNGÖR¹
Gizem Burcu KARAALİ²

Öz

Ayrımcılık, bireylerin ya da grupların cinsiyet, yaş, etnik köken, inanç, engellilik durumu veya benzeri özellikleri temel alınarak dışlanması, değersizleştirilmesi ya da farklı muameleye maruz kalması anlamına gelmektedir. Ayrımcılık farklı biçimlerde meydana gelebilmekte ve toplumsal yaşam içerisinde çeşitli alanlarda ortaya çıkabilmektedir. Çalışma hayatında ayrımcılık bireylerin sahip olduğu özelliklere yönelik olarak değişik biçimlerde gelişmektedir. Çalışma hayatında yaş ayrımcılığı, bireyin salt kronolojik yaşı nedeniyle farklı muamele görmesi durumudur. Yaş ayrımcılığı farklı yaş gruplarını etkilemekle birlikte; genellikle daha ileri yaşlardaki çalışanlar tarafından daha yoğun hissedilmektedir. Bu çalışma, kamu kurumlarında çalışan 50 yaş ve üzeri çalışanların iş hayatında karşılaştıkları yaş ayrımcılığı deneyimlerini incelemektedir. Nitel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle 50 yaş ve üzerinde 24 kamu çalışanının deneyimleri derinlemesine incelenmiştir. Bulgular, kamu sektöründe yaş ayrımcılığının özellikle *emeklilik baskısı, yok sayılma/pasif göreve alınma, deneyimin göz ardı edilmesi, niteliğinin altında görevler verilmesi ve iş yükünün azaltılması* şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar ışığında yaşlı çalışanların iş yaşamındaki konumlarını güçlendirmeye ve yaş ayrımcılığı ile mücadeleye yönelik çeşitli politika önerileri sunulmuştur. Bu sayede hem çalışan memnuniyetinin hem de kurumsal verimliliğin artırılmasına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, yaş ayrımcılığı, 50 yaş üstü çalışanlar, işgücünün yaşlanması, kamu sektörü.

¹ Arş. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-posta: busra.yuksel@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9102-2712

² Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-posta: gkaraali@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9232-0129

YÜKSEL GÜNGÖR, B., KARAALİ, G.B. (2025) Yaşın Yüğü: Kamu Sektöründe 50 Yaş Üstü Çalışanların Yaş Ayrımcılığı Deneyimleri. Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, 25 (68),555-577. DOI:10.21560/spcd.vi1629448

THE BURDEN OF AGE: EXPERIENCES OF AGE DISCRIMINATION AMONG PUBLIC SECTOR EMPLOYEES OVER 50

Abstract

Discrimination refers to the exclusion, devaluation, or differential treatment of individuals or groups based on characteristics such as gender, age, ethnicity, beliefs, disability, or similar attributes. While discrimination can manifest in various forms and across diverse domains of social life, its expression in the workplace is often shaped by individual characteristics. Age discrimination, in particular, entails treating individuals differently solely on the basis of their chronological age. Although it can affect employees across all age groups, it is often more acutely experienced by older workers. This study investigates the age discrimination experiences of public sector employees aged 50 and above. Designed as a qualitative inquiry, the research employed semi-structured interviews to examine the experiences of 24 participants in depth. The findings reveal that age discrimination in the public sector frequently manifests in the form of pressure to retire, being ignored/put into passive roles, disregard for professional experience, the assignment of tasks that are not aligned with professional competencies and reducing workload. Drawing on these findings, the study proposes a set of policy recommendations aimed at strengthening the position of older employees in the workplace and combating age-based discrimination. These measures are expected to contribute not only to enhanced employee well-being but also to improved institutional performance.

Keywords: *Discrimination, age discrimination, employees over 50, aging of the workforce, public sector.*

GİRİŞ

Ayrımcılık, bireylerin veya grupların sahip oldukları toplumsal, kültürel ya da biyolojik özellikler nedeniyle dışlanması, değersizleştirilmesi, farklı muamelelere maruz bırakılması olarak ifade edilebilir. Mevcut toplumsal eşitsizliklerin yeniden üretilmesinde önemli bir rol oynayan ayrımcılık, yalnızca bireysel önyargıların değil; aynı zamanda kurumsal yapıların, kültürel normların ve tarihsel güç ilişkilerinin de bir sonucudur. Ayrımcılık, genel itibarıyla bireylere veya gruplara yönelik olarak sahip oldukları yaş, ten rengi, toplumsal cinsiyet, dil, dini inanç, etnik köken, medeni durum, sağlık durumu, cinsel kimlik, siyasi görüş gibi çeşitli özellikleri nedeniyle eşit muamelede bulunulmaması ve onları haksızlığa uğratacak ölçüde önyargılı tutum ve davranışlara maruz kalmaları biçiminde tanımlanmaktadır (Ecevit, 2021, s. 36). Çoğunlukla sistematik ve yapısal bir karakter taşıyan ayrımcılık olgusu, yalnızca ayrımcılığa maruz kalan bireylerin değil, toplumun genel işleyişi açısından da ciddi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma yaşamında ayrımcılık; işe alım süreçlerinden terfi ve ücretlendirmeye, görev dağılımından işten çıkarma kararlarına kadar birçok aşamada kendini göstermektedir. Çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan ayrımcılık olgusu çoğunlukla açık ve doğrudan olmayıp, örtük ve yapısal biçimlerde gerçekleşmekte, bu durum da ayrımcılığın tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin; çalışma hayatında aynı pozisyona başvuran ve eşit eğitim durumu, kabiliyet ve niteliklere sahip kişiler arasında, pozisyonun gerektirdiği kriterlerin göz ardı edilerek cinsiyete, yaşa veya etnik kökene ilişkin kalıp yargılar nedeniyle tercih yapılması ayrımcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamında ayrımcılık; liyakatin önüne geçen önyargılara dayalı olarak gerçekleşmekte ve hem bireysel potansiyelin bastırılmasına hem de kurumsal verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, ayrımcılığın çok katmanlı ve çok boyutlu bir toplumsal sorun alanı olduğunu göstermektedir.

“Yaş ayrımcılığı (ageism)” kavramı ise; farklı yaş grubu içerisindeki bireylerin birbirlerine yönelik olarak geliştirdiği önyargıları, ayrımcı tutum ve davranışları ifade etmektedir (Butler, 1969, s. 243). Yaş ayrımcılığı, bireylerin yaşlarının, onlarda dezavantaja neden olacak biçimde kategorize edilmesi ve

nesiller arası dayanışmayı aşındırıcı şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır (WHO, 2021, s. 2). Çalışma hayatında yaş ayrımcılığı ise, bir çalışanın sadece yaşından kaynaklanan önyargılar nedeniyle istihdam edilme, terfi, eğitim veya işyeri ilişkilerinde dezavantajlı konuma düşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Taylor ve Walker, 1994). Diğer bir ifadeyle, işyerinde yaşa dayalı ayrımcılık; çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim gibi özelliklerin göz ardı edilerek sırf kronolojik yaşından ötürü farklı muamele görmesi durumudur.

Literatürde yaş ayrımcılığına ilişkin pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bu çalışmaların büyük bir kısmı teorik tartışmalar ve tutum analizleri düzeyinde kalmıştır (Allen vd., 2022; Palmore, 2004; Cary, Chasteen ve Remedios, 2017; North ve Fiske, 2016; Bae ve Choi, 2022). Özellikle Türkiye bağlamında, çalışanların bizzat deneyimledikleri yaş ayrımcılığı olaylarına odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Şentürk, 2022; Altan ve Şişman, 2003; Arıcı, 2005; Topalhan ve Öğütoğulları, 2005; Baybora, 2007). Oysa demografik dönüşüm ışığında işgücü piyasalarında farklı kuşakların bir arada bulunma durumunun giderek artış gösterdiği günümüzde çalışanların maruz kaldığı ayrımcılığı doğru anlayabilmek için, bu olgunun doğrudan muhatabı olan bireylerin deneyimlerine kulak vermek gerekmektedir.

