

İşverenlerin Emekli Çalışan İstihdam Etme Kararlarına İlişkin Nitel Bir Çözümleme****A Qualitative Analysis of Employers' Decisions on Retired Workers Employment*****ID Nagihan DURUSOY ÖZTEPE¹****ID Ahmet ADALI²**Makale Geliş Tarihi / Received : 30.11.2022
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 29.12.2022***Araştırma Makalesi***
Research Article**Öz**

Çalışmanın temel amacı, emekli istihdamının talep tarafını analiz ederek, işverenlerin emekli istihdam etme nedenlerini ortaya koymaktır. Emeklilik sonrası yeniden istihdama girmenin nedenlerini emekliler açısından inceleyen çalışmaların varlığına rağmen, bu durumu emekli istihdam eden işverenler açısından analiz eden çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu anlamda, bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle emeklilerin hangi sektörlerde istihdam edildiğini ortaya çıkarabilmek adına üç ay boyunca iş ilanları taranmış, ardından tespit edilen sektörlerde emekli çalıştıran 14 işverenle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, emekliler ya çok nitelik gerektiren işlerde ya da tamamen niteliksiz işlerde istihdam edilmektedir. Özellikle teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde emekli çalıştırmak, yeni bir işçi için yapılacak eğitim ve zaman maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte işverenler, yaşlılık aylıklarının varlığına ve emeklilerin sağlık hizmetlerinden hali hazırda yararlandığını görmeye güvenerek, nitelik gerektirmeyen işlerde emeklileri diğerlerine göre daha düşük ücretle ve sigortasız çalıştırmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Emeklilik Sonrası Çalışma, Köprü İstihdam, Emekli Çalışanlar, İşveren Talebi**Abstract**

The main purpose of this study is to reveal the reasons for employers to employ retirees by analyzing the demand side of retired employment. Despite the existence of studies examining the reasons for re-employment after retirement in terms of retirees, the number of studies analyzing this situation for employers who employ retirees is limited. In this sense, this study contributes to the literature. In the study, first of all, the job advertisements were scanned for three months in order to find out in which sectors retirees were employed, and in-depth interviews were conducted with 14 employers employing retired employees in the identified sectors. According to the findings, retirees are employed either in jobs requiring high qualifications or in completely unqualified jobs. Especially employing retirees in jobs requiring technical knowledge and expertise eliminates the costs of training and time for a new worker. However, employers rely on the existence of old-age pensions and the fact that retirees are already benefiting from health services. So employers employ retirees in jobs with lower-wages and uninsured pensioners in non-qualifying jobs.

Keywords: Work After Retirement, Bridge Employment, Retired Workers, Employer Demand**Extended Abstract**

Nowadays, retirement is no longer a one-time process in which individuals completely go out from working life. Retirees may need to work for different reasons at various stages of their lives, and return to working life. When the literature examining the working decisions of retirees

*Çalışmanın ilk hali, 11-13 Ekim 2019 tarihleri arasında düzenlenen 20. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresinde sunulmuştur.

¹Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kınıklı Yerleşkesi, 20160 Pamukkale/Denizli - Türkiye, ndurusoy@pau.edu.tr

²Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Serinhisar Meslek Yüksekokulu, Sosyal Güvenlik Programı, Şair Eşref Mahallesi, 3003 Sokak, No: 3, Serinhisar/Denizli - Türkiye, aadali@pau.edu.tr

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2022 Journal of Management and Labour. This is an open access article.**Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation:** Durusoy Öztepe, N. ve Adalı, A. (2022). İşverenlerin Emekli Çalışan İstihdam Etme Kararlarına İlişkin Nitel Bir Çözümleme. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 6(2), 145-164.

is reviewed, it is seen that these reasons are not general determinants, but vary according to the socio-economic structure, culture, social security systems of the countries, and the personal characteristics and needs of the individuals. However, post-retirement employment, also called bridge employment, is not just a supply-side process. The demand-side of the labor market also constitutes the important actors of retirement and post-retirement work. On the other hand, while there are many supply-side studies examining the reasons for re-employment after retirement in terms of retirees, the number of studies that reveal the demand-side of retirement employment, in other words, analyze it from the point of view of employers, is very limited. Differently from other studies, the current study focuses on the demand-side of retired employment. From this point of view, the main aims of the study can be summarized as follows; i) to analyze the demand-side of retired employment, ii) to reveal in which sectors retirees are in demand, iii) to determine the driving forces behind employers' decisions to employ retired workers, iv) to determine whether there is a sectoral difference in the employment of retired workers, v) to reveal the advantages and disadvantages of employing retired workers. In order to achieve the above-mentioned aims, an application study is conducted, and a qualitative analysis method is performed. The application consists of two parts. In the first part of the application, approximately 44 thousand job advertisements are analyzed between May 1 - August 1, 2018 in order to reveal which sectors the retirees are employed in. These advertisements are subjected to content analysis with keywords such as "retired", "60 years old and over". Duplicate advertisements are analyzed only once, and as a result of the filters, a total of 248 advertisements with "retired or over 60 years old" are obtained. A total of 240 job advertisements are analyzed, after 8 advertisements given by the retired job seeker and the retiree himself are removed. Among the 240 job advertisements examined, Istanbul is the province with the highest number of advertisements with 104 advertisements. It is followed by Ankara with 95 advertisements. In the content analysis, almost 1/3 of the retirees want to be employed in professional occupations, and it is observed that 1/3 of them are requested in personal service activities. Apart from these professions, the demand for retirement is jobs that do not require qualifications, security services, works related to craftsmanship, sales services, office work, managerial activities, auxiliary professional occupations, and customer service, respectively. In the second part of the application, in-depth interviews are conducted with 14 employers, employer representatives and human resources experts who employed people who returned to working life while receiving a pension, considering the sectors in which retirees are most demanded. As a result of the interviews, it is concluded that employers have four main reasons for demanding retired workers. It is striking that employers primarily want to benefit from the knowledge and experience of retirees. A second reason for retirement employment is the sense of continuity and perseverance that retirees show in their work. This reason comes to the fore especially in jobs that do not require expertise and have heavy working conditions. The third reason is that retirement employment has some institutional, legal and cost-cutting advantages. The last reason is the tendency of retired employees to work informally. When retirees start working again, they are not considered to be covered by short-term insurance branches legally, and to work under the name of social security support premium. Thus, it is understood that employers prefer retirees because of the cost advantage. With the application, it has been confirmed once again that the demand side of the labor market is the key actors of retirement and post-retirement work, and it is thought that this study will contribute to the literature in terms of understanding the importance of the subject.

Giriş

Sosyal güvenlik açısından emeklilik, primli sosyal güvenlik sistemlerine tabi olarak çalışıp prim ödeyen sigortalıların, sosyal güvenlik mevzuatından kaynaklanan hakları gereğince, belirli bir yaşa geldiğinde çalışma yaşamına son verdiği ve hayatının geri kalan dönemi için yaşlılık aylığı almaya hak kazandığı dönemi ifade etmektedir (Durusoy Öztepe, 2018: 14). Bu anlamda emeklilik, çalışma hayatından kısmen ya da tamamen çekilmeyi öngören bir durumdur. Zira

Türkiye İstatistik Kurumunun tanımında da emeklilik, Sosyal Güvenlik Kurumundan yaşlılık aylığı almaya başladığı için iş aramayan ve işbaşı yapmaya da hazır olmayan kişiler olarak işgücüne dâhil olmayanlar arasında tanımlanmaktadır³.

Günümüzde emeklilik, çalışma hayatından kalıcı olarak ayrılmak anlamına gelmemektedir. Dünya genelindeki emeklilerin önemli bir kısmı, bir kariyer mesleğinden tek defalık kalıcı bir çıkış yerine, aşamalı olarak ayrılmakta ya da emekli olduktan belirli bir süre sonra tekrar çalışma hayatına dönebilmektedir (Durusoy Öztepe, 2018: 16). Bu açıdan emeklilik artık birden fazla form alabilen bir süreç haline gelmiştir ve bu sürecin başlangıcını kestirmek zor görünmektedir (Shultz ve Henkes 2010; Hébert ve Luong, 2008; Beehr ve Bennett, 2007).

Son yıllarda emekli istihdamında yaşanan bu artışın arz ve talep yönlü çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Özellikle erken yaşta emekli olmak fizyolojik açıdan çalışma hayatına geri dönmeyi kolaylaştırırken, emekli gelirlerine de ciddi katkılar sunmaktadır. Ancak emeklilik sonrası çalışma yalnızca sağlık ve maddi ihtiyaçlara değil, aynı zamanda zorunlu nedenlerle emekli olan ve halen çalışma arzusunu barındıran kişilerin emekliliğe alışma sürecinin kolaylaşması anlamında psikolojik ve sosyolojik nedenlere de bağlıdır (Shultz ve Henkes 2010: 266).

Emekliler açısından çalışma yaşamına yeniden dönme kararlarını etkileyen faktörler konusunda literatürde hali hazırda bir öngörü oluşmuş olmasına rağmen, işverenlerin emekli istihdam etme düşünce, neden ya da tutumları hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır. İşverenler açısından emekli istihdamının, emeklilerin mesleki bilgi ve tecrübelerini genç nesillere aktarması anlamında bir fırsat olarak görüldüğü; fakat aynı zamanda bu durumun işverene iş sözleşmesinden kaynaklanan çeşitli yükümlülüklerden kurtulma konusunda da fırsatlar sunduğu tahmin edilmektedir (Durusoy Öztepe; 2018). Bu anlamda, emekli istihdamının talep tarafını ortaya koyan çalışmalara daha fazla ihtiyaç vardır. Bu çalışma, diğer çalışmalardan farklı olarak, emeklilerin hangi sektörlerde talep edildiğini ve işverenlerin emekli istihdam etme kararlarının arkasındaki itici güçleri açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

1. Emeklilik Sonrası Çalışma ve Emeklilerin Çalışma Yaşamına Dönme Nedenleri

Emeklilik sürecinin geleneksel klişeleşmiş beklenen görüntüsü, kişinin uzun yıllar bir işte kalması, emeklilik yaşına gelmesi ve ardından iş gücünden tamamen çekilmesi ve bir daha asla ücret karşılığı işgücü piyasasına geri dönüp çalışmaması şeklindedir (Kantarcı ve Van Soest, 2008: 113). Emeklilerinin çoğu, ana (uzun vadeli) işlerinden emekli olduktan sonra yeniden çalışma hayatına dönmektedir. Köprü istihdam olarak adlandırılan bu olgu, tam zamanlı çalışmadan tam zamanlı emekliliğe kadar uzanan bir köprü oluşturabileceği gibi aşamalı, kademeli ya da kısmi emeklilik/çalışma gibi birçok biçimde de ortaya çıkabilmektedir (Beehr ve Bennett, 2015: 1).

Yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, köprü istihdamına katılma kararında, yaş ve sağlık gibi bireysel faktörlerin önemi üzerinde durmuşlardır (Kim ve Feldman, 2000; Adams ve Rau, 2004; Wang vd., 2008; Pleau ve Shauman, 2013, Sewdas vd., 2017). Buna göre genç ve sağlıklı olan emeklilerin, yaşlı ve hasta emeklilere göre çalışmayı kabul etme olasılıkları daha fazla görünmektedir. Özellikle erken yaşlarda emeklilik, eğer çalışma gücü kaybı içermiyorsa, çalışma yaşamına yeniden dönmenin temel bileşenini oluşturmaktadır. Eğitim, emeklilik sonrası çalışma kararını etkileyen diğer bir faktör olarak öne sürülmektedir. Çalışmaların bir kısmı yüksek eğitim düzeyine sahip emeklilerin mesleki bilgi ve becerilerini çalışma hayatına tekrar sunma konusunda daha fazla kapasiteye ve köprü işlerinde daha fazla seçeneğe sahip olduğunu ileri sürerken (Wang vd., 2008; Wang ve Shulzt, 2010); diğer bazı çalışmalar yüksek eğitilmiş bireylerin nispeten geç dönemlere kadar kariyer işlerinde kaldığını, emeklilikten sonra nadiren çalışma yaşamına döndüğünü bulgulamıştır (Ruhm, 1990). Hess vd.'nin (2021) Almanya'da yapmış oldukları çalışmada, emeklilerin yaklaşık yarısının çalışmayı planladığını, ancak

³ [http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2015/turkce/metaveri/tanim/index.html]

erkekler ve eğitim düzeyi yüksek olanlar arasında bu oranın daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Özgen vd., 2020 yılında, Türk askeri personelinin emeklilik ve emeklilik sonrası yeniden çalışma hayatına dönme nedenlerini analiz eden çalışmasında, sosyal ve beşerî sermayenin emeklilik sürecini büyük ölçüde etkilediğini ve işe dönüşü tetiklediğini; askeri personelin rütbesi ne kadar yüksekse, sosyal faktörlerin onları emeklilik sonrası istihdama o kadar motive ettiğini, daha düşük rütbeli askerler için ise finansal konuların daha baskın olduğunu ortaya koymuşlardır. Görüldüğü gibi, düşük eğitim düzeyine sahip emeklilerin de diğer emeklilerle karşılaştırıldığında yoksun kaldığı gelir ve hayat standardını tazmin etmek için köprü istihdamına girme olasılığı oldukça yüksektir (Durusoy Öztepe, 2018).

Köprü istihdamıyla ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmında ekonomik faktörler emeklilerin işgücü piyasasına yeniden katılmalarının temel ve en yaygın nedenlerinden biri olarak ileri sürülmektedir (Shultz, 2003; Adams ve Rau, 2004; Schellenberg vd., 2005; Eurofond, 2012; Fasbender vd., 2015; Durusoy Öztepe, 2018; Durusoy Öztepe ve Kamber Kıvıncı, 2019). Eurofond'un 2012 yılında yapmış olduğu bir çalışmaya göre, emeklilerin yaklaşık beşte biri, mali nedenlerden dolayı tekrar çalışma hayatına dönmektedir. Emekli gelirlerinin düşüklüğüne ek olarak, çocukların eğitim masrafları, hanenin borçluluk durumu gibi aile yüklerinin belirli bir mali ihtiyacı ortaya çıkardığı ya da belirli bir gelir düzeyini muhafaza etmeyi gerektirdiği durumlarda emeklilerin yeniden çalışma yaşamına dönme olasılığı artmaktadır (Ruhm, 1990; Kim ve Feldman 2000; Durusoy Öztepe, 2018; Durusoy Öztepe ve Kamber Kıvıncı, 2019).

Emeklilik sonrası çalışma, yalnızca gelir elde etmenin bir aracı değil aynı zamanda bireysel, örgütsel ve toplumsal ihtiyaçlara hizmet eden ve genellikle emekliliğe uyumu olumlu yönde etkileyen bir süreçtir (Rudolph ve Toomey. 2015: 1). Fasbender vd. 2015 yılında yaptıkları çalışmada, işin anlamının dört boyutunun (sosyal, kişisel, finansal ve üretken anlamı) emeklilik sonrası istihdama karar vermede etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, işin sosyal ve kişisel anlamlarının emeklilik sonrası istihdamla pozitif ilişkili olduğu, finansal anlamının emeklilik sonrası istihdam üzerinde ana ve tek etki olarak desteklemediği, işin üretken anlamının ise emeklilik sonrası istihdama girmede daha düşük düzeyde etki gösterdiği bulgulanmıştır (Fasbender vd., 2015). İşin kişisel anlamı, yapılan işe ya da çalışmaya atfedilen önemle ilgilidir ve birey yaptığı işi ne kadar önemli görürse o ölçüde çalışma kararını sürdürmek istemektedir. Benzer şekilde, emeklilik sonrası yapılan işler bireylerin "çalışan kimliklerini" korumalarını sağladığı için kendilerini iyi hissetmeleri konusunda olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Zhan, 2016: 391). Keza, çalışma yaşamının dışında kalan emeklilerin üretkenlik kaybı, prestij kaybı ve sosyal çevre kaybı gibi nedenlerle fiziksel ve ruhsal hallerinde bir gerileme yaşanması ve kendilerini işe yaramaz hissetmeleri olasıdır (Gökçeoğlu Balcı, 2017: 31-33).

Bununla birlikte, bireylerin emeklilik ya da emeklilikten sonra çalışma tercihleri, örgütsel faktörlerden de önemli ölçüde etkilenmektedir. Galkutè ve Herrera 2020 yılında yapmış oldukları çalışmada, emeklilik sonrası çalışmayı etkileyen faktörleri inceleyen 32 araştırmayı sentezleyerek emeklilik sonrası çalışmayı etkileyen faktörleri sosyo-demografik, örtük, işle ilgili ve yaşamla ilgili faktörler olarak kategorize etmişlerdir. Emeklilik sonrası çalışma kararını etkileyen sosyo-demografik ve yaşamla ilgili faktörlerin genellikle tutarsız, sonuçsuz ya da ülkeler bazında sınırlı düzeyde kanıt sunduğunu bulgularken, örtük ve işle ilgili faktörlerin emeklilik sonrası çalışma kararında daha önemli olduğunu bulgulamışlardır (Galkutè ve Herrera 2020). Yaşlı çalışanların ve emeklilerin işe alınması ve işte tutulması konusunda ayrımcı davranmayan işyerleri (Armstrong-Stassen, 2007) ile emeklilerin çalışma dışındaki aktivitelere zaman ayırmalarına ya da başka ilgi alanlarını geliştirebilmelerine olanak sağlayan işyerlerinin (Weckerle ve Shultz, 1999; Pengcharoen ve Shultz, 2010; Anderson, 2017) emeklilerin çalışmayı en fazla tercih ettiği işyerleri olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Emeklilerin çalışma kararlarını inceleyen literatüre bakıldığında, bu nedenlerin genel geçer belirleyiciler olmadığı, ülkelerin sosyo ekonomik yapısına, kültürüne, sosyal güvenlik sistemlerine ve bireylerin biricik olması nedeniyle kişisel özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte, köprü istihdam yalnızca arz taraflı bir süreç değildir. İşgücü piyasasının talep tarafı da emeklilik ve emeklilik sonrası çalışmanın önemli aktörlerini oluşturmaktadır.

2. İşverenlerin Emekli İstihdam Etme Kararlarının Belirleyicileri

Tüm OECD ülkelerinde yaşlı bireylerin çalışma hayatında kalma süreleri yıllar itibariyle artmakta ve yaşlı istihdam artışının büyük bir kısmı erken yaşlılık dönemlerinde gerçekleşmektedir. OECD 2020 verilerine göre, 55-59 yaş arası bireylerin istihdam oranı %71,7 iken, 60-64 yaş arasındaki bireylerde %50,4, 65-69 yaş arasındaki bireylerde ise %22,9 oranındadır⁴. Erken emeklilik uygulamalarına son verilmeye başlanmasıyla birlikte, emeklilik yaşının tüm dünyada yükselmesi, genç yaşlıların en azından yasal emeklilik süresine kadar, çalışma hayatında kalması yönünde belirleyici olmaktadır (Durusoy Öztepe, 2018). Yaşlı çalışanlar daha uzun süre çalışmak istese de işgücünde kalma veya emeklilikten sonra işgücüne geri dönme yetenekleri kuşkusuz işverenlerin onları işe alma veya işte tutma kararlarıyla da yakından ilgilidir (Shultz ve Henkes; 2010; Karpinska vd., 2013; Tunney ve Mulders, 2022). Bu anlamda, işverenlerin yaşlı çalışanları istihdam etme konusunda iki tutumu benimsediği söylenebilir. İlki, işverenlerin 60 yaş ve üzeri çalışanları, yasal emeklilik yaşına kadar çalıştırmaya devam etmesi; ikincisi ise, mevcut çalışanlarının belirli bir yüzdesi kadar 55-64 yaş arası yeni bir kişiyi ya da emekli olmuş birini istihdam etmesidir.

Yapılan çalışmalar, işverenlerin mevcut yaşlı çalışanlarını işte tutma eğilimlerinin oldukça yüksek ve yıllar itibariyle arttığını gösterirken yeni bir yaşlı çalışanı işe alma konusunda isteksiz olduklarını bulgulamaktadır (Karpinska vd., 2011; Conen vd., 2012; Karpinska vd., 2013; Heyma vd., 2014). Heyma vd.'nin 2014 yapmış oldukları çalışmada, yaşlı çalışanların işe alınma olasılıklarının 58 yaşına kadar görece olarak sürekli azaldığını ve daha sonra güçlü bir şekilde düştüğünü bulgulamışlardır. Bununla birlikte işverenler, emekli olmuş çalışanları işe alırken “proaktif” bir duruş sergilememekte; bunun yerine yaşlı çalışanların ya da emeklilerin kendi kuruluşlarında istihdam edilmesini ağırlıklı olarak onların inisiyatifine bırakmakta ve beklemeyi tercih etmektedirler (Taylor ve Walker, 1998; Tunney ve Mulders, 2022).

