

**Niye Hala Çalışıyorum? İleri Yaşta Çalışma Motivasyonu**

*Why Have I Been Working Still? Work Motivation in Old Age*

**Mustafa Berk ARMAĞAN**

*Akdeniz Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Gerontoloji Bölümü  
Akdeniz University  
Faculty of Health Sciences  
Department of Gerontology  
berkarmagan20@gmail.com*

**Prof. Dr. Nilüfer KORKMAZ YAYLAGÜL**

*Akdeniz Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Gerontoloji Bölümü  
Akdeniz University  
Faculty of Health Sciences  
Department of Gerontology  
niluferyaylagul@akdeniz.edu.tr*

Aralık 2024, Cilt 1, Özel Sayı, Sayfa: 1-12  
*December 2024, Volume 1, Special Issue, Page: 1-12*

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2024

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Prof. Dr. Elif GÖKÇEARSLAN  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**MİSAFİR EDİTÖR / GUEST EDITOR**

Prof. Dr. Emine ÖZMETE  
Prof. Dr. Elif GÖKÇEARSLAN

**EDİTÖR KURULU / EDITORIAL BOARD**

Dr. Elif ÇELİK  
Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR  
DİLİ / LANGUAGE  
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Essex – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Zicklin School of Business - USA*  
Prof. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of York - UK*  
Prof. Dr. Alper KARA *University of Brunel - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi*  
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*  
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Marmara Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ *Nuh Naci Yazgan Üniversitesi*  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN *Galatasaray Üniversitesi*  
Prof. Dr. Bülent ERDEM *Cumhuriyet Üniversitesi*  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *Yıldız Teknik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *Gençlik ve Spor Bakanlığı*  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR *Dokuz Eylül Üniversitesi*  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*  
Prof. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu*  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*  
Prof. Dr. Metin KUTAL *Gedik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI *Cumhuriyet Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*  
Prof. Dr. Sedat MURAT *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR *Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Fenerbahçe Üniversitesi*  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU *Atılım Üniversitesi*  
Prof. Dr. İnsan TUNALI *Koç Üniversitesi*  
Prof. Dr. Fatih UŞAN *Ankara Medipol Üniversitesi*  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*  
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*

Prof. Dr. Erinç YELDAN Kadir Has Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Doç. Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## Niye Hala Çalışıyorum? İleri Yaşta Çalışma Motivasyonu Why Have I Been Working Still? Work Motivation in Old Age

Mustafa Berk Armağan<sup>1</sup>

Nilüfer Korkmaz Yaylagül<sup>2</sup>

### Öz

Günümüzde düşük ekonomik gelire sahip olma veya emeklilik sonrası gelirin azalması, emekliliğe hazır olmama, üretkenliğin ve aktifliğin devam ettirilmek istenmesi gibi nedenlerle ileri yaştaki bireyler, esnek çalışma koşulları sunan işlere yönelerek çalışma hayatını sürdürebilmektedirler. Bireylerin ileri yaşta çalışmaları artan ömür ve nüfusun yaşlanması nedeniyle uluslararası örgütler tarafından da desteklenmekte ve çalışma koşullarının yaşlılara göre geliştirilmesi ve ileri yaşta çalışmanın teşvik edilmesi önerilmektedir. Çalışma motivasyonlarının yüksek tutulması, yaşlıların daha uzun yıllar çalışma hayatında kalabilmelerini sağlayabilmektedir. Bu nitel araştırmada 55 yaş üstü 10 katılımcıyla derinlemesine görüşmeler yapılarak bireylerin çalışma motivasyonlarına odaklanılmıştır. İleri yaşta çalışan bireylerin çalışma deneyimlerinden kaynaklı olarak esnek çalışma deneyimleri, etkili iletişim, ödüllendirme ve işletme dışında aktiviteler, işverenlerin çalışanlara kendileri ile eşit davranması çalışmayı sürdürme ve çalışma motivasyonlarında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İleri Yaşta Çalışma, Çalışma Motivasyonu, Yaşlı İşçiler

### Abstract

Older individuals are increasingly seeking jobs with flexible working arrangements to maintain their participation in the workforce. This shift can be attributed to factors such as reduced post-retirement income, inadequate financial preparation for retirement, and a desire to stay productive and active. International organizations have recognized the implications of longer life expectancies and aging populations, advocating for the adaptation of working conditions to better suit older adults and promoting employment at advanced ages. Sustaining high levels of work motivation is crucial, as it enables older adults to remain in the workforce longer. This qualitative study, which involved in-depth interviews with 10 participants over the age of 55, highlights that factors such as flexible working arrangements, effective communication, fair reward systems, participation in activities outside the workplace, and being treated equally by employers significantly influence older adults' motivation to continue working.

<sup>1</sup>Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Gerontoloji Bölümü, berkarmagan20@gmail.com, ORCID: 0009-0004-4291-6006

<sup>2</sup> Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Gerontoloji Bölümü, niluferyaylagul@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9918-7968

**Atıf:** Armağan, M. B. ve Korkmaz Yaylagül, N. (2024). Niye Hala Çalışıyorum? İleri Yaşta Çalışma Motivasyonu. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 1, Özel Sayı, 1-12.