Ortalama yaşam süresinin uzamasına bağlı olarak kişiler daha uzun süre çalışma hayatında kalmakta ve ilgili literatür, bireylerin çalışma hayatında özellikle 50 yaşından sonra yaş ayrımcılığına maruz kaldıklarını göstermektedir (Palmore, 2004; Cary, Chasteen ve Remedios, 2017; Allen vd., 2022; Gee, Pavalko ve Long, 2007; Altan ve Şişman, 2003; Arıcı, 2005; Topalhan ve Öğütoğulları, 2005; Baybora, 2007; Topgül, 2016). Buradan hareketle çalışma, 50 yaş ve üstü bireylerin çalışma hayatında yaşadıkları ayrımcılık deneyimlerine odaklanmaktadır. Çalışmada kamu sektörü tercih edilmiş, kamu sektöründe yaş haddi olarak belirlenen 65 yaş³ katılımcı grubunun üst yaş sınırını oluşturmuştur. Araştırma; 50 yaş ve üzeri çalışanların iş hayatında maruz kaldıkları yaş ayrımcılığını anlamayı ve bu ayrımcılığın çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışma kapsamında, elde edilen bulgular doğrultusunda 50 yaş ve üzerindeki çalışanların çalışma

³ 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanununun 40. maddesinde 65 yaş çalışma hayatında yer alma için yaş haddi olarak belirlenmiş, ilgili kanun maddesinde bu yaşı dolduranların kamu kurumlarına atanamayacağı ve çalışmaya devam edemeyecekleri belirtilmiştir.

hayatındaki varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olabilecek çözüm önerileri geliştirilmiş ve işyerinde yaş ayrımcılığı ile mücadeleye yönelik politika önerileri sunulmuştur. Bu yönüyle araştırmanın hem literatürdeki boşluğun doldurulmasına hem de uygulamada farklı yaş gruplarının bir arada bulunduğu işgücü piyasalarında çalışma barışının sağlanması noktasında daha yapıcı ve kapsayıcı yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel bir araştırma olan bu çalışmada fenomenolojik yaklaşım benimsenerek, katılımcıların yaş ayrımcılığına dair deneyimlerinin kendi bakış açılarıyla anlamlandırılması hedeflenmiştir. Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığına ilişkin literatür incelendiğinde yaşa bağlı önyargıların çoğunlukla 40'lı yaşlardan itibaren başladığı ve 50'li yaşlarla birlikte belirgin biçimde artış gösterdiği görülmektedir (Lyons vd., 2018; Marchiondo, Gonzales ve Williams, 2019; Bae ve Choi, 2022). Bu nedenle, 50 yaş ve üzeri çalışanlara odaklanmak, işyerinde yaş ayrımcılığının en sık tezahür ettiği dönemleri incelemek açısından uygun görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların daha çok yaş ayrımcılığının teorik boyutuna odaklandığı; yapılan alan araştırmalarında ise “Kamu sektöründe çalışan 50 yaş ve üzeri bireylerin yaş ayrımcılığı deneyimleri nelerdir?” ve “Kamu sektöründe çeşitli pozisyonlarda çalışan 50 yaş ve üzeri bireylerin yaş ayrımcılığı deneyimlerinde idari amir ve çalışma arkadaşlarının tutumları nasıl etkili olmaktadır?” sorularının cevaplarına ilişkin yeterli bulgu olmadığı görülmektedir.

Saha araştırması boyunca görüşülecek kişi sayısını belirlemede veri doyumu (Patton, 2018) esas alınmıştır. Veri doyumu, katılımcıların söylemleri birbirini tekrar etmeye başladığında ve artık yeni bir bilgi akışı olmaması durumunda görüşme sayısının yeterli olacağına ilişkindir. Saha araştırması sürecinde örneklem grubunun özellikleri araştırmacıları kartopu örnekleme yoluna sevk etmiş; başlangıçta belirlenen birkaç katılımcı aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, kamu sektöründe çeşitli kurumlarda görev yapan 24 çalışandan derinlemesine bilgiler toplanmıştır. Katılımcıların tamamı 50-65 yaş aralığında, büyük ölçüde emeklilik kriterlerini karşılayan ancak halen çalışmaya devam eden bireylerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamını genişletmek ve farklı bakış

açılarını da değerlendirebilmek amacıyla, ayrıca yaşları 32-38 arasında değişen 6 genç kamu çalışanı ile de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu ek görüşmeler, farklı kuşakların birbirleri hakkındaki düşünceleri ve yaş temelli ayrımcılığa yönelik algılarını anlamaya katkı sunmuştur. Dolayısıyla söz konusu görüşmeler yalnızca yardımcı ve destekleyici bir rol oynamaktadır. En kısa görüşme 34dakika, en uzun görüşme 53 dakika sürmüştür.

Toplam 30 görüşmeden elde edilen veriler, fenomenolojik analiz sürecine tabi tutulmuştur. Bu yöntemde amaç, bireylerin belirli bir olguyu nasıl algıladıklarını, deneyimlediklerini ve o olguya nasıl anlam yüklediklerini ortaya çıkarmaktır (van Manen, 1990; Moustakas, 1994; Creswell, 2013; Giorgi, 2009). Saha araştırması boyunca verilerin toplanması ile verilerin analizi eş zamanlı yürütülmüştür. Veri toplama sürecinde araştırmacılar tarafından oluşturulan aydınlatılmış onam formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında derinlemesine görüşmeler sırasında katılımcıların onamı ile ses kaydı alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen kayıtlar ve notlar, tekrar tekrar okunarak yaş ayrımcılığı ile ilgili ortaya çıkan ortak temalar ve örüntüler tespit edilmiştir. Verilerin analizinde, katılımcıların kendi ifadelerinin doğrudan alıntılanmasına özen gösterilerek, deneyimlerin derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yazılı metne dönüştürüldükten sonra MAXQDA2024 programı kullanılarak kodlamalar ve analizler yapılmıştır. Çalışmanın etik kurul izni Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Etik Komisyonunun 28.03.2023 tarihli toplantısında 28.04.2023/299786 evrak tarih/sayısıyla kabul edilmiştir.

KATILIMCILARA AİT BİLGİLER

Çalışma kapsamında 50-65 yaş aralığındaki 24 kamu personeli ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yılı, pozisyon, emeklilik yaşı gibi bilgilerin bilinmesi katılımcıların yaş ayrımcılığı deneyimlerini ortaya koymakta büyük önem arz etmektedir. Görüşme yapılan 50 yaş ve üzerindeki bireylerden 7'si kadın, 17'si erkektir. Kadın katılımcı sayısının görece düşük olması, toplumsal cinsiyet temelli farklılıkların kapsamlı bir biçimde analiz edilmesini sınırlandırmaktadır. Bu durum, özellikle emeklilik tercihleri ve iş yaşamından çekilme süreçlerinde cinsiyete