İşverenlerin yaşlı ya da emekli istihdam etme davranışı, sahip olduğu yaş normları ile yakından ilgilidir. Yaş normları, belirli bir yaş grubundan beklenen davranış ya da performansa dayalı anlayışı ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar, yaşlı çalışanlara atfedilen yaş normlarının pozitif ve negatif anlamda ayrıştığını göstermektedir. Yaşlı istihdamına yönelik işveren tutumlarını analiz eden çalışmalar, birçok Avrupa ülkesinde işverenlerin yaşlı işçilere karşı önyargılı olduğunu, onları istihdamda tutma ve işe alma kararlarının merkezinde yaş ayrımcılığı ve yaşa dair olumsuz klişelerin yattığını, bu yüzden işverenlerin yaşlı çalışanları işgücünde tutmak konusunda hevesli olmadığını ortaya koymaktadır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla değişime direnç göstermesi, esnek olmamaları, teknolojiye ve yeni çalışma koşullarına uyum sağlayamaması, öğrenme isteksizlikleri, beceri ve yaratıcılık konularında geri kalmaları gibi nedenler pek çok işverenin, işe alım uzmanının ve üst düzey yöneticinin yaşlı istihdamı konusundaki ortak önyargılarını oluşturmaktadır (Qu ve Cheng 1996; Taylor ve Walker; 1998, Gringart vd., 2005; Van Dalen vd., 2010; Heyma vd., 2014; Krajňáková ve Vojtovič, 2017; Tunney ve Mulders, 2022). Bu önyargılara kimi zaman aynı işyerinde istihdam edilen daha genç çalışanlar da eşlik etmektedir. Krajňáková ve Vojtovič (2017), işletmedeki 50 yaş altı çalışanların da yaşlı işçilerin düşük bağlılıkta çalıştığı, yeni çalışma koşullarına uyum sağlamadaki güçlükleri, yabancı dil bilmedikleri ve bilgisayar becerilerinin yetersiz olduğu konusunda işverenlerle hemfikir olduklarını, hatta yaşlı çalışanların şirket için ileriye dönük

⁴ [<https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=PAG&lang=en>]

olmadığını işverenlere göre daha fazla dile getirdiklerini bulgulamışlardır. Bazı durumlarda ise işveren, işletmedeki daha genç çalışanların tepkisini çekmemek adına yaşlı ve emekli istihdamına olumsuz bakmaktadır. Tunney ve Mulders 2022’de yaptığı çalışmada, işverenlerin diğer çalışanların olumsuz tepkilerinden ve işletmeye bağlılıklarının azalmasından çekindiği için kimi durumlarda kendi yaş normlarından ziyade örgütsel sosyal normları kabul ettiklerini bulgulamıştır. Bu anlamda, yaşlı çalışanların, yeniliklere ve eğitime açık olmadıkları ya da gençlerin kariyer fırsatlarını engellediklerine dair yaşa özgü klişelerin, önyargı ve ayrımcılığın yaygın olduğu durumlarda yaşlı ve emekli istihdamına olumlu bakılmadığı anlaşılmaktadır. Hatta işyerindeki olumsuz yaş normlarının çoğu durumda bireysel düzeyde kalmadığı, aynı zamanda eğitim ve ilerleme konularında yaşlı çalışanlara eşit fırsatlar sunulmayarak ya da yaşlı çalışanların entegrasyonuna yönelik politikaları kabul etmekte isteksizlik yaratılarak bu ayrımcılığın kurumsallaştığı, örgüt kültürüne de sindiği görülmektedir (Taylor ve Walker, 1998).

Benzer şekilde, yalnızca işverenin ve diğer örgüt çalışanlarının değil aynı zamanda endüstri yaş normlarının da yaşlı işçi istihdam etmedeki etkisi yadsınamaz. Bir sektördeki işin doğası daha genç birinin istihdam edilmesinin “uygun” olduğu inancını taşıyor ya da endüstrideki yaş ortalaması daha genç çalışanlardan oluşuyor ise yaşlı ya da emekli istihdamına önyargı ile bakılabilmektedir. Yapılan araştırmalar özellikle perakende ve konaklama hizmeti sektöründe yapılan işlerin “gençlere daha uygun işler” olduğu yönündeki yaşa dayalı olumsuz normların varlığını göstermektedir (McCarthy vd., 2014; Kamber Kıvcı, 2021). Bazı durumlarda ise müşteri yaş normları endüstrinin yaş algısını etkileyebilmektedir. Özellikle hizmetler sektöründe müşterilerin belirli bir yaşın üzerindeki çalışanlardan hizmet almak istememeleri ya da hizmet aldığı çalışanın “genç, dinamik, bakımlı” görünmesini talep etmesi, işverenlerin yaşlıları ve emeklileri işe alma kararlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Heyma vd., 2014; Kamber Kıvcı, 2021). Daha fazla çalışma ile desteklenmeye ihtiyaç olmakla birlikte, şunu söylemek mümkündür, bir endüstrinin, yöneticilerin, diğer çalışanların ya da müşterilerin sahip olduğu yaş algısı ne kadar düşük ise yaşlı ya da emeklilerin istihdam olasılıkları azalmakta ve yaşlı çalışanlara yönelik ayrımcı tutumlar artmaktadır (Karpinska vd., 2013; Kamber Kıvcı, 2021).

Yaştaki artışla doğru orantılı olarak, çalışma gücünün kısmen ya da tamamen kaybedilmesi ve bunun verimlilik düşüşlerini beraberinde getirerek işgücü maliyetlerinde artış yaratacağı endişesi, işverenlerin yaşlı ya da emekli istihdamı konusunda isteksiz davranmalarının başka bir nedenini oluşturmaktadır (Van Dalen vd., 2006; Van Dalen vd., 2010; Taylor vd. 2010; Karpinska vd., 2011; Conen vd., 2012; Karpinska vd., 2013; Heyma vd., 2014) Bu isteksizliğin temel nedeni, yaşlanan işgücünün fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin azalması, iş kazası riskinin artması, hastalık nedeniyle işe devamsızlık oranlarının fazla olması gibi nedenlerle örgütlere bir nimet olmaktan ziyade bir yük olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Yaşlı çalışanların verimlilik ve işgücü maliyetleri üzerine etkisini ölçen bir çalışmaya göre, Polonya, Danimarka ve Birleşik Krallık'ta işverenlerin yaklaşık üçte biri; İsveç, Almanya, İtalya ve Fransa'da ise işverenlerin neredeyse yarısı, yaşlı işçi istihdam ettiklerinde işgücü maliyetlerinin artmasını beklerken, yalnızca çok az sayıda işverenin işgücü maliyetlerinde düşüş beklediği dile getirilmektedir (Conen vd., 2012). Özellikle ücretlerin kıdeme bağlı olarak arttığı işlerde maliyet artışı konusundaki endişeler daha da belirgin hale gelmektedir. Benzer şekilde, yaşlı çalışanların fiziksel veya zihinsel olarak zorlu görevlerde ya da vardiya gerektiren işlerde daha az bulunarak diğerleriyle aynı ücreti aldığı işlerde, işçilik maliyetlerinin yükseleceği endişesi artmaktadır (Heyma vd., 2014). Bununla birlikte, potansiyel eğitim maliyetleri de emekli çalışanlar için risk oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar, becerileri ve deneyimi işin gereklilikleriyle örtüşmeyen emeklilerin işe alınmasının, eğitim maliyetlerini arttırdığı gerekçesi ile işveren tarafından tercih edilmediğini göstermektedir (Karpinska vd., 2011; Karpinska vd., 2013). Bu anlamda, yaşlı çalışanların işgücü maliyetleri üretkenliklerinden daha hızlı yükseldiği sürece, işverenler hem yaşlı işçileri işyerinde tutmak hem de emekli işçileri işe

almak konusunda isteksiz davranabilmekte, daha düşük, ancak daha kesin verimlilik seviyelerine sahip daha genç iş arayanları tercih edebilmektedir (Eurofound, 2016; Heyma vd., 2014).

İşverenlerin yaşlı ve emekli çalıştırma konusundaki endişelerine rağmen kimi durumlarda olumlu yaş normlarına da sahip oldukları görülmektedir. Özellikle geçmişte yaşlı çalışanları istihdam etme konusunda olumlu deneyime sahip olan işverenlerin yaşlı çalışanları, güvenilirlik ve sadakat dâhil olmak üzere birçok olumlu özelliğe sahip olarak algıladıklarına dair önemli araştırmalar bulunmaktadır. Yaşlı çalışanların sahip oldukları olgunluk, güvenilirlik, sadakat, dayanıklılık, sabır, disiplin, istikrar gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile bilgi, deneyim, sorumluluk, müşteri hizmetleri becerileri, çalışma taahhüdünün daha uzun olması, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gibi iş performansında kilit rol oynayan niteliklerinin varlığı işverenlerin yaşlı ya da emekli çalışanı işe alma isteğinin belirleyicilerini oluşturmaktadır (Qu ve Cheng 1996; Taylor ve Walker 1998; Van Dalen vd., 2010; Loretto ve White, 2006; Heyma vd., 2014; Skučienė ve Moskvina, 2019). Buna göre, yaşlı çalışanların daha sadık ve işte kalma süresinin daha uzun olması muhtemel kabul edilmektedir. Genç çalışanlara göre daha sorumluluk sahibi ve işbirlikçi oldukları ifade edilmektedir. Daha iyi kişilerarası becerilere sahip oldukları ve daha sabırlı davrandıkları için müşteriler üzerinde olumlu bir etki bıraktıkları düşünülmektedir. Bununla birlikte, daha yaşlı çalışanları daha uzun süre elde tutmanın, teknik ve zımnî bilgiyi koruyarak kuruluşun hafızasını geliştirebileceği ve daha yaşlı çalışanlardan daha genç olanlara bilgi transferini kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Eurofond, 2016).

Yapılan bazı çalışmalar ise, yaşlı çalışanların işgücünde kalma ya da emeklilikten sonra işgücüne dönme kararlarında insan kaynakları uygulamalarının önemi üzerinde durmuşlardır. Buna göre yaşlı çalışanların iş taleplerinin dikkate alındığında, eğitim ve gelişim fırsatları sunulduğunda, iş özerkliği, tanınma, saygı ve mentorluk fırsatları gibi destekleyici örgütsel iklim sağlandığında yaşlıların ve emeklilerin işgücüne katılımı artmaktadır (Taylor ve Walker, 1998; Armstrong-Stassen, 2007; Skuciene ve Moskvina, 2019). Bunun gibi, yaşlı işçilerin çalışma saatlerinin azaltıldığı, gece vardiyasında çalışmak gibi fiziksel veya zihinsel olarak zorlu görevleri yapmaktan kurtaran politikaların varlığı da yine yaşlı istihdamına olumlu etki etmektedir (Heyma vd., 2014). Daha yakın tarihli bir çalışmada ise Bryson vd. (2020), yaşlı işçi çalıştırmanın işyeri performansını etkileyip etkilemediğini incelemişler, araştırma sonucunda yaşlı çalışan sayısının artmasıyla işletmenin performansında önemli bir değişikliğin gözlenmediğini, dolayısıyla işverenlerin yaşlı işçi çalıştırma konusundaki isteksizliğinin yersiz olabileceğini ortaya koymuşlardır.

Yaşlı ya da emeklileri çalıştırmaya yönelik olumlu yaş tutumlarının varlığına rağmen, onları çalıştırma kararının büyük ölçüde mali gereklilikler ya da yerel işgücü piyasası kıtlığından kaynaklandığını bulgulayan çalışmalar da mevcuttur. Buna göre, yapısal veya tesadüfi işgücü sıkıntısı yaşayan işverenlerin emeklileri yeniden işe almaya daha meyilli oldukları ifade edilmektedir (Loretto ve White, 2006; Karpinska vd., 2011; Cohen vd. 2012; Karpinska vd., 2013). Bununla birlikte, emeklilerin kısmi çalışma ya da çağrı üzerine çalışma gibi esnek çalışma şartlarına daha fazla meyilli olması, işverenlere kalıcı istihdam taahhüdü olmaksızın istihdam etme fırsatı sağlamakta (Karpinska vd., 2011; Karpinska vd., 2013) ve daha ucuz oldukları düşünüldüğü (Loretto ve White, 2006) için tercih edilebilirliklerini arttırmaktadır. Birçok ülkede, emekli aylıklarının yanı sıra sağlık yardımlarının da varlığı, emeklilerin daha düşük ücretlerle ve kayıt dışı çalıştırılmalarının önünü açmakta ve diğer çalışanlara göre onları daha cazip hale getirmektedir (Durusoy Öztepe, 2018).

