Avrupa Birliği tarafından
eş finanse edilmektedir

kapıdaki gençlik

gençlerin istihdama erişiminde kuşaklar arası yaşa dayalı ayrımcılık – algı ve deneyimler

kasım 2026

youth for good

acar
Accountability for Children
Advocacy for Rights
Çocuklar için Hesap Verebilirlik
Haklar için Savunuculuk

unicef
her çocuk için

künye

rapor adı	Kapıdaki Gençlik: Gençlerin İstihdama Erişiminde Kuşaklar Arası Yaşa Dayalı Ayrımcılık – Algı ve Deneyimler
yayın tarihi	Kasım 2026
yayımlayan	İyilik İçin Gençlik Derneği (youth for good)
proje ekibi	Şeyma Sağınç Duru Leblebicioğlu Kaya Aytuğ Demiral
katkı sunanlar	Aleyna Özen Müge Gümüş
tasarım ve görsel düzenleme	Rümeysa Özsağlıcak
saha dönemi	Eylül 2026
iletişim	E-posta: info@youthforgood.co Web Sitesi: https://youthforgood.co/tr/ Instagram: https://www.instagram.com/youthforgood.co/ LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/youth-for-good/
önerilen atıf	İyilik İçin Gençlik Derneği (2026). *Kapıdaki Gençlik: Gençlerin İstihdama Erişiminde Kuşaklar Arası Yaşa Dayalı Ayrımcılık.* İstanbul.

yapay zekâ destekli araçların kullanımına ilişkin beyan

Bu raporun hazırlanmasında yapay zekâ araçları sınırlı ve destekleyici amaçlarla kullanılmıştır. ChatGPT ve Claude, odak grup görüşmelerinden alınan alıntıların indekslenmesi, araştırma ekibinin belirlediği ortaklaşan ve farklılaşan bulguların kontrolü ve kaynak atıflarının doğruluğunun gözden geçirilmesi için kullanılmıştır. Ayrıca ChatGPT'den metnin akıcılığını ve dilbilgisini iyileştirmek, ifadeleri yeniden düzenlemek ve olası tutarsızlıklar ile yazım hatalarını tespit etmek amacıyla yararlanılmıştır.

Odak grupların yürütülmesinde yapay zekâ araçları kullanılmamıştır. Görüşmelerin ses kayıtları Transkriptor aracılığıyla metne dönüştürülmüş ve bu dökümler, araştırmacıların görüşmeler sırasında elle aldığı notlarla karşılaştırılarak kontrol edilmiştir.

Yapay zekâ araçları, raporun sıfırdan yazılması, özgün fikir veya araştırma bulgusu üretilmesi amacıyla kullanılmamıştır. Tüm bulguların, yorumların, sonuçların ve nihai metnin sorumluluğu proje ekibine aittir.

Bu raporun görsel tasarımı, Claude yapay zekâ aracının desteği ve insan yönlendirmesiyle oluşturulmuştur. Tasarım sürecinde youth for good tarafından daha önce geliştirilen marka kimliği, görsel dil ve tasarım materyalleri referans ve girdi olarak kullanılmış; bu materyaller doğrultusunda oluşturulan tasarım çıktıları insan değerlendirmesi, yönlendirmesi ve düzenlemeleriyle rapora uyarlanmıştır.

Bu yayın, Avrupa Birliği'nin eş finansman desteği ile UNICEF tarafından yürütülen ACAR Projesi Sivil Toplum Örgütleriyle İş Birliği Programı kapsamında desteklenen "Kuşaklar Arası Yaşa Dayalı Ayrımcılık: Gençlerin İstihdama Erişiminde Algı ve Deneyimler" çalışması kapsamında hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İyilik İçin Gençlik Derneği'ne aittir ve Avrupa Birliği ve UNICEF'in görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

içindekiler

biz kimiz? 06

teşekkürler 07

yönetici özeti ve rakamlarla araştırma 08

01 giriş 10

1.1 araştırmanın arka planı ve amacı 11
1.2 kavramsal çerçeve 11

02 çalışmanın yöntemi 13

2.1 veri toplama süreci 15
2.2 çalışmanın sınırlılıkları 17
2.3 temel araştırma sorularından örnekler 18

03 türkiye'de iş hayatında yaşa dayalı ayrımcılık ve kuşaklar arası iletişim 20

3.1 yaşın deneyim ve yetkinliğin göstergesi olarak değerlendirilmesi 21
3.2 işe giriş: deneyim şartı, işe alım ölçütleri ve ücret 22
3.3 otorite, liderlik ve hiyerarşi 23
3.4 söz hakkı ve karar alma süreçlerine katılım (tokenizm) 25
3.5 kuşaklar arası öğrenme 26
3.6 kesişimsellik: yaşın diğer ayrımcılık biçimleriyle ilişkisi 28
3.7 ayrımcılığın fark edilmesi ve dile getirilmesi 30
3.8 yapay zekâ 31

04 iş hayatında kuşaklar arası etkileşimi güçlendirmek için neler yapabiliriz? 33

4.1 işletmeler için öneriler 34
4.2 sivil toplum kuruluşları için öneriler 39
4.3 gençler için öneriler 44

05 kapanış 49

5.1 araştırmanın genel değerlendirmesi ve öne çıkan çıkarımlar 50
5.2 araştırmanın devamı 51

kaynakça 52

ek 1 - araştırmada kullanılan odak grup soruları 54

biz kimiz?

Biz, youth for good (İyilik için Gençlik Derneği) olarak gençlerin potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri alanlar açarak özgüvenlerini, topluma katılımlarını ve etki yaratma kapasitelerini destekleyen bir sivil toplum kuruluşuyuz.

Gençlerin yalnızca toplumsal sorunlardan etkilenen değil, bu sorunların çözümünde aktif rol üstlenen bireyler olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda gençlerin birlikte öğrenebilecekleri, üretebilecekleri ve toplumsal değişime katkı sunabilecekleri alanlar oluşturmayı amaçlıyoruz.

Kapıdaki Gençlik araştırmasında ise gençlerin istihdama erişirken ve çalışma hayatında karşılaştıkları yaşa dayalı ön yargıları ve ayrımcılık deneyimlerini anlamaya odaklanıyoruz.

Araştırmadan elde ettiğimiz bulgularla gençlerin çalışma hayatındaki deneyimlerini görünür kılmayı ve daha adil, kapsayıcı ve kuşaklar arası öğrenmeyi destekleyen çalışma ortamlarının geliştirilmesine katkı sunmayı amaçlıyoruz.

teşekkürler

Kapıdaki Gençlik araştırmasının hayata geçirilmesini mümkün kılan, Avrupa Birliği'nin eş finansman desteğiyle yürütülen ACAR Projesi kapsamında UNICEF'e ve Avrupa Birliği'ne; araştırmamıza zaman ayırarak bireysel görüşmelere ve odak grup çalışmalarına katılan, deneyimlerini ve düşüncelerini bizimle içtenlikle paylaşan herkese teşekkür ederiz.

Araştırmamıza değerli katkılar sunan Ali Kamiloğlu, Çağlar Yenilmez, Eda Göknar, Elif Serbest, İlayda Eskitaşçıoğlu, Hande Ceyran, Pamir Tanrıkulu, Jülide Erdoğan ve Yasin Bulat'a ayrıca teşekkür ederiz.

Farklı yaşlardan ve mesleki deneyimlerden gelen bu katkılar, çalışma hayatında yaşa dayalı ayrımcılığı ve kuşaklar arası ilişkileri farklı perspektiflerden anlamamıza olanak sağladı.

yönetici özeti

Kapıdaki Gençlik araştırması, Türkiye'de gençlerin istihdama erişirken ve çalışma hayatında karşılaştıkları yaşa dayalı ön yargıları, ayrımcılık deneyimlerini ve kuşaklar arası ilişkileri incelemektedir.

rakamlarla araştırma

30
katılımcı

5
katılımcı grubu

6
kişi her grupta

Eylül 2026
saha dönemi

Eylül 2026'da gerçekleştirilen nitel araştırmada, çalışan gençler, iş arayan gençler, insan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler ve sivil toplum çalışanlarından oluşan beş grupta toplam 30 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma keşifsel nitelikte olup Türkiye'deki çalışma hayatının bütününü temsil etme veya deneyimlerin yaygınlığını ortaya koyma iddiası taşımamaktadır.

Araştırma bulguları, yaşa dayalı ön yargıların ve kuşaklar arası farklılıkların gençlerin istihdama erişimini ve çalışma hayatındaki deneyimlerini çeşitli biçimlerde etkileyebildiğini göstermektedir. Katılımcıların anlatıları, bu etkilerin işe alım süreçlerinden çalışma ortamındaki ilişkilere ve karar alma mekanizmalarına kadar farklı alanlarda ortaya çıkabildiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, yaşa dayalı ayrımcılık deneyimlerinin bireysel ve toplumsal koşullara göre farklılaşabildiği, kuşaklar arası etkileşimin ise karşılıklı öğrenme ve dayanışma açısından önemli fırsatlar sunabildiği görülmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle, gençlerin istihdama erişiminde karşılaştıkları yaşa dayalı engellerin azaltılması ve kuşaklar arası etkileşimin güçlendirilmesi amacıyla işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve gençlere yönelik öneriler geliştirilmiştir.

