

# Türkiye İşgücü Piyasalarında Yaş Ayrımcılığının Nedenleri: Bursa İlinde Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama<sup>1</sup>

## Causes of Age Discrimination in the Labour Market in Turkey: An Application in the Automotive Sector in Bursa Province



Gözde SOYSAL<sup>2</sup>

Makale Geliş Tarihi / Received : 25.04.2025  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 30.12.2025

Araştırma Makalesi  
Research Article

### Öz

Türkiye işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığı oldukça karmaşık bir sorun alanını oluşturmaktadır. Demografik yapıdaki dönüşümle birlikte ilerleyen yaşlarda çalışanların daha fazla işgücü piyasalarında yer alacağı riskine karşılık yaş ayrımcılığının asıl nedenini; işgücü piyasasındaki dönüşümlerle birlikte örgütlerde ideal çalışan yaşının orta yaşların altına çekilmesi ve yaşlı kategorisinin erken yaşlarda başlaması oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı; Bursa ilinde otomotiv sektöründe çalışan 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların yaşın getirdiği dezavantajlar doğrultusunda karşılaştıkları sorunları ayrımcılık, güvencesizlik, teknolojiye uyum, farklı kuşaklarla ilişkiler çerçevesinde değerlendirmeye çalışmaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma süresince toplam 30 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde Türkiye’de otomotiv sektöründe iş arama süreçlerinde 40’lı yaşların önemli bir dezavantaj olduğu ve yaş nedeniyle doğrudan ayrımcılığa uğramanın kaçınılmaz olduğu, istihdam süreçlerinde yaş ve verimlilik arasında ilişki kurularak dolaylı ayrımcılığın yaşandığı, 40 yaş üzeri çalışanların örgüt içinde yaptıkları işe bağlı olarak heterojen bir grup olmaları neticesinde yeni teknolojilerden etkilenme düzeylerinin farklı olduğu, genç çalışanlarla kıyaslanarak sıklıkla işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik yaşadıkları, genç kuşakla aralarında iletişim başta olmak üzere örgüte bağlılık vb. pek çok konuda farklılıkların olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İşgücü Piyasaları, Yaş, Yaş Ayrımcılığı

### Abstract

Age discrimination in the Turkish labor market is a complex problem area. Despite the risk that with the transformation in the demographic structure, older workers will be more likely to take part in the labor market, the main reason for age discrimination is that the ideal age of employees in organizations has been lowered below middle age and the category of elderly has started at an early age with the transformations in the labor market. In this context, the aim of the study is to try to evaluate the problems faced by blue-collar employees over the age of 40 working in the automotive sector in Bursa within the framework of discrimination, precariousness, adaptation to technology and relations with different generations. Semi-structured interview method, one of the qualitative research methods, was used in the study. A total of 30 people were interviewed during the study. As a result of the interviews, it was found that 40s is a significant disadvantage in job search processes in the automotive sector in Turkey and it is inevitable to be discriminated directly due to age, indirect discrimination is experienced by establishing a relationship between age and productivity in employment processes, employees over 40 are a heterogeneous group depending on the work they do in the organization, their level of being affected by new technologies is different, they often experience precariousness about losing their jobs compared to younger employees, and there are differences between them and the younger generation in many issues such as communication, commitment to the organization, etc.

**Keywords:** Labour Markets, Age, Age Discrimination

<sup>1</sup> Bu çalışma “Türkiye’de Toplumsal Yaşlanma ve Çalışma Hayatı: Özellikler, Sorunlar ve Bir Uygulama” isimli yayınlanmamış doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Arş. Gör. Dr. Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü, [gsoysal@uludag.edu.tr](mailto:gsoysal@uludag.edu.tr)

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2025 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

## Extended Abstract

The demographic transformation with declining birth rates, decreasing mortality rates and rising median age has significant effects on labor markets. In this process, the aging of the labor force becomes inevitable and individuals who are physiologically older are increasingly employed in 21st century labor markets. Under these circumstances, age discrimination can be considered as an important problem area with the prolonged duration of employment. However, in terms of the Turkish labor market, the prolonged duration of employment is an insufficient reason to explain age discrimination. This is because even though Turkey is in the last phase of the demographic window of opportunity, the opportunities created by the young population have not completely disappeared as this process has not yet been completed. Therefore, the labor force participation rates of older age groups are still behind those of older societies. The main reason why age discrimination is a complex problem in the 21st century labor market in Turkey is that with the transformations in the labor market, the ideal age of employees in organizations has fallen below middle age and the category of elderly has started at an early age. Organizational managements evaluate older employees with the idea that they will show resistance in adapting to changing conditions, that they will have problems in adapting to new technologies, and that their skills have lost their importance. In this context, while organizations consider the young workforce as a valuable resource in managerial preferences in line with their goals such as intense competition, high performance, rapid adaptation to changing conditions, organizational agility, they tend towards practices that will reduce the average age of employees. Especially in sectors where new production technologies are used intensively, the onset of age discrimination starts as early as the 40s, as it is accepted that age is a factor that weakens the acquisition of new skills. On the other hand, the category of elderly in working life is shaped by retirement age rather than biological age in line with age stereotypes. Although Turkey has a low average retirement age among OECD countries, the right to retire can be reached in the 40s with the early retirement practices that come to the agenda from time to time. At the age of 40, individuals approaching the retirement age may be subjected to age discrimination in line with age stereotypes, even though they have no physiological and mental limitations. At this point, it is possible to say that the pension systems of countries are an institutional factor shaping age discrimination. As a result, age discrimination in the 21st century Turkish labor market is an important problem not because of the high labor force participation rates of older workers, but because the category of elderly starts at an early age in line with age stereotypes in organizations. In this context, the aim of the study is to evaluate the problems faced by blue-collar employees over the age of 40 working in the automotive sector in Bursa province, where new technologies are used intensively, within the framework of discrimination, precariousness, adaptation to technology, and relations with different generations through semi-structured interviews. A total of 30 semi-structured interviews were conducted throughout the study. Twelve of the sample group were women, while eighteen were men. In addition, 28 of the sample group consisted of employees over the age of 40, while 2 of the sample group consisted of employees in their 20s in order to evaluate the conditions of young employees. The interviews with the participants were analyzed under four headings: discrimination, technological developments, precariousness and different intergenerational relations, based on the dimensions discussed in the theoretical section. Within the scope of the research, it was tried to evaluate whether individuals experience discrimination based on age in the labor market. In this process, two different dimensions emerged as discrimination in recruitment and employment processes. While the experiences of the participants reveal that the age of 40 is a significant disadvantage in job search processes in the automotive sector in Turkey and that direct discrimination due to age is inevitable, indirect discrimination is experienced in employment processes by establishing a relationship between age and productivity. Therefore, the first dimension of discrimination emerges in the recruitment process in line with age stereotypes. Employees over 40 years of age are at a great disadvantage

against younger employees in the recruitment process due to reasons such as not being able to adapt to current production technologies, having health problems, and being inefficient in intensive production conditions. The second dimension of discrimination is indirect discrimination based on the level of performance demanded from employees by organizational management. The continuous increase in the performance criteria of organizations due to the renewed and accelerating technology leads to the preference of young employees in recruitment processes. Participants stated that this situation leads to the constant comparison of older and younger employees in the employment processes within the organization and increases the performance pressure on them. In addition, the participants emphasized that when they could not achieve the performance level expected from them, the organizational management often resorted to intimidation policies such as changing shifts, etc., which was very disturbing. Based on the assumption that the knowledge, skills and experience of employees over the age of 40 lose their importance with new production technologies and that they cannot adapt to changing conditions as quickly as younger employees, a significant portion of the participants clearly stated that they are not as skilled as younger employees in adapting to new technologies. However, some of the participants stated that they do not use new technologies due to their work, and therefore technological changes have an impact on their employment processes. This emphasis is extremely important in terms of revealing that the assumption that up-to-date/new technologies are used in all areas of production in the automotive sector is not correct. On the other hand, a limited number of participants stated that experience is still important in their work. At this point, one of the important conclusions reached in the study is that new technologies do not have the same impact on the level of knowledge-skills and experience for everyone as a result of the fact that employees over the age of 40 are a heterogeneous group depending on the work they do in the organization. The interviews make it clear that employees over the age of 40 often experience insecurity about losing their jobs in comparison to younger employees due to their inability to adapt to new technologies and low productivity with advancing age. Some participants stated that when they lose their jobs for any reason, they have to endure many negative situations in the organization because they have no hope of finding a new job because age is a significant disadvantage. In addition, the coexistence of different generations in organizations shows that there are differences between the younger and older generations in many issues such as communication, commitment to the organization, etc. In other words, the fact that the younger generation and the older generation are in the same period in the organization can lead to conflict both in the activities related to the functioning of the organization and in social activities in terms of different communication styles, behavior patterns and thinking styles. There are also significant differences in terms of the value that generations attribute to work and organizational commitment. In the literature, there are many studies indicating that the younger generation has lower organizational commitment than the previous generation. The opinions of the participants in the study are similar. At this point, it is possible to say that older employees are more stable and reliable workforce for the organization compared to younger employees based on their higher commitment to the organization. While participants over 40 years of age criticized the younger generation in terms of work ethics and communication styles, similarly, young employees emphasized that they were not compatible with the older generation in many aspects of the organization. All the results obtained from the interviews constitute evidence that employees over the age of 40 in the automotive sector in Turkey have many disadvantages due to age. As a result, considering that the population will age even more in the coming years and the density of middle-aged groups will increase accordingly, the classification of the elderly workforce of organizations starting from the 40s constitutes an important problem area in terms of the labor market. Research findings also reveal that the qualifications required by organizations, such as the ability to use new production technologies and to adapt quickly to current knowledge and skills, show a downward trend starting in the 40s, which is the main reason for disadvantages such as discrimination and precariousness. For this reason, it is of utmost importance today to give importance to lifelong

education activities of the labor force and to implement regulations that will increase employability, such as retraining activities where they can acquire up-to-date knowledge and skills demanded by the labor market, through public support. Another important point is the implementation of regulations that allow individuals to stay in the labor market for a longer period of time starting from their 40s. In this regard, the provision of some financial support by governments to encourage organizations to employ the age group in question is among the policies that can be implemented. It is also important to increase legal regulations to prevent age-based discrimination and to establish control mechanisms to ensure the implementation of these regulations.

