

YAŞLI İŞGÖRENLERİN KATMA DEĞERİNİN ETMENLERİ VE ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ (*)

(**)Yunus KÖLEOĞLU

ÖZ

Yaşlıların çalışma hayatına aktif olarak katılımı, sosyal hayata uyumları kadar önemlidir. Yaşlı işgörenler, hayat boyu hayli bilgi ve tecrübe birikimine sahiptir. Onun için onlara bu tecrübelerini çalışma hayatına da yansıtma olanağı ve fırsatı verilmelidir. Formel emek piyasasında istihdam edilen yaşlı işgörenler, hem gelir düzeylerini koruyabilmekte hem sosyal güvenlik sistemine katkıda bulunmakta hem de yetenekleriyle işletmelerin ekonomik gücünü artırabilmektedir. Yaşlı işgörenlerin ekonomiye ve çalışma hayatına katma değer sağlayamayacaklarına dair olumsuz görüş ve önyargılar, ilk önce işverenlerin zihninden silinmesine yönelik yaşlı dostu aktif istihdam politikalarının geliştirilmesi ile azaltılarak ortadan kaldırılmalıdır.

Fiziksel olarak bedensel gücü azalan yaşlı işgörenlere bu bağlamda alternatif ve esnek çalışma modelleri sunulmalıdır. Aksi takdirde çalışan yaşlı işgörenlerin işlerini kaybetmeleri söz konusu olacağı gibi işsiz kalan veya emekli olup da çalışmak isteyen yaşlı işgücünün istihdamı zorlaşacaktır. Makalemiz yaşlı işgörenlerin çalışma hayatına sağlayabilecekleri katma değeri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda yaşlı işgücünün çalışma performansı, iş tecrübesi, motivasyonu, duygusallığı ve kişiliği gibi katma değere ait etmenlerin özellikleri analiz edilmektedir. Makalemizde yaşlı işgörenlere ait bu artı etmenler, yaşlı dostu aktif istihdam politikalarının en önemli parametreleri olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yaşlı İşgö-

(*) *Makalenin Geliş Tarihi* / 17.07.2020 - *Makalenin Kabul Tarihi* / 12.08.2020

(**) *Dr.* / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, yunuskoleoglu@gmail.com

renler, Katma Değer, Çalışma Performansı, Akıcı Zekâ, Kristalize Zekâ, Yaşlı Dostu Aktif İstihdam Politikaları.

VALUE ADDED FACTORS OF ELDERLY EMPLOYEES AND THEIR EFFECTS ON WORKING LIFE

ABSTRACT

The active participation of the elderly in working life is as important as their adaptation to the social life. Elderly employees have accumulated a lot of knowledge and experience throughout the life. Elderly employees should be given the possibility and opportunity to reflect their experiences into the working life. Elderly employees employed in the formal labor market can both maintain their income levels, contribute to the social security system, and increase the economic strength of businesses with their talents. Negative opinions and prejudices that older employees will not be able to provide added value to the economy and working life should be reduced and eliminated by developing elderly friendly active employment policies aimed at erasing employers' minds first. In this context, alternative and flexible working models should be offered to elderly employees, whose physical strength has decreased. Otherwise, it will cause

the elderly employees to lose their jobs as well as the employment of retired or unemployed elderly who wants to work will be difficult. Our article focuses on the added value that elderly employees can provide to working life. In this context, the characteristics of added value factors such as working performance, work experience, motivation, emotionality and personality of the elderly workforce are analyzed. In our article, these positive factors belonging to elderly employees are evaluated as the most important parameters of elderly friendly active employment policies.

Keywords: Elderly Employees, Added Value, Working Performance, Fluid Intelligence, Crystallized Intelligence, Elderly Friendly Active Employment Policies.

GİRİŞ

Yaşlanan işgörenlerin emek piyasasında aktif olarak kalabilme-leri, hem sosyal boyutuyla toplum hayatına katılım hem de iktisadi boyutuyla üretime katkı açısından önemlidir. Ne var ki yaşlı işgücüne yönelik olumsuz görüş ve önyargılar, onların yaşlanma sürecinde emek piyasasında kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bunun yanında özellikle işsiz kalan veya emekli olan fakat çalışmak isteyen yaşlı işgücünün emek piyasasında yeniden

bir iş bulması, hayli güç olmaktadır. Halbuki yaşlı işgörenler, bir katma değer olarak bilgi, birikim, tecrübe ve yetenekleriyle çalışma hayatına katkı ve fayda sağlayabilecek birçok niteliğe sahip olmaktadır.

Bu bağlamda makalemiz, ihmal edilen bir sosyal grup olarak yaşlı işgörenlerin bilimsel çalışmalarda şimdiye kadar yeterince dikkate alınmayan katma değerini ve bunun etmenlerini ön plana çıkartmaktadır. Konunun iyice anlaşılabilmesi için makalemizin Birinci Bölümünde "yaşlı işgörenler" ve bununla ilişkili olarak "katma değer" kavramlarına bir açıklık getirilmektedir.

İkinci bölümde yaşlı işgörenlerin katma değerini oluşturan etmenler, tek tek irdelenmektedir. Bunların başında yaşlı işgücünün çalışma performansı gelmektedir. Bu bölümde zannedilenin aksine yaşlı işgücünün özellikle genç işgücüne kıyasla sahip oldukları yüksek kristalize zekâ sayesinde çalışma performanslarını koruyabildikleri gösterilmektedir. Yaşlı işgücünün iş tecrübesi, motivasyonu, duygusallığı ve kişiliği de çalışma hayatına katkı sağlayan diğer etmenler de tek tek incelenip değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde ise yaşlı işgücünün katma değer sağlayan etmenlerin ekonomiye sağlayacağı katkıyı göz önünde bulundurarak

ve yaşlı işgörenlerin istihdama katılımının önündeki engelleri de dikkate alarak yaşlı işgücü dostu aktif istihdam politikalarının önemi ve gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Kuşkusuz yaşlı dostu insan kaynakları sistemi gibi yaşlı işgücünün istihdamını koruyacak ve artıracak makro ve mikro boyutuyla başka önemli tedbir, politika ve araçlar da bulunmaktadır. Ne var ki makalemizin başlığından da anlaşılacağı üzere burada üzerinde önemle durulan konu ekseninde oluşturulmak istenen amaç, yaşlı işgörenlerin katma değerinin ve bunu oluşturan etmenlerin varlığı çerçevesinde bir bilinç oluşturmaktır. Sosyal devlet, sivil toplum ve işverenler, yaşlı işgörenlerin lehine olan bu bilinci geliştirdikçe sadece kuşaklar arası toplumsal barış ve dayanışma sağlanmayacak, aynı zamanda emek piyasasında yaşlı işgörenlerin istihdam oranı da artacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yaşlı İşgörenler Kavramının Açılımı

"Yaşlı işgörenler" veya "çalışan yaşlılar" kavramının tanımının yapılmasının zorluğu, çalışma hayatı bağlamında hangi yaştan itibaren yaşlılığın geçerli olduğu ile ilgilidir. Buna bağlı olarak bu kavramın yabancılı literatürde esnek bir şekilde ele

alındığı görülmektedir. Nitekim bazı bilim insanları, 45 yaş ve üzerinde olan çalışanları yaşlılar kategorisine koymaktadır (Hacker, 1996:181. Stauffer, 1992:18). Ancak son dönemlerde "Yaşlı İşgörenler" denilince alanla ilgili birçok uzman, alt yaş sınırını ağırlıklı olarak 55 ile belirlemektedir (Ehrentraut ve Fritzer, 2007).

OECD'nin yaptığı tanıma göre (Lehr, 2007:211) "Yaşlı İşgören", meslek hayatının ikinci dönemine gelmiş, henüz emeklilik yaşına ulaşmamış, sağlıklı olan yani çalışma istek ve gücünde olan işgücüdür. Çalışma hayatı bağlamında yaşlı işgücünden bahsedebilmek için iş ile ilgili her türlü fonksiyonun ciddi anlamda bir değişime uğraması söz konusu olmalıdır (Ilmarinen, 2004:29).