bağlı rollerin etkisini derinlemesine değerlendirme konusunda dikkatli bir yorumlamayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, kadın katılımcı sayısının azlığı çalışmanın önemli bir metodolojik sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Yaş dağılımları olarak bakıldığında 50-54 yaş arası 5 kişi, 55-59 yaş arası 7 kişi ve 60-64 yaş arası 12 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Eğitim düzeylerini incelediğimizde katılımcılardan 6'sı lisansüstü, 12'si lisans, 3'ü ön lisans, 3'ü ise lise mezunudur. Kurumdaki pozisyonları incelendiğinde 8 katılımcı memur, 6 katılımcı kurum uzmanı, 4 katılımcı mühendis, 4 katılımcı teknisyen, 1 katılımcı veteriner, 1 katılımcı ise sözleşmeli personeldir. Çalışma süreleri incelendiğinde ise yalnızca bir katılımcı 25 yıl altında tecrübeye sahipken, 8 katılımcı 25-35 yıl arasında tecrübeye sahiptir. 15 katılımcı ise 36 ve üzeri yıllık tecrübeye sahiptir. Emekliliğe hak etme durumları incelendiğinde ise yalnızca bir katılımcının emekliliği hak etmediği görülmekte; 50 yaşındaki söz konusu katılımcının 19 yıllık iş tecrübesi bulunmaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durumları	Eğitim Düzeyleri	Kurumdaki Pozisyonları	Çalışma Süreleri	Emekliliği Hak Etme Durumları
K1	59	Kadın	Evli	Lisans	Mühendis	35 Yıl	Hak Kazandım
K2	52	Kadın	Evli	Yüksek Lisans	Kurum Uzmanı	30 Yıl	Hak Kazandım
K3	54	Kadın	Bekar/ Boşanmış	Lisans	Kurum Uzmanı	32 Yıl	Hak Kazandım
K4	57	Kadın	Bekar/ Boşanmış	Lisans	Memur	39 Yıl	Hak Kazandım
K5	58	Kadın	Evli	Lisans	Memur	35 Yıl	Hak Kazandım
K6	60	Kadın	Evli	Lisans	Sözleşmeli Personel	36 Yıl	Hak Kazandım
K7	60	Kadın	Evli	Lisans	Mühendis	36 Yıl	Hak Kazandım
K8	63	Erkek	Evli	Lise	Memur	43 Yıl	Hak Kazandım
K9	59	Erkek	Evli	Lisans	Memur	30 Yıl	Hak Kazandım
K10	64	Erkek	Evli	Lise	Teknisyen	44 Yıl	Hak Kazandım
K11	50	Erkek	Evli	Lise	Memur	28 Yıl	Hak Kazandım
K12	59	Erkek	Evli	Önlisans	Teknisyen	37 Yıl	Hak Kazandım

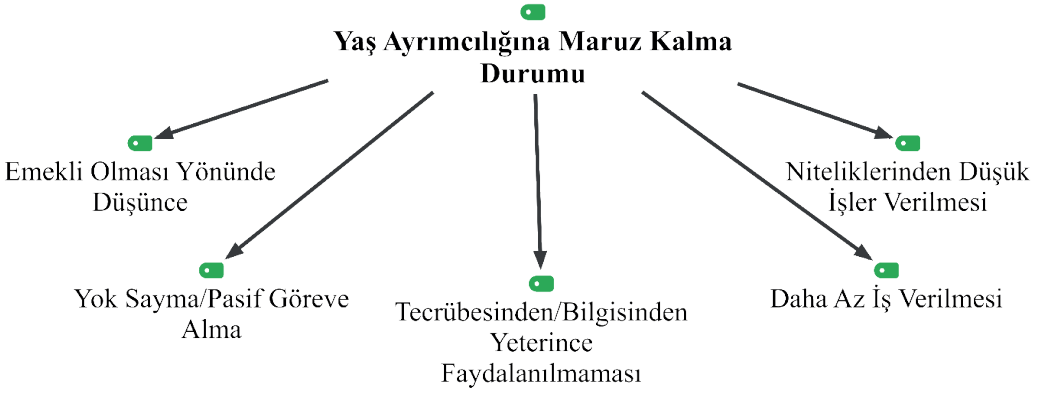
K13	64	Erkek	Evli	Önlisans	Teknisyen	39 Yıl	Hak Kazandım
K14	61	Erkek	Evli	Önlisans	Teknisyen	41 Yıl	Hak Kazandım
K15	59	Erkek	Evli	Lisans	Memur	32 Yıl	Hak Kazandım
K16	63	Erkek	Evli	Yüksek Lisans	Kurum Uzmanı	37 Yıl	Hak Kazandım
K17	62	Erkek	Evli	Lisans	Veteriner	38 Yıl	Hak Kazandım
K18	50	Erkek	Evli	Yüksek Lisans	Kurum Uzmanı	32 Yıl	Hak Kazandım
K19	50	Erkek	Evli	Lisans	Mühendis	19 Yıl	Hak Kazanmadım
K20	57	Erkek	Evli	Yüksek Lisans	Kurum Uzmanı	25 Yıl	Hak Kazandım
K21	61	Erkek	Evli	Lisans	Memur	35 Yıl	Hak Kazandım
K22	62	Erkek	Evli	Yüksek Lisans	Kurum Uzmanı	38 Yıl	Hak Kazandım
K23	63	Erkek	Evli	Lisans	Memur	41 Yıl	Hak Kazandım
K24	64	Erkek	Evli	Yüksek Lisans	Mühendis	40 Yıl	Hak Kazandım

BULGULAR

1. Katılımcıların Yaş Ayrımcılığına Maruz Kalma Durumları

Nitel analiz sonucunda, kamu sektöründe 50 yaş ve üzeri çalışanların işyerinde maruz kaldıkları yaş ayrımcılığı deneyimlerine ilişkin çeşitli temalar ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların anlattıkları olaylar ve durumlar, yaş ayrımcılığının iş ortamında yaygın olarak emekliliğe yönelik baskı, yok sayılma/pasif göreve alınma, deneyim ve tecrübelerinin göz ardı edilmesi, niteliklerinin altında işler verilmesi ve iş yükünün azaltılması biçiminde tezahür ettiğini göstermektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Ayrımcılığına Maruz Kalma Durumları



Yok Sayılma, Pasifleştirme ve Emeklilik Baskısı: Birçok katılımcı, işyerinde üstleri veya çalışma arkadaşları tarafından açık ya da örtük biçimde “Artık emekli olmanızın zamanı gelmedi mi?” şeklinde baskılara maruz kaldıklarını belirtmiştir. Özellikle yönetici pozisyonunda yer alanların, belirli bir yaştan üzerindeki personeli aktif karar alma pozisyonlarından çekerek daha arka planda kalan görevlere atama eğiliminde olduğu vurgulanmıştır. Katılımcılar, “*Tecrübeme ve yıllarca yaptığım işe rağmen beni danışman pozisyonuna çektiler, gençler ön plana çıktı.*” gibi ifadelerle, ilerleyen yaşları nedeniyle kenara itildikleri duygusunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar karar alma süreçlerine dahil edilmediklerini, toplantılara çağırılmadıklarını, fikirlerinin dinlenmediğini de vurgulamaktadırlar. Söz konusu duruma ilişkin deneyimini bir kadın katılımcı şu şekilde ifade etmiştir: “...mesela yapılan işlerde bazen abla biz hallettik gibi şey yapıyorlar yani hani sen daha yavaş yaparsın gibi... bunca yıllık hizmetten sonra benim hoşuma giden bir şey değil yani.”. Bu kapsamda en sık bahsedilen konulardan biri de emeklilik yönünde telkinler olmuştur. Bazı çalışanlar, performanslarına veya istekliliklerine bakılmaksızın sırf yaşları nedeniyle emekli olmaya zorlandıklarını, sürekli “Ne zaman emekli olacaksın?” sorusuna maruz kaldıklarını aktarmıştır. 59 yaşındaki bir katılımcının emeklilik baskısına yönelik “...bizlere bu yaşta hala niye çalışıyorsun diye bakıyorlar. Hani şey gibi devlet hala niye maaş veriyor sana çalışma evde otur...” biçimindeki ifadesi oldukça çarpıcı bulunmaktadır. Dolayısıyla, işyerinde 50 yaş ve üzerindeki personele yönelik yaygın tutumun,

onları pasif roller vererek veya emekli olmaya teşvik ederek işgücünden çekilmeye zorlamak olduğu anlaşılmaktadır.

