KÖPRÜ İSTİHDAM: TEORİLER VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN DEĞERLENDİRMELER

Gökçe DENİZ [1]
Enver AYDOĞAN[2]

[1] Öğr. Gör. Gökçe Deniz ; Ankara Üniversitesi Ayaş Meslek Yüksekokulu Özel Güvenlik ve Koruma Bölümü, gokcedeniz@ankara.edu.tr ORCİD No: 0000-0001-6917-1244

[2] Prof.Dr. Enver Aydoğan; Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Bölümü. enver.aydogan@hbv.edu.tr ORCİD No: 0000-0001-7327-7148

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı bireylerin emekli olmayı tercih etme veya köprü işine geçme kararlarını açıklayan teorilere yer vererek, Türk yazın alanında köprü istihdamı açıklayan teorilerle ilgili olarak teorik çerçeveyi oluşturmak, ekonomi, yönetim, gerontoloji, siyaset bilimi gibi bağlantılı olan diğer disiplinlerde yapılacak araştırmalara katkı sağlamak ve emeklilik sonrası çalışma konusunda daha önce yapılmış çalışmaların anlamlandırılmasını sağlamaktır. Bu çerçevede öncelikle emeklilik kavramı daha sonra köprü istihdam kavramları açıklanmıştır. Kavramların tanımlanmasının ardından köprü istihdamı açıklayan teorilerden; bireysel farklılıklar teorisi, imaj teorisi, süreklilik teorisi, sosyal kimlik teorisi, yaşam ve kariyer aşaması teorileri, sosyal-normatif teoriler, ayrılma teorisi, kişi-çevre uyum teorisi, ekonomik teori ve motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Teorik çerçevenin ortaya konulması sonucunda örgütlerin köprü istihdamı insan kaynakları stratejisi aracı olarak kullanabileceği değerlendirilmiştir. Teoriler ile iş görenlerin tercihlerinin nedenleri ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla bu farkındalıkta olan örgütlerin iş görenin ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle köprü istihdamı bir araç olarak kullanarak gerek kendi gerekse diğer alanlarda çalışan nitelikli iş görenleri örgütlerine çekebilmeleri mümkünüdür.

Anahtar Kelimeler: Emeklilik, Emeklilik Sonrası İstihdam, Köprü İstihdam.

ABSTRACT

The main objective of this study is to establish a theoretical framework for theories explaining bridge employment in Turkish literature by presenting theories explaining individuals' decisions to retire or switch to bridge employment, to contribute to research in related disciplines such as economics, management, gerontology, and political science, and to provide an understanding of previous studies on post-retirement work. Within this framework, the concept of retirement is first explained, followed by the concept of bridge employment. Following the definition of the concepts, theories explaining bridge employment are discussed, including individual differences theory, image theory, continuity theory, social identity theory, life and career stage theories, social-normative theories, separation theory, person-environment fit theory, economic theory, and motivation theory. As a result of the theoretical framework, it is assessed that organisations can use bridge employment as a human resources strategy tool. The theories reveal the reasons behind the preferences of employees. Therefore, organisations that are aware of this can use bridge employment as a tool to meet

the needs of employees and attract qualified employees working in their own and other fields to their organisations.

Keywords: Retirement, Post-Retirement Employment, Bridge Employment.

GİRİŞ

Emeklilik davranışının ilk adımı emeklilik niyetidir (Lahlouh vd., 2019: 1471). Emeklilik fikri bireylerin öncelikle zihninde başlar. Emekliliği yasal olarak hak etmiş veya yaş itibariyle hak etmeye yakın olan bireyler belli bir zaman aralığında emeklilik fikrinin kendisi için olumlu ve olumsuz taraflarını düşünerek bir değerlendirmeye yapar. Değerlendirme sürecinde sosyal, ekonomik, toplumsal ve bireysel olarak önemli gördüğü diğer çeşitli hususları dikkate alır. Neticede emekliliğe veya emekli olduktan sonra köprü işine geçmeye karar verir. Kişinin vereceği emeklilik veya köprü işine geçme kararı yalnızca kendisini etkilemez. Özellikle çalışmaya devam edecekse ülke ekonomisi ve toplumsal fayda üzerinde önemli etkisi olacaktır. Ailesini, çevresini, bakmakla yükümlü olduğu kişileri de etkileyecektir. Bu durum ekonomi, yönetim, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin de araştırma kapsamına girdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla emekli olma veya köprü işine geçme ile ilgili verilecek kararı etkileyen hususların değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

EMEKLİLİK KAVRAMI

Uluslararası literatürde ise emeklilik ve köprü istihdamla ilgili daha kapsamlı çalışmalar yer almaktadır. Yönetim ve organizasyon alan yazınında, çalışan emekliliğine ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak ilk kapsamlı incelemelerden biri Beehr (1986) tarafından yapılmıştır. Emeklilik kavramına göre köprü istihdam nispeten daha yeni bir çalışma alanıdır ve kapsamlı olarak ampirik çalışmaların çoğu 1990'dan sonra ortaya çıkmıştır.

Emeklilik, ücretli çalışma hayatından ayrılmayı ifade etmektedir. Ancak emeklilik teriminin kullanımı genel olarak bireyin belli bir yaşta (Türkiye'de 4/a Hizmet Akdi ile çalışan kadın 58, erkek ise 60 yaşını doldurmuş olmaları ve en az 9000 gün malûllük, yaşlılık ve ölüm sigortaları primi bildirilmiş olması şartıyla yaşlılık aylığı bağlanır.) olduğu durumu, sigortalı çalışma hayatından tamamen ayrıldığı durumu, hukuken emekliliği hak etse de bireyin süregelen işinde daha az gün ve saatte çalışmaya devam ettiği durumu ve bireyin süregelen işinden ayrıldıktan sonra farklı bir ücretli işte çalıştığı durumları tanımladığı görülmektedir (Borland, 2004: 3).

Lazear (1986), emekliliği tanımlamanın en verimli yolu konusunda hiçbir fikir birliğinin bulunmadığını ifade etmekle beraber emekliliğin örtük bir tanımı olduğunu ve genellikle bireyin kimliğine göre değiştiğini ileri sürmüştür. Ayrıca emekliliğin bazı olası nesnel tanımları olduğunu belirtmiştir. Örneğin "Birey, sürekli olarak işgücü dışında kalma niyetiyle işgücü dışındadır." ve "Birey, çalışma saatlerini yaşam boyu ortalamasından önemli ölçüde azaltmıştır ve çalışma saatlerini mevcut seviyede veya altında tutmayı amaçlamaktadır." bunlardan yalnızca ikisidir. Bu ifadelerden yola çıkarak ilk tanımlama; yaşa göre, zaman içinde veya kesitsel olarak işgücüne katılım kalıplarını tartışmak isteyen kişiler için en uygun tanımlamadır. İkinci tanımlama ise işgücündeki kişilerin yanı sıra çalışma saatlerine de odaklanan analizler için kullanışlıdır.