Meslek türleri, ekonomik durum, çalışma şartları, yasal düzenlemeler veya yaşlı profilleri, işgörenlerin kronolojik yaşının ötesinde genelde biyolojik, ruhsal ve sosyal yönden ne kadar yaşlı olduğunu belirlemektedir (Lehr, 2007: 211). Bununla ilişkili olarak bazı araştırmacılar, çalışma hayatı bağlamında yaşlılık yaşının alt sınırının 50 olduğunu düşünmektedir (Wild-Wall vd. 2009).

1.2. Yaşlı İşgörenlerin Katma Değeri Kavramının Açılımı

Çalışma ekonomisine ait bir kavram olan "Katma Değer", Mark-

sist teoride işçiye verilen düşük ücret ile belirli yeteneklerle sarf edilen somut emeğin bir ürünü olan yüksek değer arasındaki farktır. Bu fark, işletmeye kâr olarak geri dönmektedir (Fetscher, 1987:30). Geleneksel çalışma performansı yaklaşımından farklı olarak bugün çalışma hayatı ile ilgili katma değer bağlamında yetenek, daha çok uzmanlık (liyakat, kompetanlık) ile açıklanmaktadır (Hübner vd. 2003).

Mesleki bağlamda yaşlı işgörenlerin uzmanlığı, geçirdikleri uzun bir yaşama bağlı çalışma tecrübesine dayanmaktadır. Uzmanlık, belirli bir alana/mesleğe ait olan özel sorunları, bağımsız olarak çözme becerisini gösterebilme ustalığı yani liyakat olarak tanımlanmaktadır. Bu ustalık, çoğu zaman nevi şahsına münhasırdır (Erpenbeck ve Rosenstiel, 2007. Bergmann vd. 2006).

Öğrenen ve kendini sürekli olarak geliştiren işletmeler, yaşlı işgörenlerin bazı dezavantajlı konularını bilmek ve dikkate almak suretiyle yine de özellikle kişisel yeteneklerini keşfederek, çalışma hayatına sağlayabilecekleri katma değerinden yararlanabilecek bir strateji geliştirebilmektedir. Bunun için belki de ilk önce genç ve yaşlı işgörelere mahsus özelliklerinin kıyaslanarak, ortaya çıkartılmasında fayda vardır. Örneğin Hübner

ve çalışma arkadaşları (2003:117-143), öğrenme istek ve kabiliyet konusunda yaşlı işgörenlerin en az genç işgücü kadar hazır olduklarını ve yeni beceriler öğrenmede başarılı olduklarını kanıtlayabilmişlerdir. Yaşlı işgörenlerin özellikle mesleki tecrübe, işletmeye sadakatle bağlılık ve müşterilerle diyalog konusunda üstünlük gösterdikleri belirlenmiştir.

Yaşlı işgörenlerin katma değerinin bir somut yansıması olarak performanslarını ölçmek açısından çalışma isteği ve şevki, çalışma disiplini, kalite bilinci, esneklik, tecrübe bilgi ve birikimi, öğrenme isteği, işletmeye bağlılık, teorik bilgiler, yaratıcılık, ekip çalışması, fiziksel ve psikolojik dayanıklılık gibi parametreler kullanılmıştır (Hübner, 2003:124). Almanya'da yaşlılardan da sorumlu Bakanlık ise bu bağlamda yaptırdığı bir çalışmada yaşlı işgörenlerin performansını etkileyen bir faktör olarak motivasyonu da dikkate almıştır (Bundesministerium für Familie, 2008).

2. YAŞLI İŞGÖRENLERİN KATMA DEĞERİNİ OLUŞTURAN ETMENLER

Bu makalemizde yaşlı işgörenlerin katma değerini ortaya koyacak ana unsurlar olarak çalışma performansı, iş tecrübesi, motivas-

yon, duygusallık ve kişilik ele alınıp değerlendirilecektir. Seçilen unsurları, gerek kavramsal gerekse içerik açısından çoğu zaman birbirinden ayırmak zor olmaktadır. Bu etmenler, genelde birbirleriyle yakın ilişkili olmaları nedeniyle birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Örneğin duygusallık, insan kişiliğinin bir parçası olduğu gibi tecrübe de çalışma performansını etkileyen bir faktördür.

2.1. Çalışma Performansı

50 yaşın üzerinde olan işsiz işgücünün emek piyasasında iş bulmalarında en sık karşılaştıkları engellerin başında kendileri hakkında genelde işverenler tarafından ortaya atılan çalışma performanslarının düşük olduğu yönündeki iddialardır. Bu önyargılı bakış nedeniyle birçok yaşlı işgücünün istihdamı (kolayca) gerçekleşmemektedir (Höpflinger vd. 2006:104).

Halbuki işgücünün çalışma performansının yaş ilerledikçe fiziksel ve duygusal yönden azaldığına dair laboratuvar ortamında deneysel olarak yapılmış olan eksilme modeline dair iddiaların (Lehr, 2007:47) gerçek çalışma hayatı ile tam olarak bağdaşmadığı ve yaşlanma ile çalışma performansı arasında direkt bir bağın bulunmadığı, birçok araştırmacı tarafından kanıtlanabilmektedir (Bruggmann, 2000:113-116).

Çalışma performansı bağlamında yapılan psikolojik araştırmalarda üç alan dikkatleri çekmektedir (Holz ve Da-Cruz, 2007:41):

- 1) Zihinsel ve bilişsel performans becerisi kapsamına, görevleri yerli yerinde ve doğru olarak ifa edebilmek ve durumla baş edebilmek için bilgi, idrak (anlama, anlayış) ve düşünce girmektedir.
- 2) Psikolojik performans becerisi kavramından duygusal ve sosyal yetenek ve işgörenin şahsiyeti ile ilgili unsurlar anlaşılmalıdır.
- 3) Fiziksel performans becerisi kapsamına ise kas gücü ve görme kabiliyeti gibi bedensel özellikler girmektedir.

Burada ağırlıklı olarak işgörenderin zihinsel ve bilişsel performans

becerileri üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda Britanya kökenli ABD'li kişilik psikoloğu Raymond Bernard Cattell, 1971 yılında zihinsel/bilişsel performans becerilerini, genetik kökenli akıcı zekâ (General-Fluid-Ability) ve kristalize zekâ (Crystallized-Ability) şeklinde iki kısma ayırmıştır. Akıcı zekâ deneyimi, durumlara uyum becerisi, sonuç odaklı düşünme, karmaşık ilişkileri tanımlayabilme, kavramaya dayalı olarak çıkarımlar oluşturabilme, bilgi işlemdeki hız ve sorun çözme kabiliyetini temsil ederken; kristalize zekâ, birikmiş kelime hazinesi, bilgi ve tecrübenin genişliği, kavrama ve bilgeliğe dayanan sorun çözme yol ve yöntemlerine işaretir (Tuğba, t.y. Bkz. Ayrıca Tablo 1).