Deneyimin Göz Ardı Edilmesi: Katılımcıların hemen hepsi, yılların birikimiyle elde ettikleri mesleki bilgi ve tecrübelerinin yeterince değerlendirilmediğinden şikâyetçidir. Birçok deneyimli çalışan, genç meslektaşlarına mentorluk yapabilecek, önemli katkılar sunabilecek durumda olmalarına rağmen, yöneticilerin veya kurum kültürünün bu birikimi görmezden geldiğini ifade etmiştir. Örneğin, 35 yıldır aynı kurumda mühendis olarak çalışan bir katılımcı şunları söylemiştir: *“Bizim gördüğümüz nice vakalar var, yeni gelen arkadaşlara aktarabiliriz. Fakat fikrimiz sorulmuyor, projelerde kritik noktalara gençler getiriliyor. Deneyimimize değer verilmediğini hissediyoruz.”* Bu ifadeler, 50 yaş üstündeki çalışanların kuruma sadakat ve bilgi anlamında büyük bir sermaye biriktirmiş olmalarına karşın, karar alma süreçleri ve önemli projelerde dışlandıklarını göstermektedir. Daha genç yaştaki çalışanlar ise görüşmelerde, bazı 50 yaş üstündeki çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmada isteksiz oldukları yönünde bir algıya sahip olduklarını dile getirmişlerdir. 32 yaşındaki bir çalışan, *“Bazı abiler bildiklerini paylaşmıyor, kendine saklıyor gibi geliyor”* diyerek bu algıyı aktarmıştır. Buna karşılık, yaşlı çalışanlar gençlerle bilgi paylaşımına açık olduklarını ancak *“nasıl olsa anlamazlar”* veya *“bize soran yok”* şeklinde iki taraflı bir kopukluğun mevcut olduğunu belirtmektedirler. Bu karşılıklı algı farklılığı, kurum içinde kuşaklararası iletişim eksikliğinin bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir.

Niteliklerin Altında İşler Verilmesi ve İş Yükünün Azaltılması: Görüşmelere katılan çalışanların çoğu, ilerleyen yaşlarıyla birlikte kendilerine verilen görevlerin daha düşük profilli hale geldiğini, adeta iş yükünün hafifletilmesi bahanesiyle rutin ve basit işlerde istihdam edildiklerini anlatmıştır. Örneğin, daha önce saha denetimleri yapan bir uzman, 55 yaşından sonra büro işlerine çekildiğini ve hareketli görevlere genç personelin atandığını belirtmiştir. Bir başka katılımcı ise, *“Mühendislik formasyonum var ama yaşımla ilerleyince bana neredeyse çaycıya verilecek işler teklif edildi”* diyerek uğradığı değersizleştirmeyi vurgulamıştır. Pek çok katılımcı teknolojik gelişmelere uyum sağlamakta güçlük yaşamalarının da kendilerine “daha az iş verilmesine” ya da “niteliklerinden düşük

işler verilmesine” neden olduğunu düşünmektedir. Katılımcılara arşiv işi, çay getirme, fotokopi çekme gibi niteliklerinin altında işler verildiği görülmektedir. Katılımcılardan biri yaşadığı olumsuz deneyimleri “... daha da üstüne gelip mesela daha da olmayacak işleri, angarya işleri, basit işleri şunlara verip böyle zorlaştırıyorlar.” biçiminde ifade etmiştir. Bu tür uygulamalar, görünürde iyi niyetle yapılsa bile, aslında çalışanların mesleki saygınlık ve tatmin duygusunu zedelemekte ve yaşa dayalı ayrımcılığın bir formu olarak karşımıza çıkmaktadır. Niteliklerinin altında görevlere layık görülmek, katılımcılara göre, “artık sana güvenmiyoruz” mesajı içerdiğinden psikolojik olarak yıpratıcı bir etki yaratmaktadır.

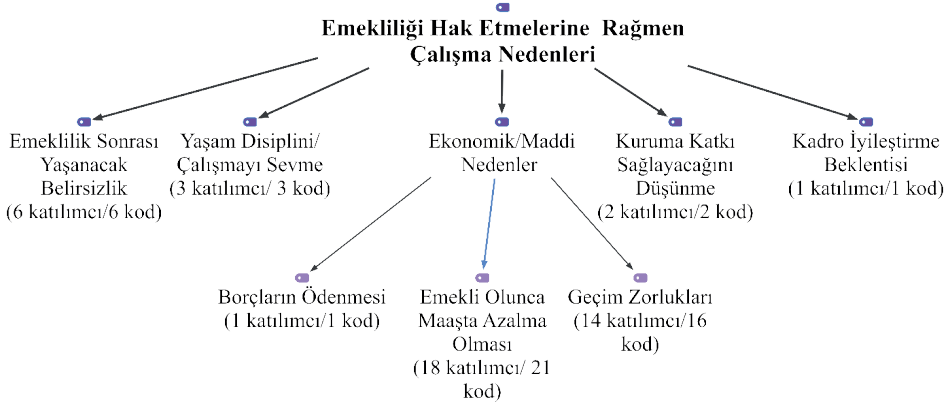
Yukarıdaki ayrımcılık biçimleri, katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından bir şekilde deneyimlenmiştir. Örneğin, 24 katılımcının 20’si, ilerleyen yaşları nedeniyle *terfi edememe veya önemli projelerde görevlendirilmeme* durumunu yaşadıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde 18 katılımcı, emeklilik konusunda doğrudan ya da imalı baskılar hissettiğini belirtmiştir. Bu ayrımcı tutumları bizzat deneyimleyen çalışanlar, iş hayatının bu döneminde karşılaştıkları muamelenin kendileri için son derece motivasyon kırıcı olduğunu dile getirmektedir. Bunun bir sonucu olarak bazıları, işlerine olan bağlılıklarının ve kuruma aidiyet duygularının zayıfladığını ifade etmiştir.

2. Katılımcıların Yaşadıkları Deneyime İlişkin Düşünceleri

Katılımcıların maruz kaldıkları bu tutumlar karşısında geliştirdikleri bazı ortak tepkiler de dikkat çekmektedir. Örneğin, pek çok deneyimli çalışan, kendilerine haksızlık yapıldığını düşündükleri konularda doğrudan çatışmaya girmek yerine geri çekilme veya kabullenme eğilimi göstermektedir. “*Sesimizi çıkarsak ‘tecrübene saygısızlık ediyorsun’ diyorlar, çıkarmasak yok sayılıyor*” diyen bir katılımcı, içinde bulunduğu ikilemi özetlemektedir. Bu ifade, 50 yaş üstü çalışanların maruz kaldıkları ayrımcılık karşısında çoğu zaman çaresiz hissettiklerini ve kurumdaki konumlarını korumak için durumu kabullenmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Bulgular yalnızca ayrımcılık deneyimleriyle sınırlı kalmamış; aynı zamanda katılımcıların çalışmaya devam etmekteki motivasyonlarına dair ipuçları da vermiştir. Görüşülen 24 çalışanın büyük bölümü, aslında emekliliğe hak

kazanmış olmalarına rağmen çeşitli gerekçelerle çalışmayı sürdürdüklerini belirtmiştir.



Tablo 3. Emekliliğe Hak Kazanan Katılımcıların Çalışmaya Devam Etme Nedenleri

Tablo 3 incelendiğinde söz konusu gerekçelerin başında ekonomik nedenlerin geldiği görülmektedir. Katılımcılardan 18'i, emeklilik sonrasında alacakları maaşın mevcut gelirlerine kıyasla çok düşük kalacağı endişesiyle (emekli olmaları durumunda maaşlarının 1/3'ünün düşeceğini öngörmektedirler) emekli olmadıklarını açıkça ifade etmişlerdir. Özellikle hayat pahalılığının arttığı son yıllarda, aktif çalışmayı bırakmanın maddi açıdan ciddi bir yaşam standardı düşüşüne yol açacağını düşünen bu kişiler için çalışmaya devam etmek bir zorunluluk halini almıştır. Katılımcıların büyük bölümü tarafından sarf edilen “*Emekli olsam maaşım yarıya düşecek, geçinemem*” sözleri, bu ekonomik kaygıyı özetlemektedir.