İşletmeler açısından öncelikli öneriler, işe alım ve değerlendirme süreçlerinde yaşın ve deneyim yılının tek başına belirleyici ölçütler olarak kullanılmaması, pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerin açık biçimde tanımlanması ve gençlerin staj, gönüllülük ve proje deneyimleriyle kazandıkları becerilerin dikkate alınmasıdır. Bunun yanında, giriş seviyesi pozisyonların ve deneyim beklentilerinin gözden geçirilmesi, işe alım ve ücretlendirme süreçlerinde şeffaflığın artırılması, genç çalışanların gelişimini destekleyen geri bildirim ve uzmanlık alanı deneyim mekanizmalarının oluşturulması önerilmektedir.

Gençlerin görüşlerini güvenle ifade edebildikleri, karar alma süreçlerine anlamlı biçimde katılabildikleri ve farklı kuşakların bilgi ve deneyimlerini karşılıklı paylaşabildikleri bir kurum kültürünün geliştirilmesi de önem taşımaktadır.

Sivil toplum kuruluşları açısından gençlerin deneyim kazanabilecekleri ve yetkinliklerini geliştirebilecekleri fırsatların artırılması, yaşa dayalı ayrımcılığa ilişkin farkındalık ve savunuculuk çalışmalarının güçlendirilmesi ve gençlerin yalnızca faaliyetlerde değil, karar alma süreçlerinde de aktif rol üstlenmelerinin sağlanması önerilmektedir.

Gençler açısından ise farklı deneyimlerle kazandıkları yetkinlikleri görünür kılmaları, mesleki gelişim ve dayanışma ağlarından yararlanmaları ve çalışma hayatındaki haklarına ilişkin farkındalıklarını artırmaları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte araştırma, gençlerin karşılaştıkları yapısal engellerin aşılmasına ilişkin sorumluluğun yalnızca gençlere yüklenemeyeceğini; daha kapsayıcı ve adil bir çalışma hayatının oluşturulmasının işverenlerin, sivil toplumun ve ilgili diğer aktörlerin ortak sorumluluğu olduğunu vurgulamaktadır.

Tüm görüşme çıktıları kapsamında bu çalışma, yaşa dayalı ayrımcılığın farklı çalışma ortamlarında nasıl deneyimlendiğini görünür kılmayı ve daha kapsayıcı çalışma ortamlarının geliştirilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

1997–2007
genç katılımcıların doğum yılları

8
bulgu teması

23
öneri

3
temel çıkarım





01 giriş

1.1 araştırmanın arka planı ve amacı

1.2 kavramsal çerçeve

1.1 araştırmanın arka planı ve amacı

Çalışma hayatında yaşa ilişkin kalıp yargılar, bireylerin istihdama erişiminden mesleki gelişimlerine, kurumsal ilişkilerinden karar alma süreçlerine kadar farklı alanlarda etkili olabilmektedir. Özellikle gençlerin deneyim ve yetkinliklerinin yaşları üzerinden değerlendirilmesi, çalışma yaşamındaki fırsatlarını ve karşılaştıkları güçlükleri şekillendirebilmektedir. Küresel ölçekte gençlerin işsizlik ve işgücü dışında kalma oranları yükselmektedir (International Labour Organization [ILO], 2026). Türkiye'de ise gençler; sınırlı iş deneyimi, düşük ücretler ve iş yerinde ayrımcılık gibi birbirine eklenen engellerle karşılaşmaktadır (ILO, 2022b).

Kapıdaki Gençlik araştırması, İyilik İçin Gençlik Derneği tarafından, Avrupa Birliği'nin eş finansman desteğiyle UNICEF tarafından yürütülen ACAR Projesi Sivil Toplum Örgütleriyle İş Birliği Programı kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırma, Türkiye'de gençlerin istihdama erişiminde ve çalışma hayatında karşılaştıkları yaşa dayalı algıları, ayrımcılık deneyimlerini ve kuşaklar arası ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışan gençlerin, iş arayanların, insan kaynakları profesyonellerinin, yöneticilerin ve sivil toplum çalışanlarının görüşleri bir arada ele alınmaktadır.

1.2 kavramsal çerçeve

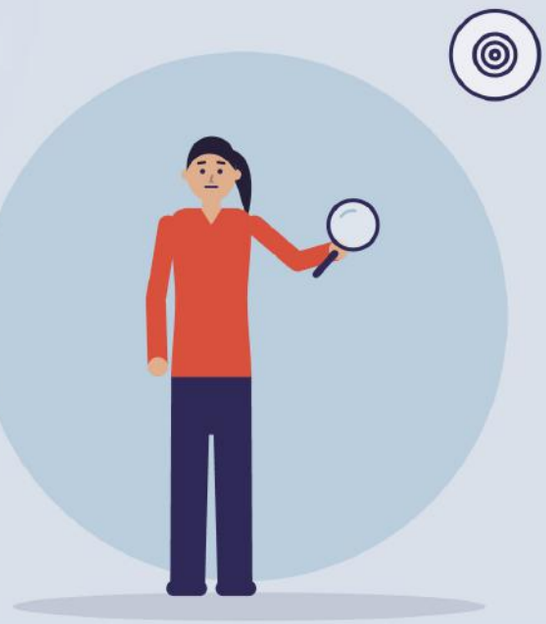
Gençlik, yalnızca belirli bir yaş aralığıyla tanımlanmayan; eğitimden istihdama geçiş, ekonomik bağımsızlık kazanma ve toplumsal katılım gibi süreçleri kapsayan çok boyutlu bir yaşam evresidir. Bu nedenle gençlerin çalışma hayatındaki deneyimleri, yaşlarının yanı sıra sosyal ve ekonomik koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Yaşa dayalı ayrımcılık (ageism), bireylere yaşları nedeniyle yöneltilen kalıp yargıları, ön yargıları ve ayrımcı davranışları ifade etmektedir (World Health Organization [WHO], 2021). Çalışma hayatında bu durum; işe alım, ücretlendirme, terfi, mesleki gelişim ve karar alma süreçlerinde ortaya çıkabilmektedir. Yaşa dayalı ön yargılar yalnızca gençleri değil, farklı yaş gruplarındaki çalışanları da etkileyebilmektedir (Mikton vd., 2021; WHO, 2021).

Kuşaklar arası ilişkiler ise farklı yaş gruplarından bireylerin çalışma hayatında kurdukları iletişim, iş birliği ve bilgi paylaşımı süreçlerini kapsamaktadır.

Bu ilişkilerde ortaya çıkan farklılıkların yalnızca kuşaklara atfedilen özelliklerle açıklanması, bireysel deneyimlerin ve kurumsal koşulların göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Rudolph vd., 2021).

Kapıdaki Gençlik araştırması, bu kavramları birlikte ele alarak yaşa dayalı algıların çalışma hayatındaki ilişkileri nasıl şekillendirdiğini ve farklı kuşaklar arasında karşılıklı öğrenme ve iş birliği olanaklarını incelemektedir.



02 çalışmanın yöntemi

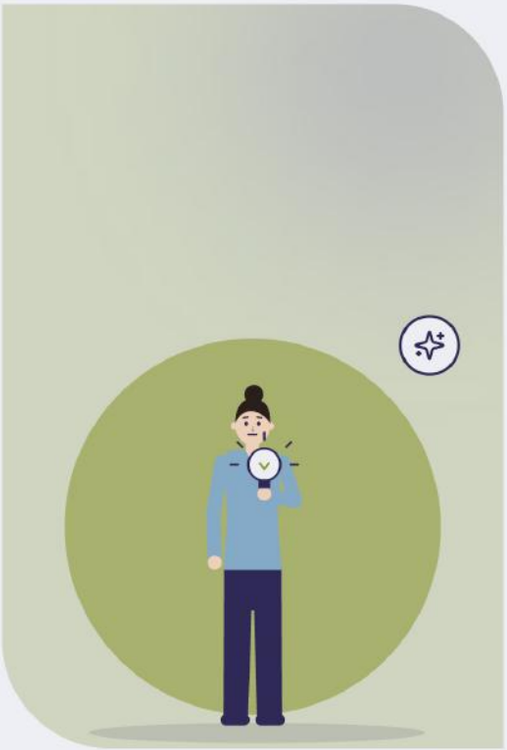
2.1 veri toplama süreci

2.2 çalışmanın sınırlılıkları

2.3 temel araştırma sorularından örnekler



oturum	katılımcı grubu	ulaşılan kişi sayısı
1	Yöneticiler	6
2	İnsan kaynakları profesyonelleri	6
3	Sivil toplum çalışanları	6
4	Çalışan gençler (Z jenerasyonu)	6
5	İş arayan gençler (Z jenerasyonu)	6
toplam		**30**



Yaşa dayalı ayrımcılık; iş ilanlarında yer alan deneyim koşullarında, toplantılarda söz hakkının nasıl dağıldığında ya da gençlerin görüş ve önerilerine verilen tepkilerde kendini gösterebilir. Bu nedenle araştırma, yaşa dayalı ayrımcılığın yaygınlığını ölçmekten ziyade, gençlerin iş arama ve çalışma süreçlerinde bu ayrımcılığı nasıl deneyimlediklerini, deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ve ayrımcı tutum ve uygulamaların hangi gerekçelerle sürdürüldüğünü anlamaya odaklanan nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab [J-PAL], t.y.).