Tablo 1. Akıcı ve Kristalize Zekânın Bilişsel Özellikleri

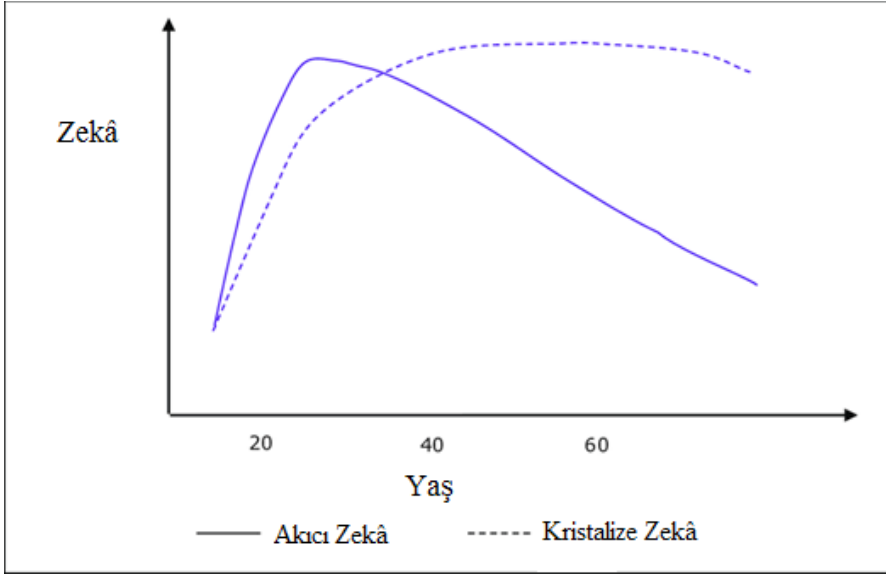
Kristalize Zekâ (Crystallized Intelligence)	Akıcı Zekâ (Fluid Intelligence)
<ul style="list-style-type: none"> · Hayat boyu öğrenme sürecinde elde edilen bilgi ve tecrübeler (kültür bilgisi) · Bireysel mesleki/teknik bilgi · Güçlü kelime hazinesi, sosyal yetenek ve konuşma kabiliyeti · Muhakeme gücü ve stratejik düşünmede yetenek · Çözüm çözme teknikleri ve stratejileri · Bilinen konularda yüksek çözüm becerileri 	<ul style="list-style-type: none"> · Doğuştan gelen ve beyinde var olan zihinsel kapasite ve esneklik · Bilgi işlem temel süreçlerini ifade eden mekanik/pragmatik zekâ · Hızla idrak ve çabuk öğrenme kabiliyeti · Bilinenlerle yeni öğrenilenler arasında mantıkî bağ kurabilme

Kaynak: Cattell, 1971.

Yaşlanma sürecinde ve yaşlılıkta akıcı ve kristalize zekânın gelişimi birbirinden farklıdır. Akıcı zekâ belirli bir yaştan sonra (ortalama olarak 35 yaşında) tedrici olarak gerilirken, psikolog John L. Horn'a göre (1965), beyinde depolanan bilgileri içeren kristalize zekâ düzeyi artışı az da olsa devam etmektedir (Bkz. Şekil 1).

Ancak çalışan işgücü, yaşlanma sürecinde akıcı zekâ düzeyinde meydana gelen doğal düşüşü, kristalize zekânın sunduğu hayat bilgi ve tecrübesi ile telafi edip ortalama zekâ performansını koruyabilme olanağına sahip olmaktadır (https://de.wikipedia.org/wiki/Raymond_Bernard_Cattell).

Şekil 1. Cattell-Horn Zekâ Modeline Göre Yaşlanma Sürecinde Akıcı ve Kristalize Zekânın Değişimi



Kaynak: <https://www.researchgate.net/figure/>

Genelde genç işgücünde akıcı zekâ ortalaması 35-40 yaşlarına kadar sistematik olarak yaşlı işgücünden daha yüksek çıkmakta ancak kristalize zekâ bu yaşlardan sonra yaşlı işgücüne göre nispeten daha düşüktür. Böylece yaş-

lanmakta olan işgörenler, yüksek kristalize zekâ sayesinde çalışma performanslarını koruyabilmektedir. Yaşlılıkta akıcı zekâ yani bilgi işlem hızı ve birden fazla işi aynı anda yapma becerisi gibi bilişsel performanslar nispeten düşse de

yaşlı işgücü, genç işgücüne göre meselelere ve işlere daha çok ve daha dikkatli bir şekilde yoğunlaşabilmektedir. Tablo 2, işgörenlerin bilişsel performans becerilerinin, her zaman genç işgücü lehine ortaya çıkmadığını göstermektedir.

Tablo 2. Genç ve Yaşlı İşgörenlerde Farklı Performans Parametreleri

Genç İşgörenlerin Güçlü Yönleri	Yaşlı İşgörenlerin Güçlü Yönleri
Anlık Karar Verme/Aktivite	Rahatlık/ Soğuk Kanlılık/Durum Hâkimiyeti
Güç	Sorumluluk Duygusu
Reaksiyonda Hızlılık	Kalite Bilinci/Titizlik
Esneklik	Muhakeme Gücü
Risk Alabilme	Kriz Çözebilme ve İşbirliğine Yatkınlık
Teknolojik Değişime Açık Olma	Tecrübe Bilgisi/Uzmanlık/İşletme Bilgisi
Aktüel Bilgilere Yatkınlık	İletişim Becerisi
Kariyere Yatkınlık ve Öğrenmeye Hazır Olma	İşletmeye Sadakatle Bağlılık

Kaynak: Holz ve Da-Cruz, 2007:41.

Wild-Wall ve çalışma arkadaşlarının araştırmaları (2009) da

yaşlanma sürecinde hangi bilişsel işlevlerin değişime uğradığını ve yaşlı işgücünde bilişsel gücün azalmasına rağmen bunun iş süreçlerinde çalışanın performansı üzerinde olumsuz etkiye neden olmadığını ortaya sermektedir. Wild-Wall ve ekibinin bilişsel performans becerisi ile ilgili olarak yaptıkları araştırma sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Karmaşık çalışma şartları, bilişsel işlevlerin etkinleşmelerine yardımcı olmaktadır.
- Öğrenmek ve zihinsel ekersizler, bilişsel işlevleri iyileştirmektedir.
- Özellikle yaşlı işgücününün öğrenme isteğinin artırılması elzemdir.

Her ne kadar bazı yaşlı işgörenler, değişik konularda belirli bir oranda endişe ve korkunun yanında öğrenme ve kendini geliştirme isteğinde bir azalmaya sahip olsa da (Bkz. Tablo 3) kristalize zekâ becerilerine bağlı olarak bu işgörenleri yaşlarda dahi eğitim ve öğretim bağlamında mesleki geliştirme programlarının sunulması, çalışma sosyolojisi ve ekonomisi açısından faydalı görülmektedir (Bütler, 2007:61). Kaldı ki işgörenlerin emek piyasasında verimli olmaları, yaşlanma veya yaşlılıktan daha çok çalışma şartlarıyla yakından ilgilidir (Düzgün vd. 2006:91). Tablo 3,

yaşlanma sürecinde zihinsel performans becerilerinin özetle nasıl değiştiğini somut örnekleriyle birlikte göstermektedir.

Tablo 3. Yaşlanma Sürecinde Bilişsel Performans Becerilerinin Değişimi

Artmakta	Sabit Kalmakta	Azalmakta
Hayat ve meslek tecrübesi	Performans ve hedef odaklılık	Bedensel performans
İşletme odaklı özel bilgi	Sistemli düşünce	Zihinsel esneklik
Muhakeme gücü	Yaratıcılık	Enformasyon almada ve bilgi işlemede sürat
Sadakat ve sükûnet	Karar alma becerisi	Yakın geçmişi hatırlama
Kalite bilinci	Fiziksel ve psikolojik dayanıklılık	Risk alma eğilimi
İletişim becerisi ve işbirliği yeteneği	İşbirliği becerisi (bazı araştırmacılara göre)	Kariyer yapma isteği
Çatışmayı önleme ve giderme (Kriz Yönetimi)	Konsantrasyon becerisi (bazı araştırmacılara göre)	Öğrenme ve kendini geliştirme isteği
Görev ve sorumluluk bilinci	Sabır ve metanet	
Görev bölüşümü yeteneği		
Denge ve sürdürülebilirlik		
Değişimden korkma		

Kaynak: Bruggmann, 2000: 25.

2.2. İş Tecrübesi

Tecrübe (experience), düşünerek, yaşayarak, deneyerek, öğrenerek veya belirli bir birikim sonucunda genelde olayları veya süreçleri etkileme yoluyla incelemeyi amaçlayan, çoğu zaman uygulamaya yönelik olarak elde

edilen pratik bilgi ve bilinçli becerilerdir (Seyyar, 2007:1007). Çalışma yaşamının dışında elde edilen genel tecrübenin yaşlı işgörenlerin istihdam edilebilirliğini sağlayabilen önemli bir faktör ve bir avantaj olarak görmek gerekmektedir. Nitekim Bruggmann (2000: 40-68),

yaşlıların ve yaşlı işgörenlerin tecrübelerini, bilgi, ehliyet, liyakat, kurallara saygı, yaşam kazanımları, iç görü, idrak gibi bireysel sonuçlardan oluşan bir kaynak olarak değerlendirmektedir.