Aynı zamanda becerileri ve deneyimi işin gereklilikleriyle uyumlu olan bir emekliyi işe almanın maliyeti, bu becerilere sahip olmayanlara göre daha düşük olduğundan, işverenlerin önceki mesleklerine benzer bir pozisyona başvuran emeklileri işe alma olasılıkları daha yüksek görünmektedir (Karpinska vd., 2013). Bu anlamda işverenler, daha ucuz oldukları, daha esnek

çalışmayı kabul edebildikleri ve işgücü ihtiyaçlarını karşılayabildikleri sürece emekli istihdamına olumlu bakmaktadır.

Örgütsel ihtiyaçlar ve yaşa dair tutumlarla birlikte, emeklilerin işgücü piyasasından ne kadar süredir ayrı kaldığı, yaşı ve fiziksel görünümüne dair işveren algıları da emeklilerin işe alım sürecinde etkili olabilmektedir. Buna göre, bir buçuk yıldan daha uzun süredir çalışmayan emekliler, beşerî sermayelerindeki düşüş nedeniyle işe alımlarda engellerle karşılaşırken; henüz emekliliğinin üzerinden çok zaman geçmemiş, genç, sağlıklı ve daha dinamik bir imaja sahip emeklilerin işe alınma şansı yükselmektedir (Karpinska vd., 2011; Karpinska vd., 2013).

İşverenlerin emeklilik yaşına dair beklentisi ve yaşa dair algısı da emeklileri işe alma eğilimlerini etkileyebilmektedir. İşverenlerin emeklilik yaşına dair algısı ne kadar yüksekse erken emeklileri işe alma eğilimi o kadar yüksek olmaktadır (Karpinska vd., 2013). Bununla birlikte, daha yaşlı yöneticilere ve daha yaşlı çalışanlara sahip işyerlerinde daha yaşlı çalışanların işe alınma olasılığı yine yükselmektedir (Loretto ve White, 2006; Van Dalen vd., 2010; Heyma vd., 2014).

3. İşverenlerin Emekli İstihdamına İlişkin Nitel Bir Çözümleme

3.1. Yöntem

OECD verilerine göre, 2020 yılında OECD genelinde ortalama emeklilik yaşı, kadınlarda 63,4; erkeklerde ise 64,2'ye eşittir; Türkiye ise kadınlarda 49, erkeklerde 52 yaşla diğer ülkelere göre marjinal bir görünüm sergilemektedir (OECD, 2021b). 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile her ne kadar erken emeklilik uygulamalarına son verilmiş ve emeklilik yaşında kademeli bir artış gerçekleştirilmiş olsa da geçmişten gelen sigortalılık statülerinin varlığı ve geçiş dönemi şartları nedeniyle Türkiye’de hala genç yaşta emeklilik yaygın bir durumdur (Durusoy Öztepe, 2018: 70). Durusoy Öztepe 2018’de yapmış olduğu çalışmada, Türkiye’de her 10 emekliden 3’ünün (%34,6) yeniden çalışma hayatına döndüğünü; bunların ise %69,1’inin kayıt dışı çalıştığını bulgulamıştır. Kuşkusuz genç yaşta emekli olmak çalışma gücü kaybı içermiyorsa yeniden işgücü piyasasına dönmenin temel nedenini oluşturmaktadır. Emeklilerin azalan gelirlerini telafi etme arzusuna ek olarak, genç ve kayıt dışı çalıştırılmaya yatkın olmaları işverenler açısından emekli istihdamını cazip hale getirmektedir.

Bu çalışma, emeklilerin hangi sektörlerde talep edildiğini ortaya çıkarmayı, işverenlerin emekli istihdam etme kararlarının arkasındaki itici güçleri, emekli istihdamında sektörel bazda farklılık olup olmadığını ve emekli bireyleri istihdam etmenin avantaj ve dezavantajları olup olmadığını açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Emeklilerin hangi sektörlerde istihdam edildiği ve işverenlerin neden emekli istihdam ettiği sorularına yanıt bulmak amacıyla iki farklı nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. İlk olarak emeklilerin hangi sektörlerde istihdam edildiğinin açıklığa kavuşturulması amacıyla 1 Mayıs 2018 ile 1 Ağustos 2018 tarihleri arasında toplam 44 bine yakın iş ilanı⁵ taranmış; bu ilanlar “emekli, 60 yaş ve üzeri” gibi anahtar kelimelerle içerik analizine tabi tutulmuştur. Birbirini tekrar eden ilanlar yalnızca bir defa analize tabi tutulmuş; yapılan filtrelemeler sonucunda içinde “emekli ya da 60 yaş ve üzeri” geçen toplam 248 ilana ulaşılmıştır. Emekli olup iş arayan ve emeklinin bizzat kendisi tarafından verilen 8 ilan⁶ çıkarıldıktan sonra toplam 240 iş ilanı üzerinden analiz yapılmıştır. Yapılan içerik analizi sonrasında emeklilerin yoğun olarak istihdam edildiği iş ve sektörler tespit edilmiş ve sonrasında bu iş ve sektörlerde faaliyet gösteren işveren, işveren vekili ve insan kaynakları uzmanı olmak üzere toplam 14 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Araştırmada işverenlerin emekli personel istihdam etme nedenleri sektörel çeşitlilik, istihdam edilen personel sayısı, maliyet gibi farklı boyutlarla ele alınmıştır.

⁵ Hürriyetin seri ilanlar sayfasından “eleman” ilanları 3 ay boyunca incelenmiştir.

⁶ “Resmi ve özel işlerinizin takibinde B ehliyetli şehir içi ve dışı şoförlük hizmetinize genç emekliyim; emekliyim beklilik, kasiyerlik, kapıcılık yaparım” gibi ilanlar analizin dışında bırakılmıştır.

3.2. Bulgular

3.2.1. Emeklilerin En Çok Talep Edildiği Meslekler

İncelenen 240 iş ilanınının 104'ü İstanbul, 95'i Ankara, 20'si Antalya, 2'si İzmir, 2'si Adana, 1'i Samsun, 1'i Balıkesir, 1'i Bartın, 1'i Bursa, 1'i Elâzığ, 1'i Erzurum, 1'i Gaziantep, 1'i Giresun, 1'i Kocaeli, 1'i Muğla ve 1'i Yalova illerini kapsamaktadır; 6 ilanda ise herhangi bir il tercihi belirtilmemiştir. Bu ilanların önemli bir kısmınının hizmetler sektörünün alt faaliyet alanlarında gerçekleştirilen iş ve meslekler olduğu görülmektedir.

Tablo 1: İş İlanlarına Göre Emeklilerin En Fazla Talep Edildiği Meslekler

Meslekler	Sıklık	Yüzde
Profesyonel meslek mensupları	67	28%
Kişisel hizmet veren elemanlar	67	28%
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	33	14%
Güvenlik hizmeti veren elemanlar	22	9%
Sanatkârlar ve ilgili meslek çalışanlar	17	7%
Büro elemanları	14	6%
Satış hizmeti veren elemanlar	11	5%
İdari Müdür/Yönetici	5	2%
Yardımcı profesyonel meslek mensupları	4	2%
TOPLAM	240	100%

Emekli talebinin hem nitelik ve uzmanlık gerektiren mesleklerde, hem de nitelik gerektirmeyen işlerde yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Emeklilerin neredeyse 1/3'ü profesyonel mesleklerde talep edilirken; 1/3'ü kişisel hizmet faaliyetlerinde yoğunlaşmaktadır. Bu meslekler dışında emekli talebi sırasıyla, nitelik gerektirmeyen işler, güvenlik hizmetleri, sanatkârlık ile ilgili işler, satış hizmetleri, büro işleri, yöneticilik faaliyetleri, yardımcı profesyonel meslekler ile müşteri hizmetlerinde görülmektedir.

Profesyonel meslekler, teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren, bilimsel bilgiye ve yüksek eğitim becerilerine dayalı mesleklerdir. Yapılan analizlerde, emeklilerin çoğunlukla sağlıkla ilgili profesyonel mesleklerde tercih edildiği (58 ilan); özellikle 60 yaş üstü emekli doktorların özel sağlık sektörü için rafine bir kaynak olduğu görülmektedir. Profesyonel mesleklerde emeklileri istihdam etmek, genç çalışanlara bilgi ve tecrübenin aktarılmasını kolaylaştırırken, işverenlerin eğitim maliyetlerini düşürmektedir. Ancak sektörün kendine özgü ticari gereklilikleri de emekli istihdam etmeyi kimi durumlarda koşullamaktadır. Özel hastaneler yönetmeliğine göre⁷, özel hastanelerin kurulabilmesi ve çeşitli uzmanlık alanlarında faaliyet gösterebilmesi için belirli sayıda uzman doktoru istihdam etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde faaliyetleri askıya alınmakta; belirli bir süre içerisinde bu koşulu yerine getiremediklerinde faaliyetlerine son verilmektedir. Yine aynı yönetmeliğe göre, 60 yaş ve üstü doktor istihdam etmek özel hastanelere tahsis edilen kadro sınırlamasına dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla özel hastanelerin yeni uzmanlık alanları açarak faaliyetlerini genişletmeleri için 60 yaş ve üstü hekimlere olan talebi giderek artmaktadır. Sağlıkla ilgili profesyonel meslek mensupları için verilen ilanların 8'i emekli hemşire, 2'si ise emekli ebe talebini içermektedir.

Tablo 2: Emeklilerin En Fazla Talep Edildiği Profesyonel Meslek Grupları

Profesyonel meslek mensupları	Sıklık	Yüzde
Sağlık ile ilgili profesyonel meslek mensupları	58	87%
Finans ile ilgili profesyonel meslek mensupları	5	7%
Mühendislik ile ilgili profesyonel meslek mensupları	2	3%
Eğitim ile ilgili profesyonel meslek mensupları	1	1%
Hukuk ile ilgili profesyonel meslek mensupları	1	1%

⁷ [<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4854&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>]

TOPLAM	67	100%
---------------	-----------	-------------

Profesyonel mesleklerle ilgili diğer ilanlarda emekli muhasebeci (3 ilan), bankacı (2 ilan), su yapıları kontrol mühendisi, makine mühendisi, kreşte istihdam edilmek üzere emekli öğretmen ve hukuk danışmalığı için emekli hâkim talep edilmektedir.

Emekli talebinin yoğun olduğu diğer bir meslek grubu ise kişisel hizmet veren çalışanlardır (67 ilan). Bu ilanlar içinde kamyon, tır, servis şoförü talebinin oldukça yoğun olduğu görülmektedir (48 ilan). Tecrübeli olmak neredeyse tüm şoför ilanlarının ortak özelliğini oluşturmakla birlikte, belirli bir sınıf ehliyete sahip olmak gibi teknik yetkinlikler de oldukça sık dile getirilmektedir. Emekli şoför talebini kapıcı, bahçıvan gibi bina temizlik ve bakım işleri, aşçı, garson, resepsiyonist gibi diğer kişisel hizmet meslekleri takip etmektedir.