## Giriş

21. Yüzyılda doğum oranlarının azalması ve ölüm oranlarının düşmesi nedeniyle demografik yapıda yaşanan dönüşüm ile birlikte tüm dünyada toplumsal yaşlanma önem kazanmıştır. Dünyadaki eğilimle paralel şekilde son yıllarda Türkiye’de de nüfusun kendini yenileyebilmesi için gerekli olan 2,1 doğurganlık hızının altında gerçekleşen doğurganlık hızı ve düşük ölüm hızları demografik fırsat penceresinin son evresine ulaşıldığını göstermektedir (Arun, 2018: 30-33). Nüfusu yaşlanmakta olan ülkelerin karşılaştığı sayısız riskle beraber işgücü piyasaları açısından yaşa dayalı ayrımcılığın artması önemli bir paradoks oluşturmaktadır. Türkiye açısından henüz ileri yaşların işgücü piyasasındaki yoğunluğu yaşlı toplumların oranlarının gerisindedir. Bu noktada Türkiye işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığının çok ciddi bir sorun alanı olmadığı düşünülebilir (Ulukan, 2020: 95-96). Ancak 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığının asıl nedenini istihdamda kalınan sürelerin uzaması değil, örgütlerin ideal çalışan yaşı ölçütlerinin dönüşüm geçirmesi ve orta yaşların altına çekilmesi oluşturmaktadır. Özellikle yeni teknolojilerin üretimde yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde, güncel bilgi-becerilere sahip olmak ve değişen üretim koşullarına hızla uyum sağlamanın son derece önemli olması genç çalışanları örgütler açısından daha değerli bir kaynak haline getirmektedir. Bu durumda yaş önemli bir dezavantaj haline gelmekte ve yaş ayrımcılığının başlangıcının orta yaşların altına doğru olan eğilimi güçlenmektedir. O nedenle Türkiye işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığını karmaşık bir sorun alanı haline getiren temel dinamik; doğurganlık hızının düşmesi, ortalama yaşam sürelerinin uzaması ve ortanca yaşın yükseliş göstermesi gibi demografik yapıda meydana gelen dönüşümlere zıt bir şekilde işgücü piyasasındaki dönüşümler doğrultusunda örgütlerde yaş ayrımcılığının başlangıcının 40’lı yaşlara kadar düşmüş olmasıdır. Bir diğer ifade ile demografik yapıdaki dönüşüme karşılık, örgütlerin ideal çalışan yaşı ölçütleri işgücü piyasasında yaş ayrımcılığı noktasında çifte tehlike oluşturmaktadır (Günaydın, 2019: 13-15). Ayrıca Türkiye’de zaman zaman bir takım yaş ölçütleri doğrultusunda düzenlenen erken emeklilik uygulamalarının şekillendirdiği yaşlı kategorisi nedeniyle, fizyolojik ya da mental anlamda yaşlılık döneminin hiçbir kısıtına sahip olmayan bireyler, yaşa yönelik kalıp yargılar doğrultusunda emeklilik dönemine yaklaşmaları nedeniyle yaş ayrımcılığı riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Petery, Grosch, 2022: 379-382).

Dolayısıyla günümüz işgücü piyasalarının sahip olduğu dinamizmle birlikte örgütlerde yaşlı çalışan kategorisinin orta yaşlardan itibaren başlaması ve sosyal güvenlik sisteminin belirlediği emeklilik yaşı doğrultusunda yaş ayrımcılığının biyolojik yaşlanma ile olan bağı önemini yitirmiştir. Tüm bunlar yaş ayrımcılığının sadece 65 yaş üzeri bireylerin maruz kaldığı bir risk olarak değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yaşa ilişkin yaşanan dezavantajlar sadece ayrımcılık ile sınırlı kalmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacını; otomotiv sektöründe yer alan 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların örgütlerde değişen yeni teknolojilere uyum sağlama, yaşa dayalı ayrımcılık, güvencesizlik, farklı kuşaklarla iletişim çerçevesinde yaşadıkları sorunları yaş ile ilişkilendirerek değerlendirmeye çalışmak oluşturmaktadır. Çalışmada Bursa ilinde otomotiv sektöründe çalışan 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanlar ile nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Çalışmada öncelikle Türkiye’nin tarihsel süreçte geçirmiş

olduğu demografik dönüşüm ele alınmış ardından yaş ayrımcılığının orta yaşlardan itibaren başlamasına zemin hazırlayan 21. Yüzyıl işgücü piyasaları ve örgütlerindeki dönüşüm vurgulanmaya çalışılmıştır. Son olarak yapılan görüşmeler ile 40 yaş üzeri çalışanların üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan adaptasyon ve beceri değişimi dezavantajları, işlerini kaybetmeye yönelik yaşadıkları güvencesizlik, yeni bir iş bulma/iş değiştirme süreçlerinde yaşa ilişkin kalıp yargılar nedeniyle yaşadıkları hareketlilik dezavantajı ve son olarak örgütlerde farklı kuşakların bir arada çalışması nedeniyle genç kuşak ile aralarında yaşanan iletişim sorunları da değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### 1. Günümüz İşgücü Piyasalarında Yaş Ayrımcılığı ve Nedenleri

Doğurganlık hızının düşmesi ve ölüm oranlarının yavaşlaması ile birlikte toplumsal yaşlanma sürecinde yaşanan demografik dönüşümün işgücü piyasalarına önemli etkileri bulunmaktadır. Toplumların geçirdiği demografik dönüşüm, işgücünün de yaşlanmasına neden olmakta ve daha fazla yaşlı çalışanın yer aldığı demografik çalışan profili 21. yüzyıl işgücü piyasalarının karakteristik özelliği haline gelmektedir (Bauer vd. 2019, Ulukan, 2020: 98-103). “Birleşmiş Milletler Dünya Nüfus Beklentileri 2024” raporunda doğurganlık hızının çok düşük olduğu yaşlı toplumların yanı sıra Türkiye’nin de içinde yer aldığı doğurganlık hızının nüfusun kendini yenileyemeyebilmesi için gerekli (%2,1) oranın altında gerçekleşmeye başladığı ülkelerle birlikte toplumsal yaşlanmanın tüm dünyayı etkisi altına alan küresel bir eğilim olduğu açıkça ortaya koyulmaktadır. Dünya’nın birçok bölgesinde yaşanan demografik dönüşüm ekonomik, sosyal, toplumsal hayata ilişkin doğrudan ve dolaylı olarak pek çok zorluk barındırmaktadır (UN, 2024: 1518). Düşük doğum ve ölüm oranları ile şekillenen demografik dönüşümün son evresinde yer alan Türkiye’de, henüz bu sürecin tamamlanmamış olmasıyla birlikte genç nüfusun oluşturduğu fırsatlar hala devam etmektedir. Dolayısıyla yaşlı toplumlar arasında yer almak yakın gelecekte önemli bir tehdit unsuru oluşturmaya rağmen henüz bu durumun ortaya çıkaracağı sorunlar güçlü bir şekilde hissedilmemektedir (Ursavaş vd. 2021: 646-649, Seçkin, Georges, 2018: 153). Nüfusun yapısal düzeydeki dönüşümüyle birlikte toplumsal yaşlanmanın işgücü piyasaları açısından en önemli sorun oluşturan boyutunu yaş ayrımcılığı oluşturur (Palmore, 2005: 87-90). Yaş bireylerle etkileşimde bulunduğumuzda onlar hakkında fark ettiğimiz ilk özelliklerden biridir. Yaş ayrımcılığı, yaşın bireylerde dezavantaja yol açacak ve kuşaklararası dayanışmayı aşındıracak şekilde kategorize edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (WHO, 2021: 2). Kavramı ilk kez tanımlayan Robert Butler, yaş ayrımcılığını bireylerin yaşları nedeniyle maruz kaldıkları önyargı, ayrımcı tutum ve davranışlar olarak ifade etmektedir (Butler, 1969: 243-246). Palmore ise yaş ayrımcılığını tanımlarken öncelikle, ırkçılık ve cinsiyetçilik gibi doğuştan yada biyolojik olarak sahip olunan değiştirilemeyecek ve yaşam boyu süren niteliklerden kaynaklanan ayrımcılık türlerinden farkını vurgulamıştır. Yaşa ilişkin önyargılar neticesinde şekillenen yaş ayrımcılığı, ortalama yaşam sürelerinin uzamasıyla birlikte her bireyin karşı karşıya kalması muhtemel bir ayrımcılık türünü oluşturmaktadır (Palmore, 2001: 572-575). Türkiye’de özellikle işgücü piyasası ve yaş ayrımcılığına ilişkin oldukça sınırlı düzeyde çalışma bulunmaktadır. Bu durumun temel nedenini, yaşanan demografik dönüşüm sürecinde orta yaş üzeri grupların işgücü piyasasındaki oranı artış göstermekle birlikte henüz yaşlı nüfusun hâkim olduğu ülkeler düzeyine ulaşmamış olması oluşturmaktadır (Ulukan, 2020: 95-98). Ancak 21. yüzyılda işgücü piyasaları ve örgütleri açısından Türkiye’de yaş ayrımcılığı, ilerleyen yaşlarda çalışanların daha fazla işgücü piyasasında yer alması dışında çok daha farklı bir yapıya sahiptir.

Öncelikle yaşlılık kategorisi, fiziksel ya da mental açıdan yaşanan kısıtlar ile açıklanan bir evre olmaktan çok içinde yaşanan topluma ve döneme göre anlam kazanan çok yönlü bir olgudur. Dolayısıyla biyolojik yaşa ilişkin sınıflandırmaların dışında bireylerin toplumsal ve kurumsal konumları ile de doğrudan ilişkilidir. Çalışma hayatı açısından bu durumun en temel belirleyicisi emekliliktir (Salas, Paoletti, 2019: 212-124). Özellikle günümüz işgücü piyasalarında yaşlılık kategorisinin biyolojik yaş ile olan bağı oldukça zayıflamış, yaşa ilişkin kalıp yargılar doğrultusunda yaşlılık, emeklilik dönemi ile şekillenen bir kategori haline gelmiştir. Bu kapsamda ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri tarafından belirlenen emeklilik