Başvuru Tarihi:05.04.2024  
Yayına Kabul Tarihi:31.12.2024

Keywords: Working in Old Age, Work Motivation, Older Workers

## GİRİŞ

Günümüz toplumlarında nüfusun yaşlanması ile birlikte ileri yaşta çalışma olgusu gündeme gelmiştir. İnsan ömrünün uzaması ve nüfus içinde yaşlı oranının artması, bireylerin daha uzun süre çalışma hayatında kalmasına ve işgücü yapısını da etkilemektedir. Buna göre yaşlıların iş gücüne katılımı günümüz küresel ekonomisinin önemli bir dinamiğini oluşturmaktadır. Emeklilik olgusunun giderek farklılaşması ve esnek çalışma modellerinin daha da yaygınlaştığı günümüzde, ileri yaşta çalışmak yalnız ekonomik gelirin artışı için değil aynı zamanda katılım, üretkenlik, kimlik, statü ve toplumsal rol arayışları içinde bir neden olabilmektedir (Barlın, Korkmaz Yaylagül ve Mercan, 2023, s. 170-173; Maxwell, Rankie, Bell ve Macvicar, 2007, s. 140-141; Vanajan, Bültmann ve Henkens, 2019, s. 451-452).

Toplumsal yaşlanma olgusunun küresel düzeyde kabulü ile şekillenen Uluslararası Madrid Eylem Planı ve Siyasi Deklarasyonu'nda (2002) yaşlı bireylerin otonomilerini ve bağımsızlıklarını destekleyecek ekonomik güce sahip olmaları ve topluma katılımlarını sağlayacak mdahalelerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda yaşlı bireylerin topluma katılımı ve çalışma hayatında aktif olmaları için istihdam edilmeleri gerektiği ortaya konmuş ve ileri yaşta çalışmanın teşviki için kararlar alınmıştır. Bu kararlara göre; yaşlıların üretken olabildikleri müddetçe gelir getirici işlerde istedikleri zaman ve sürede çalışabilmelerine izin verilmesi ve buna yönelik çalışma koşullarının oluşturulması gerekmektedir. İleri yaşta çalışmanın teşviki ve sürdürülmesi için motivasyon büyük öneme sahiptir ve motivasyonun sağlanmasında çalışanların ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar etkili olmaktadır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010, s. 250-251). Yaşla birlikte fizyolojik, bilişsel ve sosyal koşullar değişebilse de motivasyonun temel unsurları olan içsel ve dışsal faktörler gereklidir (Herzberg, 1959).

Literatürde Wringt ve Hamilton (1978) ve Kalleberg ve Loscocco'nun (1983) çalışmaları, ileri yaşta çalışabilmek için yaşlılara yönelik ödül sistemlerinin çalışma motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuştur. Armstrong-Stassen (2008), yaşlı bireylerin çalışma motivasyonlarına; işverenler tarafından uygulanan etkili iletişim, liderlik faaliyetlerini içeren insan kaynakları uygulamaları gibi faktörlerin olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Kooij ve arkadaşları (2008), yaşlıların çalışmaya devam etmeleri için yaşa bağlı faktörlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre fiziksel ve bilişsel kaybın yaşa bağlı artmasının çalışma motivasyonu üzerinde olumsuz etkiye neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatüre göre esnek çalışma koşullarının düzenlenmesi ve böylece yaşlıların çalışma hayatında motivasyonlarının sağlanması, odaklanması gereken konulardır. Van Den Berg (2011,) iş çeşitliliğinin yaşlıların içsel motivasyonu ile olumlu ilişkilendirildiği ortaya koyulmuştur. Esnek çalışma uygulamaları, personellerin iş streslerinin azaltılması ve yaşlı çalışanların ihtiyaçlarına yönelik iş koşullarının oluşturulmasında elverişli görülmektedir (Erman Gürses, 2018, s. 64-67). Yıldırım ve Tengilimoğlu'nun (2022) çalışmalarında, pandemi sürecinde esnek çalışma sisteminin iş motivasyonuna pozitif

etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Barlın ve arkadaşları (2023), ileri yaştaki bireylerin çalışmayı sürdürmelerine yönelik yaptıkları çalışmalarında, ileri yaşta çalışma kararında esnek çalışma koşulları ve zamanlarının etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürde yaşlı bireylerin çalışmayı sürdürmelerinde esnek çalışma koşulları işaret edilse de yaşlı çalışanların esnek çalışma deneyimlerini ve bu bağlamda çalışma motivasyonlarını ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ileri yaşta esnek çalışma koşulları ile çalışan yaşlı bireylerin çalışma motivasyonlarının nasıl olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

## 1. Yöntem

Araştırmada, Antalya’da esnek çalışma koşulları altında çalışan 55 yaş ve üzeri bireylerin çalışma motivasyonları ele alınmıştır. Esnek çalışma koşullarında iş gücü piyasalarında emek veren yaşlı bireylerin çalışma motivasyonlarına yönelik deneyimlerini ortaya koymak, nitel bir araştırma deseniyle mümkün olmaktadır. Nitel araştırmalarda durum araştırması, toplumsal bir durumun boyutlarının, bir veya birden fazla olaya bağlı etmenlerin bu durumu nasıl etkilediğinin, bireylerin deneyimleri ve/veya görüşleri doğrultusunda ele alınması ve derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır (Seggie ve Bayyurt, 2021, s. 15-17). Bu nedenle esnek çalışma koşullarında çalışan 55 yaş ve üzeri bireylerin çalışma deneyimlerini ele alan bu nitel araştırmada durum araştırması deseni benimsenmiştir. Bu çalışmada, “Esnek çalışma koşulları ile istihdam edilen yaşlı bireylerin çalışma motivasyonu nasıldır?” sorusuna cevap aranmıştır.