Her ne kadar tecrübe için gereksinim duyulan zaman ölçülebilir veya bir pilotun sarf ettiği uçuş saatleri, onun uçuş tecrübesi ile ilgili bir ipucu veriyorsa da genelde sayısal ölçüme tâbi tutulan tecrübe, kalite ve nitelik anlamında fazla açıklayıcı olmamaktadır. Tecrübenin kalite boyutu, yönetim kabiliyeti, ifa edilen görevlerin çokluğu, sorumluluk düzeyi, işin karmaşık yapısı veya çalışma şartlarının zorluğu gibi deneyim ve becerinin nasıl elde edildiğine dair iç bilgilerle ilgilidir. Çalışma hayatının içinde ve (veya) dışında kazanılan tecrübenin hem emek piyasasında, hem de sosyal hayatta ekonomik yönden değerlendirilebilir olması, yaşlı işgücüne bu boyutuyla ayrı bir avantaj sağlamaktadır.

İş bağlamında tecrübenin en önemli kaynağı bilgidir. Her öğrenme, kişiye içsel ve dışsal bilgi sağlamaktadır. Bilgi, mesleki eğitim gibi formel eğitimle elde edilebileceği gibi kendi kendine öğrenme gibi enformel yöntemlerle de sağlanabilmektedir. Yaşlılar, içsel ve dışsal bilgilerini birleştirmeleri durumunda bir mesleği veya işi optimal

bir düzeyde ifade edebilmektedir. Tecrübeye dayanan bilgi, bundan dolayı her zaman olaylar ve kişiler ile yakından ilişkilidir (Hübner vd. 2003:112).

Ne var ki tecrübe bilgileri, değişen şartlar karşısında bazen etkisiz ve faydasız da olabilmektedir. Örneğin bir iş değişikliğinde elde edilen teknik/mesleki bilgi, yeni çalışma ortamına ve üretim sürecine süratli ve etkin bir şekilde aktarılmadığında bir işe yaramayacaktır. Dolayısıyla sadece mesleki bilgi ve tecrübe, çalışma yaşamında karşılaşılan yeni sorunları çözmeye ve ortaya çıkan yeni zorluklarla baş etmeye yeterli olmamaktadır. Teknoloji yoğun çalışma yaşamında sürdürülebilir başarımın, artık sadece statik mesleki becerilerle sağlanması yeterli olmamaktadır. Bunun ötesinde rekabete açık emek piyasası, yaşlı işgörenler dâhil çalışanlardan yeni şartlara adaptasyon, farklı çalışma süreçlerine uyum, değişime empati ile bakma, yeni ve esnek düşünceler üretme gibi proaktif açılımlar beklemektedir.

Yaşlı işgörenler, eğer emek piyasasında kalıcı olmak istiyorlarsa, taklidi (reproduktif) öğrenme yani mevcut/klâsik bilgileri öğrenip bunları yeniden ortaya koymak yerine direkt olarak üretken (produktif) öğrenmeye yani yeni ve orijinal bilgiler sunan formel eğitim

tür ve programlarına yönelmeleri gerekmektedir (Seyyar, 2007:712). Bunun için bilinçli yaşlı işgörenler, kendilerini teknik ve mesleki açıdan geliştirmek adına büyük bir motivasyonla yeni şeyler öğrenmeye niyetli, istekli ve psikolojik olarak hazır olmalıdır.

2.3. Motivasyon

Güdülenme, azim, gayret, heves, arzulama, isteme ve hareket etme isteği gibi anlamlara gelen motivasyon (motivation), genel anlamda bir insanı, bir hedefle bağlantılı olarak, belli şekillerde düşünmeye ve davranmaya sevk eden durum veya süreçtir. Davranış bilimlerinde kullanılan güdülenme, içten gelen itici kuvvetlerle (dürtülerle), belli bir amaca doğru hareket etme eğilimidir. Bu yönüyle motivasyon, bütün iç ve dış duyarlar/uyarıcılar serisinin veya günümüz psikolojisinin adlandırılmasıyla güdüsel örüntünün etkisiyle, bazen irade dışı bazen de bilinçli olarak ortaya çıkan davranışların bütünüdür (Seyyar, 2007:379).

Çalışma hayatı bağlamında motivasyon, işyerinde başarıyı direkt veya endirekt olarak etkileyen bir faktör olarak kabul edilmenin yanında performans, iş memnuniyeti ve işletmeye bağlılık açısından önemli bir etken olarak belirlenmektedir (Bruggmann, 2000).

Güdülenme sürecini, faktörlerini ve işleyişini açıklayan motivasyon teorileri, genelde iki kısma ayrılmaktadır.

1) İçerik/Kapsam Teorileri (Content Theories), işyerinde çalışanların tutumlarını değiştiren ve davranışlarını harekete geçiren bireysel ihtiyaçları belirlemekte ve sıralamaktadır. Bu teorinin en bilinen temsilcisi, Amerikan psikoloğu Abraham Maslow'dur. Maslow'un Motivasyon Teorisi, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin, ihtiyaçlar olduğunu öne sürmekte ve motivasyon olgusunu, altı basamaklı hiyerarşide sıralamaktadır. İnsani ihtiyaçlar, buna göre (1) fizyolojik-biyolojik ihtiyaçlar, (2) güvenlik ve himaye ihtiyacı (tehdit ve risklere karşı korunma), (3) Sosyal ihtiyaçlar (Sevgi, dostluk ve ait olma ihtiyacı), (4) Sorumluluk, statü ve takdir edilme ihtiyacı, (5) Kendini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacı, (6) Bilgi edinme ve merakını giderme ihtiyacı (Seyyar ve Selek, 2007:147). Mc Clelland, buna binaen geliştirdiği teorisinde sosyalleşme sürecinde elde edilen üç değişik ihtiyacın yanında bunların davranış üzerindeki etkilerini de araştırmaktadır: (1) Başarı ihtiyacı (bireysel sorumluluk, belirli ölçüde cesaretli bir şekilde risk alabilme); (2) Ait olma ihtiyacı; c) Güç ihtiyacı (Başkalarını etkileme,

yönlendirme vb).

2) Süreç Teorileri (Process Theories) ise davranış değişikliğine yol açan nedenleri araştırmak yerine tutum ve kararların etkilerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda süreç teorileri, tutum ve davranışın ortaya çıkışından son bulmasına kadar geçen süreçte yer alan değişkenlere ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerine açıklık getirmektedir. Örnek teşkil etmesi bakımından Rheinberg'in klâsik motivasyon teorisi (2006:70), bir insanda sabit olarak var olduğu kabul edilen iç güdünün ve bu iç güdüyü aktifleştiren bir cazip durumun gündelik motivasyona yol açtığını ve dolayısıyla belirli bir davranışa sebebiyet verdiğini ileri sürmektedir.

Performans motivasyonundan bahsedebilmek için, işgörenin davranış sonuçlarını kişisel olarak değerlendirme ihtiyacı duyulması gerekmektedir. Sonuç odaklı öz değerlendirme bağlamında iş memnuniyeti, zor ve nitelikli bir işi başarılı olarak ifa etmiş olmak ve bundan dolayı gurur duymak gibi örnekler burada dile getirilmektedir. Hangi işlerin nitelikli ve zor olduğu konusu, tamamen işgörenin sübjektif görüşüdür. Dolayısıyla içgüdüler, içeriği yansıtmakta ve başkalarından farklı olarak neden bazı işgörenlerin belirli bir amaç edindiklerini ve özellikle belirli ca-

zip durumlar karşısında neden harekete geçtiklerini anlatmaktadır (Rheinberg, 2009:668-670).