yaşı, çalışma hayatında yaşlı kategorisini şekillendiren kurumsal bir faktördür. Emeklilik yaşının ülkelere göre farklılaşması, “yaşlı” sınıflandırmasının da toplumlara göre değişmesine yol açmaktadır (Petery, Grosch, 2022: 379-382). Türkiye’de emeklilik yaşıyla ilgili 01.10.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5510 sayılı kanun ile emeklilik yaşı kadınlar için 58, erkekler için ise 60 yaş olarak belirlenmiştir. Ayrıca 4/I(a) kapsamındaki sigortalıların 7200 gün, 4/I(b) ve 4/I(c) kapsamındaki sigortalıların ise 9000 gün prim ödeme şartı ile emeklilik aylığına hak kazanabilecekleri düzenlenmiştir. Aynı kanun ile emeklilik yaşının 2036-2048 yılları arasında kademeli olarak artarak 2048 yılında hem kadın hem de erkekler için 65 olacağı belirlenmiştir (5510, 2008). Ancak pek çok OECD ülkesinde güncel emeklilik yaşı şimdiden hem kadın hem de erkekler için 65’e ulaşmış durumdadır (OECD, 2023: 143). Türkiye, OECD ülkeleri arasında düşük emeklilik yaş ortalamasına sahip bir ülke olmasıyla birlikte dönem dönem gündeme gelen erken emeklilik uygulamaları ile 40’lı yaşlardan itibaren emekliliğe hak kazanılması mümkün hale gelmektedir (Koyuncu, 2019). O nedenle Türkiye’de 40 yaş üzerinde yaşlılık döneminin herhangi bir fiziksel ve zihinsel kısıtına sahip olmayan bireyler, emeklilik yaşına yaklaşımları nedeniyle yaş ayrımcılığı riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Günümüz işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığının karmaşık bir sorun alanı olmasının bir diğer önemli nedenini ise, örgütlerin yaşa ilişkin tanımlarının önemli ölçüde dönüşüm geçirmesi ve ideal çalışan yaşının giderek orta yaşların altına doğru çekilmesi oluşturmaktadır. Toplumsal yaşlanma sürecinde işgücünün de yaşlanması eğilimine zıt olarak örgütlerde yaş ayrımcılığının başlangıç sınırı düşüş göstermektedir (Krekula, Vickerstaff, 2020: 29-46). Kırklı yaşlardan itibaren bireylerin düşük verimlilik düzeyi ile özdeşleştirildiği, örgütsel değişimin önünde engel oluşturacakları kabulü doğrultusunda, örgüt yönetimleri insan kaynakları politikalarında çalışanların yaş ortalamasını düşürecek uygulamalara öncelik vermektedirler. Örgütlerin ideal çalışan yaşıyla ilgili yaşadıkları dönüşümün arkasında yatan temel faktör ise, 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yeni teknolojilerin üretimde yoğun olarak kullanılmasıdır (Sennett, 2011: 75-81). 20. Yüzyılın Fordist kitle üretim koşulları ve örgüt yapısı değerlendirildiğinde sınırlı teknoloji kullanımı ve düşük-orta düzeyde beceriye sahip kitlesel işgücünün yaygın olduğu düzende yaş ayrımcılığına neden olacak koşullar bulunmamaktadır. Hatta ileri yaşlardaki işgücünün aşırı rutinleşmiş işleri uzun yıllar yaparak edindikleri beceri ve tecrübeler genç çalışanlar karşısında kendilerine avantaj sağlarken, günümüzde üretimde bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması beceri ve deneyim arasındaki bağın zayıflamasına yol açmıştır (Castells, 2013: 580-588). Bir diğer ifade ile 21. Yüzyıl işgücü piyasalarının aynı işin uzun yıllar yapılmasına imkân vermeyen dinamik yapısı ve kullanılan teknolojiler ile işgücünden talep edilen beceriler hızla değişim gösterirken, istihdam edilebilirlik kriteri doğrultusunda kendilerinden ihtiyaç duyulan güncel bilgi ve becerilere kolaylıkla uyum sağlamaları beklenir (Sennett, 2012: 92-93). Ancak yeni bilgi ve becerilere uyum sağlayabilme hızı ile ilerleyen yaş arasında ters orantı bulunmaktadır (Fenwick, 2006: 691-706). Bu noktada fiziksel/zihinsel yeterlilik düzeyinin ilerleyen yaşla beraber azalış eğilimi göstermesiyle birlikte yaşın değişen koşullara uyum sağlayabilmeyi zayıflatıcı bir unsur olması, genç işgücünün istihdam açısından daha avantajlı olduğu inancının yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar özellikle teknolojinin yoğun kullanıldığı, değişen koşullara hızla adapte olmanın, güncel bilgi ve becerilerin önemli olduğu sektörlerde 40 yaş ve üzeri grupların istihdamının zorlaşmasına ve yaş ayrımcılığıyla daha yoğun karşılaşılmasına yol açmaktadır. Günümüzde işgücünün sahip olduğu beceri ve tecrübeler hızlı teknolojik değişimler nedeniyle büyük ölçüde risk altındayken, genç işgücünün değişen koşullara hızla uyum sağlayacağı kabulü ile ilerleyen yaş, önemli bir dezavantaj haline gelmektedir (Adams, 2004: 220-225, Günaydın, 2018: 7). Neticede 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında demografik yapıda yaşanan dönüşümle birlikte ilerleyen yaşlarda çalışanların işgücü piyasasındaki yoğunluğunun giderek artacağı riskine karşılık, örgütlerde yaşa yönelik kalıp yargılar doğrultusunda yaş ayrımcılığının başlangıç sınırının geriye çekilmesi çifte tehlike oluşturmaktadır.

Türk toplumu açısından henüz demografik yapıdaki dönüşüm tamamlanmamış olsa da ortanca yaşın yükselmesi, doğurganlık hızının düşmesi, gibi temel göstergeler demografik geçiş teorisinin son evresine geçildiğini ve Türkiye'nin giderek yaşlanan bir nüfus yapısına sahip olacağına işaret etmektedir. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren nüfus artış hızı devam etmesine karşılık ivmesinin oldukça yavaşladığını söylemek mümkündür (Hoşgör, Tansel, 2010: 57). Nüfusun kendini yenileyebilmesi için kabul edilebilir oran olan 2,1 doğurganlık hızı, 2010 yılında 2,08'e gerilemiştir. Devam eden yıllarda sınırlı düzeyde artış sağlanmakla birlikte 2016 yılından itibaren istikrarlı bir şekilde azalış göstermiş ve içinde bulunduğumuz dönemde 1,51'e kadar düşmüştür (Tüik, 2010-2024). Mevcut demografik veriler göz önünde bulundurularak son yıllarda Türkiye'de nüfusun giderek yaşlanan bir yapıya sahip olması Türkiye İstatistik Kurumunun gerçekleştirdiği nüfus projeksiyonlarının da yenilenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda 2023 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarından yola çıkılarak bir ana senaryo olmak üzere yüksek ve düşük doğurganlık oranları ile göç ihtimalini değerlendirerek üç farklı senaryo içeren 2023-2100 yıllarını kapsayan nüfus projeksiyonu ortaya koyulmuştur. Oluşturulan ana senaryoya göre nüfusun yaşlandığına dair önemli bir kanıt oluşturan ortanca yaşın 2023 yılında 34 iken, 2035 yılında 39,3, 2050'de 44,8, 2075'te 51,5, 2100'de ise 52,2 olacağı tahmininde bulunulmuştur. Ayrıca projeksiyonda yer alan üç senaryonun da ortak noktası, 2035 yılı itibarıyla 65 yaş üzeri nüfusun, toplam nüfusun %15'ini aşacağını ortaya koyması ve böylece nüfusun yaşlanması yönündeki eğilimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamasıdır (Tüik, 2024). Bu tespitten yola çıkarak yakın zamanda Türkiye'nin yaşlı toplumların sahip olduğu sayısız riskle karşı karşıya kalabileceğini söylemek mümkündür. İşgücü piyasaları açısından en önemli sorun alanını yaşa dayalı ayrımcılık oluşturmaktadır. Bu noktada demografik dönüşüm sürecinde işgücü piyasalarında fizyolojik olarak yaşlı kategorisinde bireylerin yoğunlaşacağı o nedenle de yaş ayrımcılığının giderek önemli bir sorun haline geleceği düşünülebilir. Ancak günümüzde yaş ayrımcılığının önemli bir sorun olmasının altında yatan temel neden, işgücü piyasalarında yaşanan dönüşüm ve sosyal güvenlik sistemlerinin belirlediği emeklilik yaşının etkisiyle birlikte örgütlerde yaş ayrımcılığının çok daha erken yaşlarda maruz kalınan bir risk olmasıdır (Soysal, 2023: 55-57). Türkiye'de orta yaş üzeri çalışanlara yönelik yaş ayrımcılığının bir yönünü sosyal güvenlik sisteminin erken yaşlarda emekliliğe hak kazandıran yapısı oluşturmaktadır. Kırklı yaşlarda emekli olmaya imkân tanıyan uygulamalar nedeniyle söz konusu yaşlarda bireyler, emeklilik yaşına yaklaşmaları nedeniyle işgücü piyasasında yaşa ilişkin kalıp yargılarla mücadele etmek durumunda kalırlar (Petery, Grosch, 2022: 379-382).

Yaş ayrımcılığının bir boyutunu sosyal güvenlik sisteminin belirlediği emeklilik yaşı oluşturmaya karşılık asıl temel nedenini ise, işgücü piyasalarında hâkim olan teknoloji ve örgüt koşulları oluşturmaktadır. Sahip olunan vasıfların teknolojik değişimlere bağlı olarak geçerliliğini kaybetmesi, özellikle imalat sanayii gibi diğer sektörlerle kıyasla teknoloji kullanım oranının yüksek olduğu işlerde genç çalışanların daha avantajlı konumda yer almalarına neden olmaktadır (Sennett, 2012: 47-51). İmalat sanayiinde yoğun teknoloji kullanımının yer aldığı, buna bağlı olarak güncel bilgi becerilere olan talebin arttığı önemli sektörlerden biri otomotiv sektörüdür. Türkiye'de otomotiv sektörü diğer sektörler ile kıyaslandığında orta ve büyük ölçekli örgütlerin ağırlıkta olduğu, yabancı yatırımcıların yoğun faaliyette bulunduğu bir sektördür. Ayrıca kayıt dışı istihdam oranının düşük, sendikalaşma oranının yüksek ve ortalama ücret seviyesinin üzerinde gelir elde edilen "iyi işler" nitelendirmesine uygun bir sektör olarak değerlendirilebilir (European Training Foundation, 2021: 30-31). Ancak tüm bu olumlu niteliklerine karşılık otomotiv sektöründe yapılan bazı çalışmalar orta yaşlardan itibaren bireylerin yaşa dayalı olarak ayrımcılık başta olmak üzere pek çok dezavantaj yaşadığını ortaya koymaktadır (Özgür, 2021: 414-420).

## 2. Bursa İlinde Otomotiv Sektöründe Nitel Bir Araştırma

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Tüm dünyada toplumsal yaşlanma sürecinde doğum oranlarının azalması ve ölüm oranlarının düşmesiyle birlikte demografik yapıda önemli ölçüde dönüşüm yaşanmaktadır. Yaşanan dönüşümün işgücü piyasalarına da önemli etkileri bulunmakta, ilerleyen yaşlarda daha fazla çalışan işgücü piyasasında yer almaktadır. Nüfusun hızla yaşlandığı toplumların işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığı oldukça kritik bir sorun alanını oluşturmaktadır. Ancak Türkiye açısından durum çok daha farklıdır. Demografik fırsat penceresinin henüz kapanmadığı göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’de ileri yaşlardaki çalışanların işgücü piyasasındaki yoğunluğunun OECD ülkeleri kadar artış gösterdiği söylenemez. Fakat daha önce de değinildiği gibi yaşlılık kategorisinin biyolojik yaş ile olan bağının zayıfladığı, çalışma hayatı açısından emeklilik yaşı ile şekillendiği koşullarda Türkiye’de emeklilik haklarına 40’lı yaşlarda erişim imkânı sağlayan düzenlemelerin olması yaşa ilişkin kalıp yargılar doğrultusunda yaş ayrımcılığının başlangıç sınırının 40’lı yaşlara kadar düşmesine neden olmaktadır. Diğer yandan işgücü piyasalarının sahip olduğu dinamizmle birlikte özellikle teknolojik değişimin yoğun olduğu sektörlerde örgütlerin çalışanlarından güncel bilgi/beceriler ve hızlı beceri değişimlerine adapte olma gibi özellikler talep etmeleri, orta yaşların çeşitli dezavantajlara sahip bir döneme karşılık gelmesi sonucunu doğurmuştur. Söz konusu tüm gelişmelerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı; üretimde yoğun teknoloji kullanımının yer aldığı otomotiv sektöründe 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların değişen teknolojik koşullara uyum, yaşa dayalı ayrımcılık, güvencesizlik, çalışma koşulları, farklı kuşaklarla iletişim çerçevesinde yaşadıkları sorunları “yaş” kriteri doğrultusunda değerlendirmeye çalışmaktır.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemleri içerisinde sık başvurulanan bir veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi kullanılmasının temel nedeni, araştırmacıya katılımcıların görüş, tutum ve deneyimleri hakkında ayrıntılı bilgi edinme ve konunun derinine inme imkânı sağlamasıdır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırmacının önceden hazırladığı sorular çerçevesinde konunun dışına çıkılarak konu bütünlüğünün bozulmasını engelleyen hem de görüşme esnasında ilave sorular sorarak konu hakkında ayrıntılı bilgi edinme özgürlüğüne sahip olunan bir yöntemdir (Yıldırım, Şimşek, 2021: 128-130). Bu kapsamda 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanlara öncelikle literatür doğrultusunda önceden hazırlanan sorular yöneltilmiş, ayrıca görüşmeler süresince katılımcıların sahip oldukları deneyimler doğrultusunda çalışma hayatında orta yaşlı olmanın çalışma koşulları, üretimde kullanılan teknoloji, ayrımcılık, güvencesizlik, genç kuşakla iletişim boyutlarıyla ilişkisini değerlendirebilmek için ilave sorular da sorulmuştur.