### 1.1. Alan ve Örneklem

Araştırmada Antalya kent merkezi araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Antalya kent merkezinin seçilmesinde araştırmacıların bu kentte yaşaması etkili olmuştur. Araştırma örneklemini ise Antalya kent merkezinde 55 yaş ve üzeri esnek çalışma koşulları ile çalışan on katılımcıdan oluşmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü yaşlı çalışanları 45 yaş ve üzeri olarak tanımlamıştır (WHO, 1993). Ancak bu tanımın uzayan yaşam süresine göre oldukça düşük olması ve ülkeden ülkeye değişen çalışma ve emeklilik yaşı politikaları nedeniyle literatürde farklı yaş skalaları bulunabilmektedir. Örneğin ABD Çalışma Bakanlığı, Özen Çöl ve Özbek (2017) ve Allen (2023) çalışmalarında yaşlı çalışanları 55 yaş ve üzeri olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla bu çalışmada örneklem yaşı literatürdeki çalışmalara dayanarak 55 yaş ve üzeri olarak ele alınmıştır.

Amaçlı örneklem tekniğiyle araştırmaya esnek çalışma koşulları ile istihdam edilen sekiz erkek iki kadın olmak üzere 55 yaş üzeri 10 katılımcı katılmıştır. Araştırmada kartopu tekniği kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır. Kartopu tekniği ulaşılması zor olan örneklemini ulaşılabilir kılmak adına kullanılmaktadır. Araştırmaya uygun görülen ilk katılımcının konuyla ilgili başka bir katılımcıyı ulaşılabilir kılması kartopu tekniğinin temel özelliğidir. Bu yöntem zincirleme olarak ilerlemektedir. İlk katılımcıya ulaşmak araçların ya da tanık çerçevesinin etkili kullanılmasına bağlıdır (Baltacı, 2018, s. 254). Katılımcıların araştırmaya dâhil edilme kriterleri, 55 yaş ve üzerinde, esnek çalışma modeliyle istihdam edilmiş ve soruları yanıtlayabilecek durumda olmaları şeklinde belirlenmiştir.

## 1.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme klavuzuyla yüzyüze görüşme yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme klavuzunda oluşturulan sorular demografik bilgilerle ve iş yerindeki görevlerinin neler olduğuna dair kısa sorularla başlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme klavuzunu bireylerin işletmede esnek çalışma saatlerinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı, çalışma ortamında bireye sunulan imkânların motive etme durumunu tespit etmeye yarayan sorular oluşturmaktadır. Görüşmeler 01.11.2021 ile 01.01.2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, veriler toplanmadan önce katılımcıların aydınlatılmış onamları alınmıştır. Görüşme süreleri katılımcıların cevaplarına göre değişiklik göstermekle birlikte 30-60 dakika sürmüş ve genellikle bireylerin çalıştıkları işyerlerinde gerçekleştirilmiştir.

## 1.3. Verilerin Analizi

Araştırmada tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Buna göre yazarlar tüm görüşme transkripsiyonlarını birkaç kez gözden geçirmişlerdir. Katılımcıların deneyimleri çalışmanın birincil odağı olduğundan, buna yönelik olarak çözümlenmeler yazarlar tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Elde edilen tüm geçici kodlar daha sonra farklılıklar ve benzerlikler temelinde iki yazar tarafından karşılaştırılarak alt temalar ve ana temalara ulaşılmıştır. Analizden elde edilen ana ve alt temalar aşağıdaki gibidir:

Çalışmayı Sürdürmeye Yönelik Motivasyon

- Esnek çalışma deneyimi
- Etliki iletişim
- Çalışmayı teşvik etmek
- Sosyal ilişkiler ve aidiyet

## 1.4. Araştırma Etiği

Bu araştırma için gerekli olan etik kurul izni Etik Kurulunca 10.01.2022 tarihinde alınmıştır. Çalışmanın tüm aşamalarında Helsinki Bildirgesi etik ilkelerine uyulmuştur. Aydınlatılmış Onam Formu'nda, araştırma hakkında bilgiler verilmiştir. Verilerin korunacağı hakkında bilgilendirme, kimlik bilgilerinin istenmeyecek olması, form doldurma süresi, araştırma için bir ücret talep edilmeyeceği, katılımcılara yönelik herhangi bir risk bulundurmadığı, çalışmaya katılmayı kabul etmeleri halinde dilediklerinde araştırmadan ayrılacakları bilgilendirilmesi yapılmıştır. Araştırma verilerinde katılımcıların bilgileri okuyucuya yansıtılmamış, anonimliğe dikkat edilmiştir. Bunun için cinsiyete dayalı bir kodlama benimsenmiş ve kadın katılımcılar "K" erkek katılımcılar "E" harfiyle kodlanmış ve katılımcılar ayrı ayrı olarak rakam sırasına göre sıralanmıştır. Katılımcılara yönelik alıntılar verilirken bu kodlamalar kullanılmış, ancak okuyucunun katılımcılar hakkında özet bilgiye sahip olması açısından yaşı, eğitim durumu ve işi bu kodlar ile birlikte yazılmıştır (E1, 70, Eğitimci gibi).

## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu nitel araştırma, esnek çalışma modeliyle istihdam edilmiş 55 yaş ve üzeri yaşlı bireyleri kapsamaktadır. Çalışmada katılımcılara erişimde zorluk çekilmiştir ancak veri doygunluğuna dikkat edilmiştir. Bunun yanında, katılımcıların çalışma hayatı hakkında görüşmeler gerçekleştirildiği için işletme, işveren ve çalışma arkadaşları arasında çatışma çıkabilme kaygısı ve iş kaybı korkusu gibi mahremiyet ve gizlilik içeren durumlar nedeniyle, bazı katılımcılar tam anlamıyla açık yanıtlar vermekte tereddüt etmiş olabilirler. Bu durum veri zenginliği açısından bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

## 2. Bulgular

Bu kısımda katılımcıların çalışmayı sürdürme motivasyonları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve meslekleri gibi temel demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Meslek
E1	Erkek	64	Ortaokul	Araba Boyacısı
E2	Erkek	63	Üniversite	Boya Malzemesi Pazarlamacısı
K3	Kadın	63	Üniversite	Gayrimenkul Danışmanı
E4	Erkek	85	Üniversite	İnşaat Mühendisi
E5	Erkek	72	Üniversite	Yapı Denetim Çalışanı
E6	Erkek	64	Lise	Deri İşçiliği
E7	Erkek	60	Lise	Elektrik ve Su Teknisyen
K8	Kadın	60	Üniversite	Yatırım Danışmanı
E9	Erkek	72	Lise	Yapı Denetim Çalışanı
E10	Erkek	73	Üniversite	Yapı Denetim Çalışanı

### 2.1. Çalışmayı Sürdürmeye Yönelik Motivasyon

İş verenin çalışana yönelik motivasyon artırıcı stratejileri bu ana tema altında aktarılmaktadır. Çalışma motivasyonunu belirleyen faktörler, esnek çalışma, etkili iletişim, çalışmaya teşvik etme ve sosyal ilişkiler ve aidiyet başlıkları altında incelenmiştir.



### 2.1.1. Esnek çalışma deneyimi

Tam zamanlı çalışma düzenlemelerinin aksine yaşlıların ihtiyaçlarına uygun olabilen, zaman ve çalışma saatleri yönünden kolaylık sunan esnek çalışma modelleri, yaşlıların fiziksel ve zihinsel kapasitelerine uygun bir tempoda çalışabilmeleri imkânı sunabilmektedir. Bu sayede iş yaşam dengesinin kurulması çok daha kolay hale gelebilmektedir.

*“Ya şimdi önceleri (önceki çalışma hayatını kastediyor) sekiz saat, on saat çalışırdık ama şu anda o kadar çalışmıyorum. Çalışmıyorum daha doğrusu. Vücut haliyle yıprandı. Yani akşama kadar ayakta kalsan bile çok zorlanıyorsun yani. Gittiğim yerler (esnek çalışmayla çalıştığı işyeri) zaten o şekilde hani bir zorlama şey olmuyor. Onun için ben basit şeyler yapıyorum. Zorlamıyorlar yani (...).” E1, 64, Ortaokul, Araba Boyacısı*

*“Esnek olduğu için yani dilediğim vakit gidiyorum. Gerektiği vakit gidiyorum daha doğrusu. Dilediğim demeyeyim de gerektiği vakit. İşin durumu ve potansiyele göre çalışma olduğu için yani beni çok fazla rahatsız etmiyor.” E2, 63, Üniversite, Boya Malzemecisi Pazarlamacısı*

*“Vallahi şunu söyleyeyim. Çalışmadığımız zamanlar daha kötü oluyorum. Çalıştığım vakit vücut hareket halinde olduğu için böyle kendimi daha dinç, daha şey hissediyorum. Yani bizim çalışma koşulumuz ağır değil. Yani yaptığımız iş hafif iş olduğu için bana şevk veriyor yani. Rahatlık veriyor. Vücudumuzu dahi rahatlık işte dedim ya. Hani çalışmak vücudu açıyor. Gerçekten de rahatlatıyor yani. Şimdi ben besihanede sorumluydum, müdürdüm. Çok stresliydim. Öyle stresliydim ki o stresimi eve yansıttıyordum. Yani iş yerindeki stres yorgunluk şeyi beni mahvediyordu ama esnek çalışmada çok rahatım. Mutluyum. Hiç kimse bir şey demiyor. O yüzden şeyim yani. Bilmiyorum anlatabildim mi ama.” E6, 64, Lise, Deri İşleme İşçiliği*

E1, tam zamanlı çalışma koşullarında fiziksel yıpranmaya dikkat çekmektedir. Fakat esnek çalışma koşulları bu durumu tersine çevirmekte ve yaşanan zorluğu hafifletici özelliktedir. Buna göre çalışma şartlarındaki zorluğun azalması E1'in iş yükünü hafifletmiş ve yaşadığı olumsuz durumun önüne geçmiştir. E2'nin her gün işe gitmemesi ve yalnızca işletmenin ihtiyacı doğrultusunda çalışılmasından esnek çalışma imkanlarının sunduğu özgürlük anlaşılabilir. E6 ise esnek çalışma koşullarındaki rahatlama bahsetmektedir. Önceki çalışma koşullarındaki iş yükünün azaldığı ve kendisini iş stresi altında hissetmeden çalışabilmesini motivasyon kaynağı olarak görmektedir.

### 2.1.2. Etkili iletişim

İşyerinde çalışan-işveren iletişimi ileri yaşta çalışanlar için önemli görülmektedir. İşverenin personele gereken nezaketi göstermesi, katılımcılar açısından önemli görülen ve motivasyona olumlu yansıyan konulardan biridir.