Buradan yola çıkarak, performans motivasyonu da günlük iş yaşamında önemli bir itici güç konumunda olmaktadır. Çalışmak, her ne kadar kendi başına bir ihtiyacı karşılamamakta ise de ileride doğabilecek ihtiyaçların karşılanması için bir araç rolü işlevini yerine getirmektedir. Açlık halinde içgüdüsel olarak yemek yeme ihtiyacı duyulmasından farklı olarak çalışmak için aslında bu anlamda zaruri bir içgüdü bulunmamaktadır. Çalışma ihtiyacının ve isteğinin ortaya çıkması, birbirini kamçılayan birçok cazip faktörün ortaya çıkması durumunda ancak olanaklıdır. Bunlar çoğu zaman kişiye özel durumlardır ve neticede çalışmak isteyen benimsediği dünya görüşü, inancı, niyeti ve arzusuyla yakından ilişkilidir. Ancak işyerinde performans motivasyonunun mantıki ve pratik bir anlamı ve faydası olabilmesi için, işgören ile işverenin amaçlarının birbirine uyumlu olması gerekmektedir (Hacker, 2005:317). İşletme içi amaçlarda uyum söz konusu olmadığında işgörenlerin performansla yönelik motivasyonu düşmekte, özellikle yaşlı işgörenler işyerinde isteksiz olarak çalışmakta ve bu da bazen işten ayrılmalara neden olmak-

tadır. Örneğin İsviçre'de çalışan 50-65 yaş grubuna mensup işgö-
renlerin ortalama olarak yüzde 3'ü,
yeterince motive olamadıkları için,
hemen her yıl kendi iradeleriyle iş
akdini feshetmektedir (Egger vd.
2007:44).

İşletme hedeflerinin (vizyon ve
misyon gibi) belirlenme veya revize
edilme sürecine yaşlı işgörenlerin
de dâhil edilmesi, bazı kararlar alı-
nırken, yaşlı çalışanların da fikrinin
alınması, kısacası yaşlı personelin
işletme için önemli olan konular-
da rol almasına fırsat tanınması ve
yaşlı dostu bir yönetim anlayışı-
nın egemen olduğu bir işletmede
yaşlı personelin dışsal motive edici
faktörlerden bağımsız olarak içten
gelen bir duygu ve azimle kendi
kendine motive olma durumu söz
konusu olacak ve işyerinde perfor-
mans motivasyonu da artacaktır.
Motivasyonu ağırlıklı olarak iç duy-
gular oluşturduğu için, duygusallığı
da yaşlı işgörenlerin bir katma de-
ğeri olarak görmek gerekmektedir.

2.4. Duygusallık

Son yıllarda çalışma psikolojisi,
insan kaynakları yönetimi gibi de-
ğişik bilim dallarına ait çalışmalarda
duygusallık konusu ekseninde
duygusal zekâ ve duygusal yetenek
gibi kavramlar ele alınmaktadır.
Duygusallık (Emotionality), duy-
guya bağlı olarak veya duygusal

nedenlerden dolayı ortaya çıkan
hassas, nazik, ince tutum ve dav-
ranışlardır (Seyyar Selek, 2007:92).

Duygusal zekâ ise aklın yanında
özellikle sosyal ilişkilerde duygusal
ve sosyal yetenek gösteren, neyin
doğru olduğunu rahatlıkla kavra-
yabilen bir zekâ türüdür. Duygusal
zekâsı yüksek olan insanlar, sosyal
açıdan dengeli, dışa dönük neşeli,
korkaklığa ve strese yatkınlığı ol-
mayan kimselerdir. İnsanlara ve
işe bağlanma, duygularını doğru-
dan dile getirme, sorumluluk alma,
etik bir görüşe sahip olma, hayata
olumlu bakma, hayatta bir anlam
bulma hususiyetleri dikkat çek-
mektedir. Kendileriyle, başkalarıyla
ve yaşadıkları sosyal çevreyle
barışıklardır. Sentezci bir bakışla
duygusal zekânın yetenekleri, ilk
başta öz bilinçtir, yani kendi duy-
gularını ve ruh halini iyi bilmek,
psikolojik sezgiye sahip olmak ve
kendini bilmektir. Bunun yanın-
da öz denetim veya itidaldir yani
duyguları uygun bir biçimde idare
edebilmektir. Kendine hâkim ola-
bilmek ve tıkanıp kalmadan duy-
guları bir hedef doğrultusunda ha-
rekete geçirmek, sosyal bilinç yani
empati çerçevesinde başkalarının
duygularını anlamak da duygusal
zekâyâ sahip olmanın unsurların-
dandır (Fraefel-Roth (2005:5. Sey-
yar ve Selek, 2007:25).

Ayrıca toplumun üyeleriyle iliş-

kilerinin devamını sağlayabilmek için gerekli olan sosyal yetenek de duygusal zekânın bir dış yansımasıdır. Duygusal yetenek, bu açıdan sosyal yeteneği meydana getiren bir iç kaynaktır. Duygusal yetenek, karmaşık dünyanın kompleks sorunlarıyla baş edebilmede ve yaşamı duygusal denge içinde yürütebilme becerisidir. Genel anlamda duygusallık konusu, çalışma hayatı ve iş organizasyonundaki iş memnuniyeti bağlamında ele alınmaktadır. Çalışma psikoloji dalında ise duygusallık konusu, önemine binaen daha etraflı ve daha detaylı değerlendirilmektedir. Rekabet ve stres ortamının belirgin bir şekilde arttığı bir çalışma hayatında tüm paydaşlarla olan ilişkilerde duyguların doğru yönetiminin ve duygusal öz denetiminin önemi ve gerekliliği her geçen gün daha fazla görülmektedir. Duyguların amaç odaklı doğru yönlendirmesinde duygusal zekâ ve duygusal yeteneğin çalışma hayatının barışı ve işyerinin insanileştirilmesi için büyük stratejik rol ve işleve sahip olmaktadır.

Bilgiğe ve bilişsellığe açılan bir kapı olarak görülen yaşlılık sürecine girmiş olan işgörenlerde duygusal uyum, gençlere göre daha gelişmiştir. Yaşlı işgörenler, sağduyulu ve bilinçli davranmayı müsaade eden sağlıklı bir ruh haline

sahip olmanın avantajı ile değişik olumlu ve olumsuz uyarılarına rağmen genelde duygularını kontrol altında tutulabilme becerisini gösterebilmektedir. Çalışma hayatında ve sürecinde heyecan ve öfke gibi duygusal tepkilerin normal ölçülerde sergilenmesi, çatışma ortamına neden olacak tavırlardan sakınılması, stresin yönetimi ve duyguların değişen yaşam ve çalışma şartlarına uyum sağlayabilmesi, işyerinde aranan önemli bir katma değerdir (Holz ve Da-Cruz, 2007:45).

Bu bağlamda duygusal zekâ kavramını popüler hale getiren Goleman (1995, 8-16), duygusal zekânın duygusallığın ötesinde karakter, içgüdüsel değerler ve kişilikle yakından ilişkilidir. Bu insani özellikler de gelecekte çalışma hayatının ahenkli bir şekilde sürdürülebilirliğin temel taşlarıdır. Nitekim yaşlı işgücünün duygusallığına ve kişiliğine önem verilen ülkelerde 55-64 yaş grubuna giren işgörenlerin istihdam oranı, yüzde 70'in üzerinde seyretmektedir (Bkz. Tablo 5).

2.5. Kişilik

Yaşlı işgörenlerin çalışma hayatında katma değer oluşturan ve burada tek tek sayılan bütün faktörler sonuç itibarıyla çalışanların kişilikleriyle yakından ilgilidir (Schulze vd. 2006:25).

Kişilik (Personality), genel bir açımla bir kimsenin, kendisine mahsus özel bir hâl gösterme hususiyesidir. Bir başka ifadeyle kişilik, insanın yaşam boyunca içinde bulunduğu ortamdan, bedensel yapısından, içgüdülerinden ve karşılaştığı olaylardan elde ettiği değerler bütünüdür. Kişilik, aynı zamanda bir insanı başkalarından ayıran, kalıtım ve çevre etkisiyle ortaya çıkan, duygu, düşünce ve davranış özelliklerinin tutarlı bütünüdür. Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kişiliği belirleyen faktörlerin başında insanın kalıtım ve fizyolojik dış görünümü (insanın tipolojisi), insanın toplum ve çalışma hayatındaki rolü, statüsü veya görevi, kişinin potansiyel zihinsel ve psiko-sosyal becerileri ve üstünlükleri, coğrafi, fiziksel ve sosyal çevre gelmektedir. Kısacası kişilik, insanı etkileyen, şekillendiren bütüncül sisteme ait nitelikler-

den oluşan özel bir durumdur (Seyyar ve Selek, 2007:362. Pekrun ve Frenzel, 2009:687).