Araştırmada gençlerin deneyimlerini şekillendiren koşulların anlaşılabilmesi için işe alım süreçlerinde, yönetim kademelerinde ve çalışma hayatının farklı alanlarında yer alan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Böylece yaşa dayalı ayrımcılığın yalnızca gençlerin deneyimleri üzerinden değil, bu deneyimlerin ortaya çıktığı kurumsal ilişkiler ve farklı kuşakların bakış açıları üzerinden de değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma, çalışma hayatında farklı konumlarda bulunan beş katılımcı grubunu kapsamıştır.

Her katılımcı grubunda altı kişiyle görüşülmesi, katılımcıların görüşlerini paylaşmalarına yeterli zaman tanıyan ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını destekleyen araştırma metodolojileriyle uyumludur (Krueger ve Casey, 2015). Görüşmelerin çevrim içi yürütülmesi, katılımcı sayısı arttıkça etkileşimin zorlaşması nedeniyle 4–6 kişilik grupların önerilmesini ve altı kişilik grup tercihini desteklemiştir (Lander vd., 2023). Ayrıca araştırmanın odak noktasının belirli olması, katılımcıların konuya ilişkin doğrudan deneyim sahibi olması ve verilerin derinlemesine analiz edilmesi, görece küçük bir örneklemin yeterli bilgi sunmasına olanak tanımaktadır (Malterud vd., 2016).

Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle, araştırma konusuna ilişkin doğrudan deneyim ve bilgi sahibi olmaları gözetilerek belirlenmiştir (Palinkas vd., 2015). Grupların belirlenmesinde gözetilen kriterler şunlardır:

- Yöneticiler: en az 10 yıldır ekip yöneten ve işe alım ya da ekip içi kararlarda söz sahibi olan kişiler
- İnsan kaynakları profesyonelleri: işe alım ve değerlendirme süreçlerinde halihazırda görev alan kişiler

- Sivil toplum çalışanları: bir STK'da ücretli ya da gönüllü olarak aktif çalışan kişiler
- Çalışan gençler: 1997–2007 yılları arasında doğmuş ve tam zamanlı çalışan gençler
- İş arayan gençler: aynı yaş aralığında olan ve son altı ay içinde aktif olarak iş arayan gençler

Her grup içinde sektör, cinsiyet, yaş, deneyim süresi, kurum büyüklüğü ve türü gibi özellikler bakımından çeşitlilik sağlanmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıların kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve kurum içi statü farklarının görüşmeleri etkilememesi için her katılımcı grubuyla ayrı oturum düzenlenmiştir (Krueger ve Casey, 2015). Odak grup oturumlarına katılamayan bazı katılımcılarla bire bir görüşme yapılmıştır.

2.1 veri toplama süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, birbirini tamamlayan üç aşamada yürütülmüştür:

Görüşmeler katılımcıların onayıyla kaydedilmiş, ayrıca görüşme sırasında ayrıntılı notlar alınmıştır. Katılımcıların kimliklerini korumak amacıyla her katılımcıya oturum ve sıra numarasını belirten bir kod verilmiştir (ör. Oturum A, SPK1). Analiz sürecinde veriler önce tekrar tekrar okunmuş, ardından Ligre yazılımı kullanılarak kodlanmıştır. Kodlar, araştırma sorularıyla ilişkili temalar altında gruplanmıştır. Temalar, katılımcı grupları arasında karşılaştırılabilmeleri için bir tablo üzerinde düzenlenmiştir (Gale vd., 2013). Bu karşılaştırma sonucunda her tema altında birden fazla grupta ortaya çıkan bulgular "ortaklaşan", gruplara göre ayrışan bulgular ise "farklılaşan" bulgular olarak sunulmuştur. Kodlama iki araştırmacı tarafından yürütülmüş ve farklılıklar ortak toplantılarda tartışılarak uzlaşıya varılmıştır.

2.1.1
masabaşı araştırması

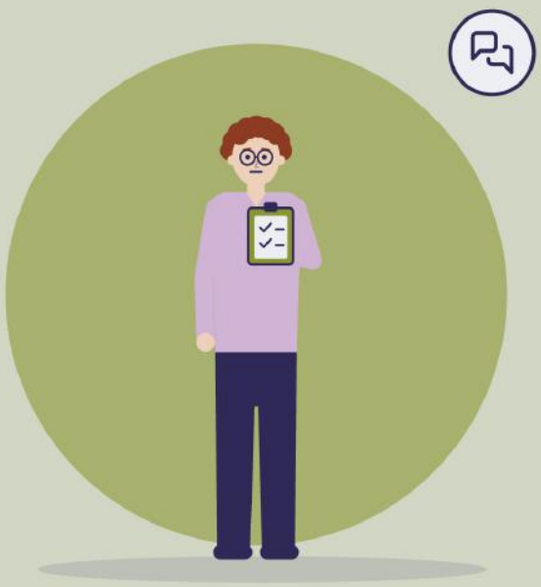
Türkiye'de ve uluslararası düzeyde yaşa dayalı ayrımcılık, genç istihdamı ve kuşaklar arası ilişkiler üzerine akademik çalışmalar, raporlar ve politika belgeleri incelenerek araştırmanın kavramsal çerçevesi ve görüşme soruları oluşturulmuştur.

2.1.2
odak grup çalışmaları ve bireysel görüşmeler

Eylül 2026'da beş çevrim içi odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup yöntemi, katılımcıların birbirlerinin görüşlerine tepki vererek bireysel görüşmelerde ortaya çıkmayabilecek bakış açılarını görünür kılması nedeniyle tercih edilmiştir (Krueger ve Casey, 2015). Öncelikle yönetici, insan kaynakları ve sivil toplum temsilcileriyle görüşülmüş; görüşmelerden elde edilen bulgular, gençlerle yapılan görüşmelerin derinleştirilmesinde kullanılmıştır. Çeşitli sebeplerle odak grup görüşmelerine katılım sağlayamayan bireylerle bire bir görüşmeler üzerinden veri toplanmıştır. Görüşmeler bir moderatör ve bir not tutucu ile yürütülmüş; moderatör tüm katılımcıların söz almasını gözetmiş ve yönlendirici sorulardan kaçınmıştır (Krueger ve Casey, 2015; Mwilongo, 2025).

2.1.3
dijital geri bildirim formu

Katılımcılara, görüşmelerin ardından ek deneyim ve önerilerini paylaşabilmeleri için gönüllü bir çevrim içi geri bildirim formu sunulmuştur. Görüşme verileri tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir (Braun ve Clarke, 2006).



2.2
çalışmanın sınırlılıkları

Bu çalışma keşifsel bir araştırmadır. Bulgular, katılımcıların deneyim ve anlatılarının karşılaştırılmasına dayanmaktadır. **Dolayısıyla Türkiye'deki çalışma hayatının bütününü temsil etme veya belirli deneyimlerin ne ölçüde yaygın olduğunu ortaya koyma iddiası taşımamaktadır.** Bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken başlıca sınırlılıklar aşağıda sunulmaktadır.

araştırmanın kapsamı

Görüşmeler çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiş, katılımcıların büyük bölümünü İstanbul'da yaşayan veya çalışan kişiler oluşturmuştur. Kamu sektörü çalışanları ve mavi yakalı gençler araştırmaya dahil edilmemiştir. Katılımcılar ağırlıklı olarak hukuk, finans, teknoloji, sivil toplum ve insan kaynakları alanlarında deneyim sahibidir. Bu nedenle bulgular, farklı sektörlerde ve çalışma koşullarında ortaya çıkabilecek deneyimlerin tamamını kapsamamaktadır.

katılımcılara erişim

Katılımcılara derneğin sivil toplum ve gençlik ağları ile sosyal medya kanalları üzerinden ulaşılmıştır.

gönüllü katılım

Araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması, konuya ilgi duyan veya yaşa dayalı ayrımcılık yaşadığını düşünen kişilerin katılma olasılığını artırmış olabilir.

grup sayısı

Her katılımcı grubuyla bir oturum gerçekleştirilmiştir. Literatür, temaların büyük kısmının ancak aynı gruptan birden fazla oturumla ortaya çıktığını göstermektedir (Guest vd., 2017; Hennink vd., 2019). Bu nedenle bulgular, ilgili grupların deneyimlerinin tamamını değil, öne çıkan örüntüleri yansıtmaktadır.