*“Güler yüz. Böyle şefkat. Resmîyet olmazsa tabii insanlar şey yapabilir. Ama herkes insanın işine sadıksa önemli yani. İşini yapıyorsa. İşveren o zaman işi kaybeder. Yani biz şey yaparsak. Yani öyle teşvik edebilir. Yani resmi bir şunu yap bunu yap emir kipi gibi.”*

*Kimse çalışmaz. Yani o önemli yani. Yani nezaket çok önemli.” E9, 72, Lise, Yapı Denetim Çalışanı*

*“Vallahi işvereniniz şöyle her gördüğü yerde işte günaydın kolay gelsin. Nasılsınız diye soruyor. O bana motive ediyor zaten. Ya en azından hala hatır soruyor yani herhangi bir ihtiyacınız var mı diye soruyor. Onlar benim için büyük bir şey kaynağım kaynağı yani. Hiçbir şey almadan da konuşabiliyorum. Yani bir herhangi bir sıkıntı olduğunda konuşuyoruz. Yani öyle bir şeyimiz olmuyor. Motivasyon konusunda işveren iyi yani. İyi iş yerimi de beğeniyorum şu anda. “ E7, 60, Lise, Elektrik ve Su Teknisyeni*

İşverenin kendini çalışanın yerine koyması, verilen emeğin karşılığını herkesin bölüştüğü düşüncesini yerleştirerek ve kendisini çalışanlarla eşitleyerek işyerinde sınıfsal farkı kaldırmış olması ileri yaşta çalışanlar arasında çalışma motivasyonunu sağlayabilmektedir:

*“Ben gittim mi iş yerine oradaki arkadaşlarla, arkadaşlar bu iş işte benim işim değil. Ben burada patron değilim. Hepimiz patronuz dediği için yani ben orada kendimi bir yerde bir patronun yanında çalışıyormuş gibi değil kendi işimmiş gibi çalışıyorum. “ E6, 64, Lise, Deri İşleme İşçiliği*

E9, E7 ve E6'nın ifadelerinden görüldüğü üzere yaşlıların çalışma motivasyonu işveren tarafından verilen değere bağlıdır. Yalnızca sosyal yardımlar gibi teşviklerle değil yaşlıya değer verilmesi ve saygı gösterilmesi de yaşlıların çalışmalarını sürdürebilmeleri için kritik bir noktayı vurgulamaktadır. İşveren ve çalışma arkadaşlarının yaşlı çalışana karşı tutumu, çalışma motivasyonunun temelini oluşturmaktadır. E6'nın ifadesinde yer verilen “hepimiz patronuz” ifadesi hiyerarşik yapının yok sayılmasını ifade etmektedir. Çalışanların iş yerini benimsemesi gibi sahiplik duygusunu oluşturan bu ifade, çalışanların kendilerini işin bir parçasıymış gibi görmelerine neden olmaktadır. Bu tür bir iletişim, yaşlıları sadece bir iş gücü olarak değil aynı zamanda birey olarak görüldüklerini hissettirebilmektedir.

### 2.1.3. Çalışmaya teşvik etmek

Yaşlı bireylerin önceki çalışma hayatlarında kazandığı tecrübe ve birikimlerini ileri yaşta kullanmaları işveren ve çalışan açısından karşılıklı yarar sağlamaktadır. İşverenin bu durumu bilmesi yaşlıyı çalışmaya teşvik etmesi ileri yaşta bireylerin kendisini işe yarar görmesinde etkili olmaktadır. E5 ve K3, ileri yaşta çalışmak isteyen bir yaşlının çalışması için önünün açılması gerektiğini ifade etmektedir.

*“Ya şimdi işverenimiz genç bir arkadaşımız. O da haliyle mühendis. Yani insan siz gerontologlar nasıl birbirinizin dilinden anlıyorsanız. Biz de öyleyiz. Şimdi bizim emekli olmamızdan şöyle ya işte bilgimizden yararlanıyor. Bizi devamlı teşvik ediyor. Sohbetlerimiz oluyor. Diğer, bilmediği veya takıldığı bir şeyi gelip bizlere soruyor.” E5, 72, Lise, Yapı Denetim Çalışanı*

*“(…) Herkes yaşlı başlı insanlarla çalışmak istemeyebilir. Ama izin vermeli. Onu desteklemeli çalışan daima ışıldar. Çalışan demir ışıldar, yaşlı ünlü biri. Onun bilgisinden faydalanılabilir. Onun tecrübelerinden faydalanılabilir. Yani işverenin yani zaten sabit bir işte elli yaştan sonra çalışmak biraz zor ama ne bileyim bir telefona bakıyor olabilir bir insan mesela. Öyle bir yerde çalışıyor olabilir. Onun ses tonuyla karşı tarafı ikna edecektir. Yani konuşma şekliyle, tarzıyla, davranışıyla geleni ikna edecektir.” K3, 63, Üniversite, Gayrimenkul Danışmanı*