Bunun yanı sıra, çalışma hayatının sosyal ve psikolojik getirileri de katılımcıların işte kalma kararlarında rol oynamaktadır. 14 katılımcı, çalışmanın onlara bir amaç duygusu verdiğini, evde boş oturmak yerine üretken olmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. “*Evde duramam, çalışmak beni zinde tutuyor*” veya “*İşyerine gitmek, insanlarla olmak bana iyi geliyor*” diyen katılımcılar, işin sadece maddi değil, aynı zamanda manevi doyum sağladığını vurgulamışlardır. Bazıları ise emekli olduktan sonra “yapacak bir şey bulamama” endişesi taşıdığını, işin yaşamlarının önemli bir parçası haline geldiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, ekonomik zorunluluklar kadar işin

sağladığı sosyal çevre ve alışkanlıklar, bu bireylerin çalışmaya devam etme kararlarını etkilemektedir.

Öte yandan, araştırma bulguları cinsiyete dayalı farklılıklar olabileceğine dair de işaretler sunmaktadır. Görüşülen grup içerisindeki kadın katılımcı sayısı az olmakla birlikte (örneğin toplam 24 kişinin sadece 7'si kadındır), mevcut veriler kadın çalışanların erkek meslektaşlarına kıyasla daha erken yaşlarda emekli olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Kadın katılımcılar, genellikle ailevi sorumluluklar ve toplumun kadınlara biçtiği roller nedeniyle iş yaşamından daha erken çekilmeyi tercih edebildiklerini belirtmişlerdir. Bir kadın katılımcı, *“Eşim benden geç emekli olacak, zaten kadınlar için evde de iş bitmiyor, biraz da torunlara vakit ayırayım diye düşündüm”* diyerek bu eğilimi dile getirmiştir. Erkek katılımcıların anlatımlarında da eşlerinin kendilerinden önce emekli olduğu ve evde daha fazla vakit geçirmeye başladığı belirtilmiştir. Bu durum, toplumsal cinsiyet rollerinin emeklilik kararlarında etkili olabileceğini göstermektedir. Ancak araştırmadaki kadın katılımcı sayısının sınırlı oluşu nedeniyle, bu bulgunun genellenmesi veya derinlemesine yorumlanması temkinli yaklaşılması gereken bir noktadır.

3. Genç Çalışma Arkadaşlarının 50 Yaş Üzeri Çalışan Kişilere Karşı Düşünceleri

Araştırmada genç çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre ise 32-38 yaş aralığındaki genç çalışanlar, 50 yaş ve üzerindeki iş arkadaşları hakkında bazı önyargılara sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Daha genç yaştaki çalışanlarda, daha ileri yaştaki çalışanların işleri yavaşlatacağına, sorumluluklarını yerine getiremeyeceklerine ilişkin düşünceleri bulunduğu görülmektedir. Daha genç yaştaki çalışanlar ile yapılan görüşmelerde yaşlı çalışanlarla alakalı en büyük önyargılarının literatürle benzer şekilde (Scheiber, 2014; North ve Fiske, 2016) teknolojiye uyum sağlama konusunda olduğu görülmektedir. Daha genç yaştaki çalışanlar, daha ileri yaştaki çalışanların yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlamakta zorlanmalarının yanı sıra; eski kuşak alışkanlıklarını sürdürdükleri ve bilgilerini gençlere aktarma konusunda isteksiz olabildiklerini savunmaktadırlar.

İlginç şekilde, 50 yaş ve üzerindeki çalışanlar da daha genç yaşlardaki çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı anlayışsız olabildiğini ve sırf yaşça

büyük oldukları için onları “dinlemeye değer görmediklerini” aktarmışlardır. Bu karşılıklı algılar, işyerinde kuşaklar arası bir iletişim kopukluğu ve önyargı sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki grubun da birbirine dair yanlış genellemeleri, iş birliği ve bilgi paylaşımını olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer yandan çalışma hayatında karşı karşıya kalınan çeşitli ayrımcılık biçimlerinden biri olan yaş ayrımcılığının çalışanların sağlık durumu üzerinde de olumsuz birtakım sonuçlara neden olduğu pek çok farklı araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (Lyons vd, 2018; Marchiondo, Gonzales ve Williams, 2019; Bae ve Choi, 2022). Katılımcılardan biri yaşadığı ayrımcılığın derinliğini ve kendisinde yarattığı etkileri şu sözlerle ifade etmektedir: *“Yaş ayrımcılığı beni bazen bunalıma sürüklüyor. (...) Oysa yaş bir rakam benim yaptıklarım becerilerim asıl beni betimler. Bir rakam kümesine takılıp ona göre muamele haksızlık”*.

Araştırma bulguları, kamu sektöründe ileri yaş çalışanların ciddi düzeyde yaş ayrımcılığına maruz kaldıklarını ve bunun farklı biçimlerde tezahür ettiğini göstermiştir. Katılımcılar, bir yandan kurumsal ayrımcılık pratikleriyle mücadele ederken diğer yandan ekonomik ve sosyal gerekçelerle çalışma yaşamında kalmaya devam etmektedir. Bu durum, yaşlı çalışanların iş hayatındaki konumlarının ne denli çelişkili ve hassas bir dengede olduğunu ortaya koymaktadır: Bir tarafta topluma ve kuruma katkı sunmaya devam eden deneyimli emekçiler, diğer tarafta ise onların bu katkılarını gölgeleyen önyargılar ve dışlanma riskleri bulunmaktadır.

Araştırmanın bulguları, çalışma hayatında yaş ayrımcılığının varlığını ve çeşitliliğini ortaya koyarken, literatürdeki önceki çalışmalarla da önemli paralellikler göstermektedir. Öncelikle, katılımcıların deneyimlediği emeklilik baskısı ve pasif görevlere çekilme durumu, daha önceki araştırmalarda vurgulanan kurumsal ayrımcılık örüntülerini doğrular niteliktedir. Nitekim Altan ve Şişman (2003, s. 20) ile Arıcı (2005, s. 931)’nın çalışmaları, çalışanların 50’li yaşlara ulaşması ile işyerinde maruz kaldıkları ayrımcılığın belirginleştiğini ve bu ayrımcılığın çoğunlukla onları erken emekliliğe zorlamak veya önemli pozisyonlardan uzaklaştırmak biçiminde tezahür ettiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da 50 yaş üstü kamu çalışanlarının benzer muamelelerle karşılaşıyor oluşu, söz konusu olgunun Türkiye kamu sektörü bağlamında da geçerli olduğunu düşündürmektedir.