Araştırmanın yaklaşımında belirleyici olan ve araştırma aşamalarının birbiriyle tutarlı olması için araştırmacıya ışık tutan nitel araştırmanın desenidir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseninde araştırmacı, çalışmanın merkezini oluşturan fenomeni (olguyu) tecrübe eden bireylerin bu tecrübelerini betimlemeyi amaçlamaktadır (Creswell, 2021: 79). Bir diğer ifade ile bu deseni tercih eden araştırmacılar, katılımcıların kişisel tecrübelerinden yola çıkarak genel bir sonuca ulaşmaya çalışırlar (Brinkmann vd. 2014: 22-23).

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. Nitel araştırmalar için genel kabul görmüş bir örneklem belirleme formülü bulunmamakla birlikte son yıllarda doğru örneklem büyüklüğünün örneklemden elde edilen verinin niteliğiyle ilgili olduğuna yönelik fikir birliği sağlanmıştır. Bununla birlikte nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğüyle ilgili temel standart, verilerin doyuma ulaşmış olmasıyla ortaya çıkan tekrarlanma durumudur (Patton, 2018: 246). O nedenle araştırmacının katılımcılardan elde ettiği veriler birbirini tekrar etmeye başladığı noktada çalışmayı sonlandırması gerekmektedir. Araştırma kapsamında mavi yakalı toplam 30 kişi ile

görülmüştür. Otuzuncu kişiyle birlikte verilerin tekrar etmeye başladığı ve doyum noktasına ulaştığı görülmüş ve alan araştırması süreci sonlandırılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan onay alınmıştır. Görüşmeler süresince katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler katılımcılara göre farklılık göstererek yaklaşık 45 dakika 1 saat aralığında tamamlanmış ve tüm katılımcılar ile işyerleri dışında görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi, betimsel analiz yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde öncelikle araştırmanın literatür taraması kısmında yer alan boyutlar doğrultusunda katılımcılardan elde edilen veriler toplanır. Daha sonra elde edilen veriler katılımcıların görüşleriyle desteklenerek başlıklar altında değerlendirilir (Baltacı, 2019: 379).

### 2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Nitel araştırmalarda örneklem grubuna ulaşmak genellikle önemli bir sorun oluşturmaktadır. Söz konusu çalışmada örneklem grubuna ulaşabilmek için Bursa’da İŞKUR ile iletişime geçilmiş ve kendilerinden destek istenmiştir. İŞKUR’a örneklem grubuyla iletişime geçebilmek amacıyla Google formlar üzerinden oluşturulan online form iletilmiş ve forma gelen başvurular üzerinden iletişime geçilen bireyler ile gönüllülük esasına dayalı olarak görüşme yapılmıştır. Çalışmanın örneklem grubunda yirmili yaşlarda sadece iki genç çalışan ile görüşme yapılması önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bu sayı kuşaklararası karşılaştırma yapabilmek için yetersiz olmakla birlikte elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 2.4. Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmanın örneklem grubunda Bursa ilinde otomotiv sektöründe çalışan 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanlar yer almaktadır. Otomotiv sektörünün tercih edilmesinin nedeni, üretimde yoğun teknoloji kullanımının yer alması ve özellikle son yıllarda gelişen teknolojiyle birlikte hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı bir sektör olduğu kabulüdür. Araştırmada toplam otuz kişi ile görüşülmüştür. Katılımcıların 18 kişisi erkek katılımcı iken geri kalan 12 kişisini kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Kırk yaş üzeri katılımcıların 19 kişisi 40-45 yaş aralığında iken 9 kişisi 46-50 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışmanın amacı; 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların çalışma hayatında başta yaşa dayalı ayrımcılık olmak üzere değişen teknolojiye uyum, güvencesizlik, çalışma koşulları, farklı kuşaklarla iletişim gibi alanlarda yaşadıkları zorlukları değerlendirmeye çalışmaktır. Ayrıca genç çalışanların bu koşullara bakış açısını değerlendirebilmek amacıyla yirmili yaşlarda iki genç çalışan ile de görüşme gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcı Profili**

| Katılımcı | Yaş | Cinsiyet | Eğitim Durumu | Çalışma Süresi* | Katılımcı | Yaş | Cinsiyet | Eğitim Durumu      | Çalışma Süresi* |
|-----------|-----|----------|---------------|-----------------|-----------|-----|----------|--------------------|-----------------|
| 1         | 44  | Erkek    | Ortaöğretim   | 25              | 16        | 45  | Erkek    | İlköğretim         | 27              |
| 2         | 44  | Erkek    | Meslek Lisesi | 22              | 17        | 42  | Erkek    | Meslek Lisesi      | 25              |
| 3         | 44  | Erkek    | Düz Lise      | 25              | 18        | 42  | Erkek    | Üniversite         | 20              |
| 4         | 50  | Erkek    | Meslek Lisesi | 28              | 19        | 48  | Kadın    | Ortaöğretim        | 18              |
| 5         | 46  | Erkek    | İlköğretim    | 18              | 20        | 45  | Kadın    | İlköğretim         | 14              |
| 6         | 49  | Erkek    | Düz Lise      | 28              | 21        | 42  | Kadın    | İlköğretim         | 10              |
| 7         | 46  | Erkek    | Meslek Lisesi | 19              | 22        | 45  | Kadın    | İlköğretim         | 12              |
| 8         | 47  | Erkek    | Meslek Lisesi | 32              | 23        | 22  | Kadın    | Meslek Lisesi      | 3               |
| 9         | 45  | Kadın    | İlköğretim    | 14              | 24        | 42  | Kadın    | Ortaokul           | 13              |
| 10        | 45  | Kadın    | Üniversite    | 10              | 25        | 41  | Kadın    | Ortaokul           | 7               |
| 11        | 42  | Erkek    | İlköğretim    | 25              | 26        | 46  | Kadın    | İlköğretim         | 22              |
| 12        | 41  | Kadın    | İlköğretim    | 16              | 27        | 45  | Kadın    | Düz Lise           | 28              |
| 13        | 42  | Erkek    | Meslek Lisesi | 5               | 28        | 43  | Erkek    | Meslek Lisesi      | 20              |
| 14        | 50  | Erkek    | Meslek Lisesi | 29              | 29        | 27  | Erkek    | Meslek Yüksekokulu | 5               |
| 15        | 49  | Erkek    | Ortaöğretim   | 35              | 30        | 40  | Erkek    | Ortaöğretim        | 26              |

\*Çalışma süreleri yıl olarak gösterilmektedir.

## 2.5. Araştırmanın Varsayımları

Toplumsal yaşlanma sürecinde istihdamda kalınan sürelerin uzaması eğilimine zıt olarak 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığının başlangıç sınırı hızla düşmektedir. O nedenle orta yaşlardan itibaren işgücü, örgütlerde yaş ile bağlantılı pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Çalışmanın literatür kısmından yola çıkılarak 40 yaş üzeri mavi yakalı işgücünün otomotiv sektöründe karşılaştığı sorunlara ilişkin aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur.

- 1- 40 yaş üzeri mavi yakalı işgücünün yaptığı iş süreçlerinde sahip olduğu beceri ve deneyim gelişen yeni teknolojilerin üretimde yoğun kullanılmasıyla birlikte her geçen gün önemini kaybetmektedir. Ayrıca değişen teknolojik koşullara genç çalışanlar kadar hızlı adapte olamamaktadırlar.
- 2- 40 yaş üzeri mavi yakalı işgücü günümüzde otomotiv sektöründe, yaş nedeniyle işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik yaşamaktadırlar. Herhangi bir nedenle işten ayrıldıklarında yeni bir iş bulmaları genç çalışanlara kıyasla oldukça zordur. Bu nedenle işlerini kaybetmemek için örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz koşullara katlanmak zorunda kalmaktadırlar.
- 3- 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yaşa ilişkin olumsuz kalıp yargılar ve örgütlerin sahip olduğu ideal yaş kriteri doğrultusunda bireyler belli bir yaş grubunda yer almaları nedeniyle işe giriş, istihdam edilme ve işten çıkarılma süreçlerinde yaşa dayalı ayrımcılık yaşamaktadır.
- 4- Günümüz işgücü piyasalarında farklı kuşakların bir arada yer alması farklı çalışma disiplinine sahip bireylerin örgütlerde iş yapma süreçlerinden iletişime kadar pek çok alanda sorun yaşanmasına neden olmaktadır.

## 2.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Görüşmelerden elde edilen bulgular çalışmanın literatür kısmından yola çıkılarak oluşturulan teknolojik gelişmeler, güvencesizlik, yaşa dayalı ayrımcılık, farklı kuşaklarla iletişim başlıkları altında ele alınacaktır. Aşağıdaki tabloda, çalışmada yer alan bulguların ve alt boyutların kaç katılımcı tarafından dile getirildiğine yer verilmektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların bulgulara yanıt sayısı**

| Boyutlar                    | Alt Boyutlar                              | Katılımcı Sayısı(kişi) |
|-----------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| Teknoloji Boyutu            | Teknolojiye Uyum                          | 23                     |
|                             | Performans kriterine uyum                 | 26                     |
| Ayrımcılık Boyutu           | İstihdam süreçlerinde ayrımcılık          | 23                     |
|                             | İşe alım sürecinde ayrımcılık             | 5                      |
| Güvencesizlik Boyutu        | İşlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik | 26                     |
| Farklı kuşaklarla ilişkiler | Örgüte bağlılık                           | 20                     |
|                             | İletişim                                  | 18                     |

### Teknoloji Boyutu

Üretimde yeni teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması işgücünün sahip olduğu beceri ve tecrübenin ömrünün kısa olmasına yol açmaktadır. Bu noktada özellikle yeni teknolojilerin yoğun kullanıldığı sektörlerde işgücünden beklenen güncel bilgi ve becerileri hızlı bir şekilde edinebilmeleridir (Guile, 2002: 10-11). Ancak örgüt yönetimleri, genç çalışanları hem güncel bilgi/becerilere sahip olma hem de değişen koşullara uyum sağlayacak esneklikte olmak ile ilişkilendirirken, buna karşılık yaşlı çalışanların ise, işgücü piyasasındaki değişimlere uyum sağlayacak enerjiden yoksun olduklarını savunmaktadırlar (Aubert, 2006: 75-76, Sennett, 2012: 93).