Tablo 3: Emeklilerin En Fazla Talep Edildiği Kişisel Hizmet Faaliyetleri

Kişisel hizmet veren elemanlar	Sıklık	Yüzde
Şoför	48	72%
Bina temizlik ve bakım işleri sorumluları (Kapıcı-Bahçıvan)	7	10%
Aşçı	6	9%
Resepsiyonist	3	4%
Garson	2	3%
TOPLAM	67	100%

Nitelik gerektirmeyen işlerde emekli talebi ise tüm ilanların %14'ünü oluşturmaktadır (33 ilan). Özellikle işyerlerinin temizlik, yemek, çay gibi işlerinin yapılması; paket servis gibi kurye faaliyetlerinin yürütülebilmesi için emekli tercih edilmektedir. İlanların bir kısmı herhangi bir faaliyet alanı belirtmeksizin “vasıfsız emekli” talep ederken, çok az kısmında poşet, kese kâğıdı, imsakiye yapımı gibi vasıfsız üretim işleri için emekli aranmaktadır. Nitelik, teknik bilgi ya da uzmanlık gerektirmeyen bu tür işlerde kayıt dışı istihdam edilme olanaklarının daha fazla olması nedeniyle emeklilerin tercih edildiği düşünülmektedir (Durusoy Öztepe, 2018).

Tablo 4: Emeklilerin En Fazla Talep Edildiği Nitelik Gerektirmeyen İşler

Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	Sıklık	Yüzde
Temizlik-Çay-Yemek işleri	12	36%
Kurye	11	33%
Faaliyet alanı belli olmayanlar	7	21%
Vasıfsız üretim işçileri	3	9%
TOPLAM	33	100%

Emekli talebinin görüldüğü diğer bir faaliyet alanı ise güvenlik hizmetleridir (22 ilan). Bekçi (11 ilan) ve güvenlik görevlisi (11 ilan) ilanları bu grupta değerlendirilmiştir. Tornacı (5 ilan), kaynakçı (3 ilan), elektrik teknisyeni (3 ilan), kaporta ustası (2 ilan), marangoz (1 ilan), terzi (1 ilan), mermer ustası (1 ilan) ve matbaa ustası (1 ilan) ilanları ise özel teknik, pratik bilgi ve beceri gerektiren meslekler olması sebebiyle sanatkârlar ve ilgili meslek çalışanları olarak gruplandırılmıştır. El gücü ile yapılan ve üretim sürecinin tüm aşamaları hakkında teknik bilgiyi gerekli kılan bu tür işlerde yine uzmanlık ve deneyim gerekli olduğundan emekli işgücü talep edilebilmektedir. Analiz edilen ilanların 14'ü ise büro işlerinde çalıştırılmak üzere emekli talep etmektedir. Bu ilanların bir kısmı (5 ilan) “sekreterlik” gibi genel büro faaliyetleri iken; bir kısmı (5 ilan) “sayım görevlisi, depo elemanı” gibi malzeme kayıtlarının tutulması ya da stokların takibini gerekli kılan faaliyetler ile “tahsildar” (4 ilan) gibi müşterilerle parasal işlerin takibini gerekli kılan ilişkileri faaliyetlerden oluşmaktadır. İlanların %5'i ise (11 ilan) gayrimenkul, benzinlik, market, mağaza, manav gibi işyerlerinde satış ve pazarlama işlerini yapabilecek emeklileri aramaktadır. Geriye kalan ilanların 5'i mağaza müdürlüğü; 4'ü hasta kabul görevlisi, tıbbi sekreter gibi yardımcı sağlık personeli istihdamını içermektedir.

3.2.2. İş İlanlarının Betimleyici Özellikleri

Verilen iş ilanlarında aday emeklilerde aranan özellikler sektörün yapısına, işin nitelik ve gerekliliklerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, işverenler bazı özelliklere sahip emeklileri işe almaya daha fazla istekli olabilmekte ya da başka bir ifade ile emeklilerin sahip olduğu bazı bireysel özellikler işveren üzerinde olumlu etki yaratarak tercih edilebilirliklerini arttırmaktadır.

Tablo 5: Aday Emeklilerde Aranan Özellikler

Özellikler	Sıklık	Hangi işlerde talep edildiği
Asker-polis emeklisi	16	Güvenlik görevlisi, mağaza müdürü
Genç	14	Sekreter, Kurye, aşçı, şoför, satış elemanı, kaynak ustası, güvenlik görevlisi
Vardiyalı / gece çalışabilen	14	Bekçi, güvenlik görevlisi, resepsiyonist, satış elemanı
E sınıfı ehliyetli, sürücü belgeli, scr belgeli	14	Şoför
60 yaş ve üzeri	12	Doktor
Tecrübeli	10	Garson, şoför, kaporta ustası, tezgâhtar
Kısmi zamanlı /partime çalışabilecek	5	Bahçıvan, doktor, hemşire, kurye
Dinamik	4	Tahsildar, tornacı, şoför
Yatılı çalışabilecek	4	Bahçıvan
Bilgisayar kullanabilen	4	Sekreter
Referanslı	3	Şoför, gece bekçisi
Kadrosuzluktan emekli olmuş	3	Doktor
Güvenilir	1	Tahsildar
Sorumluluk alabilen	1	Resepsiyonist

İş ilanlarının betimleyici özellikleri, aday emeklinin bireysel özellikleri, geçmiş iş deneyimler, mesleki tecrübesi, teknik bilgi, belge ve yeterlilik düzeyleri ile açık işlerin gerektirdiği çalışma koşulları etrafında yoğunlaşmaktadır. Örneğin, asker ya da polis emeklisi olmak işverenlerin güvenlik görevlisi istihdamını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla önceki iş deneyiminin emeklilik sonrası istihdam edilebilirliği en fazla etkilediği meslek güvenlik görevlisi mesleğidir. 5188 sayılı Güvenlik Hizmetleri Kanun'una⁸ ve uygulama yönetmeliğine⁹ göre genel kolluk kuvvetlerinden ve Milli İstihbarat Teşkilatından emekli olanlar ile en az beş yıl fiilen bu görevlerde çalıştıktan sonra kendi istekleri ile görevlerinden ayrılmış olanlardan özel güvenlik temel eğitim şartı aranmamaktadır. Literatürdeki çalışmaların bulgularına benzer şekilde, becerileri ve deneyimi işin gereklilikleriyle uyumlu olan bir emekliyi işe almanın maliyeti, bu becerilere sahip olmayanlara göre daha düşük olduğundan, işverenlerin önceki mesleklerine benzer bir pozisyona başvuran emeklileri işe alma olasılıkları daha yüksek görünmektedir (Karpinska vd., 2013).

Bazı mesleklerde ise “genç emekli” olma koşulu daha belirgin hale gelmektedir. Özellikle “şoförlük” gibi dikkat, sorumluluk ve dayanıklılık gerektiren mesleklerde genç ve dinamik bir imaj sergilemek istihdam edilebilirliği arttırmaktadır. Fiziksel özelliklerle birlikte, tecrübe, deneyim ve mesleki yeterlilik belgelerine sahip olmak (b sınıfı ehliyet, src belgesi vs.) bu meslek için en sık dile getirilen ifadelerdir. Yalnızca şoförlük mesleği için değil aynı zamanda sekreter, kurye, satış elemanı, tezgâhtar, garson gibi müşterilerle daha sık ve doğrudan iletişim kurmayı gerektiren mesleklerde de genç, dinamik ve tecrübeli olmak sıklıkla talep edilmektedir.

Bazı mesleklerde ise belirli bir yaşın üzerinde olmak ayrıca tercih sebebidir. Hekimlere yönelik ilanlarda ilk ifade edilen husus kuşkusuz “emekli kardiyoloji uzmanı, emekli kadın doğum uzmanı, emekli çocuk doktoru” ilanlarında olduğu gibi ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarıdır.

⁸ [<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5188.pdf>]

⁹ [<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7190&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>]

Bununla birlikte, “60 yaş ve üstü” ifadesi hekim talep eden pek çok iş ilanında yer almaktadır. Bu durumun, yukarıda da değinildiği gibi, özel hastanelerin emekli hekim istihdamı ile hekim kadrolarını arttırma ve faaliyet alanlarını genişletme ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş ilanlarında en çok ifade edilen diğer bir özellik “vardiyalı ya da gece çalışmaya” istekli olmak hususudur. Bu nitelik özellikle bekçi talep eden ilanlarda sıklıkla dile getirilmektedir. Her ikisi de güvenlik hizmetleriyle ilgili olmasına rağmen güvenlik görevlisi talebinde kişinin önceki mesleği ve bu meslekten getirdiği tecrübe birincil tercih sebebi iken, bekçi talebinde vardiyalı ya da gece çalışmaya uygun olma talebi ağır basmaktadır. Bekçi talebinde olduğu gibi bahçıvanlık işlerinde de yatılı ve kısmi zamanlı çalışma ön plana çıkmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar, ev ve aile yükümlülüklerinin azalması nedeniyle emeklilerin daha fazla saat çalışabilecekleri konusunda esnek olduklarını ifade etmektedir (Loretto ve White, 2006). Buna ek olarak, genç çalışanlara göre daha sabırlı ve dayanıklı olduklarına dair yaş normlarının varlığı, vardiyalı ve gece çalışmanın bulunduğu mesleklerde emekli talebini arttırmaktadır.

Çok az sayıda olmakla birlikte bazı ilanlarda ise “güvenilirlik” unsuruna vurgu yapılmıştır. “Güvenilir tahsildar” örneğinde olduğu gibi bu özelliği doğrudan talep eden ilanların yanında “referanslı şoför, referanslı gece bekçisi” gibi bu ihtiyacı dolaylı olarak dile getiren ilanlar da bulunmaktadır.

3.2.3. İşverenlerin Emekli İstihdam Etme Nedenleri

Emeklilerin en çok talep edildiği sektörler göz önünde bulundurularak, 5510 sayılı Kanun’un (4-1/a), (4-1/b) ve (4-1/c) statülerine göre emekli aylığı almakta iken çalışma hayatına geri dönmüş kişileri istihdam eden 14 işveren, işveren vekili ve insan kaynakları uzmanı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmecilerden 1’i özel güvenlik hizmetlerinde, 4’ü sağlık hizmetlerinde, 2’si mali müşavirlik-muhasebe işlerinde, 2’si inşaat sektöründe, diğerleri ise otomotiv, mobilya, tekstil, restoran ve yiyecek içecek hizmetleri ile perakende ticaret sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Emekli istihdamının en fazla sağlık sektöründe gerçekleştiği, onu özel güvenlik faaliyetlerinin izlediği görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya İlişkin Katılımcı Verileri

Katılımcı Kodu	Toplam Personel Sayısı	İstihdam Edilen Emekli Personel Sayısı	Faaliyet Gösterdiği Sektör
K1	85	20	İşletme Destek Hizmetleri / Özel Güvenlik Faaliyetleri
K2	270	25	Sağlık Hizmetleri/Özel Hastane
K3	13	2	Restoran ve Yiyecek İçecek Hizmetleri
K4	4	2	Mali Müşavirlik /Muhasebe Faaliyetleri
K5	2	1	Otomotiv
K6	5	2	İnşaat
K7	330	20	Sağlık Hizmetleri/Özel Hastane
K8	114	4	İnşaat
K9	3	1	Mali Müşavirlik /Muhasebe Faaliyetleri
K10	11	2	İmalat (Mobilya)
K11	37	7	Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi
K12	65	5	Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi
K13	17	3	Tekstil
K14	1	1	Perakende Ticaret

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre işverenlerin emekli bireyleri istihdam etme istekleri dört ana neden etrafında toplanmaktadır.

a) Bilgi ve Deneyim

Emekli istihdamına yönelik görüşmecî ifadeleri büyük ölçüde emeklilerin iş ve hayat deneyimleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Özellikle emekli olmadan önce benzer bir işte bilgi ve deneyim emekli bireyin istihdam edilme şansını arttırmaktadır. Bu anlamda işverenlerin emeklilerin bilgi ve deneyiminden yararlanma isteği literatürdeki diğer çalışmaların bulguları ile (Qu ve Cheng 1996; Taylor ve Walker 1998; Van Dalen vd., 2010; Loretto ve White, 2006; Heyma vd., 2014, Skučienė ve Moskvina, 2019) benzerlik göstermektedir.