Deneyimli çalışanların göz ardı edilmesi ve niteliklerinin altında işlere yönlendirilmesi de literatürde sıkça tartışılan bir yaş ayrımcılığı biçimidir. Çalışmaya katılan bireylerin “deneyimlerimize değer verilmiyor” şeklindeki ortak söylemleri, işgücündeki yaşlı bireylerin üretkenlik ve öğrenme kapasitelerine ilişkin olumsuz stereotiplerle karşı karşıya kaldıklarına işaret etmektedir. Guttermann (2022, s. 1) tarafından vurgulandığı üzere, ileri yaştaki çalışanlar birçok işveren tarafından verimsiz, değişime kapalı ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayamayan kişiler olarak görülmekte; bu da sahip oldukları deneyim ve yeterliliklerin değersizleştirilmesine yol açmaktadır. Bizim bulgularımız da bu yargıyı destekler biçimde, bazı genç çalışanların yaşlı meslektaşlarını “*öğrenmeye kapalı*” olarak nitelendirdiğini ortaya koymuştur. Ancak, burada dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta, söz konusu genellemelerin her zaman gerçeği yansıtmadığıdır. Literatürde, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlar arasında verimlilik ve performans açısından belirgin bir fark olmadığını ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır (örneğin bkz. McEvoy ve Cascio, 1989; Salthouse ve Maurer, 1996; Ng ve Feldman, 2008). Gerçekte, araştırmadaki 50 yaş ve üzerindeki çalışanlar da kendilerine fırsat verildiğinde ve uygun koşullar sağlandığında işlerine etkin bir şekilde katkı sunmaya devam edebileceklerini belirtmişlerdir. Nitelik altı işlere kaydırılma uygulamalarının, çalışanların motivasyonunu düşürerek kurumsal verimliliği olumsuz etkileyebileceği hem literatür hem de bulgularımız tarafından ortaya konulan bir gerçektir.

Yaş ayrımcılığına dair kalıp yargılar ve gerçekler arasındaki ilişkiyi tartışırken, eğitim ve uyum sağlama konusundaki bulgulara da değinmek gerekir. Çalışmada, 50 yaş ve üstündeki çalışanlar teknolojiye uyum sağlama konusunda gençlere kıyasla daha çok zorlandıklarını kısmen kabul etmiş, ancak bu zorluğun büyütülerek kendilerine karşı bir önyargı malzemesi haline getirildiğini vurgulamışlardır. Ng ve Feldman (2012) tarafından yapılan bir araştırma, ileri yaştaki çalışanlara atfedilen birçok olumsuz stereotip arasında sadece eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetlerine katılım isteksizliği yargısının kısmen doğruluk payı bulunduğunu, diğer yaygın yargıların ise genellikle geçersiz olduğunu göstermiştir. Bu durum, ileri yaşlardaki çalışanların yeni beceriler kazanma ve değişime ayak uydurma konusunda isteksiz oldukları yönündeki genellemenin evrensel bir gerçek olmayıp bireysel farklılıklara bağlı olduğunu

ortaya koymaktadır. Nitekim araştırmanın katılımcılarının önemli bir kısmı da gerekli eğitim fırsatları sunulduğunda teknoloji kullanımına uyum sağlayabildiklerini ancak kurumlarda genellikle “bu yaştan sonra öğrenemez” şeklindeki peşin hükümlü yaklaşımların bu tür eğitim imkanlarını onlardan esirgediğini belirtmişlerdir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, ilerleyen yaşın beraberinde teknolojiye uyum sorununu getirebileceği, bununla birlikte eğitim ve destek programlarıyla bu sorunun ortadan kaldırılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla teknolojik uyum sorununun ayrımcılığı meşrulaştıracak bir bahane olarak görülmesi büyük bir yanılgıdır.

Araştırma, işyerindeki kuşaklar arası etkileşim ve algılar konusunda da önemli ipuçları sunmaktadır. Genç çalışanların, ileri yaştaki çalışanlarla ilgili dile getirdiği “*bilgi paylaşmıyorlar*” eleştirisi ile yaşlı çalışanların “*bize danışılmıyor*” serzenişi bir arada değerlendirildiğinde, aslında sorunlu bir iletişim döngüsü olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, literatürde ifade edilen karşılıklı yaş ayrımcılığı olgusuyla örtüşmektedir. Kimi çalışmalara göre, sadece daha genç yaşlardaki çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlara yönelik bazı önyargıları olmayıp, daha ileri yaşlardaki çalışanların da daha genç yaşlardaki çalışanlara ilişkin kalıp yargıları bulunmaktadır (Wilson ve Kan, 2006; Malinen ve Johnston, 2013). Genç katılımcılar daha ileri yaştaki çalışma arkadaşlarını değişime dirençli ve bilgiyi tekeline alan kişiler olarak görürken, 50 yaş ve üstündeki katılımcılar da genç çalışma arkadaşlarını deneyimsiz ve sabırsız olarak nitelendirmektedirler. Bu karşılıklı stereotipler, kurumsal iletişimi ve takım çalışmasını sekteye uğratarak hem bireyler arası çatışmalara hem de verimsizliğe yol açabilir. Bu araştırma grubunda da benzeri bir tablo gözlenmiş; her iki kuşak da diğerinin kendisine karşı önyargılı olduğunu düşünmüştür. Bu bulgu, işyerlerinde sadece yaş ayrımcılığına yönelik değil, kuşaklar arası diyalogu geliştirmeye yönelik girişimlerin de önem taşıdığını göstermektedir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer tartışma konusu da ayrımcılığın kesişimselliğine ilişkindir. Bu noktada bireylerin yalnızca tek bir kimlik özelliğinden dolayı değil; kesişen kimliklerden kaynaklı olarak da çoklu ayrımcılık biçimlerine maruz kalabilecekleri vurgulanmalıdır. Çalışmada yaş ve cinsiyet kesişimselliği nedeniyle 50 yaş üstündeki kadın katılımcıların;

toplumsal rol beklentileri nedeniyle, iş yaşamından çekilme konusunda erkeklere göre daha erken karar alabileceği bulgusu dikkat çekmektedir. Bu durum literatürde, özellikle kadınların orta yaş ve sonrasında karşı karşıya kaldığı “çifte yük” (hem iş hem ev içi sorumluluklar) ile ilişkilendirilmektedir (Irmak, 2020, s. 180). Araştırmadaki kadın katılımcılar da benzer şekilde, ailevi sorumluluklar veya eşlerinin beklentileri nedeniyle emekliliği erkek meslektaşlarından daha erken düşünmüşlerdir. Ancak kadın katılımcı sayısının sınırlı olması, bu konuda genelleyici çıkarımlar yapmasını engeller niteliktedir. Yine de bulgular toplumsal cinsiyet rollerinin yaş ayrımcılığı ve emeklilik deneyimi üzerindeki etkisine dair literatürdeki tartışmaları desteklemektedir. Bu konuda gelecekte daha geniş katılımlı ve spesifik araştırmalar yapılarak, kadın ve erkek çalışanların yaş ayrımcılığı deneyimlerindeki benzerlik ve farklılıklar daha iyi anlaşılabilir.

Genel olarak, araştırmanın sonuçları, iş hayatında yaş ayrımcılığının çok boyutlu bir sorun olduğunu ve hem bireysel önyargılar hem de kurumsal uygulamalar tarafından beslenebildiğini göstermektedir. Katılımcıların deneyimleri, yaş ayrımcılığının kariyer gelişiminden günlük iş ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Dahası, bu sorunun sadece ileri yaştaki çalışanları değil, kurumdaki tüm kuşakları ilgilendiren bir tarafı olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü yaş ayrımcılığı, çalışma ortamında kuşaklar arası çatışmayı tetikleyerek genel bir işyeri iklimi sorununa dönüşebilmektedir.