Türk Dil Kurumu emekli bireyi "Belirli bir süre çalıştıktan sonra kanunlar gereği işi ile ilgisi kesilerek kendisine aylık bağlanmış olan kimse" olarak tanımlarken Oxford English Dictionary emekliliği "Görevden, istihdamdan veya hizmetten kalıcı olarak ayrılma eylemi" olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2025). Buradan hareketle emeklilik "Bireylerin yasal mevzuat çerçevesinde uygun görülen yaş sınırına kadar veya daha öncesinde emekli olma durumunun hak edilmesinden sonra çalışma hayatından ayrılıp yeniden işgücüne katılma niyetinde olmamaları durumu" olarak tanımlanabilir.

Emeklilik davranışının ilk adımı emeklilik niyetidir (Lahlouh vd., 2019: 1471). Emeklilik fikri bireylerin öncelikle zihninde başlayan bir süreçtir. Süreç, belirli bir zaman diliminde karar vermeyi, bu kararlara göre hareket etmeyi ve sonuçlarını deneyimlemeyi içerir (Beehr, 1986: 51). Dolayısıyla bu süreç yaşlı çalışanların emeklilik öncesi hazırlığıyla başlar. Hazırlıkta öncelikle zihinde başlar. Emeklilik öncesi hazırlıkta bireyler, emekli olmanın onlara neler getirebileceğini anlamaya çalışır.

Ulusal literatürde emeklilik sonrası istihdam üzerine yapılan araştırmaların çoğunda teoriye yer verilmediği görüldüğünden emeklilik sonrası çalışma konusunda daha önce yapılmış çalışmaların bulgularını düzenleyecek kapsamlı bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla köprü istihdamla ilgili olarak teorik çerçeve oluşturmak, bağlantılı olan diğer disiplinlerde yapılacak araştırmalara katkı sağlamak ve emeklilik sonrası çalışma konusunda daha önce yapılmış çalışmaların anlamlandırılması amacıyla diğer bölümde emeklilik sonrası istihdamı ifade eden köprü istihdamı ve bu istihdamı açıklayan teorilere yer verilmiştir.

KÖPRÜ İSTİHDAM

Köprü istihdamı literatürde ilk olarak genel emeklilik araştırmalarının bir uzantısı ya da bu araştırmalardan bir sapma olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü araştırmacılar "geleneksel emeklilik" kavramının kaybolmaya başladığını ve daha fazla çalışanın farklı kariyerlere geçiş yaptığını veya düşük kapasitede çalıştığını fark etmeye başlamıştır. Araştırma bulguları da giderek artan sayıda emeklinin işgücüne yeniden katıldığını göstermektedir. Köprü istihdam literatürde 1980'lerin ortasında ("kısmi emeklilik" olarak, örneğin, Beehr, 1986; Honig ve Hanoch, 1985) ve 1990'ların başında (örneğin, Doeringer, 1990; Ruhm, 1990) ortaya çıkmıştır (Bennett vd., 2016: 229).

Araştırmacılar önceleri "geleneksel emeklilik" kavramıyla ilgili çalışmalar yapmıştır. Günümüzde ise daha fazla iş görenin kariyer işinden ayrıldıktan sonra farklı kariyerlere geçiş yaptığının veya süregelen işinde daha düşük kapasitede çalışmaya başladığının fark edilmeye başlanmasıyla köprü istihdamı kavramı literatürde yerini almıştır. İlk araştırmalar öncelikli olarak istihdam eğilimleri raporlarında bulunan demografik (cinsiyet, yaş, dini inanç, sosyal sınıf, coğrafi konum, aile yapısı vs.) ve sosyoekonomik değişkenleri (ekonomik durum, eğitim seviyesi, meslek ve sosyal statü vs.) baz almıştır. Süreç içerisinde yapılan araştırmalar artmaya başlamış ve araştırmacılar köprü istihdamı bilinçli bir karar verme süreci olarak değerlendirmeye başlamıştır (Beehr ve Benntt, 2015: 116).

"Emekliliğe geçiş" kavramı, yaşlı bir çalışanın işgücü faaliyetinin kalıcı modelinden tam emekliliğe geçtiği süreci ifade eder. Bu süreç belli bir aşamanın kat edilmesinden sonra tamamlanmış olur. Dolayısıyla emekliliğe geçiş kademeli olarak gerçekleşir (Borland, 2004: 3). Kademeli geçiş çalışanlar için köprü istihdamın tercih edilmesiyle gerçekleşir.

Köprü istihdam, yaşlı çalışanların kariyer işlerini bırakıp işgücünden tamamen çekilmeye doğru ilerlerken sergilediği işgücüne katılım modeli olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Shutz, 2010: 192). Köprü istihdamının pek çok biçimi vardır ve henüz bu biçimleri düzenleyecek üzerinde anlaşmaya varılmış bir sınıflandırma yoktur (Beehr ve Benntt, 2015: 113). Ancak köprü istihdamı iki temel türe ayrılabilir: Kariyer köprüsü istihdamı ve farklı bir alanda köprü istihdamını ifade eden kariyer dışı köprü istihdamıdır. Kariyer alanındaki köprü istihdamı kariyer işini yaptığı örgütte olabilir veya kariyerine farklı bir örgütte devam edebilir. Ancak araştırmacılar en yaygın olarak farklı bir alanda köprü istihdamının tercih edildiğini ileri sürmektedir (Gobeski ve Beehr, 2009: 402).

Bodur ve Kumaş (2021), çalışmasında Türkiye'de emekli bireylerin işgücü piyasasına katılımını belirleyen faktörleri tespit etmeyi amaçlayarak emekli bireylerin işgücüne katılımını belirleyebilen sosyo-demografik özelliklerin

işgücü piyasasına katılma kararlarını farklı düzeylerde etkilediğini ortaya koymuştur. Kim ve Feldman (2000), bireysel özelliklerin (sağlık ve yaş), iş faktörlerinin (görev süresi, maaş ve emeklilik yardımı, erken emeklilik, emeklilik danışmanlığı) ve aile durumunun (medeni durum, eşin çalışma durumu ve bakmakla yükümlü olunan çocukların varlığı) emekli bireylerin köprü istihdama geçişi üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Feldman ve Beehr (2011) modelinde kapsamlı şekilde emeklilik kararı vermeyle ilgili önde gelen teorilere yer vermiştir. Emeklilikle ilgili üç farklı düşünme türü etrafında bu teorileri düzenlemiştir. Dolayısıyla çalışmamızda bu modelden yararlanılmıştır.