Bu kapsamda katılımcılara işlerini yaparken kullandıkları makine/araç-gereçlerle ilgili teknolojik değişimlere adapte olmada zorlanıp zorlanmadıklarına yönelik birtakım sorular yöneltilmiştir. Kırk yaş üzeri 28 katılımcının 23'ü (%85), yeni teknolojilere uyum sağlamada

zorlandıklarını genç çalışanların teknolojiye uyum sağlama konusunda kendilerinden çok daha başarılı olduklarını açıkça belirtmiştir. Örneğin, katılımcı üç “*Otomotiv sürekli geliyor. Bizim fabrikada yeni bir makine alındı. Ekran komple dokunmatik ben akıllı telefona zor alışmışım. Kurulumu yapan çocuk geldi dedim ben bunu yapamayacağım yani uykularım kaçıyor, canım sıkılıyor eve de gidiyorum hanıma da bir şey söyleyemiyorum eğitim verdiler ama yani çok zor öğrendim tamamen dokunmatik hocam tuş muş yok bizim yaş grubunda çok zor genç kuşak iki günde öğreniyor bir tane yirmili yaşlarda genç çocuğa bir gün anlattılar ertesi gün çocuk hepsini söktü, taktı. Zaten onlara farklı yerlerden teklifte geliyor. Bizim kuşak mekanikçi teknoloji işin içine girince uyum sağlayamıyoruz çok zorlanıyoruz şu anda bu çalışma sisteminde benim yirmi yaşında olmam lazımdı çünkü her şeye uyum sağlamakta zorlanıyoruz. Yeni işe başlayanlara, teknolojiye, beyaz yakalılara...*” Benzer şekilde katılımcı altı “*Sistemler sık sık değişiyor otomotivde. Yaş ilerleyince yapabilecek miyim? Öğrenebilecek miyim diye sürekli kaygı yaşıyorsun. Biz 40 yaş üzeri kaygı, stres, hep böyle ama gençler bizim gibi değil*” Katılımcı on dokuz ise gelişen teknolojiye uyum sağlamada genç çalışanlar kadar başarılı olamadığını “*Yeni bir robot geldiği zaman eyvah! Bunu nasıl kullanacağım diyorsun. Eğer hemen adapte olabiliyorsen teknoloji iş yükünü hafifletiyor tabi. Bir makinenin içine koyuyorsun parçayı düğmeye basıyorsun sistem hepsine okey verirse çıkarıyorsun. Ama 40 yaş üzeri teknolojiyi algılamakta zorluk çekiyor. Öteki tarafta gençler bizim gibi değil hızla adapte olabiliyor. Hemen mühendisin başında durup, öğrenip, ben bunu söker, takarım aşamasına gelebiliyorlar.*” Sözleriyle vurgularken, katılımcı bir ise “*Otomotiv sektörü durmadan geliştiği için, üzerine kattığı için yeniliklere alışmak kendini geliştirmek zor. Fabrikanın kendini devamlı yenilemesi, senden talep edilenler...*” diyerek genel bir durumu ifade etmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunda 40 yaş üzeri çalışanların yaşa ilişkin yaptığı vurguların genç çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını değerlendirebilmek amacıyla genç katılımcılara da yer verilmiştir. 22 yaşındaki katılımcı yirmi üç 40 yaş üzeri çalışanların yeni üretim teknolojilerine adapte olma konusunda yaşadığı zorlukları “*Bütün makineler dijital artık. Tabi bizlerin anlaması, uyum sağlaması zor değil. Ama bizimle 40’lı yaşlardaki ablanın telefonu bile kullanması aynı değil ki. Uyum sağlayamıyor. Anlama kapasitelerimiz de aynı değil zaten. Bizim hafızamız falan da onlara göre iyi.*” 27 yaşındaki katılımcı yirmi dokuz “*Bizim fabrikada çoğunlukla son teknoloji robotlarda çalışılıyor artık. 20’li yaşlar hızlıca öğrendik biz tabi telefon, tablet alışkınız teknolojiye. Ama 40’lı yaşlar sorun yaşıyor. Bir arıza olduğunda anlayamıyor. Çalışmasını da etkiliyor tabi. İşverende farkında zaten 40 yaş üstü işten çıktığında hep yerine gençler alınıyor öncelikle gençler tercih ediliyor.*” Sözleriyle yeni teknolojilere adapte olma noktasında 40 yaş üzeri çalışanların dezavantaj yaşadığını açıkça ifade etmişlerdir.

Araştırmada yer alan 40 yaş üzeri 28 katılımcı içinden sadece 3 katılımcı (%11) ise sorumlu oldukları iş süreçlerindeki teknolojik değişimlerden doğrudan olumsuz etkilenmediklerini dile getirmiştir. Katılımcı 22 “*Mühendisler makineye programı yükler, sonra amirler ayarlar. Öğrenilemeyecek bir şey yok.*”, katılımcı 25 “*Bantta çalışıyorum ben. Makinenin her şeyini ekip lideri ayarlar. İş zor değil. Yeni başladığında 2 ay süre verilir. Zaten o sürede çok kolay öğrenirsin tecrübeye falan gerek yok bu işte. Önemli olan istenilen sayıyı, parça adedini çıkarabilmek. Onu yapamazsan gönderirler yani. Zaten ondan hep gençlere yöneliyorlar artık.*” Katılımcı 8 “*Makinelerimiz çok teknolojik, son sistem programlar kullanılıyor ama makinenin bütün planlamasını mühendisler yapıyor. Yani biz müdahale etmiyoruz. Bizim işimiz standarttır. Sadece hareketli bantta önümüze gelen işi yaparız. Ama makinenin hızına ayak uydurmak zorundayız tabi. Onun için de zaten genç olmak, enerjik olmak önemli. Tecrübenin bir önemi kalmadı yani teknolojiyle tecrübeniz olsa da kullanamıyorsunuz.*” Sözleriyle görevli oldukları iş süreçlerindeki teknolojik değişimden doğrudan etkilenmediklerini, hareketli bant sistemi üzerindeki standartlaşmış işleri yapmaktan sorumlu olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların belirttiği görüşlerden ortaya çıkan bir diğer önemli nokta ise, üretimde kullanılan yeni teknolojilerin tecrübenin önemini ortadan kaldırmasıyla birlikte uzun yıllar aynı

işi yaparak elde edilen beceriler ve tecrübenin yerini, artık genç olmakla birlikte üretimde kullanılan teknolojinin gerektirdiği dinamizme ayak uydurma zorunluluğu almıştır.

Üretimde kullanılan teknolojik değişimlerden olumsuz etkilenmediklerini belirten iki katılımcı ise bu durumun yaptıkları işin tecrübe gerektirmesinden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Kalıphane bölümünde çalışan katılımcı on yedi “*Yirmi beş yıllık kalıpcıyım ben. Onca parça görmüşüm, tezgâh çalıştırmışım. Tecrübe çok önemli kalıphanede. Bu işin okulunu okuyanlar var tabi gençler ama tecrübeleri yok. Ben artık hangi parça hangi tezgâhta çalışır karşıdan anlıyorum yani. Zaten o yüzden fabrikada bir sorun olunca önce bizim bölüme gelirler. Kalıpcılar o kadar önemli işveren için diye. Abi şunu siz söyleyene derler.*” Benzer şekilde kaynak bölümünde çalışan katılımcı on altı “*Ben çekirdekten yetişmişim, bunca yıllık tecrübem var. Artık teknik resime bile ihtiyaç duymadan parçayı görünce nerden kaynak atılacak bilirim yani. Ama yeni mezunlar geliyor. Daha teknik resmi tam anlayamıyor. Tecrübe yok, 3-5 parça anca görmüş, hiçbir şey bilmiyor.*” Sözleriyle yaptıkları işte tecrübenin son derece önemli olduğunu açıkça ifade etmiştir.

Otomotiv sektöründeki 40 yaş üzeri katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların üretimde yoğun teknoloji kullanımı karşısında ilerleyen yaşın dezavantaj oluşturduğunu vurguladıkları bir diğer konu, örgütlerin yüksek performans talepleridir. Bu durumu 47 yaşındaki katılımcı sekiz “*Teknoloji geliştikçe makinalar değişiyor, hızlanıyor. E amirlerin sizden istediği sayılar da artıyor. Önceden 2-3 kişi bir makineye bakardık makinalar bu kadar hızlı teknolojide değildi. Şimdi öğle makinalar var ki bir kişi iki makineye bakabilir diyorlar. Tabi onların temposuna uymanız, çevik olmanız lazım. Ama bizde yaş ilerledi. 20’li yaşlardaki tempom, enerjim yok artık. Yorgunluk var tabi*” sözleriyle ifade etmiştir. 44 yaşındaki katılımcı bir “*Artık her şey makineye göre ayarlanıyor. Amir diyor ki; makine bu parçayı şu kadar saniyede bu kadar adet basabiliyor. Senden o sayıyı istiyor. Ama 20’li yaşlardaki çocuğun temposuyla benimki aynı değil yani. Yaş ilerledikçe valla hareketleri bile yavaşlıyor insanın. Ama senden onlarla aynı performans istiyorlar. Yaş faktörü zor yani. O açığı kapatmak için zorlanıyorsun. Bazen zaten tutmuyor hedef sayılarda zaten. Soruyorlar tabi. Bu sefer alınıyorsun acaba diyorsun bana karşı bir önyargı falan mı var artık. Etrafına bakıyorsun zaten yeni alımlar hep genç çalışana yönelik.*” Benzer şekilde 49 yaşındaki katılımcı altı “*25 yaşındakiyle 50 yaşındakinden aynı performansı istiyorlar. Tamam teknoloji hızlandı ama biz yaşlandık. Sağlık sorunları vs. oluyor bir de. Etrafına bakıyorsun herkes genç. Yarış atı gibi hissediyorsun yani kendini. Uykuların kaçıyor, stres oluyorsun. Acaba yapabilecek miyim? Bizim 40 yaş üstü hep böyle stres...*” Sözleriyle 40’lı yaşlarda olmanın teknolojinin getirdiği üretim temposuna uyum sağlama açısından dezavantaj oluşturduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Neticede yaş ve hızla değişen üretim teknolojileri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla yöneltilen sorular ile 40 yaş üzeri yaşlı çalışanların bir bölümünün teknolojiye uyum noktasında sorunlar yaşadığı, genç çalışanlar kadar hızlı adapte olamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Türkiye’de yoğun teknoloji kullanımının olduğu otomotiv sektöründe, hareketli montaj hattı üzerinde işin çok küçük bir kısmını gerçekleştirmekten sorumlu olan bir grup katılımcı ise, değişen üretim teknolojilerini doğrudan kullanmadıkları için yeni teknolojilere uyum sağlamak gibi bir sorun yaşamadıklarını açıkça belirtmişlerdir. Yeni teknolojilerin beceri ve tecrübenin önemini ortadan kaldırdığı varsayımı noktasında ise iki farklı sonuç ortaya çıkmıştır. Örneklem grubunda yer alan 30 katılımcının 28’i (%93) üretimde kullanılan teknolojilerle birlikte tecrübeye olan ihtiyacın ortadan kalktığını, onun yerine güncel teknolojilere yönelik bilgi/beceri ile genç ve dinamik olmanın önem kazandığını vurgularken kalıpcılık, kaynakçılık gibi bölümlerde çalışan 2 katılımcı ise tecrübenin halen önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca üretimde kullanılan teknolojinin sürekli yenilenmesinin yaşlı çalışanlar üzerinde önemli bir hız ve performans baskısı oluşturduğu 28 katılımcının 26’sı (%93) tarafından dile getirilmiştir.