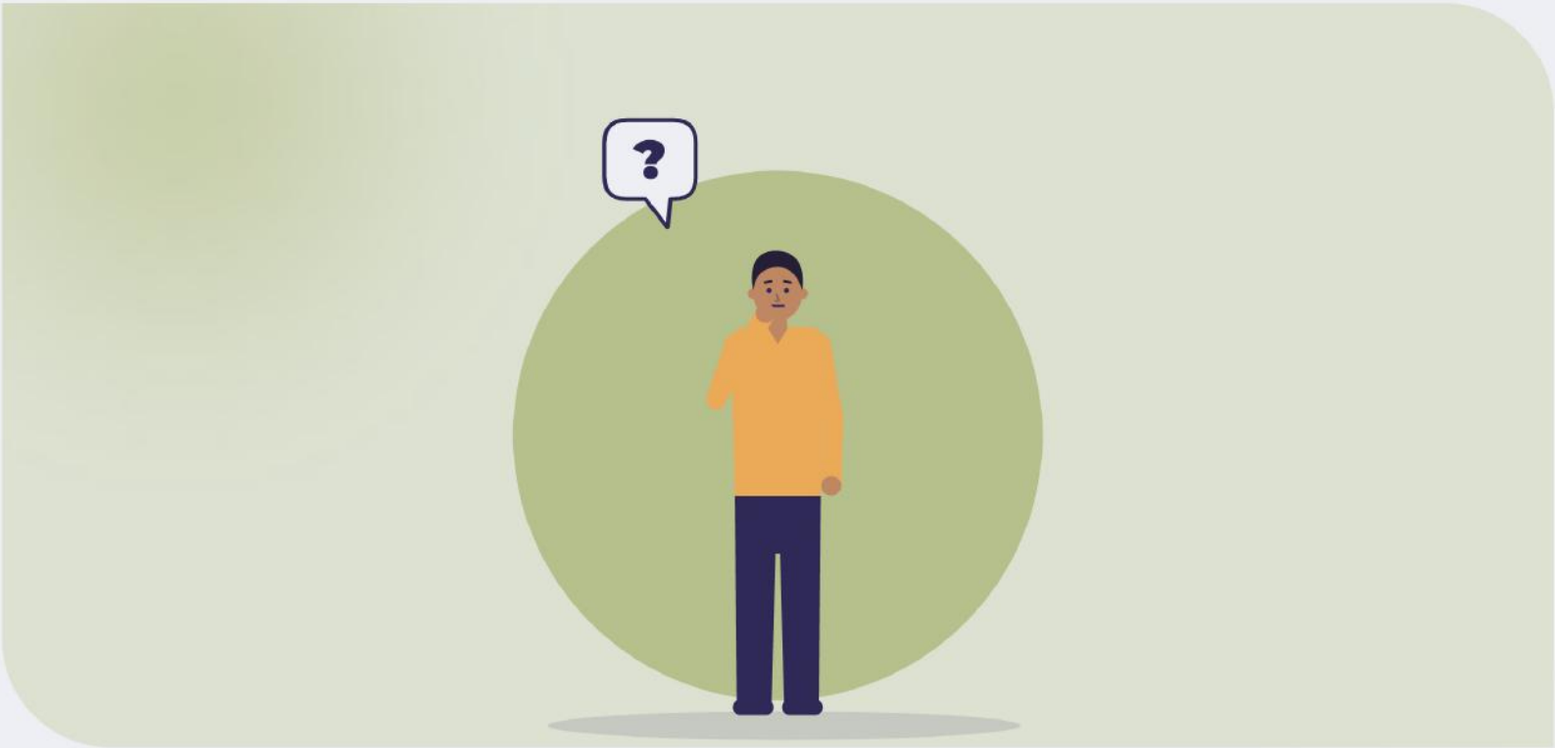
kuşak kategorileri

Araştırmada X, Y ve Z jenerasyonu gibi kategoriler, farklı yaş gruplarının deneyimlerini karşılaştırmak amacıyla kullanılmıştır. Bununla birlikte, bu kategoriler kendi içlerinde homojen grupları tanımlamamaktadır. Aynı kuşakta yer alan kişilerin deneyimlerinin sosyoekonomik koşullar, çalıştıkları sektör ve iş deneyimleri gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.[1]

2.3
temel araştırma sorularından örnekler

Görüşme soru setleri, her katılımcı grubunun deneyim ve uzmanlık alanları dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Aşağıda araştırma kapsamında yöneltilen temel sorulardan örnekler sunulmaktadır. Görüşmelerde kullanılan soru setlerinin tamamı EK-1'de yer almaktadır.



1 Raporda kullanılan X, Y ve Z jenerasyonu ifadeleri, bilimsel olarak üzerinde uzlaşılmış bir sınıflandırmadan ziyade, özellikle pazarlama ve iş dünyasında yaygınlaşmış kategorilerdir. Araştırmalar, bu kuşakların sınırlarının tutarlı biçimde tanımlanamadığını ve bireylerin tutum ve davranışlarının kuşak aidiyeti üzerinden açıklanmasını destekleyen ampirik kanıtların sınırlı olduğunu göstermektedir (Rudolph vd., 2021). Bu raporda söz konusu ifadeler, katılımcıların anonimleştirilmesine ek bir katman sağlamak ve yaş gruplarına ilişkin toplumsal stereotiplere dikkat çekmek amacıyla kullanılmıştır. Kullanımları, kuşaklar arasında öze dayalı farklılıklar bulunduğu varsayımına dayanmamaktadır.

tüm katılımcı gruplarına yöneltilen sorular

- Türkiye'de farklı yaş gruplarına yönelik hangi kalıp yargılar ve varsayımlar bulunuyor?
- Çalışma hayatında yaş ile otorite, uzmanlık ve liderlik arasında nasıl bir ilişki kuruluyor?
- Gençlerin kurum içinde ilerlemelerini ve karar alma süreçlerine katılımlarını hangi faktörler etkiliyor?

gençlere yöneltilen sorular

- Sizce yaşa dayalı ayrımcılık nedir? Yalnızca yaşınızdan dolayı size belirli bir şekilde davranıldığını düşünüyor musunuz? Deneyimlerinizden örnek vermek ister misiniz?
- İşverenlerin genç adayları değerlendirirken hangi özelliklere daha fazla veya daha az önem verdiğini düşünüyorsunuz?

insan kaynakları profesyonellerine ve yöneticilere yöneltilen sorular

- İşe alım süreçlerinde deneyim yılı neden belirleyici bir kriter olarak kullanılıyor? Bunun yerine hangi değerlendirme yöntemleri kullanılabilir?
- Daha genç ve ileri yaştaki çalışanlara yönelik hangi kalıp yargılarla karşılaşıyorsunuz?
- İşe alım süreçlerinde yapay zekâdan nasıl yararlanılıyor? Bu uygulamalar genç adayların değerlendirilmesini nasıl etkiliyor?

sivil toplum çalışanlarına yöneltilen sorular

- Sivil toplum kuruluşlarında gençlerin katılımı nasıl gerçekleşiyor? Gençler karar alma mekanizmalarında ne ölçüde yer alabiliyor?
- Gençler sivil toplumu olası bir kariyer rotası olarak görüyor mu?
- Sivil toplum alanında kariyer yapmak isteyen gençler hangi engellerle karşılaşıyor?

yöneticilere yöneltilen sorular

- Genç çalışanlardan beklentileriniz, ekibinizdeki daha deneyimli çalışanlardan beklentilerinizden farklılaşıyor mu?
- Yapay zekâ ve yeni teknolojiler genç ve daha kıdemli çalışanların işini nasıl etkiliyor?



03 Türkiye'de iş hayatında yaşa dayalı ayrımcılık ve kuşaklar arası iletişim

- **3.1** yaşın deneyim ve yetkinliğin göstergesi olarak değerlendirilmesi
- **3.2** işe giriş: deneyim şartı, işe alım ölçütleri ve ücret
- **3.3** otorite, liderlik ve hiyerarşi
- **3.4** söz hakkı ve karar alma süreçlerine katılım (tokenizm)
- **3.5** kuşaklar arası öğrenme
- **3.6** kesişimsellik: yaşın diğer ayrımcılık biçimleriyle ilişkisi
- **3.7** ayrımcılığın fark edilmesi ve dile getirilmesi
- **3.8** yapay zekâ



3.1
yaşın deneyim ve yetkinliğin göstergesi olarak değerlendirilmesi

Katılımcıların anlatılarında yaşın, deneyim ve yetkinliğin değerlendirilmesinde sıklıkla bir gösterge olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu ilişki, iş yerinde çalışanlara verilen sorumlulukları, söz hakkını ve profesyonel ilişkileri etkileyebilmektedir.

ortaklaşan bulgular

yaşın deneyim ve güvenilirlikle ilişkilendirilmesi

Genç katılımcılar, benzer deneyime sahip çalışanlar arasında yaşça büyük olanlara daha fazla sorumluluk verilebildiğini ve bu kişilerin görüşlerinin daha fazla dikkate alınabildiğini belirtmektedir. Özellikle finans, hukuk ve hiyerarşik yapıların belirgin olduğu sektörlerde yaşın kıdemle ilişkilendirildiği ifade edilmektedir.