“... Emekli adam bu işin içinden gelmiş, işi öğretecek bi durum yok bugün başlar başlamaz işi yapmaya başlıyor. Emekli personelin bilgi ve tecrübesi çok önemli...”
(K4).

“... Bizim sektörde bu işi meslek edinmiş insan sayısı çok az çıraklıktan yetişen adam sayısı yok denecek kadar az mesela garson olarak çalışmak isteyen o kadar çok kişi geliyor ki deme gitsin ama gelenler hep gelip geçici mesleği garsonluk olan ya da aşçılık olan yok gibi. Biz özellikle bu işleri daha önceden yapmış emeklileri tercih ediyoruz çünkü adam işi biliyor meslek edinmiş anlatabildim mi?” (K3).

“... Emekli çalışanlar tecrübeli oluyor çok yaşlı değilse biz çalıştırıyoruz.” (K10)

“... Keşke bu işleri bilen anlayan daha fazla emekli bulsam tereddütsüz hemen çalışalım derim. Etrafınızda tanıdık bildiğiniz varsa gelsin (gülerek). Değil işi öğretmek daha biz onlardan bir şeyler öğreniyoruz” (K9).

Emekli çalışanların bilgi ve deneyimleri hem sosyal hem de çalışma hayatında rafine bir kaynak niteliğindedir (Çakır, 2011: 156-157). Emekli olmayan genç çalışanların iş deneyim ve bilgileri ise bu bağlamda emekli çalışanlara nazaran daha düşük kabul edilmektedir. İşverenler, belirli alanlarda yetişmiş uzmanlıklara sahip, becerileri ve deneyimi işin gereklilikleriyle uyumlu emeklileri çalıştırmayı, bu becerilere sahip olmayanlara göre daha fazla tercih etmekte; bu sayede işi öğretme maliyetinden ve zamanından tasarruf etmektedirler (Karpinska vd., 2013; Durusoy Öztepe, 2018). Özellikle ustalık gerektiren ve genç nesil tarafından çok rağbet görmeyen ya da genç çalışanların eğitilmesinin zaman ve maliyet gerektirdiği mesleklerde (örneğin, marangozluk, inşaat işleri, araç tamir işleri, garsonluk vb. meslekler) emekli istihdam etme ihtiyaç ve arzusu giderek artmaktadır. Benzer şekilde, muhasebecilik gibi profesyonel bilginin daha genç çalışanlara transferinin ve kurumsal hafızanın korunmasının gerekli olduğu mesleklerde de emekliler önemli birer işgücü kaynağı olarak kabul edilmektedirler.

b) Çalışma Koşullarına Uyum Sağlama – Sebatkâr Olma

Literatürde “örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak tanımlanan ve formel iş sorumluluklarının ötesinde sergilenen bazı davranış ve roller bulunmaktadır. Bu davranışlar, öngörülemeyen işleri sorun çıkarmadan kabul etme, fedakârlık yaparak görevi üzerine alma, işi yaparken güçlük yaşayan diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme, işi bitirmeden işyerinden ayrılmama ya da hastayken bile izin almadan çalışmaya devam etme, sorunlar karşısında şikâyet etmeden çalışmaya devam etme ya da sorunları çözmek için çaba harcama şeklinde örneklendirilmektedir (Organ, 1988’den aktaran Polat Dede, 2019: 296). Emekli istihdamının talep tarafıyla ilgilenen çalışmalarda da ifade edildiği gibi (Qu ve Cheng 1996; Taylor ve Walker 1998; Van Dalen vd., 2010; Loretto ve White, 2006; Heyma vd., 2014, Skučienė ve Moskvina, 2019), olgunluk, güvenilirlik, sadakat, dayanıklılık, sabır, disiplin gibi emeklilere atfedilen örgütsel vatandaşlık davranışları, onları genç çalışanlara göre daha tercih edilebilir hale getirmektedir. Bununla birlikte, emekli çalışanların stres yaratan durumlardan genç çalışanlara kıyasla daha az etkilendiği, stres yönetimini daha iyi yapabildikleri, uzun vadeli ve geniş kapsamlı çalışma sistemlerine kolayca uyum sağlayabildikleri ayrıca yaş ilerledikçe

işyerindeki sorumluluğun artmasına bağlı olarak, devamsızlık sürelerinin azaldığı (Akçay, 2015:194-195), genç çalışanlara göre işlerine daha fazla bağlı oldukları, bir işi iyi yapmaktan gurur duydukları ve genç meslektaşlarından daha fazla 'işte kalma arzusunun' sahip oldukları (Loretto ve White, 2006) başka çalışmalarla da desteklenmektedir.

"... Emekli çalışanlar diğer çalışanlar gibi vara yoğa izin (ücretsiz izin), rapor almıyorlar, işlerin yoğun olduğu zaman bir bakıyorsun adam pat diye rapor almış hasta olsa neyse ama alıyor işte ne yapacaksın, tam adam lazım olduğu zaman, emekliler de bu durum daha az geçekten ..." (K13).

"... Bizim işler biraz zor icabında gececiliği de var gündüzcülüğü de var tabi bu çalışma koşulları herkese kolay gelmiyor ilk başlarda gençler bir hevesle başlıyorlar ama sonra hemen pes ediyorlar ama emekliler daha dayanıklı oluyor hayatın zorluğunu biliyor öyle hemen pes etmiyorlar bende emekliyim mesela ..." (K1).

Uzun süre çalışma hayatında olmalarıyla elde ettikleri deneyim ve tecrübe, emeklilerin çalışma hayatındaki zorluklara karşı daha dayanıklı olması, zorlu çalışma koşullarına daha çabuk uyum sağlaması gibi iş performansında kilit rol oynayan niteliklerini sağlamlaştırmaktadır. Özellikle tekstil gibi çalışma sürelerinin uzun ve çalışma şartlarının zor olduğu işler ile güvenlik görevlisi gibi vardiyalı ve gece çalışmanın bulunduğu mesleklerde, emeklilerin genç çalışanlara göre daha istikrarlı ve çalışma taahhüdünün daha uzun olduğu görülmektedir. Bu durum, yaşlı çalışanların gençlere kıyasla esnek olmadığı, çalışma koşullarına uyum sağlamada sorun yaşadığı, hastalık nedeniyle işe devamsızlık oranlarının yüksek olduğu ve bu yüzden onları istihdam etmenin maliyetli olduğunu ileri süren (Qu ve Cheng 1996; Taylor ve Walker, 1998; Gringart vd., 2005; Van Dalen vd., 2010; Heyma vd., 2014; Krajňáková ve Vojtovič, 2017; Tunney ve Mulders, 2022) literatürdeki diğer çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Bu durum yaşlı ve emekli istihdamına yönelik elde edilen bulguların genel geçer olmadığını, emekli işgücünü talep etmenin sektör ve iş bazında değişebileceğini göstermektedir.

c) Emekli İstihdam Etmenin Sağlamış Olduğu Bazı Kurumsal Avantajlar

İş ilanlarının analizinde de tespit edildiği üzere emekli birini istihdam etmenin bazı kurumsal avantajları bulunmaktadır. Özellikle bu durum emekli bireyin uzmanlık, deneyim ve bilgisiyle birleştiğinde işverenin elde edeceği fayda daha da artmaktadır. Özel hastaneler yönetmeliğine¹⁰ göre, bir özel hastanenin hasta kabul ve tedavi edeceği uzmanlık dallarının gerektirdiği personel ile yine hastanenin tıbbî, idarî ve teknik hizmetlerini yürütecek en az beş yıl tabiplik deneyimine sahip bir mesul müdür ve mesul müdür yardımcısını istihdam etmesi gerekmektedir. Ancak özel hastanenin faaliyet izin belgesinde bulunan uzmanlık dallarında yönetmelikte belirtilen gerekli sayıda uzman tabip bulundurmaması durumunda bu uzmanlık alanının faaliyetine son verilmektedir. Bununla birlikte, 60 yaşını dolduran tabipler ile engellilik oranı en az yüzde 60 olan tabiplerin özel hastanelerde boş kadro şartı aranmaksızın çalıştırılabileceği yine bu yönetmelikte düzenlenmiştir. Dolayısıyla, özel hastaneler uzman hekim istihdam etme şartını sağlarken 60 yaş üstü ya da emekli hekimlerden çokça faydalanabilmektedir.

"... Hastanede bir bölüm açabilmek için Sağlık Bakanlığından yani illerde Sağlık müdürlüğünden kadro izni olması gerekiyor. Bu öyle kolay kolay alınabilecek bir izin değil bir sürü prosedürleri var. Ama o bölümde daha önceden çalışmış bir emekli doktor varsa onun kadrosu elinde olmuş oluyor onu direkt olarak o bölümde istihdam edebiliyorsunuz müthiş bir kolaylık" (K2).

Benzer bir durum işyeri hekimliği uygulamasında da görülmektedir. Bilindiği gibi 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanun'unun **tehlike sınıflarına bakılmaksızın tüm işyerlerinin iş**

¹⁰ [<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4854&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>]

güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır¹¹. Tam zamanlı işyeri hekimi çalıştırma zorunluluğu bulunan işyerleri hariç diğer işyerleri bu zorunluluğu tamamen ya da kısmen OSGB adı verilen Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimlerinden sağlayabilmektedir. Ancak hekimlerin tam zamanlı işyeri hekimliği yapma konusunda çok istekli olmadığı, bu hizmetin kamuda çalışan doktorlardan kısmi süreli karşılanmasının ise çok efektif olmadığını dile getiren görüşmeciler işyeri hekimi ihtiyacını büyük ölçüde emekli hekimleri istihdam ederek karşılamaktadır.

“... Bizde emekli olmamış tam süreli doktor çalışan yok çünkü doktorların çoğunluğu ya devlette ya da özel hastanelerde çalışıyor. Haliyle biz de emekli olmuş doktorları işyeri hekimi olarak istihdam ediyoruz. Hem de avantajlı... 195 saatin hepsini kullanabiliyorsun, bu da tehlikeli işyerleri için 1.000 işçiye kadar bakabilir demek ama kısmi süreli yani hem devlette hem de bizde çalışanlar 30 saat çalışabiliyor onlar ise 180 kişiye kadar bakabiliyor” (K11).

İşverenler kimi durumlarda, yasal yükümlülüklerini yerine getirirken yine emeklileri tercih etmektedir. Bilindiği gibi, 4857 sayılı İş Kanun’unun 30. maddesi uyarınca özel sektör işyerleri için % 3 engelli istihdamı zorunludur. İşverenlerin bir kısmı emekli olan engelli çalışanları yeniden istihdam ederek hem yasal zorunluluklarını yerine getirmekte hem de onların uzmanlık ve deneyiminden tekrar yararlanabilmektedir.