## Güvencesizlik Boyutu

21. yüzyıl işgücü piyasalarında özellikle de üretimde yeni teknoloji kullanımının yer aldığı sektörlerde beceri ve deneyim arasındaki ilişki giderek zayıflamaktadır. İhtiyaç duyulan beceriler teknolojinin değişmesiyle birlikte hızla değişim gösterirken, işgücünden söz konusu değişime hızlıca adapte olması beklenmektedir. Yaşa bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel ve mental gerilemelerin üretkenliği azalttığı kabulü ile genç çalışanlar istihdam edilebilirlik açısından daha değerli bulunmaktadır (Sennett, 2011: 64-66, Fenwick, 2006: 691-706). Söz konusu kabulün bir sonucu olarak orta yaş üzeri işgücünün yeni bir iş bulmada önemli ölçüde sınırlılıkları bulunmaktadır (Radovic, Markovic, 2013: 144-145). O nedenle çalışmada katılımcıların yaş nedeniyle işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik hissedip hissetmedikleri ve yeniden iş bulmaya yönelik bakış açılarını değerlendirebilmek amacıyla kendilerine birtakım sorular yöneltilmiştir. Kırk yaş üzeri 28 katılımcının 26'sı (%95) ilerleyen yaşları nedeniyle yeni bir iş bulabilmelerinin zor olacağını dile getirmişlerdir. Katılımcı on dokuz *“İşten çıkarmalarda temel gerekçe yaş ve verimlilik oluyor. Zaten yaşa bağlı olarak verimlilik azalıyor yani. Etrafında görüyorsun işten çıkarılanlar hep 40 yaş üstü. Beni de çıkarırlar korkusuyla susuyorsun tabi pek çok şeye...”* sözleriyle yaş nedeniyle işini kaybetmeye yönelik yaşadığı güvencesizlikle birlikte örgüt içindeki olumsuz koşulları dile getirmekten kaçındığını belirtmiştir. Katılımcı on iki *“Ben de işi kaybetme korkusu hep var. Zaten söylüyorlar biraz şikâyet edince, zam zamanı geldiğinde özellikle çalışmak istemezsen kapı orda bir sürü genç var senin yerine gelebilecek falan derler yani. Onu duyunca da mecbur susuyorsun. Yaşım var çıksam nereden iş bulacağım diye düşünüyorsun.”* Katılımcı yirmi iki *“Bu yaştan sonra iş bulamam diye hasta bile olsam gidiyorum açıkçası, rapor almıyorum. Yaşım 45 çünkü.”* Katılımcı on *“Bu üretim koşullarında işinizi kaybetmeye yönelik korkuyu hep hissedersiniz, size hissettirilir zaten bu. Çünkü sizin tecrübenizin, orda kaç yıldır çalışıyor olmanızın bir önemi yok onlar için. Zaten artık işi yaparken tecrübenin de bir anlamı yok. Manuel bir şey kalmadı ki her şey teknolojik. Son birkaç yıldır da 30 yaşın üzeri işe yeni alınan görmedim. Benim yaşı 45. Bugün işsiz kalsam kimse bunun tecrübesi var demez yaşı 45 büyük dezavantaj olur.”* Katılımcı otuz *“İşini kaybetmekten korkmayan kesin bir torpili, güvendiği bir şey vardır öğle söyleyeyim yani. Bugün bırakın 40 yaşı 30 yaş üstü zor iş bulur. Her yer genç alıyor artık. Teknolojiye yatkın olsun diyor tempoya ayak uydursun, yüksek sayıları çıkarabilsin istiyor. Çünkü bizde makineler hızlandıkça hedef parçalar hep yükseliyor. E orda da gençler ön plana çıkıyor tabi.”* Sözleriyle işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizliğin otomotiv sektöründe üretim süreçlerinde yeni teknolojilerle birlikte tecrübeye olan ihtiyacın önemini kaybetmesinden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte hızlı ve dinamik bir çalışma temposuna sahip olmanın önem kazanması genç çalışanlar karşısında 40 yaş üzeri işgücünün dezavantajlı olmasına yol açmaktadır.

Görüşmeler esnasında 40 yaş üzeri 2 katılımcı ise sahip oldukları beceriler ve tecrübe sayesinde işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı on altı *“Kaynakçılıkta tecrübe önemlidir. Gençlerde o yok tabi. Ben artık kaç yıldır yapıyorum bu işi. O yüzden çok rahat iş bulurum yani. Zaten çok firma değiştirdim şimdiye kadar. Hepsine de kendi isteğimle gittim.”* Katılımcı on yedi *“Kalıpçılar kolay iş bulur o yüzden korkmam yani. Değerlidir bizim iş. Altın bilezik diyeyim. Kalıp düzgün olacak ki parça devamlı düzgün üretilsin. O da herkesin yapabileceği iş değil. Tecrübe lazım.”* Sözleriyle sahip oldukları vasıfların çalışma hayatında güvencesizlik yaşamalarına engel olduğunu belirtmişlerdir.

Otomotiv sektöründe çalışan katılımcılar ile gerçekleştirilen araştırmada aslında yaşlı çalışanların heterojen bir grup oldukları görülmüştür. Bir grup katılımcı gelişen teknoloji ile tecrübeye gereksinim duymadıklarını, hatta var olan tecrübelerini bile kullanamadıklarını böylece makinenin uzantısı haline geldiklerini vurgularken bu koşullar altında genç olmanın örgüt yönetiminin talep ettiği üretim miktarını gerçekleştirebilmek açısından avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işlerini kaybettiklerinde yeni bir iş bulama sürecinde yaşın önemli bir engel oluşturacağını bildikleri için örgüt içindeki olumsuz koşullara katlanmak zorunda

oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan az sayıda katılımcı ise yaptıkları işte bilgi-beceri ve tecrübenin oldukça önemli olduğunu ve yaşın kendileri için bir dezavantaj oluşturmadığını dolayısıyla vasıflı olmalarıyla paralel olarak işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik yaşamadıklarını, hatta kolaylıkla yeni bir iş bulabileceklerine inandıklarını açıkça dile getirmişlerdir.

### Ayrımcılık Boyutu

Palmore, yaş ayrımcılığını bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyde ele almaktadır. Bireysel yaş ayrımcılığı, yaşlı bireylere ilişkin negatif tutumlar ve iletişim biçimi ile ortaya çıkarken, toplumsal yaş ayrımcılığı, yaşa ilişkin ön yargılar doğrultusunda kullanılan dil ve ayrımcı davranışlar ile yaşlı bireylerin kendilerini istenmeyen hissetmelerine yol açan tüm uygulamalardır. Kurumsal yaş ayrımcılığı ise, işe alım, işten çıkarma, istihdam süreçleri gibi örgütsel uygulamaların yanı sıra emeklilik yaşına ilişkin düzenlemeler gibi çeşitli kamu politikaları ile şekillenen ayrımcılık türüdür (Palmore, 1999: 19-23). Bu çerçevede 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında hem güncel bilgi/becerileri sayesinde verimli olmaları hem de değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme esnekliğine sahip olmaları açısından genç işgücünün örgütler açısından daha değerli olduğuna dair genel kabul söz konusudur (Heywood, 2010: 597-598). Özellikle yeni teknoloji kullanımının yoğun olduğu sektörlerde yaşa yönelik olumsuz kalıp yargılar nedeniyle orta yaşlardan itibaren işgücünün işe alım ve istihdam süreçlerinde önemli dezavantajlar ortaya çıkmaktadır (Sonnet vd., 2014: 321). Çalışmanın önemli amaçlarından birini otomotiv sektöründe 40 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların yaşa dayalı ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarını çeşitli sorularla değerlendirmeye çalışmak olmuştur. 41 yaşındaki katılımcı dört “Çoğunluk genç oldu şimdi bizim fabrikada öğle olunca bize ağır işleri vermeye başladılar. Onu da neden yapıyorlar yıldırma için zaten zorlanıyorsun git demeye getiriyor yani. Gençler varken bize tenezzül etmiyorlar artık öğle söyleyeyim. Sürekli bir kıyaslama var zaten” Katılımcı altı “Fabrika artık gençlere önem veriyor, gençler çoğunlukta bizde hep. Üretim baskısı desen zaten sürekli artıyor istenen sayılar. Onlar yapabiliyor senin yaşın var yapamıyorsun. Bu sefer mobbing yapıyor. Üst üste gece vardiyasına yazıyor seni. İstiyorlar ki sen kendin çık tazminatsız. İşine yaramıyorsun çünkü artık.” Katılımcı yedi “Üretim baskısında yaş çok ön plana çıkıyor. Makine önce 1 dakikada üretim yapıyorsa sonra güncelleme gelir, teknoloji değişir 40 saniyeye düşer mesela. Hiçbir şey aynı kalmaz bizde hep değişir. Senin de performansını arttırman lazım. Yapamayınca da neden az oldu diye sorarlar zaten. Ama tabi yaşla birlikte artık yorgunluk oluyor, dikkat dağılıyor şimdi ben 20’li yaşlarla aynı değilim” Katılımcı on sekiz “Ben şunu çok net anladım hocam tecrübenin önemi artık geçmişte kalmış. Genç olsun, kendini geliştirsün, benimle beraber gelişsin istiyor firma. İsteddiği verimliliği alamayınca da istenmeyen insan oluyorsunuz artık.” Sözleriyle örgütlerde istihdam süreçlerinde yaşa dayalı ayrımcılığın verimlilik üzerinden dolayı olarak yaşandığını ifade etmişlerdir.