Bu yaklaşım, genç çalışanların yetkinliklerini kabul ettirmek için ek çaba göstermelerine veya kendilerinden yaşça büyük çalışanların desteğine ihtiyaç duymalarına neden olabilmektedir.

> *"Finans ve bankacılık sektöründe yaş aslında kıdem. Bunlar birbiriyle özdeşleşen şeyler. (…) Yani bir masada ne kadar gençsen sana o kadar az söz hakkı veriliyor."*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

> *"Ve böyle daha yaşlı bir kadroya yönelik eğitim yapıyorsam yanıma yardımcı eğitmen yaşlı birini götürüyorum. Beni daha çok dikkate alsınlar diye."*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

farklılaşan bulgular

yaşın güvenilirlik ve uyumla ilişkilendirilmesi

Yaşın güvenilirlik ve uyumla ilişkilendirilmesi, sektör ve pozisyon gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bazı yöneticiler özellikle riskli pozisyonlarda ileri yaşı güvenilirlikle ilişkilendirirken diğerleri öğrenme kapasitesi ve performansın yaştan bağımsız değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Teknolojiye uyum gerektiren alanlarda genç yaş avantaj olarak görülebilirken ileri yaştaki çalışanlar değişime uyum sağlayamama yönünde ön yargılarla karşılaşabilmektedir.

> *"Yaş insanların gözünde yeri geldiğinde bir sinyorite yeri geldiğinde de ayağına dolanan bir şey."*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*

3.2
işe giriş: deneyim şartı, işe alım ölçütleri ve ücret



> *"Şimdi deneyim yılla güven oluşturuyor sadece. Örneğin ben bir adayla görüşürken 2 yıllık aday bazen 5 yıllık adaydan daha deneyimli olabilir. Ama ben bunu bilemem. Benim sana vakit ayırmam gerekir."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Z jenerasyonu*

> *"Bir insan yeni mezun 5 yıl iş deneyimi nasıl olabilir? Ve o şirket böyle staj gibi şeylere yarı zamanda deneyim sayıyor. Yani 2 yıl staj yaptıysam 1 yıl sayıyor. Nereden o deneyimi kazanacağız diye insan düşünüyor."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Z jenerasyonu*

Katılımcıların anlatılarında, gençlerin istihdama erişiminde deneyim şartı, işe alım ölçütleri ve ücret beklentileri öne çıkmaktadır.

ortaklaşan bulgular

deneyim şartının işe girişte belirleyici olması

İnsan kaynakları profesyonelleri, deneyim yılının özellikle yoğun başvuru alan pozisyonlarda adayları değerlendirmek için kullanıldığını belirtirken bu ölçütün adayların bireysel yetkinliklerini her zaman yansıtmayabileceğini de kabul etmektedir.

giriş seviyesi pozisyonlarda deneyim beklentisi

Yeni mezun adaylardan önceki iş deneyimlerini belgelemelerinin beklenmesi, çalışma hayatına geçişi güçleştiren bir unsur olarak gündeme gelmektedir (ILO, 2022b). Katılımcılar, staj deneyimlerinin de her zaman tam süreli iş deneyimiyle eş değer kabul edilmediğini ifade etmektedir.

farklılaşan bulgular

işe alım ölçütlerinin uygulanmasında esneklik

Bazı katılımcılar deneyim yılını adayların ön değerlendirilmesinde gerekli bir ölçüt olarak ele alırken diğer anlatılarda iş ilanlarında belirtilen koşulların uygun adaylarla karşılaşıldığında esnetilebildiği görülmektedir. Bu durum, deneyim şartının kurumlara ve pozisyonların ihtiyaçlarına göre farklı biçimlerde uygulanabildiğine işaret etmektedir.

ücret beklentileri ve istihdama erişim arasındaki ilişki

Ücret koşulları, özellikle yönetici katılımcıların değerlendirmelerinde farklı bir boyut olarak öne çıkmaktadır. Bir yönetici, gençlerin iş bulabilmek için düşük ücretleri kabul edebildiğini, bunun da kurumların işe alım tercihleriyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Bu anlatı, ücret konusunun yalnızca gençlerin bireysel beklentileriyle değil, işverenlerin istihdam tercihleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

> *"Ben bu insanın üniversite mezunu olmasından eleyemeyeceğime göre daha deneyimli bir üniversite mezununu almaya çalışayım."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Z jenerasyonu*

> *"Gençler işe girmek için çok düşük maaşlara evet diyor. 1 tane müdür yerine 2-3 genç yeni mezun alınıyor."*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*



3.3 otorite, liderlik ve hiyerarşi

Katılımcıların anlatılarında yaş, mesleki kıdem ve kurumsal otorite arasındaki ilişki öne çıkmaktadır. Özellikle genç çalışanların deneyimleri, hiyerarşik yapıların yalnızca görev ve sorumluluk dağılımını değil, çalışanların görüşlerinin nasıl değerlendirildiğini de etkileyebildiğini göstermektedir.

> *"Ben kendi çalıştığım yerleri düşündüm diğer arkadaşlarla konuşurken hep ve bizde mesela zaten çok katı bir hiyerarşik düzen oluyor. Önce junior sonra mid-level sonra senior partner. Zaten bir çalışan tüm bu zincirden geçip öyle partner [otorite] seviyesine ulaşabiliyor."*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

> *"Onlardan genç olduğum için tecrübe ile yeterliliğin eş tutulmasıyla ve ön yargıyla karşılaşıyorum. Üstencil yaklaşım ve profesyonel yaklaşımdan uzak. Güç dengesi içeren bir yaklaşım."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

> *"Kendinden daha genç birinden emir alabilecek misin?"*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

ortaklaşan bulgular

yaşın kıdem ve otoriteyle ilişkilendirilmesi

Genç katılımcılar, bazı çalışma ortamlarında yaşın mesleki kıdem ve otoritenin göstergesi olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Bu durum, genç çalışanların yetkinliklerini ortaya koymalarını ve profesyonel ilişkilerde eşit biçimde değerlendirilme beklentilerini etkileyebilmektedir.

genç çalışanların mesleki yeterliliklerinin sorgulanması

Sivil toplum çalışanlarının anlatılarında da genç yaşın deneyimsizlikle ilişkilendirilmesi ve genç çalışanların profesyonel konumlarının yeterince tanınmaması gündeme gelmektedir (Francioli ve North, 2021). Bazı katılımcılar, yaşça büyük yöneticilerle kurdukları ilişkilerde kendilerini kanıtlama ihtiyacı hissettiklerini belirtmektedir.

farklılaşan bulgular

yaş ve yöneticilik ilişkisinin farklı değerlendirilmesi

Bazı katılımcılar yaşın ve kıdemin hiyerarşik konumla ilişkilendirildiğini belirtirken diğerleri yöneticilik yetkinliğini yaşla ilişkilendirmeye karşı çıkmaktadır. Bu farklılık, özellikle yaşça büyük çalışanların kendilerinden genç yöneticilere bağlı çalışması söz konusu olduğunda görünür hâle gelmektedir.

Bir çalışan genç, arkadaşının iş görüşmesinde kendisine yöneltilen soruyu şöyle aktarmaktadır:

Bu örnek, mesleki kıdem ile yaşın örtüşmediği durumlarda hiyerarşik ilişkilerin ayrıca sorgulanabildiğini göstermektedir.

otoritenin kazanılmasına ilişkin yaklaşımlar

Yönetici katılımcıların değerlendirmelerinde otoritenin yalnızca yaş veya unvanla değil, mesleki performans ve güven ilişkisiyle de şekillenebileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, genç çalışanların söz hakkı kazanabilmek için öncelikle kendilerini kanıtlamalarının beklendiği bir yaklaşım da dile getirilmektedir.

Bu değerlendirmeler, katılımcılar arasında otoritenin kaynağı konusunda farklı yaklaşımlar bulunduğuna işaret etmektedir. Bazı anlatılarda yaş ve kıdem belirleyici olurken diğerlerinde mesleki yetkinlik ve çalışanlar arasında kurulan güven ilişkisi öne çıkmaktadır.

> *"Güven ve saygı yaratana kadar, işinle konuştuktan sonra. söz hakkı geliyor."*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*



3.4 söz hakkı ve karar alma süreçlerine katılım (tokenizm)

Katılımcıların anlatılarında, gençlerin çalışma hayatında görüşlerini ifade edebilmeleri ile karar alma süreçlerinde etkili olabilmeleri arasındaki ayrım öne çıkmaktadır. Özellikle sivil toplum çalışanları, gençlerin kurumsal faaliyetlerde görünür olmalarının her zaman anlamlı katılıma karşılık gelmediğini ifade etmektedir.