İşverenlerin yaşlıların sahip oldukları bilgi ve deneyimleri yalnızca bir birikim olarak değil aynı zamanda bir kaynak olarak görmesi yaşlıları çalışmaya teşvik etmek için kritik öneme sahiptir. E5'in iş deneyiminden yararlanan işveren, aslında onun uzmanlık rolünü daha çok ön planı çıkarmayı hedeflemektedir. Buna göre işveren, yaşlı bireyin yalnızca bir çalışan olarak değil tecrübeli bir rehber olarak görmektedir. Böylece onu sürece dahil ederek işe teşvik etmekte ve motivasyonlarını etkilemektedir. Van Den Berg (2011), yaşlıların uzmanlıklarının takdir edilmesini, kendilerini daha motive hissetmelerine olanak tanıyan bir araç olarak yorumlamıştır. K3, yaşlıların önceki meslek hayatlarında edindikleri ikna becerileri ve ciddi duruşun müşteriyle olan ikili ilişkilerde etkili olduğundan bahsetmiştir. Bu ciddiye alınma ve olgunluk bazı işlerde önemlidir. İşverenin bundan faydalanması hem birey hem de işletme için karşılıklı fayda sağlamaktadır. Buna göre işveren yarar gördüğü sürece yaşlıları çalışmaya teşvik edebilmektedir.

#### 2.1.4. Sosyal ilişkiler ve aidiyet

Katılımcılar sosyal aktivitelerin yapılmasını motivasyon açısından önemli görmektedirler. Katılımcılara göre işyerinden uzaklaşmak veya çalışma ortamı haricinde başka bir ortamda iş konularının konuşulması motivasyonu etkilemektedir. Ödüller ve organize edilen sosyal ortamlar, işverenin kazancından bölerek yine çalışanlar için harcaması olarak anlaşılmakta ve katılımcılar buna oldukça değer vermektedirler. İş yerinde sosyal aktivitelerin yapılması sadece iş dışı zamanda yapılan etkinliklerin çalışanları motive etmesi anlamına gelmemektedir. İş yerinde yapılan ciro birinciliği, belge, diploma, madalya gibi çalışana teşvik edici uygulamalar işletme içinde çalışanların tanınırlığını ve rekabeti artırdığı gibi işletme içinde sosyalleşmelerine yardımcı olmaktadır. Buna göre E9 ve K3 sosyalleşme ve ödül sistemi gibi uygulamaların iş yerindeki anlam arayışı ve kişisel tatminle ilişkilendirilmesini şöyle ifade ediyor:

*"Şimdi on beş yirmi günde bir şey yapıyor yani piknik yapıyoruz. Pikniğe gidiyorum. Bazen şirkete geliyor. Orada piknik ayarında şeyler oluyor cumartesi, pazar şirkette. Bazen her yıl şeye gidiyoruz Kaş tarafına bir denize yani o Kalkan Kaş taraflarda. Yani oralarda gezi yapıyoruz. Yani şirket yaptırıyor bunları. İyi yani. Şirket iyi."* E9, 72, Lise, Yapı Denetim Çalışanı

*"Ciro. Ciro birincisi, ciro ikincisi, ciro dördüncüsü. Ayın elemanı gibi kupalar falan benim var mesela iki üç tane. Diploma şeyim var. Madalyam var. Belgelerim var. Öyle şeyler veriyor veya otellerde konaklama hediye ediyorlar. Bir de kahvaltılı toplantı yapılıyor. Orada toplantıda herkes neyi var portföyünü açıklıyor veya sıkıntılarını söylüyor. (...)  
Öyle yani."* K3, 63, Üniversite, Gayrimenkul Danışmanı

Aidiyet, bireyin bulunduğu her koşul için kendi standartlarını ve sınırlarını benimsemesi şeklinde ifade edilebilmektedir. İş yerlerinin de çalışanlar tarafından benimsenmesi aidiyet ve bağlılık duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Katılımcılar arasında E9 aslında iş yerlerinde geçirilen zamanın kişisel tatmin ve anlamsal bir süreci ifade ettiğini vurgulamaktadır. İşverenin düzenlediği bu gibi birliktelik içeren aktiviteler iş yerindeki çalışanlara topluluk hissiyatının oluşturulması ve aidiyet duygusunun kazandırılmasında etkili olabilmektedir. Bu etkinliklere yaşlı çalışanlarında dahil

edilmesi kendilerini iş yerinde dışlanmamış ve işletmenin bir parçası olduklarını hissetmelerine imkân tanımaktadır. Ayrıca K3'ün ifadelerine göre iş yerindeki güdüleme bir yarış gibi görünse de başarabilme anlamını da içermektedir. "Aydın elemanı" gibi etkinlikler iş yerinde başarının tanınmasında derin bir anlam içerebilmektedir. İşverenin yaşlı bireylerin çalışmalarını sürdürebilmelerini, yaptıkları işte değer bulmalarını ve çalışma motivasyonlarının desteklenmesine katkı sağlayabilmektedir. İş ortamı haricinde ise işveren ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmeleri sosyal ilişkiler, bağlılık ve aidiyet duygularını etkilemesi yönünde katılımcıların çalışma motivasyonlarına katkıda bulunmaktadır.

### 3. Tartışma

Esnek çalışan ileri yaşta bireylerin çalışma motivasyonlarına odaklanan bu nitel araştırmada yaşlı çalışanların çalışmaya ve çalışma motivasyonlarına ilişkin görüşleri anlaşılmalı çalışılmıştır.