Feldman ve Beehr (2011), emekliliğe karar vermenin üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu aşamalar emeklilik olasılığının düşünüldüğü ilk aşama, emekliliğe karar verme ikinci aşama ve emekliliğin hayata geçirilmesi son aşamadır. Söz konusu aşamaların her birinde emeklilik karar sürecini anlamaya yönelik ortak teorik yaklaşım ortaya koymuştur. Emeklilik olasılığının düşünüldüğü ilk aşamada çalışanlar somut olarak emeklilik hakkında planlama yapmazlar. Sadece hayali olarak emeklilik hakkında düşünürler. Bireysel farklılıklar, imaj teorisi, süreklilik teorisi ve sosyal kimlik teorisi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların emeklilikle ilgili başlangıçtaki düşüncelerini anlamada özellikle faydalıdır. Bir sonraki aşamada, emekliliğe karar verme aşamasında, bireyler emekliliği yaşamının ve kariyerinin "normal" bir aşaması olarak değerlendirir, emekliliği zorunlu ve yıkıcı bir süreç olarak görmezler. Hatta emekliliğin, bireylere önemli faaliyetlerde bulunup büyüme ve gelişme sağlaması için hala yeni fırsatlar sunabileceğini düşünürler. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, bireylerin emekli olma zamanının ne zaman geldiğini, emekliliğe ne zaman geçebileceklerini ve bireylerin neden daha erken ayrılmaya başladıklarını açıklamak için Yaşam ve kariyer aşaması ile ayrılma teorilerinin faydalı olacağını ifade etmektedir. Son olarak emekliliğin üçüncü aşamasında emekliliğe dair somut planlar yapmaktadır. Bireyler başarılı olmak için almaları gereken aksiyonları ve ellerinde bulunan kaynakları değerlendirir. Emeklilik sürecinin bu aşamasını anlamada en yararlı olduğu kanıtlanmış yaklaşımlar ekonomik teori ve motivasyon teorileridir. Yaşam ve kariyer aşaması teorileri, sosyal-normatif teoriler, ayrılma teorileri, kişi-çevre teorisi ve köprü istihdam için geçerli olan, bireylerin geçmişi bırakma ve kariyer işini bırakma istekliliğine odaklanmaktadır (Beehr ve Benntt, 2015: 115).

Feldman ve Beehr (2011) modelindeki teorilerin Türk alan yazınında henüz özellikle köprü istihdam karar alma sürecine uygulanmadığı görülmüştür. Uluslararası literatürde ise araştırmacılar, köprü istihdamına geçiş kararını

etkileyen faktörleri anlamak için sıklıkla rol teorisi, süreklilik teorisi ve yaşam boyu perspektifi kullanmaktadır (Beehr ve Bennett, 2015: 115).

Bireysel Farklılıklar

Bir bireyi diğerlerinden farklı hale getiren özellikler vardır. Bireyin sahip olduğu özellikleri, fırsat ve imkânları ile çevresi, yaşam tarzı onun karar ve tercihlerini belirleyerek tutum ve davranışlarına yön vermesini sağlar. Bireyin cinsiyeti, medeni hali, sağlık durumu, ekonomik durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin varlığı, eğitim durumu ve diğer çevresel etmenler emekli olup olmama yönündeki kararları ile emekli olduktan sonra tekrar işgücüne katılma kararları üzerinde etkili olmaktadır. Her bir kavram kendisi içerisinde özel bir öneme sahiptir.

Sağlık sorunları yaşayan bireylerin, işgücüne katılmalarında bir problem olmasa bile başka kişisel nedenlerden dolayı emekli olma kararı alabilmeleri mümkündür. Çünkü birey sosyal bir varlıktır ve sahip olduğu sınırlı zamanı arkadaşlarıyla, aile üyeleriyle veya diğer uğraşlarıyla ilgilenerek geçirmek isteyebilirler (Kim ve Feldman,2000: 1198). Smith ve Moen (2004), çalışanların emekli olmaya karar verdikten sonra iş aktivitelerinin zamanla monoton bir şekilde azalacağını, aile ve toplumla ilgili aktiviteler gibi diğer yaşam aktivitelerinin artacağını varsaymaktadır. Kendine saygı, olumlu duygulanım ve belirsiz koşullardan kaçınma ihtiyacı gibi diğer bazı bireysel farklılıkların da emeklilik kararlarından kaçınmayı etkilediği ileri sürülmüştür. Bu bireysel farklılıklar, karar verme sürecine çeşitli önyargılar getirebilir. Çalışanların emeklilik kararlarını az ya da çok riskli olarak algılamasına neden olabilir ve bireylerin işsiz yaşam konusunda az ya da çok iyimser olmalarına yol açabilir (Feldman ve Beehr, 2011: 195).

İmaj Teorisi

İmaj teorisi, hedef uyumsuzluğunu dikkate alır ve imaj teorisi tarafından ileri sürülen teorik mekanizmalar bugüne odaklanmaktadır (Wang ve Shultz, 2010: 177). Hedef uyumsuzluğu söz konusu ise bireyin emeklilik niyeti güçlü olur. Emeklilik niyetine yol açan birincil mekanizmanın hedef uyumsuzluğu olduğu ileri sürülmektedir. “Uyumluluk” ile ifade edilmek istenen emekli olma ya da çalışmaya devam etme kararı ile kişinin ulaşmayı düşündüğü hedefleri arasındaki uyumdur. İmaj teorisi bu hedefler arasında yeterli "uyum" olup olmadığını değerlendiren mekanizmadır (Bougham ve Walsh, 2007: 206). Emeklilik kararı bireyin hedefleriyle her zaman uyumlu olmayabilir. Böyle bir duruma çözüm

olarak imaj teorisi, öz imajın istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesiyle (örneğin, emekli olmak ya da olmamak) karar alınabildiğini ileri sürer. (Wang ve Shultz, 2010: 177).

Bu teori çalışanların demografik statüsünü, iş deneyimini, evlilik hayatını, iş yaptığı endüstri türünü ve üretkenliğini kullanmaktadır. Buradaki hedefi emeklilik karar alma süreçleriyle arasında bağlantı kurmaktır (Wang ve Shultz, 2010: 175). Emeklilik eyleminin bireyin kendi imajlarıyla eşleşmesi durumunda emekli olma kararı verilecektir (Wang ve Shultz,2010: 177).

Süreklilik Teorisi

Süreklilik teorisinin temel önermesi, yaş almış bireylerin karar alırken veya seçimler yaparken mevcut yapılarını korumaya ve bunları sürdürmeye odaklı olmalarıdır. Hedeflerine ulaşabilmeleri süreklilik kazanmalarıyla mümkündür. Bunu da daha önceden bildikleri stratejileri uygulayarak gerçekleştirirler.