> *"Karar mekanizmalarında olmamaları sadece uygulayıcı pozisyonlarda yer alıyorlar."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

ortaklaşan bulgular

gençlerin karar alma mekanizmalarındaki sınırlı rolü

Sivil toplum çalışanlarının değerlendirmelerinde gençlerin, faaliyetlerin yürütülmesinde sorumluluk üstlenmelerine rağmen stratejik karar alma süreçlerinde yeterince yer bulamadıkları belirtilmektedir. Bu durum, gençlerin katkılarının uygulama aşamasıyla sınırlı kalabilmesine neden olabilmektedir.

> *"Sivil toplumda genç katılımı etkinliklerin bir uzantısı gibi geliyor. Gençleri de katmış olalım gibi bir yaklaşım var."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

sembolik katılım ve görünürlük

Katılımcılar, gençlerin bazı süreçlere yalnızca katılımın görünür kılınması amacıyla dâhil edilebildiğini ifade etmektedir. Bu deneyimler, gençlerin kararlar üzerinde etkili olmadan temsil edilmeleri anlamına gelen sembolik katılım (*tokenizm*) kavramıyla ilişkilendirilebilir (Hart, 1992).

> *"Gençler geleceğimizdir kültürü olduğu için. Gençlerin bugünde özne olmamasını meşrulaştıran durumlar oluyor."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

> *"Tokenizm: Tanıdık, cepteki gencin ötesine geçemeyen makbul gençlerin sürekli vitrinde olması."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

farklılaşan bulgular

gençlerin temsiline yönelik farklı yaklaşımlar

Katılımcıların bir kısmı, gençlerin belirli etkinliklerde görünür olmasına rağmen karar alma süreçlerinde sınırlı rol üstlenmesini eleştirmektedir. Diğer anlatılarda ise gençlerin gelecekte üstlenecekleri roller üzerinden değerlendirilmesinin, bugünkü katılımlarını ikinci plana atabildiği belirtilmektedir.

Bir başka katılımcı ise gençlerin temsilinde belirli kişilerin tekrar tekrar öne çıkarılmasına dikkat çekmektedir:

Bu anlatılar, gençlerin kurumsal süreçlere katılımının yalnızca görünürlük veya temsil üzerinden değil, kararlar üzerindeki etkileri ve kendilerine tanınan sorumluluklar üzerinden de değerlendirildiğini göstermektedir.

3.5 kuşaklar arası öğrenme



> *"Gençleri öne çıkartıyormuş gibi yapıp büyüklerden uzaklaştırıyoruz. Yetenekleri ortaya çıkarmak önemli. İki tarafın da bildikleri farklı."*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*

Katılımcıların anlatılarında kuşaklar arası öğrenme, farklı yaş gruplarından çalışanların bilgi, deneyim ve becerilerini paylaşabildikleri karşılıklı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, bu etkileşimin niteliğinin çalışma ortamındaki iletişim, güven ilişkileri ve kurumsal koşullara bağlı olarak değişebildiği görülmektedir.

ortaklaşan bulgular

karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımı

Yönetici ve sivil toplum çalışanlarının değerlendirmelerinde, farklı yaş gruplarının birbirlerinden öğrenebilecekleri vurgulanmaktadır. Deneyimli çalışanların mesleki birikimleri ile gençlerin farklı bakış açılarının bir araya gelmesi, kuşaklar arası etkileşimin önemli bir boyutu olarak değerlendirilmektedir.

öğrenme süreçlerinde güven ve hata yapabilme alanı

Katılımcılar, mesleki gelişimin yalnızca bilgi aktarımıyla değil, çalışanlara deneyim kazanma ve hata yaparak öğrenme fırsatı tanınmasıyla da ilişkili olduğunu belirtmektedir.

İnsan kaynakları odak grubunda da benzer şekilde deneyim kazanmanın öğrenme üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır:

> *"Güven ve tolerans - hata yapmaya alan açıyor muyuz?"*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

> *"Bazen bir alanda bir hata yapmak çok şey öğretiyor."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Y jenerasyonu*

farklılaşan bulgular

bilgi paylaşımının önündeki kurumsal engeller

Bazı katılımcılar kuşaklar arası öğrenmenin önündeki güçlükleri iletişim ve bilgi paylaşımı eksikliğiyle ilişkilendirirken diğerleri yoğun iş temposunun çalışanlara öğrenme ve öğretme için yeterli zaman bırakmadığını ifade etmektedir.

> *"İletişim, şeffaflık ve oryantasyon eksikliği. - Ne istediğimizi doğru aktarabilirsek -Bilgi paylaşımı eksikliği - yaşça büyük olanlar tecrübesini paylaşmaktan çekiniyor."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

Bu anlatılar, bilgi paylaşımının yalnızca çalışanların bireysel istekliliğiyle değil, kurumsal işleyiş ve çalışma koşullarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

mentorluk uygulamalarına ilişkin farklı deneyimler

Kuşaklar arası öğrenmenin kurumsal uygulamalara yansıması konusunda da farklı deneyimler aktarılmaktadır. Bir yönetici, genç çalışanlarla yürüttüğü tersine mentorluk (Murphy, 2012) uygulamasından söz ederken sivil toplum çalışanları bu tür uygulamaların kendi alanlarında sınırlı kaldığını belirtmektedir.

> *"Gençlik komiteleri ile çalıştım. gençlerden kurduğum tersine mentorluk yapıyorduk. yeni mezun gençlerle."*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*

Buna karşılık bir sivil toplum çalışanı şu değerlendirmeyi yapmaktadır:

> *"Tersine mentorluk özel sektörde başladı. Ama sivil toplumda da çok yok."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

Bu farklılaşma, kuşaklar arası öğrenmenin bazı kurumlarda belirli uygulamalarla desteklendiğini, bazı çalışma ortamlarında ise daha sınırlı olanaklarla gerçekleştiğini göstermektedir.



3.6 kesişimsellik: yaşın diğer ayrımcılık biçimleriyle ilişkisi

> *"BM'de üzerinde sıkı çalıştığım bir dokümanı okuduktan sonra 'ne güzel okudun' diyerek yanağımdan makas almıştı. (bu gibi davranışlar) Profesyonel ortamda tüm dengeyi alaşağı ediyor."*
>
> **Sivil toplum çalışanı,** *Y jenerasyonu*

Katılımcıların deneyimleri, yaşa dayalı ayrımcılığın toplumsal cinsiyet kimliği, fiziksel görünüm ve sosyoekonomik koşullar gibi etmenlerle birlikte şekillenebildiğini göstermektedir. Bu nedenle aynı yaş grubundaki bireylerin karşılaştıkları güçlükler ve sahip oldukları imkânlar, kimliklerinin çeşitli katmanlarına göre farklılaşabilmektedir.

ortaklaşan bulgular

yaş, cinsiyet ve fiziksel görünümün birlikte etkili olması

Genç kadın katılımcılar, profesyonel ortamlarda sundukları katkıların yaşları, cinsiyetleri veya fiziksel görünümleri üzerinden değerlendirilebildiğini belirtmektedir (Duncan ve Loretto, 2004). Bu durum bazen doğrudan dışlama yerine iltifat veya şaka gibi ifadelerle ortaya çıkmaktadır.

Benzer şekilde, olduğundan genç görünmek veya kıyafet gibi kişisel tercihler de katılımcıların mesleki yeterliliklerine ilişkin varsayımlarla ilişkilendirilmektedir.

sosyoekonomik koşulların istihdama erişime etkisi

İş arama sürecindeki sınav, ulaşım, taşınma ve geçim giderleri, gençlerin ekonomik kaynaklarına göre farklı fırsatlara erişmelerine neden olabilmektedir. Aile desteği ve yaşanılan şehir de bu süreçte etkili olabilmektedir.

> *"tüm imkanlarını seferber etmen gerekiyor psikolojini maddiyatını veya taşınman gerekiyor ben ailemden uzaklaştım istanbula taşındım ailemden destek alabildim şanslıydım alamayabilirim de bunun sınıfsal bir tarafı da var."*
>
> **İş arayan genç,** *Z jenerasyonu*

farklılaşan bulgular

medeni durumun ve ayrımcılık deneyimlerinin değerlendirilmesi

Katılımcılar, medeni durum ve ebeveynliğin işe alım süreçlerinde farklı biçimlerde değerlendirilebildiğini aktarmaktadır. Bazı işverenlerin evli ve çocuklu adayları tercih ettiği, bazılarının ise aile sorumluluklarını iş temposuna uyum açısından olumsuz değerlendirdiği ifade edilmektedir.

Yaşanan ayrımcılığın hangi etmenle ilişkili olduğu konusunda da görüşler farklılaşmaktadır. Bazı katılımcılar cinsiyetin daha belirleyici olduğunu düşünürken bazıları yaşın diğer ayrımcılık biçimlerini derinleştirdiğini ve kurumsal çeşitlilik yaklaşımlarında yeterince ele alınmadığını belirtmektedir.