Herkes, kendine has orijinal, yani diğerlerinden farklı bir kişiliğe sahip olmakla birlikte kişilik, zamanla geliştiği için, karakter, benlik, sağduyulu tutum ve davranışlarıyla yaşlılarda daha belirgindir. Bu bağlamda bu çalışmamızda önemli olan yaşlı işgörenlerin kişiliğinin diğer işgörelere göre farkının belirlenmesinin ötesinde bu kişiliğin çalışma hayatına nasıl yansıtıldığı veya yansımastır. Organizasyon psikolojisinden elde edilen istatistiksel veri ve bilgilere göre kişilik değişkenleri, çalışma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bir başka ifadeyle birçok kişisel etmen, çalışma performansını etkilemektedir (Weinert, 2004: 132-182). Bu ana etmenler, anlam açıklamalarıyla birlikte Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Kişilik Bağlamında Performans Davranışlarına Ait Ana Unsurlar

Kişisel Özellikler	Açıklaması
Algı	Çalışma ortamını anlayabilmek ve ona bir anlam yükleyebilmek için, duygusal izlenimlerini organize etmek ve yorumlamak.
Denetim Hâkimiyeti	Kişinin davranışlarını kontrol altında tutmasını sağlayan veya kontrol altında tuttuğunu düşündüğü sorumluluk düzeyi.
Kendi Kendine Öz Değerlendirme	Kendi iç dünyasına bakış ve kendi yetkilerini doğru algılamak suretiyle yeteneklerini değerlendirmek.
Kendi Kendine Etkilendirme	Kişinin bir işi layıkıyla ifa edebileceğine ve bir görevi etkili bir şekilde sürdürebileceğine dair inancıdır.
Kendi Kendine Yönlendirme ve Yönetme	Kişinin değişik durumlar karşısında uyumsal davranışlar sergileyebileceğine dair istek ve becerisidir.
Duygusallıklar	Kişinin sosyal çevresiyle nasıl bir ilişki içinde duygularını başarılı bir şekilde yönettiğine dair yeteneğidir.
Bilişsel Tarz	Kişilerin bilgileri nasıl aldıklarını, algıladıklarını ve işleme koyduklarını gösteren bir zihinsel süreçtir.
Risk Davranışları	Riskli işleri üstlenmeye hazır olma ve başarılı bir şekilde yönetme duygusuna dair öz inanç.
A Tipi ve B Tipi	A Tipi işgörenler, rekabetçi ve gergindir. B Tipi işgörenler, rahat, kaygısız ve özgürdür (A Tipine göre daha başarılıdır).

Kaynak: Weinert, 2004:138-183.

3. YAŞLI İŞGÖRENLERİN KATMA DEĞERİNDEN YARARLANMAYA DÖNÜK AKTİF İSTİHDAM POLİTİKALARI

3.1. Yaşlı İşgörenlerin İstihdama Katılımın Önündeki Engeller

Yaşlı işgörenlerin toplum tarafından nasıl algılandığına dair çalışma sosyolojisi ekseninde yapılan bilimsel çalışmalar, genel anlamda yaşlılara yönelik bir toplumsal önyargının var olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede oluşan algı ise yaşlı işgücünün emek piyasasının şartlarını tam olarak yerine getiremeyecekleri yönündedir (Holz ve Da-Cruz, 2007. Mücke, 2008).

Bir sosyal sorun grubu olmasına neden olan yaşlı işgörenlere yönelik eleştirilerin merkezinde yaşlandıkça kişilerin verimliliğinin düştüğüne dair görüş veya inanç yatmaktadır. Bununla ilgili olarak öne atılan olumsuz argümanların başında yaşlı işgörenlerin esnek çalışmaya yatkın olmadıkları, kendilerine karşı güven duygusunun azaldığı ve inovasyon yeteneklerinin gerilemesi gelmektedir. Araştırmalar, yaşlı işgörenlere yönelik negatif yorum ve değerlendirmelerin gençler arasında daha yaygın olduğu ve kişilerin yaşlandıkça bu önyargılı bakışlarını terk ettiklerini göstermektedir (Herrmann, 2008:20-21).

Yaşlı işgörenlerin emek piyasasında yeterince talep edilmemelerinin nedenlerinin bir tanesi de işletmelerin insan kaynakları stratejilerinin ağırlıklı olarak genç işgücüne yönelik olarak tasarlanmış olduğu gerçeğidir. Diğer yandan işletme organizasyonlarında yaşlı işgücüne yönelik olarak azalan bedensel gücü telafi edecek alternatif iş olanaklarının tasarlanmamış olması, yaşlı işgörenlerin emek piyasasındaki katılım oranının düşük seviyede seyretmesine neden olmaktadır.

Halbuki yaşlı işgücünün fayda sağlayan özelliklerini dikkate alan insan kaynakları yönetim sistemine sahip olan işletmeler, yaşlı

işgörenlerin çalışma hayatına sağlayabilecekleri katma değerinin etmenlerinden yararlanabilmekte ve işletmelerini rekabet edebilirlik açısından güçlendirebilmektedir.

3.2. Yaşlı Dostu Aktif İstihdam Politikalarının Gerekliği

Yaşlanan işgörenlerin değişen çalışma şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve çalışma potansiyellerini koruyabilmeleri, bir taraftan sosyal devletlerin yaşlı dostu aktif istihdam politikalarının uygulanmasına (Schelbert, 2006:26) diğer taraftan da işletmelerin yaşlı dostu insan kaynakları yönetim sistemlerini geliştirmelerine bağlıdır.

Yaşlı dostu istihdam politikalarının önemli bir ilkesi, yaşlı işgörenlerin yıllar içinde elde ettikleri birikimlerini emek piyasasında aktif bir şekilde kullanmalarının sağlanmasına yönelik tedbirlerdir. Bu doğrultuda stratejik amaçlardan birisi de yaşlı işgörenlerin emek piyasasındaki istihdam oranını yasal emeklilik yaşına kadar ve hatta mümkünse bu yaşın üzerinde korumaktır (Eder vd. 2009:43).

Yaşlıların katma değerinin çalışma hayatına kazandırılması yönünde aktif istihdam politikaları geliştiren bazı Avrupa ülkeleri, 50-64 yaş grubuna mensup işgörenlerin emek piyasasındaki istihdam oranını son yıllarda artırabilmiştir.

Bu doğrultuda OECD ülkelerinde yaşlı işgörenlerin istihdam oranını 1995 yılında yüzde 33,5 iken bu oran, 2017'de yüzde 62'nin üzerine çıkmıştır (Coppola vd. 2018).