Diğer yandan, yaşlı çalışanların işte kalma nedenleri üzerinden bakıldığında, çalışanlar açısından ekonomik güvencenin yetersizliği ve işin psikososyal önemi gibi faktörlerin emeklilik kararlarını erteledikleri görülmektedir. Bu bulgu, emeklilik politikalarının ve sosyal güvenlik sisteminin yaşlı çalışan davranışları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Katılımcıların önemli bir kısmı, emeklilik durumunda yaşam standartlarının düşeceği endişesiyle çalışmaya devam ettiğini belirtmiştir. Bu durum, emeklilik maaşlarının yeterliliği ve emekliliğe teşvik edici uygulamaların (kısmi emeklilik, yarı zamanlı çalışma gibi) eksikliği konularını gündeme getirmektedir. Aynı şekilde, çalışmanın bireylere sunduğu sosyal kimlik ve meşguliyet duygusu, emeklilik sonrası dönemin cazip görünmemesine yol

açabilmektedir. Bu tespitler, sadece işyerinde ayrımcılığın önlenmesi değil, aynı zamanda ileri yaştaki çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı politikaların geliştirilmesi gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, elde edilen bulguların ışığında denilebilir ki çalışma hayatında yaş ayrımcılığı hem kurumsal hem toplumsal düzeyde ele alınması gereken kapsamlı bir sorundur. Yaşlı çalışanlar, sahip oldukları bilgi birikimi ve sadakat gibi güçlü yönlerle kurumlarına değer katmaya devam edebilecek durumdayken, sırf yaşları nedeniyle dışlanma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu ise sadece o çalışanların kariyer tatminini değil, kurumlardaki kolektif deneyim ve öğrenme kültürünü de olumsuz etkilemektedir. Tartışma bölümünde ele alınan bu sorunların çözümü, bir sonraki bölümde detaylandırılan çeşitli önerilerin hayata geçirilmesiyle mümkün olabilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yukarıdaki bulgular ve tartışmalar, iş yaşamında yaş ayrımcılığının gerçek ve kayda değer bir mesele olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe 50 yaş ve üzeri çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu nitel araştırma, yaşa dayalı önyargı ve tutumların çalışanların günlük deneyimlerini nasıl şekillendirdiğine ışık tutmuştur. Araştırma; deneyimli çalışanların işyerlerinde zaman zaman değersizleştirilme duygusuna kapıldıkları, sahip oldukları birikime rağmen kenara itilmenin huzursuzluğunu yaşadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, aynı çalışanlar hem kurumlarına hem de topluma katkıda bulunmaya devam etmeyi istemekte; ekonomik gereklilikler ve işin sunduğu manevi tatmin dolayısıyla çalışma hayatında kalmayı tercih etmektedirler.

Bu durum, iki önemli mesaj vermektedir: Birincisi, ileri yaştaki deneyimli çalışanlar değerli bir kaynak olarak görülmelidir. Yıllara dayanan tecrübelerinin, kurumsal hafızayı oluşturarak iş süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı, daha genç yaştaki çalışma arkadaşlarına rehberlik edebilecekleri düşünülmektedir. İkincisi, bu değerli kaynağın verimli kullanılmasının yaş ayrımcılığı ile mücadele edilerek daha kapsayıcı ve farklı yaş gruplarının bir arada çalışabileceği çalışma ortamlarının yaratılması gerekmektedir. Aksi takdirde, tecrübeli işgücü motivasyon kaybı yaşayarak çalışma yaşamından erken ayrılacak, bu da kurumsal bilginin sürekliliğinin

kesintiye uğramasına ve ekonomik açıdan aktif nüfusun daralmasına yol açacaktır.

Bu doğrultuda, araştırmanın bulgularına dayanarak çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler hem kurumsal politika yapıcılarına hem de daha geniş çapta sosyal politikalara rehberlik edecek niteliktedir:

- **Farkındalık ve Eğitim Programları:** İşyerlerinde yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara yönelik yaş ayrımcılığı farkındalık eğitimleri düzenlenmelidir. Bu eğitimlerde, ileri yaşlardaki çalışanlara yönelik bilinçsiz önyargıların (örneğin “uyum sağlayamaz”, “verimsizdir” yargılarının) kurumsal kültüre zararları anlatılmalı ve farklı yaş gruplarının güçlü yönleri vurgulanmalıdır. Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların birbirlerinin bakış açılarını anlamalarını sağlayacak atölye çalışmaları ve seminerler gerçekleştirilerek farklı yaş grupları arasında empati duygusunun artırılabilceği düşünülmektedir. Örneğin, kuşaklar arası iletişim temalı programlar ile her iki yaş grubunun da birbirinin deneyim ve beklentilerini daha iyi kavraması sağlanabilecektir.

- **Kuşaklar Arası İşbirliğini Teşvik:** Kurum içinde mentorluk ve tersine mentorluk (reverse-mentoring) sistemleri kurulmalıdır. Deneyimli çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve birikimi genç çalışanlara aktarmaları için teşvik edilmelidir. Bu amaçla, proje ekipleri oluşturulurken farklı yaş gruplarının birlikte çalışabileceği şekilde karışık takımlar kurulabilir. Örneğin, yeni bir proje ya da birim oluşturulurken hem genç hem de kıdemli çalışanların bir arada yer alacağı şekilde bir görev dağılımı yapmak, herkesin birbirinden öğrenebileceği bir ortam yaratacaktır. Mentorluk sistemleri, ileri yaştaki tecrübeli çalışanlara değer verildiği mesajını güçlendirecek; genç çalışanların da tecrübeden faydalanmasını kolaylaştıracaktır. Tersine mentorluk yoluyla da gençlerin teknoloji ve yeni trendler konusundaki bilgi birikimlerinin ileri yaştaki çalışanlarla paylaşılabilceği, böylece çift yönlü bir öğrenme ortamının oluşturulabilceği düşünülmektedir.

- **Sürekli Öğrenme ve Teknoloji Desteği:** Daha ileri yaştaki çalışanların değişen iş koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmak için sürekli eğitim fırsatları sunulmalıdır. Özellikle teknolojik yenilikler konusunda düzenli hizmet içi eğitimler ve atölyeler düzenlenerek, çalışanların kendilerini

güncel tutmaları sağlanabilir. Kurumlar, ileri yaştaki çalışanların eğitimlere katılımını teşvik etmeli, hatta bu katılımı özgeçmişlerinde ve performans değerlendirmelerinde olumlu bir kriter olarak ele almalıdır. “Öğrenmenin yaşı yoktur” anlayışıyla, 50+ çalışanlara özel teknolojik okuryazarlık programları veya mesleki gelişim kursları hazırlanabilir. Bu sayede, hem daha ileri yaştaki çalışanların özgüveni artacak hem de gençlerle ortak bir dil yakalamaları mümkün olacaktır. Eğitimde kapsayıcılık, yaş ayrımcılığının panzehirlerinden biri olarak görülmelidir.

- **Esnek Çalışma ve Emeklilik Modelleri:** Çalışma hayatının son döneminde bulunan bireylerin ihtiyaçlarına uygun esnek çalışma düzenlemeleri uygulanmalıdır. Örneğin, yarı zamanlı çalışma, esnek mesai saatleri veya uzaktan çalışma gibi uygulamalar, daha ileri yaştaki çalışanların iş-özel yaşam dengesini daha rahat kurmalarına yardımcı olabilir. Bu tür esneklikler, özellikle sağlık sorunları veya ailevi yükümlülükleri olabilecek daha ileri yaştaki çalışanların işte kalma süresini uzatacaktır. Bunun yanı sıra, kademeli emeklilik modelleri değerlendirilmelidir. Kişilere, tam zamanlı çalışmadan bir anda çekilmek yerine, görev ve sorumluluklarını kademeli olarak azaltarak emekliliğe geçiş imkânı tanınabilir. Bu süreçte çalışan, bir yandan emeklilik hayatına hazırlanırken diğer yandan kurumundan tamamen kopmamış olacaktır. Örneğin, danışmanlık veya proje bazlı görevler üstlenerek deneyimini aktarmaya devam edebilecektir. Ayrıca, emeklilik sonrası kısmi istihdam olanakları yaratılmalıdır. Emekli olan deneyimli personelin, isteğe bağlı olarak belli projelerde veya mentorluk rollerinde sözleşmeli/yarı zamanlı olarak çalışabilmesi hem onların gelir kaygısını azaltacak hem de kuruma katkı sunmayı sürdürmelerine olanak sağlayacaktır.