> *"Bence insanlar yaşı ele alıyor ancak çeşitlilik denilince genelde 'açık/başörtü' çeşitliliği, cinsel yönelim anlamında farklı kişilerin eklenmesi olarak yorumlanıyor. Yaş bence üst sıralarda değil."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Y jenerasyonu*

3.7
ayrımcılığın fark edilmesi ve dile getirilmesi



> *"Yaşadıklarımı şöyle anlıyordum. Deneyimsiz olmamdan kaynaklı yaşıyorum diye düşünüyorum. Yani deneyimsiz olmak da sanki benim suçummuş gibi. (...) sonra bu sohbetleri ederken aslında birlikte fark ettiğim bir şey oldu."*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

> *"Çok ağır mobbing görüyordum ve şikayet etmiştim. Ama günün sonunda bu benim çok hassas olmama ve işi yeterince bilmememe bağlanmıştı. O yüzden bence o mekanizmalar var da kimin için var?"*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

Genç katılımcıların anlatılarında, yaşa dayalı ayrımcılığın her zaman doğrudan fark edilmediği görülmektedir. Özellikle çalışma hayatının ilk yıllarında karşılaşılan olumsuz davranışlar, yaşa dayalı ön yargılardan ziyade deneyimsizliğin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

ortaklaşan bulgular

ayrımcılığın fark edilmesi ve normalleştirilmesi

Katılımcıların bir kısmı, karşılaştıkları olumsuz davranışları başlangıçta kendi yetersizlikleriyle ilişkilendirdiklerini, ancak zamanla bu deneyimleri yeniden değerlendirdiklerini belirtmektedir. Önceki kuşakların benzer koşullardan geçmiş olması da bu davranışların normalleştirilmesine neden olabilmektedir.

ayrımcılığın dile getirilmesinin önündeki engeller

Gençler, yaşadıkları sorunları dile getirdiklerinde deneyimsiz, aşırı hassas veya saygısız olarak değerlendirilebildiklerini ifade etmektedir. İş güvencesine ve referans ilişkilerine yönelik kaygılar ile çalışan haklarına ilişkin bilgi eksikliği de itiraz etmeyi güçleştirebilmektedir.

farklılaşan bulgular

hak arama davranışına ilişkin kuşaklar arası değerlendirmeler

Bazı yönetici ve İK temsilcileri, gençlerin önceki kuşaklara kıyasla haklarını daha açık biçimde savunduğunu düşünmektedir. Buna karşılık genç katılımcılar, iş ilişkilerinin zarar görmesi veya yeniden iş bulamama endişesiyle sorunlarını dile getirmekten kaçınabildiklerini aktarmaktadır.

> *"Eskiden iş hayatında haksızlık yapmak daha kolaydı çünkü ses çıkarmak eskiden saygısız karşılanırdı"*
>
> **Yönetici,** *X jenerasyonu*

kurumsal bildirim mekanizmalarına duyulan güven

Katılımcıların bir kısmı kurumsal şikâyet mekanizmalarının varlığını caydırıcı bulurken diğerleri özellikle küçük ekiplerde anonim bildirim yapmanın güç olduğunu belirtmektedir. Bu farklılık, mekanizmaların varlığının yanı sıra güvenle kullanılabilir olmalarının da katılımcıların değerlendirmelerinde etkili olduğunu göstermektedir.



3.8 yapay zekâ

Yapılan görüşmelerde yapay zekâ; gençlerin dijital becerileri, istihdam fırsatları ve işe alım süreçleri üzerinden ele alınmıştır. Katılımcılar, teknolojinin farklı yaş grupları için hem avantajlar hem de yeni güçlükler yaratabileceğini ifade etmektedir.

> *"Bu teknolojinin hızlı gelişmesi, [...] ister istemez gençler bunlara daha kolay adapte oluyor ve kıdemliler buna bizim kadar kolay adapte olamayacağı için sanki yaş burada bizim için gün geçtikçe bir avantaja dönüşüyormuş gibi de hissediyorum."*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

ortaklaşan bulgular

dijital becerilerin avantaj olarak değerlendirilmesi

Genç katılımcılar, yeni teknolojilere daha kolay uyum sağladıklarının düşünüldüğünü ve iş yerlerinde bu konularda kendilerine başvurulduğunu belirtmektedir. Bazı yönetici ve İK temsilcileri de yapay zekâ kullanım becerisini işe alımda avantaj sağlayabilecek bir yetkinlik olarak değerlendirmektedir.

> *"Belki bunun cevabı 3-4 yıl önce farklı olabilirdi ama yapay zeka çok değiştirdi bunu diye düşünüyorum. O yüzden yeni giriş seviyesi iş bulmak çok zor"*
>
> **Çalışan genç,** *Z jenerasyonu*

> *"Onlar cevabı 'bu böyleydi' diyor. Bu durumda keşke co-pilot'a sorsa diyorum. İki tarafta da bir hazırcılık var."*
>
> **Yönetici,** *Y jenerasyonu*

> *"Aday takip süreçlerinde AI kullanıyoruz. Yıl bazlı eleme yapıyoruz."*
>
> **İnsan kaynakları profesyoneli,** *Y jenerasyonu*

istihdam fırsatlarına ilişkin kaygılar

Katılımcıların bir kısmı, yapay zekânın giriş seviyesindeki görevleri üstlenmesinin yeni mezunların iş bulmasını zorlaştırabileceğinden endişe etmektedir. İleri yaştaki çalışanlar açısından ise mevcut rollerin önemini kaybetmesi ve kurumsal bilgi birikiminin aktarımı gündeme gelmektedir.

farklılaşan bulgular

yapay zekâ kullanımına ilişkin kuşak temelli değerlendirmeler

Bazı yöneticiler gençlerin yapay zekâya fazla bağlı olduğunu düşünürken gençler bu yaklaşımın çalışma biçimlerine yönelik bir ön yargıya dönüşebildiğini belirtmektedir. Benzer eleştiriler, alıştıkları yöntemleri değiştirmeyen ileri yaştaki çalışanlar için de dile getirilmektedir.

işe alımda yapay zekânın kullanımı

İK temsilcilerinin anlatılarında, kurumların yapay zekâ kullanım düzeyleri farklılaşmaktadır. Bazı kurumlar bu araçları kullanmazken bazıları adayları deneyim yılı gibi ölçütlerle filtrelemektedir. Bu uygulamalar, adayların bireysel yetkinlikleri değerlendirilmeden elenmesi riskini beraberinde getirebilmektedir (Raghavan vd., 2020).

Adayların yapay zekâdan yararlanmasına ilişkin beklentiler de farklılaşmaktadır. Bazı işverenler araçların destek amacıyla kullanılmasını kabul ederken görevlerin tamamen yapay zekâya yaptırılmasını olumsuz değerlendirmektedir. Buna karşılık yapay zekâ, kariyer danışmanlığına erişimi sınırlı gençler için başvuru süreçlerini kolaylaştırabilecek bir kaynak olarak da görülmektedir.

04 iş hayatında kuşaklar arası etkileşimi güçlendirmek için neler yapabiliriz?

4.1 işletmeler için öneriler

4.2 sivil toplum kuruluşları için öneriler

4.3 gençler için öneriler

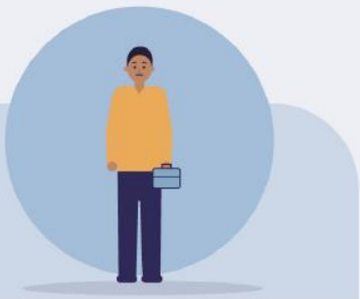


Bu bölümdeki öneriler, odak grup ve bireysel görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Öneriler hazırlanırken katılımcıların ihtiyaçları, yaşadıkları sorunlar ve sundukları çözümler, araştırma ekibinin bunlara ilişkin değerlendirmeleri ile birlikte ele alınmıştır. Bu öneriler, tüm katılımcıların üzerinde uzlaştığı sonuçlar değil; nitel bulgulara dayanan ve ilgili paydaşların değerlendirmesine sunulan çözüm yaklaşımlarıdır.

Öneri başlıklarındaki kısaltmalar, önerilerin dayanaklarını göstermektedir:

D **katılımcıların doğrudan önerilerini;**

S **ise literatür ve odak grup bulgularından hareketle araştırma ekibi tarafından sentezlenerek somutlaştırılan önerileri ifade etmektedir.**



4.1 işletmeler için öneriler

Bulgular, iş yerlerinde yaşa dayalı ayrımcılığın çoğu zaman kötü niyetten değil; hız, güven ve maliyet baskısı altında geliştirilen pratik kısayollardan beslendiğini gösteriyor. Bu nedenle aşağıdaki öneriler, işletmelerden yeni ve maliyetli yapılar kurmalarından çok, mevcut süreçlerdeki bu kısayolları görünür kılmalarını ve yeniden düşünmelerini istiyor.