Türkiye'de ileri yaşta bireylerin emekli maaşlarının düşük olması ve artan yaşam maliyetlerini karşılayamaması, yaşlı nüfus için önemli bir ekonomik risktir (Demirbilek ve Öktem Özgür, 2017, s. 23; Önder Erol, 2011, s. 145-146; Türkkan, 2021, s. 7-9). İleri yaşta çalışma kararında bu nedenle ekonomik nedenler önemli bir gerçeklik olarak unutulmamalıdır. Buna karşılık ileri yaşta çalışma motivasyonunu etkileyen çalışma koşulları ve iş ortamı küresel olarak ileri yaşta çalışmanın teşvikinde önemli konulardır. Çalışma hayatına geri dönen yaşlıların motivasyonlarının sürdürülmesi için uygun çalışma ortamları ve bireyin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran çalışma koşulları oluşturulmalıdır. Buna karşılık yaşla birlikte fiziksel ve fizyolojik değişimler, yaşlı çalışanların çalışma koşullarının ayrıca değerlendirmesini gerektirmektedir. Özellikle iş yerlerinde esnek çalışma saatleri ve yaşa uygun görevlerin verilmesi motivasyonlarının artmasında son derece önemlidir. Çivilidağ ve Durmaz (2024), esnek çalışma düzenlemeleri ve uygulamalarının bireyler üzerindeki iş tatminini arttırdığını ortaya koymuşlardır. Rozman, Treven ve Cancer (2017), iş yerlerindeki çalışma koşullarının esnekliği işveren ve çalışma arkadaşlarının yaşlı bireyle olan olumlu iletişimleri, işverenlerin yaşlılar ve diğer yaş grubundaki bireyler arasında eşit muamele göstermesi gibi uygulamaların yaşlı çalışanlar için iş yerlerindeki motivasyonlarını arttıran faktörler olduğu ortaya koymuşlardır. Araştırmada katılımcılar da bu konu üzerinde durmuşlardır. Özellikle işveren ve çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim yaşlı çalışanlar için önemli görülmektedir.

Çalışma motivasyonunu arttırmak, işverenin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Bayrakdar, 2016, s. 32-51). Araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda; Barlın ve arkadaşları (2023), ileri yaştaki bireylerin çalışmayı sürdürmelerine yönelik yaptıkları çalışmalarında, ileri yaşta çalışma kararında esnek çalışma koşulları ve zamanlarının etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yıldırım ve Tengilimoğlu'nun (2022) çalışmasında, pandemi sürecinde esnek çalışma sisteminin iş motivasyonuna pozitif etki ettiği bulgusu araştırmanın bulgularıyla paralellik gösterebilmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisinin esnek çalışma koşullarını daha fazla gündeme getirmesi yaşlıların iş bulabilmelerini kolaylaştırmıştır. Yaşlıların dijital çağda iş bulabilme imkanlarının göz önünde bulundurularak ihtiyacı olan yaşlıların çalışma hayatına dönebilmeleri bireyi tatmin edebilmektedir. Bu araştırmanın bulguları van Den Berg'in (2011) yaşlı çalışanların çalışmaya devam etmelerinde içsel motivasyonun rolünü incelediği çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Van Den Berg

(2011) çalışmasında, iş yerlerinin ve yapılan işin yaşlılara uygun özellikte olmasının yaşlıların motivasyonlarını desteklediğini ortaya koymuştur. Ayrıca çalışma eylemini, yaşlı bireyleri motive eden bir eylem olduğunu savunmuş ve maddi gelirin artmasından ziyade çalışma hayatında olabilmenin, bireyin becerilerini zenginleştirdiği bir eyleme dönüştüğünü ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş özelliklerinin ve iş çeşitliliğinin yaşlıların içsel motivasyonu ile olumlu ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde bu araştırmanın bulguları arasındaki iş yerine karşı aidiyet duygusunun oluşturulması için işveren tarafından uygulanan aktivitelerin sunulması yaşlıların sosyal bir etkinliğe de dönüşebilmektedir. Aynı çalışmada gibi uygulamaların varlığı ve işletme dışında düzenlenen aktiviteler işletmeye olan aidiyet duygusunu etkilemektedir. Herzberg (1959), Çift Faktör Teorisi'nde işletme içinde "Hijyen Faktörleri" olarak tanımlanan ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler, şirket politikaları ve yönetim tutumunun olumlu olmasının çalışma motivasyonunu arttırdığını tespit etmiştir. Bu bağlamda katılımcılar arasında işverenin çalışanlara üst-üst ilişkisini kurmaması ve eşit davranması takdir edilen ve işyerine aidiyeti güçlendiren bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Herzberg'in (1959) motivasyon teorisine ek olarak Çiçek ve Çiçek'in (2020) çalışmalarında işverenin çalışanlara karşı eşitsiz yaklaşımları ve iletişimde nezaketten yoksun davranışları, iş yerinde lider-üye motivasyonu ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca Mountford'un (2013) çalışmasında işletme içi desteğin işveren tarafından yaratılmasının ve liderlik duygusunun da çalışanlara hissettirilmesinin çalışma motivasyonuna olumlu etkisi olacağı belirtilmiştir. Araştırmanın bulguları, özellikle ileri yaşta çalışma motivasyonunun artırılmasında büyük oranda işverenin rolünü vurgulanmaktadır. Bu yönüyle bu araştırmanın bulguları literatürdeki çeşitli çalışmalarla paralellik göstermekte ve yaşlıların çalışma hayatında motivasyonlarını sürdürülebilmelerinde hem içsel faktörlerin hem de çalışma koşullarının rol oynadığını ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Günümüzde yaşam süresinin artmasına bağlı olarak, yaşlılar iş piyasalarındaki varlıklarını daha uzun süre korumaktadırlar. Genel olarak ekonomik yetersizlik, psikolojik olarak emekliliğe hazır olmama, üretkenliğin ve aktifliğin devam ettirilmek istenmesi gibi farklı nedenler, ileri yaşta çalışmanın temel gerekçeleri olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu noktada yaşlı bireyler ileri yaşlara kadar çalışabilmeyi sürdürebilmek için esnek çalışma koşullarına yönelebilmektedirler. İleri yaşta çalışmanın sürdürülmesi yaşlıların isteklerini karşılayabilmeleri için işverenlerin ve çalışma arkadaşlarının tutumları kritik öneme sahiptir. İleri yaşta çalışmanın sürdürülmesinin bir dayanağı da işverenlerin yaşlı çalışanlarını motive etmesine dayanmaktadır.