Yaşlı işgörenlere yönelik aktif istihdam politikalarının uygulandığı Almanya, İsviçre, Japonya, İsveç, Yeni Zelanda ve İzlanda gibi yaşlı nüfusun nispeten yüksek olduğu ülkelerde yaşlı işgörenlerin istihdam oranının nispeten yüksek oluşu dikkat çekicidir. Bu ülkelerde yaşlı işgücünün istihdam oranını, 2019 yılı verilerine göre yüzde 62,3 olan OECD ülkelerinin üzerinde seyretmektedir. Tablo 5'e göre Türkiye'de istihdam edilen yaşlı işgörenlerin oranı yüzde 33,4'lük bir oranla en düşük düzeyde gerçekleşmiş iken İzlanda yaklaşık olarak yüzde 80'lik bir oranla en fazla yaşlı işgören istihdam eden ülke konumundadır (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. 2019 Yılına Göre OECD'ye Üye Olan ve Olmayan Ülkelerde 55-64 Yaş Grubuna Mensup Yaşlı İşgörenlerin İstihdam Oranı

Ülke/OECD	Yaşlı İşgörenlerin İstihdam Oranı
Türkiye	% 33,4
Güney Afrika	% 40,0
Yunanistan	% 43,6
OECD (ortalama)	% 62,3

Almanya	% 73,3
İsviçre	% 73,5
Japonya	% 77,0
İsveç	% 77,0
Yeni Zelanda	% 78,0
İzlanda	% 79,6

Kaynak: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>

Türkiye'de de yaşlı işgücünün katma değerinden en optimal bir şekilde yararlanabilmek ve emek piyasasında değerlendirebilmek için kamusal istihdam politikalarının yaşlı işgörenlerin özelliklerini ön plana çıkaran bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Daha çok yaşlı işgücünün emek piyasasına kazandırılması hem sosyal güvenlik sisteminin finansman yapısını güçlendirecek hem de küreselleşen bir dünyada işletmelere rekabet avantajı kazandıracaktır. Bunun için ilk başta istihdam edilen yaşlı işgücünün işini kaybetmemesi için gerekli tedbirlerin alınması elzemdir. Çünkü işsiz kalan yaşlı işgücünün yeniden emek piyasasında iş bulabilmesi, işsiz genç işgücüne göre daha zor olmaktadır. Bu bağlamda çalışmakta olan yaşlı işgücünün işini koruyabilmesi ve mesleki olarak kendini geliştirebilmesi için işletmelerin, insan kaynakları yönetim sistemlerine yaşlı

işgücüne uygun hizmet içi eğitim programları ilave etmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Yaşlı dostu eğitim programları düzenleyen işletmeler, İŞ-KUR tarafından finansal, teknik ve lojistik yönden desteklenmelidir. İşsiz kalan yaşlı işgörenlerin yeniden istihdamına yönelik olarak İŞ-KUR, üçlü diyalog çerçevesinde yaşlı işgücünün çalışma performansı gibi katma değerini artıran işe hazırlık kursları düzenlemelidir.

Türkiye'de 2007 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan "Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı"nda "Çalışmak İsteyen Bütün Yaşlılar İçin İstihdam Olanakları" hedefine yer verilmiştir (DPT, 2007).

Türkiye'de yaşlı nüfusun artışıyla birlikte bu kesimin sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları daha da önem kazanmakta ve devlet tarafından da bu konuya özel şura ve çalıştaylar düzenlenmeye başlanmıştır. İlk kez 2019 yılında gerçekleştirilen Yaşlılık Şurası'na ait komisyon raporlarında da yaşlı bireylerin esas itibarıyla istihdam içerisinde kalmalarının sağlanması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu raporda, özellikle yaşlı bireylere karşı ayrımcılık yasağının getirilmesinin yaşlı istihdamına katkıda bulunacağı ve yaşlı bireylerin iş hayatında kazanmış olduğu uzmanlık

ve tecrübelerin genç nesillere aktarılabilmesi amacıyla yaşlı bireylerden danışmanlık hizmetlerinin alınması önerisine yer verilmektedir (AÇSHB, 2019a:110). Bu şura sonunda oluşturulan sonuç bildirgesinde yaşlı ekonomisi alt başlığında aşağıdaki hedef ve önerilere yer verilmiştir (AÇSHB, 2019b):

- Yaşlı işgücünün sürdürülebilir istihdamının desteklenmesi, işgücü piyasasının talep ettiği becerilerin korunması ve kazandırılması için programların uygulanması,
- Yaşlı işgücünün, daha uzun süre verimli bir şekilde çalışma hayatına aktif katılımını sağlamak için özel hizmetler ve uygulamalar geliştirilmesi,
- Gelir güvenliği ve yoksulluk ile mücadele kapsamında üretici ve tüketici olarak, sayıları gün geçtikçe artan yaşlı nüfusun "gümüş ekonomi" bağlamında dikkate alınması.

Türkiye'de kalkınma planları incelendiğinde ilk kez 10'uncu kalkınma planında "Yaşlanma Özel İhtisas Komisyonu" kurularak yaşlılara yönelik stratejik plan ve hedeflere yer verilmiştir. Bu komisyonun hazırladığı raporda yaşlı işgücü, çalışma yaşamı ve aktif yaşlanma alt başlığında yaşlıların emekliliğe geçiş ile yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözü-

müne yönelik önerilere yer verilmiştir. Özellikle aktif yaşlanma politikaları ile yaşlıların iş hayatında yer almalarının sağlanmasının önemi vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014). Son kalkınma planı olan 11'inci kalkınma planında da yine aynı yaşlanma özel ihtisas komisyonu raporunda aktif yaşlanma başlığı altında yaşlıların işgücüne katılımına yönelik politikaların geliştirilmesi vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Yaşlı dostu aktif istihdam politikalarının etkin bir şekilde sürdürülebilirliğine yönelik olarak aşağıdaki tavsiyelerin fayda sağlayacağı düşünülmektedir:

- Yaşlı ayrımcılığının hem sosyal hayatta hem de iş dünyasında son bulmasına yönelik olarak yaşlı bireyleri işe yaramaz ve üretkenlik konusunda yetersiz olduklarına dair önyargıları ortadan kaldıracak genel bir açılımla yaşlı dostu sosyal politikalar, özel bir yaklaşımla yaşlı dostu aktif istihdam politikaları geliştirilmelidir.

- Emek piyasasından ayrılmış olan yaşlı erkek ve kadın işgücünün yeniden istihdamının sağlanmasına yönelik olarak (yeniden) mesleki eğitim ve tekâmül programları, İŞ-KUR tarafından sürekli olarak düzenlenmelidir. İstihdam amaçlı eğitim programlarına katılan yaşlı işgücüne eğitim sürecince

maddi yönden destek verilmelidir.

- Yaşlı işgörenlerin verimliliğini artırmaya yönelik olarak yaşlı dostu insan kaynakları yönetim sistemleri geliştiren işletmelere devletçe her türlü destek verilmelidir.

- Erken emeklilik yerine aktif ve sağlıklı yaşlanma politikaları kapsamında hem işyerlerinin insanileştirilmesi hem de yaşlı işgörenlerin iş memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak yaşlı dostu insan kaynakları sistemi geliştiren işletmelerin sayısı artırılmalıdır.

- Nitelikli yaşlı insanların katma değer teşkil eden bilgi ve birikimlerinden yararlanmak ve onların daha süratli bir şekilde emek piyasasına kazandırılmalarına yönelik olarak sendika ve işletmelerin de dâhil edildiği aktif ve esnek istihdam politikaları geliştirilmelidir.

- Emek piyasasında çalışan işgörenlerin yaşına göre uygulanan ücretlendirme sistemleri yerine kıdemi, bilgiyi, tecrübeyi ve performansını esas alan bir ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi için sosyal partnerlerle birlikte çalışmalar yapılmalıdır.

SONUÇ

Bilgelik, birikim, tecrübe gibi yaşlı bireylere özgü olumlu özelliklerin toplum hayatında korunması

ve bir katma değer olarak özellikle çalışma hayatında değerlendirilmesi, bir ülkenin hem kuşaklar arası sosyal barışı hem de toplumsal ve ekonomik gelişimi açısından önemli bir konudur. Yaşlı bireylerin iş hayatında aktif olarak rol alması işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. Türkiye'de yaşlıların istihdama katılım oranı yüzde 33,4 ile OECD ülkeleri ortalamasının (yüzde 62,3) neredeyse yarısı seviyesindedir (Bkz. Tablo 5).

Tük toplumunda yaşlı bireylere yönelik önyargı, ayrımcı tutum, ötekileştirme gibi toplumsal barışı tehdit eden riskli eğilimlerin baş göstermesine izin vermeksizin Türkiye'de de yaşlı dostu sosyal politikalar ekseninde yaşlı işgücünü içine alan aktif istihdam politikalarına ihtiyaç vardır. Bunun için hayat boyu öğrenmede olduğu gibi yaşlı işgücüne dönük emek piyasasında yeni fırsatlar veren alternatif çalışma ve ücret modelleri geliştirilmelidir.