- **Deneyimin Değerlendirilmesi ve Adil Fırsatlar:** Kurum kültürü, performans ve terfi değerlendirmelerinde yaş temelli ayrımcılığı dışlayacak şekilde gözden geçirilmelidir. Her çalışan için eşit fırsat ilkesi geçerli olmalı; terfi, eğitim, görevlendirme gibi konularda tek kriter liyakat ve performans olmalıdır. Deneyimli çalışanların geçmiş başarıları ve kuruma yaptıkları katkılar görünür kılınmalı, gerektiğinde ödüllendirilmelidir. Özellikle 50 yaş üzeri çalışanların kariyer gelişimine devam edebilmeleri için gerekli destek (örneğin yönetici pozisyonları için eğitimler, rotasyon imkanları) sunulmalıdır.

Bir çalışan sırf belirli bir yaşa geldi diye onun öğrenme veya ilerleme isteğinin bittiği varsayılmamalıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde olası yaş yanlışlıklarını minimize etmek için yöneticilere eğitim verilebilir veya değerlendirmelerde çok yönlü geri bildirim (360 derece değerlendirme gibi) mekanizmaları kullanılabilir. Böylece, tek bir yöneticinin önyargısı yerine, daha kapsamlı ve adil bir değerlendirme yapılabilir.

Yukarıda sıralanan öneriler, iş yaşamında yaş ayrımcılığını azaltmaya ve farklı kuşakların uyum içinde çalışmasına yönelik somut adımlar sunmaktadır. Bu adımların hayata geçirilmesi, yalnızca yaşlı çalışanların iş doyumunu ve kuruma bağlılığını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda kurumsal verimliliğe de önemli katkılar sağlayacaktır. Deneyimli çalışanların daha yüksek düzeyde motivasyona ve üretkenliğe sahip olduğu, genç çalışanların da onların bilgi birikiminden faydalandığı bir çalışma ortamı, toplam kaliteyi yükseltecektir. Dahası, çalışanların yaşları ilerlese de değer görmeye devam ettiklerini bilmeleri, işyerinde adalet ve aidiyet duygusunu pekiştirecektir.

Sonuç olarak, çalışma hayatında kuşakların bir arada uyum içinde var olabilmesi, 21. yüzyıl işgücü piyasaları dinamiklerinde kritik bir başarı faktörüdür. Yaş ayrımcılığını ortadan kaldırmak hem sosyal adalet hem de ekonomik sürdürülebilirlik açısından gereklidir. Bu araştırma, kamu sektöründe 50 yaş ve üzeri çalışanların düşüncelerini dikkate alarak, karşılaştıkları zorlukları ve sahip oldukları değerleri görünür kılmıştır. Elde edilen içgörüler, sadece ilgili kurumlar için değil, Türkiye' de ve benzer demografik dönüşümler yaşayan diğer toplumlarda, çalışma yaşamında yaş ayrımcılığına ilişkin yapılacak düzenlemelere ışık tutabilir. Unutulmamalıdır ki, bugün çalışma hayatında aktif olan genç kuşaklar da er ya da geç aynı yaşam evresine ulaşacaklar ve bugünden atılacak adımlar, geleceğin daha kapsayıcı ve adil iş ortamlarını şekillendirecektir. Bu nedenle, yaş ayrımcılığı ile mücadele etmek ve ileri yaştaki çalışanların deneyimlerinden yararlanmak, iş yaşamının tüm paydaşları için önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın politika yapıcılar ve işverenler açısından yol gösterici bir kaynak işlevi görmesi ve yaş temelli ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik olarak toplumsal bilincin güçlendirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, J. O., Solway, E., Kirch, M., Singer, D., Kullgren, J. T., Moise, V. and Malani, P. N. (2022). Experiences of everyday ageism and the health of older US adults. *JAMA Network Open*, 5(6), e2217240. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.17240>
- Altan, Ö. Z. ve Şişman, Y. (2003). Yaşlılara Yönelik Sosyal Politikalar, Kamu İş Dergisi (7)2, ss. 1-36.
- Arıcı, K. (2005). Türk İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Yeni Bir Sorun: Yaşlı İşçiler. Ankara: Legal Yayıncılık Hukuk Kitapları Serisi.
- Bae, S. and Choi, M. (2022). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>.
- Baybora, D. (2007). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243–246.
- Cary, L. A., Chasteen, A. L. and Remedios, J. (2017). The ambivalent ageism scale: Developing and validating a scale to measure benevolent and hostile ageism. *The Gerontologist*, 57(2), e27–e36. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw118>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Pub.
- Ecevit, Y. (2021). *Toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel kavramları*. Ankara: CEID Yayınları.
- Gee, G. C., Pavalko, E. K. and Long, J. S. (2007). Age, cohort and perceived age discrimination: Using the life course to assess self-reported age discrimination. *Social Forces*, 86(1), 265–290. <https://doi.org/10.1093/sf/86.1.265>.
- Giorgi, A. (2009). *The Descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.
- Guttmann, A. S. (2022). *Ageism: Where it comes from and what it does*. Oakland, CA: Older Persons' Rights Project.
- Irmak, H. S. (2020). Toplumdaki yaşlılık algısı. Deniz. Say Şahin (Ed.), *Yaşlılık sosyolojisi* (ss. 173–190). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Lyons, A., Alba, B., Heywood, W., Fileborn, B., Minichiello, V., Barrett, C., Hinchliff, S., Malta, S. and Dow, B. (2018). Experiences of ageism and the mental health of older adults. *Aging & Mental Health*, 22(11), 1456–1464. <https://doi.org/10.1080/13607863.2017.1364347>.
- Malinen, S. and Johnston, L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experiental Aging Research*, 39(4), 445–465. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111>.
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E. and Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>.

- Mcevoy, G. M. and Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11–17.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111>
- Ng, T. W. and Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel psychology*, 65(4), 821–858.
- North, M. S. and Fiske, S. T. (2016). Resource scarcity and prescriptive attitudes generate subtle, intergenerational older-worker exclusion. *Journal of Social Issues*, 72(1), 122–145.
- Palmore, E. B. (2004). Research note: Ageism in Canada and the United States. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 19(1), 41–46. <https://doi.org/10.1023/B:JC-CG.0000015098.62691.ab>.
- Patton, M. Q. (2018). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. M. Bütün ve S. Beşir Demir (Ed.), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Salthouse, T. A. and Maurer, T. J. (1996). Aging, job performance, and career development. *Handbook of the psychology of aging*, 4, 353–364.
- Scheiber, N. (24 Mart 2014). The brutal ageism of tech: Years of experience, plenty of talent, completely obsolete. The New Republic. Erişim Tarihi: 22 Aralık 2024. <http://www.newrepublic.com/article/117088/silicons-valleys-brutal-ageism>.
- Şentürk, Ü. (2022). Yaşlılık Sosyolojisi, 3. B., Bursa: Dora Yayınevi.
- Taylor, P. E. and Walker, A. (1994). The ageing workforce: Employers' attitudes towards older people. *Work, employment and society*, 8(4), 569–591.
- Topalhan, T. ve Öğütoğulları, E. (2005). İleri Yaştaki İşsizler İçin İşgücü Politikaları Uygulamaları, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2, 65–83.
- Topgül, S. (2016). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı mı Yaş Ayrımcılığı mı?, Sosyoloji Dergisi, s. 3, 373–391.
- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Althouse Press.
- WHO. (2021). *Global report on ageism*. Geneva: World Health Organization. Erişim tarihi: 11.01.2025. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/340208/9789240016866-eng.pdf>.
- Wilson, M. and Kan, J. (2006). Barriers to entry for the older worker. *Auckland, New Zealand: University of Auckland Business School*.