Atchley (1989), yaşlı iş görenlerin günlük rutinlerini sürdürmeleri gerektiğini ileri sürmekle beraber emeklilerin yaşam koşullarında bazı değişiklikler olmasına rağmen, yaşamlarının birçok yönünün aynı kaldığını savunmaktadır. Çünkü bireyler sosyal kimlikleri olan bağımsız yetişkinlerdir. Eğer normal koşullarda yaşlanma gerçekleştiyse (engellilik, yoksulluk, hastalık hali vs. olmadan), birtakım ihtiyaçlarını (gelir, barınma, sağlık, beslenme, giyim, ulaşım, eğlence gibi) kendileri karşılar ve sürekliliğini korur. Atchley (1989:183-185)'e göre süreklilik teorisi, yaşlanmanın getirdiği değişikliklere uyum sağlamak için süreklilik stratejilerinin kullanılması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede süreklilik teorisi, yaşlanmaya genel bir adaptasyon teorisi olarak büyük bir potansiyele sahiptir (Atchley, 1989: 183-185).

Süreklilik teorisi, kişinin emekli olduktan sonra da aynı insan tipi olmaya devam ettiğini (yani benzer istek ve arzulara sahip olduğunu) ileri sürer. Bireyler çalışma hayatından sonra da aynı eğilimde olur. Eğer sahip olduğu kariyer işinden memnunsa, emekli olduktan sonra da bu tür bir işi yapmaya eğiliminin yüksek olacağını varsayar (Gobeski ve Beehr, 2009: 406.). Yaşlı iş görenin, uzun süre çalıştıkları işlerde tam zamanlı çalışmayı bıraktıktan sonra köprü istihdamı neden tercih ettiklerini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Emeklilik kararı verme konusunda çok sayıda ampirik çalışmada süreklilik teorisini desteklemiştir (Feldman ve Beehr, 2011: 195).

Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Kuramı Henri Tajfel ve John Turner, tarafından 1970'li yılların ortalarında geliştirilmiştir. Sosyal Kimlik Kuramı, sosyal kimlik kavramı üzerinde durur (Demirtaş, 2003: 130). Sosyal kimlik, bir topluluğa ait olma durumunda oluşmaktadır. Bireyler kendi kimliklerinin hangi yönünün dikkat çektiğine inanıyorsa o yönüyle uyumlu olan faaliyetleri seçme eğiliminde olurlar. Daha sonra bu kimlikleri somut hale getiren oluşumları desteklerler (Ashforth ve Mael, 1989: 21)

Sosyal kimlik, benlik kavramının, grup üyeliğinden doğan parçasıdır. Kuram; grubu bireyin benlik kavramının bir parçası olarak ele almaktadır. Tajfel ve Turner (2001:40)'e göre sosyal kimlik kuramının iki varsayımı vardır. Birincisi, bireylerin kendisini grup üyeliği ile tanımlaması ikincisi ise bireylerin olumlu bir benlik imajına ulaşmasıdır. Yazarlar, varsayımlardan yol çıkarak bazı teorik ilkeler ortaya koymuşlardır. Bunlar:

1. Bireyler olumlu bir sosyal kimliğe ulaşmak veya bu kimliği korumak için çaba gösterirler.

2. Olumlu sosyal kimlik, büyük ölçüde iç grup ile ilgili bazı dış gruplar arasında yapılabilecek olumlu karşılaştırmalara dayanır: iç grup, ilgili dış gruplardan olumlu bir şekilde farklı veya ayrı olarak algılanmalıdır.

3. Sosyal kimlik tatmin edici olmadığında, bireyler ya mevcut gruplarını terk edip daha olumlu bir şekilde farklı bir gruba katılmaya ve/veya mevcut gruplarını daha olumlu bir şekilde farklı hale getirmeye çalışacaktır (Tajfel ve Turner, 2001: 40).

Sosyal kimlik teorisi, gruplar içindeki sosyal rollerin kişinin kendi imajı açısından önemini dikkate alır. Bireyler böyle bir aşamada öncelikle kendi statülerine odaklanır ve geliştirmek için çaba sarf eder. Ancak sadece kendi statüleri için değil, bir bütün olarak gruplarının kaderinin de iyi olması için çabalar. Çünkü insanlar bir grubu olumlu bir şekilde gördükleri taktirde o grupla özdeşleşmek isterler.

Yaşam ve Kariyer Aşaması Teorileri

Yaşam seyri yaklaşımı emekliliğe geçişi yaşam süresi boyunca ele alır. Her bireyin hayatında önemli yaşam geçişleri bulunur. Yeni bir işe başlamak, emekli olmak veya emeklilikten sonra yeniden işgücüne katılma kararı almak gibi. Bu teoriye göre bireysel özellikler ve bireyin geçmişi onların yaşam geçişlerini gerçekleştirmek için izledikleri yolları etkiler. Yaşam seyri yaklaşımı, bireylerin yaşam geçişlerinin tek başına gerçekleşmediğini varsayar. Yaşam geçişleri aile

yaşamı ve iş alanı gibi çeşitli yaşam alanlarındaki geçmiş tecrübelerinden ve bireylerin sahip oldukları sosyal koşulları tarafından şekillenmektedir. Geçişle ilgili bireysel özellikler, kişinin demografik durumu, sağlık ve ekonomik durumu ve geçişle ilgili yetenek ve becerilerini içerebilir.

Yaşam seyri yaklaşımında genel varsayım, eğer bir birey önceki yaşam geçişleriyle başa çıkmada esnek bir tarz geliştirmişse, geçişi kolaylaştırmaya ve başarmaya yardımcı olacak niteliklere sahipse, bu kişi geçiş için iyi hazırlanacak, geçişe daha uygun bir zamanda katılacak ve geçişten daha iyi sonuçlar edecektir. Yaşam seyri perspektifi aynı zamanda yaşam geçişleri deneyiminin ve geçiş sonrası gelişimin emekliliğin gerçekleştiği belirli bağlamlara bağlı olduğunu savunur. Bu bağlamlar arasında yaşlı çalışanların işle ilgili statüleri ve rolleri (emeklilik öncesi iş tutumları, iş özellikleri ve kariyer durumları ile sosyal bağlamları (örneğin, sosyal ağ ve aile yapısı) yer almaktadır. Sosyal bağlam özellikle önemlidir çünkü genellikle emeklilerin, emekliliğe uyum sağlamasına yardımcı olur (Wang ve Shultz,2010: 177).