“Benzer kolaylık engelli çalışanlarımızda da var örneğin engelli kat görevlisi arkadaşlarımızın emeklilikleri geldiğinde eğer sorunsuz bir personel ise emekli olduktan sonra da çalışmak istediğimizi söylüyorlar hem bu şekilde bir ahde vefa göstermiş oluyoruz hem de engelli kadro zorunluluğumuzu korumuş oluyoruz” (K2).

d) Kayıt Dışı İstihdam Etme Kolaylığı

Emeklileri yeniden istihdam etmek, işverenlere iş sözleşmesinden kaynaklanan çeşitli yükümlülüklerden kurtulma ve kalıcı istihdam taahhüdü olmaksızın istihdam etme fırsatı sunmaktadır (Karpinska vd., 2011; Karpinska vd., 2013). Özellikle kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi gibi eğreti istihdam biçimleri emekli ve yaşlıların artan oranlarda istihdam edildiği çalışma şekilleridir (OECD, 2021a). Bu istihdam biçimlerinin ortak karakteristiği kayıt dışı çalıştırmaya daha açık olmalarıdır. 2016 verilerine göre Türkiye’de emeklilerin %69,1’i kayıt dışı çalışmaktadır (Durusoy Öztepe, 2018: 85).

“...Emekli çalışanlar eline geçecek parayla daha çok ilgileniyor. SGK’ya kaç liradan bildirildiği çok önemli değil bu kesim için, bana elden ver asgari ücretten bildirsene olur diyorlar. İki taraf içinde ekonomik çıkar söz konusu. İşin açıkçası aslında çoğu işyerinde de bu durum böyle ama kimse söylemiyor söylemezde” (K12)

“...Bi de üçe beşe bakmıyor icabında sigorta falan istemiyor zaten emekliyim diyor bizde sigortaya yatıracağımız paradan kar etmiş oluyoruz” (K10).

5510 sayılı Kanun’un geçici 14.maddesine göre; yaşlılık aylığı almakta iken yine Kanunun 4/1-a kapsamında bir işte çalışmaya başlayanlardan ve onları istihdam eden işverenlerden %32 oranında sosyal güvenlik destek primi kesilmesi düzenlenmiştir. Sosyal güvenlik destek primi, erken yaşlarda işgücü piyasasının dışında kalan, ancak yeniden çalışma hayatına dönmek isteyen emeklilerin kayıt dışı çalışmalarını önlemek için başlatılan bir uygulamadır (Arıcı, 2015: 375-376). Ancak bu kapsamda sigortalı olan emekliye, yalnızca iş kazası ve meslek hastalığı sigortası hükümleri uygulanmakta, ödenen bu primin malullük, yaşlılık ve ölüm sigortalarına ilişkin bir katkısı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sosyal

¹¹ [<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>]

güvenlik destek primine tabi bir emeklinin işverene toplam maliyeti, genç bir çalışandan daha fazladır. Ayrıca hazine tarafından verilen %5'lik prim desteği sosyal güvenlik destek primine tabi çalışanlar için uygulanmamakta, dolayısıyla uygulanan prim oranının büyüklüğü ve ödenen prime karşın sunulan edimin niteliği, emekli ve onu çalıştıran işveren açısından, bu uygulamayı cazip olmaktan çıkarmaktadır (Durusoy Öztepe, 2018). En önemlisi emekli olan bireylerin hâlihazırda sağlık yardımlarından da yararlanıyor olması sigortalı çalışma ihtiyacını ortadan kaldırmakta, kayıt dışı emekli istihdamını arttırmaktadır.

Sonuç

Nüfusun yaşlanması ve beraberinde getirdiği risklerin fark edilmesi, ülkeleri daha uzun yaşlara kadar çalışmayı engelleyen istihdam ve sosyal politika önlemlerini yeniden gözden geçirmeleri konusunda harekete geçirmiştir (OECD, 2006). Benzer şekilde uluslararası kuruluşlar yaş ayrımcılığının önlenmesi, uygun çalışma koşullarının yaratılması ve istihdamdan erken ayrılmayı engelleyen tedbirlerin alınması gibi yaşlıların çalışma hayatında daha uzun kalmalarını destekleyici konuların önemle altını çizmektedirler (Okan ve Cam, 2022: 88). Emeklilik harcamaları, kamu harcamaları içinde önemli bir paya sahiptir ve nüfusun yaşlanmasıyla birlikte bu harcama kalemi giderek artış göstermektedir. Bununla birlikte, geçmişte genç işsizliğine bir çözüm olarak getirilen erken emeklilik uygulamalarının beklenen etkiyi gösteremediği; aksine genç emeklilerin önemli bir bölümünün gelirlerindeki azalmayı telafi etmek için çalışma yaşamına tekrar döndüğü anlaşılmaktadır (Durusoy Öztepe, 2018: 52). Bu noktadan hareketle, Türkiye'de dahil olmak üzere ülkelerin önemli bir kısmı 2005-2013 yılları arasında sosyal güvenlik sistemlerinde yapmış oldukları reformlar ile erken emeklilik uygulamalarından vazgeçmiş, emeklilik yaşlarını kademeli olarak arttırmış ve erken emekliliği caydırıcı birtakım önlemler almışlardır¹². OECD genelinde 55-64 yaş arası yaşlı nüfusun istihdam oranları, 2007 yılından 2021 yılına kadar yaklaşık %7,8 oranında artmıştır (OECD, 2021a). Buna paralel olarak, bireylerin işgücü piyasasından ortalama çıkış yaşını gösteren efektif emeklilik yaşları 2001 yılında erkeklerde 61,9, kadınlarda 59,8 iken 2020 yılında erkeklerde 65,5, kadınlarda ise 63,8'e yükselerek hem kadın hem de erkeklerde ortalama 4 yaş artmıştır¹³. Yaşlı istihdamındaki bu artışın yaşlıların ya da emeklilerin çalışma hayatına artan oranda geri dönmesinden ziyade erken emeklilik uygulamalarının rafa kaldırılması gibi bireylerin daha uzun yıllar çalışma hayatında kalmasını teşvik eden uygulamalardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar, işveren tutumlarının da bu yönde olduğunu, yaşlı ya da emekli bir bireyi yeniden işe almaktan ziyade mevcut çalışanı daha uzun yıllar istihdam etmeyi tercih ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin emeklilik ya da emeklilikten sonra çalışma tercihleri, işveren tutumlarından ve işle ilgili faktörlerden ziyadesiyle etkilenmektedir.

Emekli istihdamının talep tarafı, örgütsel yaş normlarından, işgücü ihtiyacına, makro ekonomik değişkenlerden, ülkelerin yaşlı istihdamını destekleyen politikalara ve hatta çalışma hayatına yeniden dönmek isteyen emeklinin beşerî sermaye birikiminden fiziksel özelliklerine kadar pek çok faktörden etkilenebilmektedir. İşverenlerin emekli ve yaşlı istihdamı konusunda isteksiz davrandığını ileri süren çalışmaların çoğu, bunu büyük ölçüde işverenin, diğer çalışanların ve endüstrinin sahip olduğu olumsuz yaş normları ile ilişkilendirmektedir. Yaşlı ve emeklilerin beceri ve yaratıcılık konularında geri kaldıklarına, yeniliklere ve eğitime açık olmadıklarına ya da gençlerin kariyer fırsatlarını engellediklerine dair yaşa özgü klişelerin, önyargı ve ayrımcılığın yaygın olduğu durumlarda yaşlı ve emekli istihdamına olumlu bakılmadığı anlaşılmaktadır. Yaştaki artışla doğru orantılı olarak, verimlilik düşüşlerinin işgücü maliyetlerinde artış yaratacağı endişesi işverenlerin yaşlı ya da emekli istihdamı konusunda isteksiz davranmalarının başka bir nedenini oluşturmaktadır.

¹² [<http://www.oecd.org/els/emp/ageingandemploymentpoliciescountrymonitoring2005-2012.htm>]

¹³ [<https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=PAG&lang=en>]

Kuşkusuz tüm işverenler emekli istihdamına önyargı ile bakmamaktadır. Burada işverenlerin yaşlı ve emeklileri istihdam etme konusundaki motivasyonu oldukça önemlidir. Özellikle yapısal veya tesadüfi işgücü sıkıntısı yaşayan ve geçmişte onları istihdam etme konusunda olumlu deneyime sahip işyerlerinde emekli istihdamının arttığı görülmektedir. Emekli istihdamına olumlu bakan işverenlerin çoğu, onları güvenilirlik, sadakat, tecrübe, sorumluluk, örgütsel bağlılık dâhil olmak üzere birçok olumlu özelliğe sahip olarak değerlendirmektedir. Buna ek olarak, yaşlı işçilerin işte tutulmaları ve emeklilerin yeniden işe alınmaları konusunda ayrımcı davranmayan, iş taleplerini dikkate alan, onlara eğitim ve gelişim fırsatları sunan, iş özerkliği, tanınma, saygı ve mentorluk gibi destekleyici örgütsel iklime sahip işyerleri yaşlı ve emeklilerin çalışmayı en fazla tercih ettiği işyerleri olmaktadır.

Bu anlamda, bilgi, deneyim, dayanıklılık, sabır gibi emeklilere atfedilen olumlu tutumların, işverenlerin onları istihdam etme motivasyonundaki olumlu etkisi bu çalışmanın da en önemli ve literatüre benzer bulgusudur. Literatürden farklı olarak, emekli istihdamının işverene bazı kurumsal, yasal ve maliyet düşürücü avantajlar sağladığı bulgulanmıştır. Türkiye’de emeklilerin yaşlılık aylığı kesilmeden çalışma hayatına yeniden dönebilmelerine imkân tanıyan yasal düzenlemelerin varlığı, işverenlerin emeklileri kayıt dışı çalıştırma motivasyonunu arttırmakta böylece sosyal sigorta prim yüklerini azaltarak onlara bir maliyet avantajı sağlamaktadır.

İş ilanları üzerinden yapılan analizlerde, Türkiye’de emeklilerin en fazla talep edildiği meslekler sağlık ve kişisel hizmet ile ilgili faaliyetleri içermektedir. Özellikle 60 yaş ve üstü emekli doktorların özel sağlık sektörü için rafine bir kaynak niteliğinde olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe emekli hekim istihdam etmenin sağladığı yasal ve kurumsal avantajların emekli istihdamının temel motivasyon kaynağını oluşturduğu tahmin edilmektedir. Emekli talebinin yoğun olduğu diğer bir meslek grubu “şoförlük” mesleğidir. Dikkat, sorumluluk ve dayanıklılık gerektiren bu meslekte “genç, dinamik, tecrübeli” ve gerekli mesleki yetkinlik belgelerine sahip olan emeklilerin daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. Emekli talebinin görüldüğü diğer bir faaliyet alanı ise güvenlik görevlisi ve bekçi gibi meslekleri içeren güvenlik hizmetleridir. Tıpkı şoför talebinde olduğu gibi bilgi ve deneyim güvenlik görevlisi ilanlarında da göze çarpmaktadır. Özellikle asker ya da polis emeklisi olmak özel güvenlik görevliliği için gerekli olan temel eğitim şartını ortadan kaldırmakta böylece eğitime harcanan zaman ve mali külfetten tasarruf edilmektedir. Bekçi ilanlarında ise genellikle açık işin çalışma koşulları ön plana çıkmaktadır. Emeklilerin ailevi yükümlülüklerindeki azalmayla birlikte gece ve vardiyalı çalışmaya daha istekli olabilecekleri düşünüldüğünden emekli talebi makul görünmektedir. Yapılan analizde, emekli işgücü talebinin kapıcı, bahçıvan gibi bina temizlik ve bakım işleri, aşçı, garson, resepsiyonist gibi diğer kişisel hizmet meslekleri ile nitelik gerektirmeyen temizlik, yemek, çay, kurye gibi işlerde sıklıkla yer aldığı görülmüştür. Aşçı, garson, resepsiyonist gibi kişisel hizmet işlerinde olumlu müşteri ilişkileri ve deneyim emekli talebinde belirleyici olurken, nitelik gerektirmeyen işlerin “kayıt dışı” doğası emekli istihdam motivasyonunu arttırabilmektedir.