Bir grup katılımcı ise işe alım sürecinde yaşa dayalı ayrımcılığa ilişkin görüşlerini aktarmıştır. 42 yaşındaki katılımcı yirmi dört “İşe alımda ayırım olmaz mı? Ben son işimden önce kaç yere başvurduğum, bize genç enerjik kişi lazım diye önyargılar çok.” Katılımcı yirmi sekiz “Bizim sektörde 35 yaştan sonra çok zor. Hastalığı var, rapor alır, verimli olmaz diye düşünülüyor almıyorlar yani. Ben çok şahit oldum.” Katılımcı iki “Büyük fabrikalarda 40 yaşından sonra iş bulmak çok zor. 35’in üstü sıkıntı başlıyor da zaten. Şimdi bir de EYT çıktı. Bu ülke genelinde bir şey oldu. Devlet bize sen yaşlısın dedi artık. Adam bir de emeklisin diyecek.” Katılımcı yirmi yedi “ Ben 45 yaşında mavi yakada yöneticilik pozisyonundan mecburi birtakım sebeplerle ayrıldım. Kesin iş bulamam dedim. 35’ten sonra almıyorlar çünkü biliyorum. Zaten o yüzden yöneticilik falan bakmadım hiç ne bulduysam razı oldum ama o bile çok zor oldu” Katılımcı on iki “ 40 yaş üzerini almıyorlar otomotivde genelde 20, 30’lu yaşlar. Çünkü bizim orası tempolu çalışma düzeni baya yoğun. 35’ten sonra zorlanma başlıyor zaten insanda. Bazen diyorum çıkayım biraz dinleneyim sonra başka yerde iş ararım. Ama bulamam diye cesaret edemiyorum. Yaşım 41, sağlık sorunları var almazlar. Biliyorum.” Araştırmadaki genç

katılımcılardan 27 yaşındaki katılımcı yirmi dokuz ise “*Otomotiv çok hızlı değişen bir sektör. Şimdi elektrikli araca çalışıyoruz mesela. Artık robotlarda çalışılıyor genelde. 40 yaş üzeri manuel çalışmaya alışmış, değişiklik sevmiyor, zor geliyor. İşverenler de görüyor hep 20’li yaşlara yöneliyor alımlarda.*” Sözleriyle işe alımlarda 40 yaş üzeri çalışanların güncel teknolojilere uyum sağlama konusunda gençler kadar başarılı olamadıkları gerekçesiyle dezavantajlı olduklarını ifade etmiştir.

Yaşa dayalı ayrımcılık değerlendirilirken iki farklı boyutun ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Birincisi, üretimde yoğun teknoloji kullanımının tecrübenin önemini ortadan kaldırmasıyla birlikte özellikle parça başına üretimin son derece önemli olduğu otomotiv sektöründe, hızlı üretim teknolojilerinin temposuna uyum sağlamak ve örgütlerin talep ettiği verimliliği sağlamak açısından genç çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Bu noktada yaş, performans düzeyi açısından dezavantaj oluştururken, örgütlerde yaşlı işgücünün genç çalışanlarla kıyaslanarak dolaylı yoldan yaş ayrımcılığına maruz kalmalarına yol açmaktadır. İkinci boyut ise yaşa ilişkin kalıp yargılar doğrultusunda işe alım sürecinde yaşanmaktadır. Otomotiv sektöründe 40 yaş üzeri çalışanlar, güncel üretim teknolojilerine adapte olamama, sağlık sorunlarına sahip olmaları, yoğun üretim temposunda verimliliklerinin düşük olacağı gibi gerekçelerle işe alım süreçlerinde genç çalışanlar karşısında doğrudan yaşa dayalı ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

### Farklı Kuşaklarla İlişkiler

21. yüzyıl işgücü piyasalarında farklı kuşakların bir arada yer almasının örgütlere önemli etkileri bulunmaktadır. Birden fazla kuşağın örgütlerde aynı dönemde yer alması hem işe yönelik süreçlerde bazı sorunların yaşanmasına hem de farklı iletişim tarzları, davranış kalıpları, bakış açıları yönünden sosyal ilişkilerde zaman zaman çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Demirel, 2021: 1798). Ayrıca kuşakların çalışmaya attıkları değer ve örgütsel bağlılık açısından da önemli farklılaşmalar söz konusudur. Genç kuşakların kendilerinden önceki kuşağa kıyasla örgüte bağlılıklarının düşük olduğuna dair pek çok çalışma ortaya koyulmuştur (Twenge, 2010: 1117-1142). Görüşmeler süresince de katılımcılar bu durumu destekleyen görüşler bildirmiştir. Katılımcı üç “*Gençler bizim gibi değil. Hep rahat koşullar olsun istiyor. Gelip başlıyor biraz daha iyi bir yer bulsun hemen bırakıp gidiyor mesela.*” Katılımcı yedi “*İlk işe başladığı gün çay molası olmadığını öğrenip, öğlen bırakıp giden arkadaşlar var. Böyle gençler yani bizim gibi sabretmiyorlar. Ama tabi rahat iş bulabiliyorlar şimdi bizimle aynı değiller hani onun verdiği rahatlık var.*” Katılımcı yirmi iki “*Gençler çok sorumsuzlar bir kere. Aşırı rahatlarına düşkünler. Armut piş, ağzıma düşler. Her şey istedikleri gibi olsun, rahat olsun istiyorlar.*” Katılımcı yirmi yedi “*Gençlerin beklentisi çok yüksek. İstedikleri olmayınca da hemen çıkıp gidebiliyorlar. Sabır kesinlikle yok yeni nesilde*” Katılımcı on beş “*Biraz zorlansınlar hemen bir yerden rapor alırlar gelmezler işe. Mantık bu. Alışmışlar rahata ondan herhalde. Bir amir bir şey desin bırakıp giderler. Zora hiç gelemiyorlar hiç.*” Katılımcı on dokuz “*İşi sahiplenmiyorlar öğle bizim gibi. Düzgün iş yapalım ki işte daha çok sipariş gelsin öğle şeyleri yok. Standart çalışıyor, kendini kovdurtmayacak kadar çalışıyor umurunda değil yani.*” Sözleriyle 40 yaş üzeri katılımcılar genç kuşağın kendilerine kıyasla örgüte bağlılıklarının ve çalışma disiplinlerinin oldukça zayıf olduğunu vurgulamışlardır.

Görüşmeler esnasında örgütlerde kuşaklararası yaşanan önemli çatışma alanını, iletişimin oluşturduğu görülmüştür. Katılımcı on yedi “*Biz büyüğümüze, ustamıza karşı saygılı bir jenerasyonduk. Ama şimdiki gençler öğle değil. Bir üstüne karşı, amirine karşı arkadaşıyla konuşur gibi konuşuyor neredeyse*” Katılımcı bir “*Saygı ve üslup sorunları var hocam. Zaten o yüzden yönetimle de sorun yaşıyorlar çoğunlukla*” sözleriyle 40 yaş üzeri yaşlı çalışanlar, genç çalışanların iletişim biçimlerine yönelik önemli eleştirilerde bulunurken benzer durum genç katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Katılımcı yirmi üç “*Ekip başıyım ben. Çok sorun yaşıyorum anlaşma açısından. Kendilerinden gençlerden emir almak istemiyorlar*

*kesinlikle. İşle ilgili bir şeyi bile hemen saygısızlık, eleştiri olarak görüyorlar”, katılımcı yirmi dokuz “Bizim birbirimize yaptığımız normal şakaları konuşmaları bile abilerimiz kaldıramıyor genelde. Hemen ben kaç yaşındayım senin arkadaşın mıyım? Falan oluyor. En basit şeyler bile yanlış anlaşılabilir.”* Sözleriyle 40 yaş üzeri yaşlı çalışanlar ile aralarında önemli ölçüde iletişim farklılığı olduğunu vurgulamışlardır.

Sonuçta 40 yaş üzeri çalışanlar genç kuşağın sabırsız olmaları, yüksek beklentiler nedeniyle sıklıkla iş değiştirdiklerine, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasına vurgu yaparken genç kuşak ise iletişim konusunda yaşadıkları çatışmalara değinmiştir.

## Sonuç

Bu çalışmada tüm dünyada ortalama yaşam sürelerindeki artışa bağlı olarak 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında daha fazla yaşlı çalışanın yer alması eğilimi doğrultusunda Türkiye işgücü piyasalarındaki yaş ayrımcılığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak henüz demografik fırsat penceresinin kapanmamış olmasının getirdiği fırsatlarla birlikte, Türkiye işgücü piyasalarında yaş ayrımcılığının istihdamda kalınan sürelerin uzamasından daha farklı nedenleri bulunmaktadır. Yaşa ilişkin kalıp yargılarla birlikte erken yaşlarda kazanılan emeklilik hakkı ve özellikle teknolojinin yoğun kullanıldığı alanlarda işgücü piyasalarında ihtiyaç duyulan becerilerde yaşanan dönüşüm nedeniyle örgütlerin ideal çalışan yaşının giderek düşmesi orta yaş üzeri işgücünün önemli dezavantajlarla karşılaştığını göstermektedir.

40 yaş üzeri çalışanların işgücü piyasasında yaşadığı dezavantajları değerlendirebilmek amacıyla otomotiv sektöründe mavi yakalı çalışanlar ile nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde önem verilen noktalardan biri, üretimde kullanılan yeni teknolojiler doğrultusunda işin yapılış sürecinde tecrübenin öneminin ortadan kalkması ve yaşın yeni üretim koşullarına adapte olmada dezavantaj oluşturup oluşturmadığını değerlendirmektir. Bu konuda katılımcıların bir bölümü yeni teknolojilere adapte olma konusunda genç çalışanlar kadar beceri sahibi olmadıklarını, önemli zorluklar yaşadıklarını belirtirken, bir grup katılımcı ise üretim sürecinde yer aldıkları pozisyon gereği hareketli montaj hattında sınırlı düzeyde teknoloji kullandıklarını bu nedenle teknolojik değişimlerden olumsuz etkilenmediklerini vurgulamışlardır. Bu vurgu, otomotiv sektöründe güncel teknolojilerin yer aldığı varsayımına karşılık hareketli montaj hattının 21. Yüzyılda üretim sürecinde hala varlığını koruduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Aynı zamanda kalıp ve kaynak bölümlerinde çalışan katılımcılar uzun yıllar aynı işi yapmanın sağladığı tecrübenin oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle günümüzde otomotiv sektöründe zanaatın, tecrübenin önemli olduğu alanların varlığını sürdürdüğü sonucuna ulaşılmaktadır. O nedenle yeni teknolojiler ve yaş arasındaki ilişki değerlendirilirken 40 yaş üzeri yaşlı çalışanların üretim sürecindeki pozisyonları doğrultusunda heterojen bir grup olduklarını söylemek mümkündür. Üretimde kullanılan yoğun teknolojiyle birlikte yaşın dezavantaj olarak ortaya çıktığı önemli bir diğer nokta ise örgütlerin performans ölçütleridir. 40 yaş üzeri katılımcılar yeni teknolojilerle birlikte hız kazanan üretim koşullarına adapte olmada genç işgücü kadar çevik olmadıkları için zorlandıklarını sıklıkla dile getirmişlerdir.

Araştırmanın önemli amaçlarından biri 40 yaş üzeri çalışanların yaşa ilişkin kalıp yargılar nedeniyle işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik yaşayıp yaşamadıklarını değerlendirmektir. Bu noktada katılımcıların büyük bir kısmı üretimde kullanılan yeni teknolojilerin gerektirdiği güncel bilgi/becerilere sahip olmadıkları ve özellikle de teknolojinin getirdiği üretim temposuna genç işgücü kadar uyum sağlayamadıkları için güvencesizlik hissettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar otomotiv sektöründe işe alımlarda 40 yaş üzerinin önemli bir dezavantaj olduğunu o nedenle orta yaşların yeni bir iş bulma konusunda zorluklarla dolu bir döneme karşılık geldiğini vurgulamışlardır. Ancak teknoloji boyutunda da değinildiği gibi sınırlı düzeyde katılımcı, tecrübenin önemli olduğu bir alanda çalışmalarını nedeniyle işlerini kaybetmeye yönelik güvencesizlik hissetmediklerini dile getirmiştir.