Yaşam seyri perspektifi, insanların geçmişindeki yaşamsal geçişlerdeki değişkenliğin, emekliliğe geçişini ve köprü istihdam durumunu etkileyeceği yönündedir (Bonsdorff, 2009: 82). Köprü istihdamına katılımın karmaşık bir sosyoekonomik faktörler, sağlık, bağlamsal (aile etkileri ve emekliliğe geçiş özellikleri dahil) ve psiko-sosyal faktörler dizisinin sonucu olduğu varsayılmaktadır. (Dingemans,2016: 631).

Sosyal-Normatif Teoriler

Yaşlı çalışanlar uygun emeklilik yaşı hakkındaki norm algılardan etkilenmektedir. Toplum nezdinde olan bu tür algılar sosyal hayattaki birçok kararın alınmasında etkili olduğu gibi emeklilik hakkında karar alınmasını da etkilemektedir. Yaşlı bireyler, yaşlılığa dair olumsuz yargıların yaygın olduğu sosyal çevrelerde yaşadıklarından, bireylerin yaş normlarını içselleştirmeleri muhtemeldir. Kuruluşlarda yaşa dair algılar vardır ve bunlar normalleştirilir ve sosyal norm haline getirilir. Yaşlı çalışanların ve yöneticilerin yaş hakkındaki düşünceleri, bireylerin kararları üzerinde etkili olur. Bireyler emeklilikle ilgili karar verirken veya çalışma hayatının devamını düşünürken çalışanların ve yöneticilerin yaş ile emeklilikle ilgili algılarından etkilenir. Yaş normları aynı zamanda bazı çalışanlara artık yaptıkları işler için, eğitim ve/veya terfi için iş değiştirmek için "çok yaşlı" olduklarını ve bunu "gençlere" bırakmaları gerektiğini belirtmektedir (Vickerstaff ve Horst, 2021: 2).

Netice itibariyle uygun emeklilik yaşı hakkındaki sosyal normlar, bireylerin işgücünden ne zaman ayrılacağına dair alacağı kararı etkiler. Settersten ve

Hagestad (1996) uygun emeklilik yaşına dair işyerinde ve toplumsal düzeyde oluşan normların yaşlı çalışanlar üzerinde emeklilik tercihleri ve planları konusunda baskı yarattığını belirtmiştir. Çalışma ortamında bireyler kendilerini diğer çalışanlara nazaran daha yaşlı görmeye başladıkları zaman emekli olmanın zamanının geldiğini düşünmeye başlayacaklardır. Ancak diğer durumlarda uygun emeklilik yaşı hakkındaki sosyal normatif inançlar farklı bir konunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bahsedilen yaşlı işçilere karşı muhtemel olarak yaş ayrımcılığı yapılır. Ancak yaş ayrımcılığı, yaşlı çalışanların yakın gelecekte işi bırakıp emekli olmalarını da teşvik edebilir. Aynı zamanda çalışanların mesleki yetkiliğini gösteren imajlarının azalmaya başladıklarını ve performanslarının artık iyi olmadığını düşünmeleri rollerini çalışandan emekliye değiştirme olasılıkları da daha yüksek olur.

"Emeklilik için uygun zaman" ile ilgili normlar doğası gereği yerel bir ifadedir. Çünkü ne zaman emekli olunacağına ilişkin normlar ülkelere, bölgelere, sektörlere ve işlere göre değişiklik gösterir.

Ayrılma Teorisi

Araştırmacılar, daha önceki çalışmaları neticesinde arzuladığı kariyer hedefine ulaşan kişilerin işgücünden tamamen ayrılma eğiliminde olacağını ve köprü işini tercih etmeyeceğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar süreklilik teorisiyle tutarlı olduğu gibi aynı zamanda ayrılma teorisiyle de tutarlıdır. Ayrılma teorisi çalışanların emekli olduktan sonra toplumda sahip oldukları iş rolünden tamamen kopmasını ifade etmektedir. Birey emeklilikle beraber kariyer mesleğinden gerek psikolojik gerekse davranışsal olarak tamamen ayrılmıştır. Çünkü bireyler mesleki hedeflerine ulaşmış ve iş hedefleri tamamlanmıştır. Kendilerini finansal olarak güvende ve sağlıklı bulmaktadır (Gobeski ve Beehr, 2009: 409).

Emekliler toplumda aktif olarak rol almaktadır. Ancak bu teoriye göre emeklilerin toplumun aktif üyeleri olarak rollerinden çekilmeleri söz konusudur. Emekliler sadece mesleklerinden değil emeklilikten önceki faaliyetlerinden de çekilirler. Ayrıca bu duruma toplumun da katkı sağladığını dolayısıyla bu çekilmeye toplumun yardımcı olduğunu savunmaktadır. Süreklilik teorisinin farkı burada ortaya çıkmakta ve bu teoriye göre bireylerin emekli olduktan sonra da eski faaliyetlerini sürdürme eğiliminde olduklarıdır. (Beehr, 1986: 36-37).

Netice itibariyle ayrılma teorisine göre kişilerin emekli olduğunda gerçekleşen yaşam değişikliği ile yaşa dair sosyal normların etkisiyle kişide olumsuz düşüncelere neden olmaktadır. Kişinin kendisinin toplumda anlamlı bir yeri olmadığına dair bir düşünce geliştirmesine neden olabileceğini ileri

sürmektedir. (Beehr ve Bennett,2015: 115). Feldman ve Beehr (2011) bunun özellikle fazlasıyla negatif bir teori olduğunu ve çoğu araştırmacı arasında popüler olmadığını belirtmektedir.

Kişi-Çevre Uyumu Teorisi

Kişi-çevre uyumu örgütsel psikoloji alanının temel araştırma konusudur. Bireyin sahip olduğu özellikler ile çalışma çevresi arasındaki uyumu ele almaktadır (Gürlek, 2020: 257). Kişi-çevre uyumu teorisi örgüt üyeleri ve çalışma ortamları arasındaki uyum sürecini anlamak için bir yöntem olarak öne sürülmüştür. Kişi-çevre uyumunda kişi, yetenekler ve talepleri, çevre ise iş talepleri ve ödüller veya bunların bir kombinasyonunu içermektedir (Caplan, 1987: 247-249).