İşgücü piyasasının talep tarafının, emeklilik ve emeklilik sonrası çalışmanın kilit aktörleri olduğu bu çalışma ile bir kez daha teyit edilmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın emekli istihdamının talep tarafı hakkında bir öngörü sunmakla birlikte geliştirilmeye açık yanları da bulunmaktadır. Araştırma, hali hazırda emekli istihdam eden ya da iş ilanı vererek emekli istihdam etmeye istekli işverenlerin tutumlarını analiz etmektedir. Bu anlamda elde edilen veriler emekli istihdamının olumsuz ya da tercih edilmeyen taraflarını açığa çıkaramadığı için eksik kalmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmaların gösterdiği gibi emekli istihdamı yalnızca işveren tutumlarından değil aynı zamanda sektörün yapısından, işin gereklerinden, örgütsel düzenlemelerden ve diğer çalışanların tutumlarından da önemli ölçüde etkilenmektedir. Emekli istihdamının talep tarafının, sektörel bazda ve endüstrinin özellikleri dikkate alınarak incelenmeye, insan kaynakları uygulamaları ile işyerindeki diğer çalışanların tutumlarının da

analiz edildiği daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye’de emekli istihdamının hem arz hem de talep tarafının gerek toplumsal cinsiyet gerekse sigortalılık statüleri bazında ayrıştırılarak incelenmesinin de literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Mali Destek: Yazarlar bu çalışma için mali destek almamıştır.

Peer Review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors did not received financial support for this study.

Kaynakça

- Adams, G. ve Rau, B. (2004) *Job Seeking Among Retirees Seeking Bridge Employment*. Personnel Psychology. 57 (3), 719-744.
- Akçay, C. (2015) Yaşlılık ve Emeklilik. Ankara: Pegem Akademi.
- Anderson, R. (2017) *AB’de Çalışma Hayatının Uzatılmasına Yönelik İşyeri Uygulamaları, Gerontoloji: Kapsam, Disiplinlerarası İşbirliği, Ekonomi ve Politika içinde, (Ed.) İ.Tufan, M. Durak, 511-527*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Arıcı, K. (2015) Türk Sosyal Güvenlik Hukuku. Ankara: Gazi Kitapevi
- Armstrong - Stassen, M. (2008) *Organisational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers*, Human Resource Management Journal 18 (1), 36-53.
- Beehr, T. A. ve Bennett, M. M. (2007) *Examining Retirement From a Multi-Level Perspective, in K. S. Shultz and G. A. Adams (eds.), Aging and Work in the 21st Century. 277-302*.
- Beehr, T. A. ve Bennett, M. M. (2015) *Working After Retirement: Features of Bridge Employment and Research Directions*. Work, Aging and Retirement. 1 (1), 112-128.
- Bryson, A., Forth, J., Gray, H. ve Stokes, L. (2020) *Does Employing Older Workers Affect Workplace Performance?*. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 59 (4), 532-562.
- Chen, M. K. L., ve Gardiner, E. (2019) *Supporting Older Workers to Work: a Systematic Review*. Personnel Review. 48 (5), 1318-1335.
- Conen, W.S., Henkens, K. ve Schippers, J. (2012) *Employers’ Attitudes and Actions Towards the Extension of Working Lives in Europe*. International Journal of Manpower, Vol: 33 (6), 648-665.
- Çakır, Ö. (2011) Emekliliğin Psiko-Sosyal Boyutu. Ankara: Türkiye Emekliler Derneği Eğitim ve Kültür Yayınları.
- Durusoy Öztepe, N. (2018). Türkiye’de Çalışma Yaşamında Emekliler, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Durusoy Öztepe, N. ve Kamber Kıvıncı, A. (2019) *Fırsat mı Kriz mi? Mavi Yakalı Çalışanların Emekliliğe Yönelik Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi. 9 (2) , 319-334.
- Eurofound (2016) *Extending Working Lives Through Flexible Retirement Schemes: Partial Retirement, Luxembourg: Publications Office of the European Union*. [www.op.europa.eu/en/home] (Erişim Tarihi:25.10.2022)
- Fasbender, U., Wang, M., Voltmer, J. ve Deller, J. (2015) *The Meaning of Work for Post-retirement Employment Decisions*. Work, Aging and Retirement, 2 (1), 12-23.
- Galkutè, M., ve Herrera, M. S. (2020) *Influencing Factors of Post-retirement Work: A Systematic Literature Review*. International Review of Sociology. 30 (3), 496-518.
- Gökçeoğlu Balcı, Ş. (2017) Sosyal Güvenlik Hakkı Açısından Yaşlı Bakımı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Gringart, E., Helmes, E., ve Speelman, C. P. (2005) *Exploring Attitudes Toward Older Workers Among Australian Employers: An Empirical Study*. Journal of Aging and Social Policy, 17 (3), 85-103.

- Hess, M., Naegele, L. ve Mäcken, J. (2021) *Attitudes Towards Working in Retirement: a Latent Class Analysis of Older Workers' Motives*. European Journal of Ageing. 18 (3), 357-368.
- Heyma, A., Werff, S., Nauta, A. ve Sloten, G. (2014) *What Makes Older Job-Seekers Attractive to Employers?*. De Economist. 162, 397-414.
- Kamber Kıvıncı, A. (2021) Türkiye'de Çalışma Yaşamında Yaşa Dayalı Ayrımcılık: Sosyal Psikolojik Bir İnceleme, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
- Kantarıcı, T. and Van Soest, A. (2008) *Gradual Retirement: Preferences and Limitations*. De Economist. 156 (2), 113–144.
- Karpinska, K., Henkens K. ve Schippers, J. (2011) *The Recruitment of Early Retirees: A Vignette Study of the Factors That Affect Managers' Decisions*. Ageing and Society, 31 (4), 570-589.
- Karpinska, K., Henkens K. ve Schippers, J. (2013) *Hiring Retirees: Impact of Age Norms and Stereotypes*, Journal of Managerial Psychology, 28 (7/8) 886 – 906.
- Kim, S., ve Feldman, D. C. (2000) *Working in Retirement: The Antecedents of Bridge Employment and Its Consequences for Quality of Life in Retirement*. Academy of Management Journal, 43 (6), 1195–1210.
- Krajňáková, E., ve Vojtovič, S. (2017) *Struggles of Older Workers at the Labour Market*, Economics and Sociology, 10 (1), 319-333.
- Loretto, W., ve White, P. (2006) *Employers' Attitudes, Practices and Policies Towards Older Workers*. Human Resource Management Journal, 16 (3), 313–330.
- McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C. ve Cleveland, J.N. (2014) *Who is Considered an Older worker?*. Human Resource Management Journal, 24 (4), 374-393.
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2022) *İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu* [www.mevzuat.gov.tr] (Erişim Tarihi: 29.11.2022)
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2022) *Özel Hastaneler Yönetmeliği* [www.mevzuat.gov.tr] (Erişim Tarihi: 29.11.2022)
- OECD (2006) *Ageing and Employment Policies: Live Longer, Work Longer* [www.oecd.org] (Erişim Tarihi: 25.11.2022)
- OECD (2021a) *Older Worker Scoreboard* [www.oecd.org] (Erişim Tarihi: 25.11.2022)
- OECD. (2021b) *Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 indicators*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2022) *Ageing and Employment Policies Country Monitoring 2005-2012* [www.oecd.org] (Erişim Tarihi: 26.11.2022)
- OECD (2022) *Employment rate by age group* [www.oecd.org] (Erişim Tarihi: 26.11.2022)
- OECD.Stat (2022) [www.stats.oecd.org] (Erişim Tarihi: 27.11.2022)
- Okan, M., ve Cam, E. (2022) *Uluslararası Kuruluşların Yaşlı İşgücüne Yönelik İstihdam Politikaları ve Bazı Ülkelere Yönelik İncelemeler*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (82), 53-92.
- Özgen, M., Tuzlukaya S. E. ve Çiğdemoglu, C. (2020) *A Phenomenological Study of Military Retirees: Reasons for Retirement and Post-retirement Employment in Turkish Military staff*. Journal of Research in Emerging Markets. 2 (1), 62–78.
- Pengcharoen, C., ve Shultz, K. S. (2010) *The Influences on Bridge Employment Decisions*, International Journal of Manpower, 31 (3), 322-336.
- Pleau, R., ve Shauman, K. (2012) *Trends and correlates of post-retirement employment, 1977–2009*, Human Relations, 66 (1), 113-141.
- Polat Dede, N. (2019) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma*, Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi. 1 (3), 294-304.

- Qu, H., ve Cheng, S. Y. (1996) *Attitudes Towards Utilizing Older Workers in the Hong Kong Hotel Industry*. International Journal of Hospitality Management, 15 (3), 245-254.
- Rudolph, C. W., ve Toomey, E. (2015) *Bridge Employment*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging, 1-4.
- Ruhm, C. J. (1990) *Bridge Jobs and Partial Retirement*, Journal of Labor Economics, 8 (4), 482-501.
- Shultz K. S., ve Henkens, K. (2010) *Introduction to The Changing Nature of Retirement: An International Perspective*. International Journal of Manpower, 31 (3), 265-270.
- Shultz, K. S. (2003) *Bridge Employment: Work After Retirement*, in G. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes and Results*, 215-241.
- Skučienė, D., ve Moskvina, J. (2019) *Employers' Policies and Attitudes Towards the Performance of Older Employees in Lithuania*. Business: Theory and Practice, 20, 476-484.
- Taylor, P., ve Walker, A. (1998) *Policies and Practices Towards Older Workers: A Framework for Comparative Research*. Human Resource Management Journal, 8 (3), 61-76.
- Taylor, P., Brooke, L., McLoughlin, C. ve Di Biase, T. (2010) *Older Workers and Organizational Change: Corporate Memory Versus Potentiality*. International Journal of Manpower, 31 (3), 374-386
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., Henderikse, W. ve Schippers J. (2006) *Dealing With An Ageing Labour Force: What Do European Employers Expect and Do?*, Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., Henderikse, W. ve Schippers J. (2010) *Do European Employers Support Later Retirement?*. International Journal of Manpower, 31 (3), 360-373.
- Wang, M., ve Shultz, K. S. (2010) *Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation*, Journal of Management, 36 (1), 172-206.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. ve Shultz, K. S. (2008) *Antecedents of Bridge Employment: A Longitudinal Investigation*. Journal of Applied Psychology, 93 (4), 818-830.
- Weckerle, J. R., ve Shultz, K. S. (1999) *Influences on The Bridge Employment Decision Among Older USA Workers*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (3), 317-329.
- Zhan, Y. (2016) *Blended Work: Further Connecting to the Broader Bridge Employment Literature*, Work, Aging and Retirement, 2 (4), 390-395.