İşgücü piyasasında yaşa dayalı ayrımcılık değerlendirilirken katılımcıların aktardıkları tecrübelerden yola çıkarak işe alım ve istihdam süreçlerinde ayrımcılık olmak üzere iki farklı boyut ortaya çıkmıştır. Katılımcıların önemli bir kısmı işe arama sürecinde yaşa ilişkin kalıp yargılar nedeniyle yaşadığı ayrımcılığı ve bu nedenle 40 yaş üzerinde olmanın günümüz işgücü piyasasında önemli bir dezavantaj oluşturduğunu açıkça aktarmıştır. Bu durumun Türkiye açısından önemli bir nedenini ise erken emeklilik uygulamaları doğrultusunda 40'lı yaşlardaki bireylerin yaşlı kategorisinde değerlendirilmeleri olduğunu vurgulayan katılımcılar söz mevcuttur. Ayrıca mevcut işlerinde maruz kaldıkları olumsuz durumlara yaşları nedeniyle yeni bir iş bulmalarının çok zor olacağı inancıyla katlanmak zorunda kaldıklarını dile getiren katılımcılar söz konusudur. Bu noktada orta yaşların işgücü piyasasında hareketliliğin önünde engel teşkil ettiği görülmektedir. Görüşmeler süresince katılımcılar istihdam sürecinde yaşa dayalı ayrımcılığı ise, performans baskısı, verimlilik üzerinden genç çalışanlarla kıyaslanarak yaşadıklarını sıklıkla dile getirmiştir. Teknolojik değişimin sınırlı, üretim koşullarının standart olduğu 20. Yüzyıl işgücü piyasalarında orta yaşlarda tecrübeli bir işgücü olmak pek çok avantaj sağlarken, 21. Yüzyılda ise, güncel bilgi/becerilere hâkim olma ve yeni teknolojilerin üretim temposuna uyum sağlayabilecek dinamizme sahip genç bir işgücü olmak oldukça büyük öneme sahiptir.

Son değerlendirme ise örgütlerde yaş kriterinin oldukça önemli olduğu 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında farklı kuşakların yaşadığı çatışmalardır. Bu konuda genç katılımcılar, yaşlı çalışanlarla iletişim konusunda sorun yaşadıklarını dile getirirken, benzer görüşler yaşlı katılımcılar için de geçerli olmuştur. Ayrıca genç kuşağın genellikle beklenti uyumsuzluğu yaşayarak sıklıkla iş değiştirmesi örgüte bağlılık düzeyi ve çalışma disiplini açısından da yaşlı kuşakla aralarında önemli ölçüde farklılaşmalar olduğunu göstermektedir.

Netice itibarıyla 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında yaşanan dönüşümlerle birlikte Türkiye işgücü piyasalarında yaşa dayalı ayrımcılığın temel dayanağının, örgütlerin yaşlı sınıflandırmasının orta yaşlardan itibaren başlaması olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma bulguları da işgücü piyasası ve örgütlerin talep ettiği güncel bilgi-beceriler (özellikle yeni üretim teknolojilerini kullanabilme, hızla uyum sağlayabilme gibi) ile verimlilik düzeyinin 40'lı yaşlardan itibaren giderek azalış eğilimi göstermesinin yaş nedeniyle ortaya çıkan ayrımcılık, güvencesizlik gibi tüm dezavantajların başlıca nedeni olduğunu açıkça göstermektedir. Bu noktada örgüt yönetimlerinin yaşlı işgücüne beşeri sermaye yatırımında bulunmak yerine genç işgücü istihdam etmeyi tercih etmesi de yaşa ilişkin tüm dezavantajların gittikçe derinleşmesine yol açmaktadır. O nedenle ortalama yaşam sürelerinin uzamasına bağlı olarak istihdamda kalınan sürelerin artacağı ve örgütlerin yaşlı sınıflandırmasının 40'lı yaşlardan itibaren başlaması arasındaki tezatlık göz önünde bulundurularak, işgücünün yaşam boyu eğitim faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir. Yine bu kapsamda piyasanın talep ettiği güncel bilgi/becerileri edinebilecekleri yeniden eğitim faaliyetleri gibi ilerleyen yaşla birlikte istihdam edilebilirliği arttıracak düzenlemelerin kamusal destekler ile hayata geçirilmesi son derece önemlidir. Bir diğer önemli nokta ise 40'lı yaşlardan itibaren bireylerin daha uzun süre işgücü piyasasında kalabilmesine olanak tanıyacak düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu konuda örgütlerin söz konusu yaş grubunu istihdam etmede isteksiz olmaları durumunu azaltmaya yönelik birtakım maddi desteklerin hükümetler tarafından sağlanması uygulanabilecek politikalar arasındadır. Ayrıca işe alım başta olmak üzere işgücü piyasalarında tüm süreçlerde yaşa dayalı ayrımcılığı önleyecek yasal düzenlemelerin artırılması ve bu düzenlemelerin uygulanmasını denetleyecek mekanizmaların geliştirilmesi noktasında da hükümetlere büyük sorumluluk düşmektedir.

**Hakem Değerlendirmesi:** İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Mali Destek:** Yazar bu çalışma için mali destek almamıştır.

**Peer Review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author declared no conflict of interest.

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

## Kaynakça

- Adams, S. J.(2014) Age Discrimination Legislation and the Employment of Older Workers. *Labour Economics*. 11(2), 219-241.
- Arun, Ö. (2018) Arayışlar: Türkiye'nin Yaşlanma Serüveni. *Yaşlanmayı Aşmak* (Ed) Özgür Arun. Ankara: Phoenix Yayınevi, 7-20.
- Aubert, P.; E. Caroli ve M. Roger (2006) New Technologies, Organisation and Age: Firm-Level Evidence. *The Economic Journal*, 116: 73-93.
- Baltacı, A. (2019) Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(5), 368-388.
- Bauer, L.; P. Liu ve J. Shambaugh (2019) *Is The Continued Rise of Older Americans in The Workforce Necessary for Future Growth* [https://www.brookings.edu/articles/is-the-continued-rise-of-older-americans-in-the-workforce-necessary-for-future-growth/] (30.06.2025)
- Brinkmann, S.;M. Hviid Jasocobsen ve S. Ginnerup Kristiansen (2014) Historical Overview of Qualitative 2 Research in the Social Sciences. *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (Ed) Patricia Leavy, New York: Oxford University Press, 17-42.
- Butler, R. N. (1969) Age-ism: Another Form of Bigotry. *Gerontologist*. 9(4), 243-246.
- Castells, M. (2013) *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Ağ Toplumunun Yükselişi* (Çeviren: Ebru Kılıç). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Creswell, John W., (2021) *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (Çeviren: Mesut Bütün- Selçuk Beşir Demir), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Demirel, Z. H. (2021) Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 18 (11), 1796-1827.
- EURONEWS (2019) *Türkiye Avrupa'da En Erken Emekli Olunan Ülkelerden Biri* [https://tr.euronews.com/2019/01/21/turkiye-avrupa-da-en-erken-emekli-olunan-ulkelerden-biri] (06.06.2025)
- European Training Foundation (2021) *Geleceğin İşgücü Becerileri: Türkiye'de Otomotiv Sektörü Vaka Çalışması*.
- Fenwick, T. (2006) Learning as Grounding and Flying: Knowledge, Skill and Transformation in Changing Work Context. *Journal of Industrial Relations*, 48(5), 691 - 706.
- Guile, D. (2002) Skill and Work Experience in The European Knowledge. Economy. *Journal of Education and Work*, (15), 251-276.
- Günaydın, D. (2018) Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Çerçevesinde İşgücünün Yaşlanma Sorunu. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 11 (1), 1-13.
- Günaydın, D.(2019) *Yaşlanma ve İşgücü. Yaşlılık: Yeni Yüzyılın Gerçeği* (Ed) Velittin Kalınkara. Ankara: Nobel Yayınları, 1-23.
- Heywood, J. S.; U.Jırjahn ve G. Tsertsvardze (2010) Hiring Older Workers and Employing Older Workers: German Evidence. *Journal of Population Economics*, (23): 595-615.
- Hoşgör, Ş. ve Ay. Tansel (2010) *2050'ye Doğru Nüfus Bilim ve Yönetim: Eğitim, İşgücü, Sağlık ve Sosyal Güvenlik Sistemlerine Yansımalar*. TÜSİAD. 11: 505, 51-75.

- Clary Krekula & Sarah Vickerstaff, 2020. "The 'Older Worker' and the 'Ideal Worker': A Critical Examination of Concepts and Categorisations in the Rhetoric of Extending Working Lives," Springer Books, in: Áine Ní Léime & Jim Ogg & Martina Rašticová & Debra Street & Clary Krekula & Monika Bédiová & Ignaci (ed.), *Extended Working Life Policies*, chapter 2, 29-45, Springer.
- Özgür, Ö. A. (2021) *Yaşlı İstihdamının Sosyo-Psikolojik Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- OECD (2023) *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing.
- Palmore, E. (1999) *Ageism: Negative and Positive*. Newyork: Springer Publishing Company.
- Palmore, E. (2001) The Ageism Survey: First Findings. *Gerontologist*, 41 (5), 571-575.
- Palmore, E. (2005) Three Decades of Research Ageism. *Generations: Journal of American Society*, 29 (3), 87-90.
- Patton, Michael Q. (2018) *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çeviren: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Petery, G. A.ve J. W. Grosch (2022) Broadening View of Workplace Ageism. *Work, Aging and Retirement*, (8) 4, 379-382.
- Markovic, M. R. (2013) An Aging Workforce: Employment Opportunities and Obstacle. *Cadmus*, Vol: 6 (1), 142-155.
- Salas, E.ve J. Paoletti (2019) A Teams Perspective on Workplace Aging. *Work, Aging and Retirement*, (5)3, 212-214.
- Seçkin, A. ve P. Georges (2018) *Türkiye 'de Nüfus Yaşlanmasının Ekonomik Sonuçları. Yaşlanma ve Yaşlılık: Disiplinler arası Bakış Açıları*. (Ed.). Alan Duben İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 153-171.
- Sennett, R. (2012) *Karakter Aşınması* (Çeviren: Barış Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2011) *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (Çeviren: Aylin Onacak). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T. G. (2014). Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland. *Economist-Netherlands*, 162(4), 315–339.
- Soysal, G. (2023) *Türkiye 'de Toplumsal Yaşlanma ve Çalışma Hayatı: Özellikler, Sorunlar ve Bir Uygulama*. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- TÜİK Nüfus Projeksiyonları 2023-2100 [<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Nufus-Projeksiyonlari-2023-2100-53699>] (01.08.2025)
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Ulukan, U. (2020) Türkiye'de Demografik Dönüşüm ve Yaşlı İşçiler. *Fiscaeconomia*. 4 (1), 94 - 110.
- United Nations (2024) *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. New York: United Nations
- Ursavaş, U.; Ş. Apaydın ve N. Ursavaş (2021) Türkiye'de Demografik Faktörlerin Büyüme Yavaşlaması Üzerindeki Etkisi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*. 6 (3), 646-659.
- WHO (2021) *Global Report on Ageism*, Geneva: World Health Organization.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.