Araştırmacılar geleneksel olarak kişi-çevre uyumunu karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olarak kavramsallaştırmışlardır. İlk olarak kişi-çevre uyumu, tamamlayıcı ve bütünleyici olarak kavramsallaştırılabilir. Tamamlayıcı kişi-çevre uyumu ihtiyaçlar-tedarikler ve talepler-yetenekler perspektiflerini kapsar. İkinci olarak kişi-çevre uyumu, algılanan uyum ve gerçek uyum olarak kavramsallaştırılabilir. Sonuç olarak, kişi-çevre uyumu kapsamında birkaç farklı boyut geliştirilmiştir. İlk boyut tamamlayıcı ve bütünleyici ayrımıdır (Sekiguchi, 2004: 180). Tamamlayıcı uyum, çevre ve birey birbirinin eksikliklerini tamamladığında yani çevrenin eksiklileri birey tarafından bireyin eksiklikleri çevre tarafından tamamlandığında ortaya çıkar. Bütünleyici uyum, bir kişinin özelliklerinin çevreyle bütünleşmesi halinde dolayısıyla birey ve çevresi arasında değerlerin benzerliği ile ortaya çıkmaktadır. Kavramsal olarak kişi-çevre uyumu birçok alt türlerden oluşan çatı bir kavramı temsil eder. Bu kavramlar kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-meslek, kişi-grup ve kişi-yönetici uyumu gibi kavramlardır (Gürlek, 2020: 258). İkinci boyut ise ihtiyaçlar-tedarikler (arzlar) ve talepler-yetenekler ayrımıdır. Bir çevre bireye finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklarını sağlayarak görevle ilgili çeşitli fırsatları getirmesi durumunda bireyin ihtiyaçları karşılanmış olacaktır. Bu ihtiyaçlar karşıladığında, ihtiyaçlar-tedarikler (arzlar) uyumu sağlanmış olur (Sekiguchi, 2004: 181).

Gerçek ya da nesnel uyum, ayrı ayrı değerlendirilen bireysel ve çevresel özelliklerin karşılaştırılmasıdır. Birey ve çevre olmak üzere iki düzeydeki özelliklerin karşılaştırılmasıyla ölçülür (Sekiguchi, 2004: 181). Kişi-çevre uyumu teorisi bireyin ihtiyaçları ile sahip olduğu iş tarafından sağlanan çevre arasındaki uyumu veya uyumsuzluğu dikkate alır. Bu teori dinamik bir süreç teorisi olarak kabul edilir (Bennth ve Beehr,2015: 116). Çünkü meslekler ve örgütlerde, genellik 30 yıllık süreyle ifade edilen bir çalışma süresi içerisinde önemli ölçüde

değişim meydana gelebilmektedir. Bu durum çalışanların zaman içerisinde yaptıkları iş veya bulundukları çevreyle ilgili uyum algısının azalmasına neden olmaktadır. Kişi-çevre uyumsuzluğu gerçekleştiğinde normal işleyişten sapmalar olarak tanımlanan psikolojik, fiziksel ve davranışsal zorlanmalardan oluşmaktadır (Edwards vd. 1998: 7). Kişinin çevresiyle olan uyumunun azaldığını düşünmesi onun başka bir alanda köprü işi yapmayı daha fazla düşünmesine yol açabileceği gibi tam emekliliğe geçişine de neden olabilir (Bennth ve Beehr,2015: 116).

Ekonomik Teori

Emekliliğin önemli özelliklerinden biri gelir düzeyini etkileme yönünün olmasıdır. Bireyler hayat standartlarını korumayı veya bu standartın daha üzerine çıkmayı hedeflerler. Sahip oldukları standartların altında yaşamayı tercih etmezler. Hayat standartlarını koruyup sürdürebilmeleri veya daha iyi hale getirebilmeleri elde ettikleri gelire bağlığıdır. Geliri ne kadar yüksekse sahip oldukları imkanlar o kadar fazla olacaktır. Gelişmişlik düzeyine bağlı olarak ülkeden ülkeye değişse de genel durum emeklilikle beraber bireyin gelirinde azalmanın meydana gelmesi, sahip olunan imkân ve olanaklarda azalmanın yaşanmasıdır. Birey bunun farkında veya emeklilikle beraber kazancının düşeceğine dair algısı varsa çalışmaya devam etmeyi tercih edecektir. Bununla beraber her kültürde farklılık arz etse de birçok kültürde bireyler bu aşamada sadece kendilerini düşünmezler. Eğer bakmakla yükümlü oldukları kişiler varsa ekonomik koşullar daha önemli hale gelecektir. Bunlar çalışmayan eş olabilir, bireyin çocukları veya bakıma muhtaç anne babası olabilir. Sorumluluk bilinci bireyi daha fazla, kazanç odaklı düşünmeye sevk edebilir.

Bireyin emekli olmayı planladığı dönemdeki makroekonomik koşullar da emekli olmaya karar vermede rol oynar. Potansiyel emeklilerin ekonomik hesaplamalarında özellikle üç faktör etkili olmaktadır. Bunlar; enflasyon, faiz oranları ve yerel emlak fiyatlarında yaşanan düşüşlerdir. İlk olarak enflasyonun olması halinde bireyler sabit aylık gelirlerinin giderek artan bir oranda azalacağını değerlendirir. Dolaysıyla enflasyon dönemlerinde bireylerin emekli olma olasılıkları daha düşüktür. İkincisi ise faiz oranlarıdır. Faiz oranlarının yüksek olması potansiyel ve yatırımı olan emekliler için yüksek faiz oranlarının getireceği rahat bir emekliliktir. Yatırımlarından elde edeceği faiz gelirinin yüksek olacağı algısı olursa emekliliğe daha yakın olacaktır. Son olarak yerel emlak fiyatlarındaki düşüşler özellikle emekliliklerinin tadını çıkarmak için başka bir şehre yerleşmeyi planlayan yaşlı çalışanların emekli olmalarına engel olmaktadır (Feldman ve Beehr,2011:197). Schiamberg ve McKinney (2003),

çalışmasında kişinin evini satma kararı zorlaştıkça, emeklilikte taşınma olasılığının azaldığını aynı şekilde, bulunduğu yerde yaşlanma olasılığının arttığını ortaya koymuştur.

Yaşlı iş görenlerin emekliliğin ekonomik yönüne ilişkin değerlendirdiği diğer husus köprü istihdamıdır. Tamamen ekonomik bir perspektiften bakıldığında, daha düşük gelir akışı olacağını öngören yaşlı iş görenlerin köprü istihdamından gelen paraya ihtiyaç duyma olasılıkları yüksektir (Feldman ve Beehr,2011: 198).

Motivasyon Teorileri

Her işin kendine özgü bir tanımı ve onu nitelendiren özellikleri vardır. Bireyler sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelere bununla beraber işin özelliklerine göre kariyer işini belirlerler. Çünkü kendi yeteneklerini ortaya koyabilmelerinin şartı bu yeteneklerine uygun olan işin tercih edilmesidir. Sahip olunan özelliklerle işin özellikleri uyumlu olduğu ölçüde çalışanın motivasyonu artacaktır. Motivasyon artışı verimli çalışmayı tetikleyeceği için bireylere iş tatmini yaşatır. Neticede motive olmuş çalışanlardan yüksek performans elde edileceği için örgütsel verimlilik artacak aynı zamanda bireyde kazanç elde edecektir. Dolayısıyla motivasyonun çalışanı yönlendirici bir etkisi vardır.