Yaşlı işgörenlerin sahip olduğu katma değerın fark edilmesi ve emek piyasasında yerli yerinde kullanılması halinde yaşlı işgücünün hem çalıştıkları işletmelere uyumu sağlanacak hem de üretime önemli katkıları olacaktır.

Ayrıca yaşlı işgörenlerin sahip olduğu mesleki ve kişisel tecrübelerin genç nesillere aktarılabilmesine yönelik işverenler tarafından desteklenen işyerinde ve işyeri dışında çeşitli kültürel ve sosyal faaliyetlere yer verilmelidir. Bu sayede hem yaşlı işgörenlerin sahip oldukları tecrübeye verilen önem sayesinde motivasyonu artacak hem de şirket içindeki kuşaklar arası uyuma sağlanarak şirket hedeflerine ulaşmak için tüm personel güçlü bir motivasyona sahip olacaktır. Halihazırda şirket içinde çalışan genç kuşaklar da gelecekte kendilerinin de bilgeliklerinden istifade edileceğini bildiği şirkette çalışmaktan dolayı ekstra motive olacak ve şirkete bağlılığı artacaktır.

KAYNAKÇA

AÇSHB (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı) (2019a), 1. Yaşlılık Şurası Komisyon Raporları, www.ailevecalisma.gov.tr/media/40504/i-yasli-lik-s-urasi-07022020-pdf-pdf.pdf, Erişim: 10.08.2020.

AÇSHB (2019b), 1. Yaşlılık Şurası Sonuç Bildirgesi, www.ailevecalisma.gov.tr/media/6168/i-yasli-lik-surasi-sonuc-bildirisi.pdf, Erişim: 10.08.2020.

Bergmann, G., Daub, J., Meurer, G. (2006), Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung, <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2006/report-095-teil2.pdf>, Erişim: 05.06.2020.

Bruggmann, M. (2000), Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2008), Erfahrung rechnet sich: Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin, Prognos.

Bütler, M. (2007), Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz: Schlussbericht des Teilprojekts "Arbeitsangebot", Bern, Staatssekretariat für Wirtschaft.

Cattell, R.B. (1971), Abilities: Their structure, growth and action, Boston, Houghton-Mifflin.

Coppola, M., Hatfield, S., Coombes, R., Nuerk, C. (2018), Voice of the workforce in Europe, <http://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/voice-of-workforce-europe-survey.html>, Erişim: 15.06.2020.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2007), Türkiye'de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı, www.ailevecalisma.gov.tr/media/33628/turkiyede-yasli-larin-durumu-ve-yaslanma-ulusal-eylem-planı.pdf, Erişim: 10.08.2020

Düzgün, I., Börsch-Supan, A., Weiss, M. (2006), Alter und Arbeitsproduktivität – Stand der Forschung und Ausblick, in: Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung (Hrsg.), Generation 60plus – taglich für die Arbeitswelt 2020?, Köln, Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung, http://www.becker-stiftung.de/wp-content/uploads/2013/11/Tagungsband2006_web.pdf, Erişim: 12.06.2020.

Eder, A., Hager, I., Hudler-Seitzberger, M., Wimmer, T. (2009), Ageing Society – Eine Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft, Wien, Lit Verlag.

Egger, M., Moser, R., Thom, N. (2007), Forschungsprojekt "Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz", Schlussbericht. Bern: Universität Bern, Institut für Organisation und Personal.

Ehrentraut, O., Fetzter, S. (2007), Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung, in: M. Holz, P. Da-Cruz (Hrsg.), Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 23-35.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), (2007), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Fetscher, I. (1987), Von Marx zur Sowjetideologie, Darstellung, Kritik und Dokumentation des sowjetischen, jugoslawischen und chinesischen Marxismus (22. Aufl.). Frankfurt a. M., Diesterweg Verlag.

Fraefel-Roth, H. (2005), Emotionale Intelligenz: Eine kritische Auseinandersetzung mit einem populären Begriff, Yayınlanmamış Diploma Tezi, Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.

Goleman, D. (1995), Emotionale Intelligenz, München, Hanser Verlag.

Hacker, W. (1996), Erwerbsarbeit der Zukunft – Zukunft der Erwerbsarbeit: Zusammenfassende Arbeitswissenschaftliche Aspekte und weiterführende Aufgaben, in: W. Hacker (Hrsg.), Erwerbsarbeit der Zukunft – auch für "Ältere"? Zürich, Hochschulverlag, 175-193.

Herrmann, N. (2008), Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter, Den demografischen Wandel souverän meistern, München, Hanser Verlag, 19-23.

Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.), (2007), Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Horn, J.L. (1965), Fluid and crystallized intelligence: A factor analytic study of the structure among primary mental abilities, Ph.D. Thesis, University of Illinois.

Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M., Lüthi, A. (2006), Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weiter-

geht, Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Zürich, Avenir Suisse, <https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2001/01/Arbeit-und-Karriere-Wie-es-nach-50-weitergeht.pdf>, Erişim: 14.06.2020.

<https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>, Erişim: 12.06.2020.

https://de.wikipedia.org/wiki/Raymond_Bernard_Cattell, Erişim: 20.05.2020.

https://www.researchgate.net/figure/Figuur-71-Schematische-weergave-van-de-fluid-en-crystallized-intelligence-naar-leeftijd_fig12_265412053; Erişim: 12.06.2020.

Hübner, W., Kühl, A., Putzing, M. (2003), Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, Berlin, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.

Ilmarinen, J. E. (2004), Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich, R. Winkler (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle, Bern, Haupt Verlag, 29-47.

Kalkınma Bakanlığı (2018), On Birinci Kalkınma Planı Yaşlanma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/YaslanmaOzellhtisasKomisyonuRaporu.pdf, Erişim: 10.08.2020

Kalkınma Bakanlığı (2014), Onuncu Kalkınma Planı Yaşlanma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_Yaslanma.pdf, Erişim: 10.08.2020.

Lehr, U. (2007), Psychologie des Alterns, (11. Aufl.), Wiebelsheim, Quelle & Meyer Verlag.

Mücke, A. (2008), Personalführung und Alter: Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen; Hamburg, Dr. Kovac Verlag.

Pekrun, R., Frenzel, A. C. (2009), Persönlichkeit und Emotion, in Brandstätter, V., Otto, V.J.H. (Hrsg.), Handbuch der Allgemeinen Psychologie-Motivation und Emotion, 686-696, Göttingen, Hogrefe Verlag.

Rheinberg, F. (2006), Motivation, 6.Auflage, Stuttgart, Kohlhammer Verlag.

Rheinberg, F. (2009), Motivation, in Brandstätter, V., Otto, V.J.H. (Hrsg.), Handbuch der Allgemeinen Psychologie-Motivation und Emotion, 668-674, Göttingen, Hogrefe Verlag.

Schelbert, H. (2006), Arbeit für Ältere - Was richtet der Markt, was soll der Staat? Reflexion über zwei Studien von Avenir Suisse und der Zürcher Kantonbank, Zürich, Avenir Suisse Verlag.

Schulze, R., Freund, P. A., Roberts, R. D. (Hrsg.). (2006), Emotionale Intelligenz: Ein internationales Handbuch, Göttingen, Hogrefe Verlag.

Seyyar, A. (2007), İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri (Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü), Sakarya, Değişim Yayınları.

Seyyar, A., Selek, C. (2007), İnsan Kaynakları Terimleri (Ansiklopedik Sözlük), Sakarya, Değişim Yayınları.

Staufer, M. (1992), Ältere Beschäftigte und technischer Wandel, Computereinsatz im Büro, Massnahmen betrieblicher Unterstützung, Göttingen, Hogrefe Verlag.

Tuğba G. (t.y.), Akıcı ve Kristalize Zeka Nedir? <https://hipokampusakademi.com/akici-ve-kristalize-zeka-nedir/>, Erişim: 12.06.2020.

Weinert, A. B. (2004), Organisations- und Personalpsychologie , 5.Auflage, Weinheim, Beltz Verlag.

Wild-Wall, N., Gajewski, P., Falkenstein, M. (2009), Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 42, 299-305.