Çalışma kapsamındaki 55 yaş ve üzeri bireylerin çalışma motivasyonlarının oluşmasında esnek iş koşulları temel motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. İşverenin nezaketi ve saygılı bir iletişim kurması, işverenin yapılan işi çalışanlara atfetmesi ve eşit davranılması ve işverenin aidiyet duygusunu oluşturabilmek için işletme içinde ve dışında sosyal aktiviteler düzenlemesi ileri yaşta çalışmayı sürdürebilmek için gerekli motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.

Türkiye’de ileri yaşta çalışmaya ilişkin bilimsel çalışmaların artması, ileri yaşta çalışmanın yalnızca ekonomik zorunluluk değil, aktif ve üretken yaşlanma için politikaların oluşturulmasında göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Allen, S. G. (2023). “Demand For Older Workers: What Do We Know? What Do We Need to Learn?”. *The Journal of the Economics of Ageing*, 24(C).
- Armstrong-Stassen, M., and Schlosser, F. (2008). “Benefits of A Supportive Development Climate For Older Workers”. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 419-437.
- Baltacı, A. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barlın, H., Korkmaz Yaylagül, N., ve Mercan, M. A. (2023). “Decision to Extend Working Life in Turkey and Its Relation to Subjective Well-being: A Qualitative Analysis from a Gender Perspective”. In *Well-Being and Extended Working Life A Gender Perspective*, New York: Routledge, pp. 159-176.
- Bayrakdar, B. (2016). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği* (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bayyurt, Y. ve Segie, F. N. (2021). Nitel Araştırma Yöntemi. Y. Bayrut ve F. N. Segie (Editörler.), *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları İçinde*, Ankara: Anı Yayıncılık, s. 12-25.
- Çiçek, B., ve Çiçek, A. (2020). “İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çivilidağ, A., ve Durmaz, Ş. (2024). “Examining The Relationship Between Flexible Working Arrangements And Employee Performance: A Mini Review”. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-7.
- Demirbilek, T., ve Öktem Özgür, A. (2017). “Gümüş Ekonomi ve Aktif Yaşlanma Bağlamında Yaşlı İstihdamı”. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 10(1), 14-28.
- Erman Gürses, F. (2018). *İşletmelerde esnek çalışma sisteminin motivasyona etkisi: bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Erol, P. Ö. (2011). “Sosyolojik Perspektiften Demografik Yaşlanma: Toplumsal, Ekonomik ve Politik Alanlarda Yaşlı Failliği”. *Sosyoloji Dergisi*, (25), 141-147.
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*, New York.
- Kalleberg, A. L., and Loscocco, K. A. (1983). “Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction”. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., and Dikkers, J. (2008), "Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review". *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.

- Maxwell, G.A., Rankine, L., Bell, S., and Macvicar, A. (2007). "The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses". *Employee Relations*, 29, 138-161.
- Mountford, H. (2013). "I'll Take Care of You: The Use of Supportive Work Practices to Retain Older Workers". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 272-291.
- Özen Çöl, S., ve Özbek, Ç. (2017). "Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları". *Çalışma ve Toplum*, 2(53), 547-572.
- Rozman, M., Treven, S., and Cancer, V. (2017). "Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace". *Business Systems Research*, 8(2) 1-12.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2022). Tüketici Fiyat Endeksi: Aralık 2022 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tuketici-Fiyat-Endeksi-Aralik-2022-.,05.02.2023>.
- Türkkan, A. (2021). Yaşlılarda Sık Görülen Sosyal ve Ekonomik Sorunlar. Ş. R. Uçku, H. Şimşek Keskin (Editörler), *Yaşlı Sağlığı ve Sorunları İçinde*, Ankara: Türkiye Klinikleri, s. 6-9.
- Ünsar, A. S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- van Den Berg, P. T. (2011). "Characteristics of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator". *Psychological Reports*, 109(1), 174-186.
- Vanajan, A., Bültmann, U., and Henkens, K. (2020). "Health-related Work Limitations Among Older Worker-the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate". *The Journal of Gerontologist*, 60(3), 450-459.
- World Health Organization (WHO) (1993). Aging and Working Capacity. Geneva: World Health Organization Technical Report Series 835.
- Wright, J.D., and Hamilton, R.F. (1978). "Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis". *Social Forces*, 56(4), 1140-1158.
- Yıldırım, Ö., ve Tengilimoğlu, D. (2022). "Pandemi Sürecinde Uygulanan Esnek Çalışma Düzenlemesinin Çalışan Motivasyonu ve İş Doyumuna Etkisi; Bir Alan Araştırması". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 625-633.