Çalışanın, işin özellikleri dolayısıyla motive olması içsel motivasyonla ilgilidir. İçsel motivasyon çalışanın içsel hissettikleriyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanın sorumluluk alması başarılı olması gibi durumlar neticesinde kendisini daha iyi ve motive olmuş hissetmesidir (Akgündüz, 2020: 21). Bireylere iş yaptıran veya işi bıraktıran sonuç olarak davranışa yönlendiren mekanizma motivasyondur. Bireyin bir karar alabilmesi o konuda ne kadar motive olduğuna bağlıdır.

İçsel motivasyon sağlayan işlere sahip çalışanların işlerinde kalma olasılıkları daha yüksektir. Bu sebeple içsel motivasyonların çalışanların önemli kararlar almasında etkili olduğu söylenebilir (Gobeski ve Beehr, 2009: 407).

Bireyler ister emekli olsun isterse köprü işini yapmayı tercih etsin her koşulda kendince çeşitli fırsatlar elde eder. Kendisi için en uygun olan durumu tercih eder ve o yönde davranışta bulunur. Bu fırsatlar her bireyin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterir. Burada amaç ekonomik olabileceği gibi sosyal ihtiyaçların karşılanması da olabilir. Bunlardan en belirgin olanı ekonomik ihtiyaçların karşılanması gibi görülse de ekonomik durumu iyi olan çalışanlar için işgücünde kalmanın daha avantajlı olması söz konusu olabilir. Örneğin, Wang ve diğerleri (2008), ekonomik durumu daha iyi olan emeklilerin kariyer köprüsü istihdamına katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ OLARAK KÖPRÜ İSTİHDAM İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Köprü istihdamı insan kaynakları stratejisi olarak kullanılabilir. Böylelikle köprü istihdamı örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamada bir araç niteliği taşır.

Geçmişte iş görenlerin çalışma hayatındaki görev, sorumluluk ve haklarını düzenleyen disiplin alanı personel yönetimi olarak literatürde yerini almıştır. Ancak gelişen ve değişen uygulamalar sebebiyle günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir. İfade farklılığı kapsam değişikliğinden kaynaklanmaktadır. Personel yönetiminin kapsamı ile insan kaynaklarının kapsamı birbirinden farklıdır. Personel yönetimi klasik yönetim anlayışı çerçevesinde gelişim göstermiştir. Bu sebeple personel yönetimi süreci bireyin işe alınmasıyla başlar ve işten ayrılmasıyla sona erer. Bu süreç içerisindeki iş yaşamına yönelik düzenlemeleri ortaya koyar. Dolayısıyla emeklilik aşamasına odaklanmamaktadır. Çünkü emekliliği mekanik bir süreç olarak algılar. Emeklilik personel yönetimine göre, kurumla ilişkisinin sonlandırıldığı törensel bir işlem olarak değerlendirilir. İnsan kaynakları yönetimi ise çağdaş yönetim yaklaşımını benimser. Örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynağının yetiştirilmesi aşamasından başlanır, işten ayrıldıktan sonraki emeklilik hayatı da dikkate alınır. Bu yaklaşım çalışanların emekli olmadan önce bu sürece daha kolay uyum sağlayabilmelerini sağlar. Bu çerçevede çalışanlarına emeklilikle veya emeklilikten sonra yeniden işgücüne katılabilme süreçleriyle ilgili olarak eğitim verilir. Ayrıca emeklilik döneminde de bireylerin kurumla iletişim ve iş birliğinin sürdürülmesine olanak sağlar. Bu durum uzun yıllar kurumuna emek vermiş ve bütünleşmiş çalışanların işten ayrıldıktan sonra emeklilik dönemini daha sağlıklı geçirmelerine olanak sağlar (İpek,2017: 62). Özellikle emeklilikten sonra yeniden işgücüne katılımla ilgili yapılacak olan eğitimler donanımlı personeli yeniden örgüte çekmesine olanak sağlar. Emekliliğe yakın olan çalışanlar için sistemi cazip hale getirebilmek adına daha esnek çalışma gün ve saat gibi uygulamaları sağlayacak programlara yer verilebilir. Köprü istihdamı olarak ifade edilen bu durum insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Köprü istihdamı üzerine uluslararası literatürde birçok ampirik çalışma bulunmaktadır (Wang ve Shultz,2010: 194). İş görenlerin eğitimlerle köprü istihdama yönlendirilmesi olası yönetim sorunlarının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Çünkü günümüz kariyer ortamında sıklıkla değişim yaşanmakta ve değişen kariyer ortamında işgücü eksiklikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum kuruluşlarda yönetimsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla olası yönetimsel sorunlara karşı yeni stratejilerin geliştirilmesini gerekir. Bu sebeple

kuruluşlar emeklileri istihdam etme yoluna gitmektedir. Köprü istihdam, kuruluşların olası muhtemel personel sorunlarını çözmeleri için önemli bir yol olabilir. Bunun içinde emeklilik öncesi iş görenlerini çeşitli eğitimlerle bilinçli hale getirebilir (Sullivian ve Aris, 2019: 280). Köprü istihdamı örgütler için bir istihdam seçeneği olarak görülmektedir. Köprü istihdamına odaklanan araştırmaların çoğu, Baby Boomers kuşağı emekliliğinin işgücü açığına yol açmaya başladığı dönemden sonra ortaya çıkmaya başlamıştır (Wang ve Shultz,2010: 181).

Örgütün insan kaynakları uygulamaları emekli veya emeklilik niyeti olan bireyin yeniden işgücüne katılımı konusunda belirleyici bir değişkendir. Çünkü emekliliği yaklaşan çalışanlar, kendi ihtiyaç ve istekleriyle uyumlu uygulamaları olan bir örgütü tercih eder. Yaş almış çalışanlara görünür bir şekilde değer veren kuruluşları tercih etmeleri beklenir (Armstrong-Stassen,2008: 39). Bu sebeple bir emeklinin işgücüne geri dönüşünü etkileyen faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi gerekir. Örgütlerin süreci daha iyi anlamasına yardımcı olması beklenir. Böylece daha etkili stratejik insan kaynakları planlaması yapılabilir (Sullivian ve Aris, 2019: 280).

Örgütler personel sorunlarını çözmek için çalışanları geçici süreyle görevlendirebilir. Bunun yerine emekli olan kendi çalışanlarını yeniden örgüte çekmeleri diğer geçici çalışanlara göre daha iyi bir alternatiftir. Çünkü köprü çalışanı daha iyi eğitimli ve daha kolay ulaşılabilirdir (Kim ve Feldman, 2000: 1208). Farklı bir uygulama olarak örgütler emekliliği yaklaşan çalışanlarını örgüt içinde "danışmanlık" rolü üstlenmelerini sağlayabilir (Davis,2003:69). Böylelikle örgütün önemli bilgi kaynaklarının örgüt içerisinde kalmasını sağlar. Örgütün dışından da köprü istihdamı ile donanımlı işgücünün örgüte çekilmesi sağlanabilir. Böylelikle yeni ve önemli bilgi kaynakları ile uzmanlaşmış yetenekleri kendisine çekmesine olanak sağlar. Örneğin emekli CEO'lar veya akademisyenler, gelişmekte olan işletmelerde danışmanlık yapabilir. Üst düzey yöneticilere liderlik becerilerini geliştirmesi için koçluk yapabilirler. Bu stratejinin örgüt maliyetleri üzerinde de olumlu etkisi görülür. Özellikle sağlık sigortasından tasarruf edileceği için örgüt maliyetlerini azaltır. Sonuç itibariyle söz konusu istihdam kurumsal esnekliği artırır (Sullivian ve Aris, 2019: 280).

SONUÇ

Köprü istihdam kavramı insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, örgütsel teori gibi örgütsel bilimlerdeki çok çeşitli alanlarda araştırma ve uygulama alanı kapsamındadır. Çalışma neticesinde, teorik bakış açılarını ortaya koymak suretiyle köprü istihdama ilişkin bir çerçeve oluşturulması

amaçlanmıştır. Köprü istihdamı açıklayan teorik bakış açıları, bir rehber niteliğinde köprü istihdam süreçlerinin daha net anlaşılmasını sağlayarak emekliliğin hem uzun hem de kısa vadeli sonuçlarını ortaya çıkarmasına katkı sağlayacaktır. Emeklilik kararı almayı etkileyen faktörlerin anlaşılmasında, emeklilik sonrası yeniden istihdam kararlarının belirleyicilerinin ve köprü istihdamın avantaj ve dezavantajlarının ortaya konuşmasında yol gösterici nitelik taşımaktadır. Kavram yalnızca yönetim alanında değil aynı zamanda psikoloji, gerontoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarıyla da ilişkilidir. Bu sebeple diğer araştırmalar alanlarına da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Örgütlerin gelişen ve değişen çevre koşullarıyla mücadele kapsamında köprü istihdamı insan kaynakları stratejisi olarak kullanabilmesinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim köprü istihdam ile yetkin emeklilerin işe alınması, kurumun daha nitelikli bilgi kaynaklarına erişmesine veya personelin uzmanlaşmış beceriler elde etmesini mümkün kılacaktır.

Ayrıca kavramın literatürde araştırma alanlarının genişlemesinin işgücü eksikliklerinin giderilmesine katkı sağlayacağı, iş kanunlarında ve SGK mevzuatında iyileştirmeler yapılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ortaya konulan çalışmanın gelecekteki araştırmalara bir çerçeve oluşturması ve birçok disipline katkı sağlaması beklenmektedir. Yönetim alanı ve farklı akademik alanlardan akademisyenlerin bu incelemeyi faydalı bulacağını ve bu önemli alanda daha fazla araştırma yapılmasını teşvik edeceği umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgündüz, Y. (2020). Örgütsel Davranış. Nobel Akademik.

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, *14*(1), 20-39.

Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The gerontologist*, *29*(2), 183-190.

Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel psychology*, *39*(1), 31-55.

Beehr, T. A., Bennett, M. M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, *1*(1), 112-128.

Bennett, M. M., Beehr, T. A., Lepisto, L. R. (2016). A longitudinal study of work after retirement: examining predictors of bridge employment, continued career employment, and retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, *83*(3), 228-255.

Borland, J. (2004). Transitions to retirement–A review. *Department of Economics and Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne*.

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, *31*(3), 248-267.

Davis, M. A. (2003). Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(1), 55-71.

Doeringer, P. B. (Ed.), (1990). Bridges to retirement: Older workers in a changing labor. market. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Dingemans, E., Henkens, K., Solinge, H. V. (2016). Access to bridge employment: Who finds and who does not find work after retirement?. *The Gerontologist*, *56*(4), 630-640.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, *28*(1), 67-94.

Feldman, D. C., Beehr, T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, *66*(3), 193.

Gobeski, K. T., Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(3), 401-425.

Gürlek, M. (2020). Kişi-Çevre Uyumu ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *23*(43), 255-281.

Honig, M., Hanoch, G. (1985). Partial retirement as a separate mode of retirement behavior. The Journal of Human Resources, 20, 21–46.

İpek, C. (2017). Emeklilik hayatında uyum sorunu ve emeklilik eğitimi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 60-72.

Kim, M., Beehr, T. A. (2018). Retirement from Three Perspectives: Individuals, Organizations, and Society. Aging and Work in the 21st Century, 273-291.

Kim, S., Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of management Journal*, *43*(6), 1195-1210.

Lahlouh, K., Lacaze, D., Huaman-Ramirez, R. (2019). Bridge employment and full retirement intentions: The role of person-environment fit. *Personnel Review*, *48*(6), 1469-1490.

Lazear, E. P. (1986). Retirement from the labor force. *Handbook of labor economics*, *1*, 305-355.

Schiamberg, L. B., McKinney, K. G. (2003). Factors influencing expectations to move or age in place at retirement among 40-to 65-year-olds. *Journal of Applied Gerontology*, *22*(1), 19-41.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, *54*(6), 179-196.

Settersten Jr, R. A., Hagestad, G. O. (1996). What's the latest? II. Cultural age deadlines for educational and work transitions. *The Gerontologist*, *36*(5), 602-613.

Smith, D. B., Moen, P. (2004). Retirement satisfaction for retirees and their spouses: Do gender and the retirement decision-making process matter? *Journal of Family Issues*, *25*(2), 262-285.

Sullivan, S. E., Al Ariss, A. (2019). Employment after retirement: A review and framework for future research. Journal of Management, 45(1), 262-284.

Tajfel, H., Turner, J., Austin, W. G., Worchel, S. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. Intergroup relations: Essential readings, 94-109.

Türk Dil Kurumu. (2025). Güncel Türkçe sözlük. https://sozluk.gov.tr

Vickerstaff, S., Van der Horst, M. (2021). The impact of age stereotypes and age norms on employees' retirement choices: A neglected aspect of research on extended working lives. *Frontiers in Sociology*, *6*, 117.

Von Bonsdorff, M. E., Shultz, K. S., Leskinen, E., Tansky, J. (2009). The choice between retirement and bridge employment: A continuity theory and life course perspective. *The International Journal of Aging and Human Development*, *69*(2), 79-100.

Wang, M., Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, *36*(1), 172-206.

Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *Journal of applied Psychology*, *93*(4), 818-830.