1 deneyim şartını genel bir süre zarfından ziyade görevin gerçekten gerektirdiği yetkinliklere göre özelleştirerek yeniden tanımlamak

D S

Giriş seviyesindeki ilanlarda "deneyim yılı" yerine, işin hangi becerileri gerektirdiği açıkça yazılabilir. Öğrenci kulüpleri, stajlar, gönüllülük ve yarı zamanlı işler İK profesyonellerinin kendisinin de değerli bulduğu deneyim biçimleri olarak tanınabilir. Pozisyona özgü vaka çalışmaları ve yapılandırılmış mülakatlar, CV'de görünmeyen yetkinlikleri ortaya çıkarmaya yardımcı olabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Bence deneyim aranmamalı ama üniversitede staj yapmış mı, Erasmus yapmış mı, kulüplere girilmiş mi bakılması normal."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Y jenerasyonu*

"[bir adayın uygun olup olmadığını] motomot mülakatta zaten anlayamazsınız. Onun için daha yapılandırılmış, daha pozisyona mülakatlar yapmalı."

İnsan kaynakları profesyoneli, *X jenerasyonu*

"Olayları nasıl bağladığın nasıl çapraz yetkinliklerin olduğu daha önemli olmalı."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

2 ilanlarda ve işe alım süreçlerinde daha sık ve açık iletişim kurmak

D S

Gençlerin en çok zorlandığı konulardan biri, uzun ve belirsiz işe alım süreçleri. İlanlarda ücret aralığının, sürecin aşamalarının ve tahmini geri dönüş süresinin paylaşılması adayların hem zamanını hem de özgüvenini koruyabilir. Ret yanıtlarının kısa da olsa iletilmesi, gençlerin yaşadıklarını kişisel bir başarısızlık olarak okumasının önüne geçebilir. İlan içeriği ile pozisyonun gerçek düzeyi ve ücreti arasındaki uyumsuzluk da gözden geçirilebilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Birincisi şeffaflığın artırılmasını isterdim. Çok fazla aşama var işe alım sürecinde. Daha hızlı ve efektif bir şey beklerim."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

""Belirsiz, öngörülemez" bir süre. İlanlardan dönüş gelmiyor. Ne kadar sürede dönüş yapılması lazımın bir karşılığı yok. Bazı ilanlar sadece havuz oluşturuyor."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

"Çünkü o parayı vermek istemiyor, o maaşı ödemek istemiyor, öyle bir uyumsuzluk var. Ama bir sürü ona iş yükü getiriyor o ilanın içerisinde."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

"Evet özellikle ilk redler gelince insan kendini suçluyor sertifika mı dil mi eksik veya deneyim mi eksik."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

3 giriş seviyesi kadrolarını ve yetiştirme programlarını korumak

D S

Katılımcılar, ekonomik baskı altında ilk kesilen bütçelerin yönetici adayı (MT) ve yeni mezun programları olduğunu anlatıyor. Bu programların korunması, işletmelerin uzun vadede kendi yetenek havuzunu oluşturması açısından da önemli. Staj ile kadro arasındaki ilişkinin açık tanımlanması ve stajyerlere gerçekçi olmayan beklentilerin verilmemesi, gençlerin kurumlara duyduğu güveni korur.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Herkes derdinin anında deva bulacak bir adayı arıyor. Yani gerçekten yetiştirme mayseti gitgide azalıyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"Mesela MT'ler vardı, Management Training Programları. Mesela ben girdiğimde staj yaparken vardı, sonra bir daha açmadılar ve durdurdular. Bütçemiz yok dediler. Gerçekten şirketler bütçe kurtarmak istediğinde hemen gözden çıkarabiliyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"O yüzden de onların yetişmelerine, gelişmelerine fırsat sağlamak gerekiyor. Onlar başa geçecekler. (...) Ama onları da bunun için mutlaka iş hayatına katmak ve eskisi gibi yeni mezun alımlarını hızlandırmak gerekiyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *X jenerasyonu*

"Daha sonra açıkçası tamamen kopuk bir şekilde hani... Açıkçası böyle bir aslında planımız yoktu. Sen yanlış anlamışsın gibi bir cevapla karşılaştım. O beni açıkçası kötü etkildi. Hem kariyer odaklı olarak hem özgüven olarak hem bireysel olarak."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

4 görev, sorumluluk ve görünürlüğü yaşa göre değil, yetkinliğe göre dağıtmak

D S

Aynı kıdemdeki çalışanlar arasında dış temsil, müşteri ilişkisi gibi görünür işlerin nasıl dağıtıldığı izlenebilir. Gençlerin emeğinin görünür olması için işe katkı sahipliği açıkça tanımlanabilir. Yöneticilik potansiyeli olan gençlere, resmi bir unvan verilmeden önce proje yöneticiliği gibi ara rollerle yetki ve deneyim kazandırılabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Eğer iş doğru ilerlerse ve güzel giderse onun sayesinde olacak. Ama herhangi bir hata çıkarsa senin yüzünden olacak. Ve sen de sonuçlarına katlanacaksın."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

"[anonimleştirildi] otoritesini sen official vermeden ortaya koymasını beklemek sen otorite koyamazsın demek çok zor. Bunu daha izlenebilir hale getirmek için belki proje müdürlüğü vs. getirilebilir."

Yönetici, *X jenerasyonu*

5 yöneticileri kuşaklar arası iletişim ve yaş kalıp yargıları konusunda desteklemek

D

Katılımcılar, kuşaklar arası ilişkinin tonunu çoğu zaman yöneticilerin belirlediğini düşünüyor. İyi yöneticiliğin yaşla gelen bir özellik değil, öğrenilebilir bir beceri olduğu da katılımcıların ortak gözlemi. Yöneticilere yönelik oryantasyon ve eğitimler, "bizim zamanımızda böyleydi" diliyle kurulan ilişkiyi dönüştürebilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"İki taraf da biraz birbirine yaklaşmalı. Artık yöneticinin "bizim zamanımızda böyleydi" demeyi bırakması lazım. (...) O yüzden genZ ile iletişimde en büyük sorumluluk yöneticiye düşüyor."

Yönetici, *X jenerasyonu*

"Tüm yöneticilere de bir oryantasyon verilmeli. Her şey değişiyor sen de bunu kabul etmelisin."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Bunun öğretilebilir ve öğrenilebilir bir şey olduğunu düşünüyorum. Sadece yaşta değil, o iyi yöneticilik ki bunun içinde çok çaba sarf ettiler."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

6 "genç danışma kurulu" yerine "danışma kurulunda genç"

D

Gençlere özel ayrı yapılar iyi niyetle kurulsa da katılımcılar bunların gençleri asıl karar masasından uzaklaştırabildiğini ve "genç" etiketinin ciddiyeti azaltabildiğini söylüyor. Gençlerin mevcut karar organlarında uzmanlıklarıyla ve gerçek yetkiyle yer alması, sembolik katılımın ötesine geçmek için daha güçlü bir yol olabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Genç etiketi var. Genç danışma kurulu. izole alanlar bizi dışlıyor mu? bir oluşumun başına genç eklendiğinde ciddiyet düşüyor. Nitelik ve deneyim yerine yaşla anılma ihtimali."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Gençlerin karar odalarında olabilmesi. ön yargıları kıracak olanların yine gençler olduğunu düşünüyorum. İyi örnekleri gösterebilmeleri için masaya davet edilmeleri gerekiyor."

Yönetici, *X jenerasyonu*

"Bir taraftan şey de oluyor, bana da soruyorlar gençler ne hissediyor, biliyor falan diye. O gerçekten tokinistik bir katılıma sebep oluyor seni. Tamam, şimdi sana sorduk. Tüm gençlerden ne hissettiğini biliyoruz artık falan."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

7 mentorluğu deneyim yılı değil, uzmanlık ve karşılıklılık üzerine kurmak

D S

İşletmelerde mentorluk eşleştirmeleri kıdem sırasına göre değil, kimin hangi konuda uzman olduğuna göre yapılabilir. Örneğin; gençler dijital araçlarda ve güncel yaklaşımlarda, kıdemli çalışanlar ise kurumsal hafıza ve ilişki ağlarında yol gösterebilir.[2] Tersine mentorluk programları ve işi öğretmekten çok "çalışmayı öğreten" bir akıl hocası sistemi bu yaklaşımın somut biçimleri olabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Benim ortaya koyabileceğim şey bugüne ilişkin, onların ise deneyimleri. Bu bana yemek tarifi gibi geliyor. Günün sonunda kek çıkıyor ama eksik oluyor. Ben nasıl güncel kalmayı öğretebilirsem o da bana deneyimini aktarırsa o kadar iyi olur."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

"Hani böyle şey değil, o an girdiğim işi öğretecek biri değil de bana çalışmayı öğretecek akıl hocası yapacak birisi. Onunla böyle haftada bir haftalık buluşma gibi bir şey olabilir."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"Böyle old school kişilerin yanına genç verip, işi öğretmesi istenebilir."

Yönetici, *X jenerasyonu*

8 güvenli bildirim ve geri bildirim alanlarını gençler için de işler kılmak

D S

Şikâyet ve bildirim mekanizmalarının varlığı önemli; ancak bulgular, bu mekanizmaların gençler için her zaman işlemediğini gösteriyor. Çalışan bağlılığı anketlerinde anonimliğin güvence altına alınması ve yöneticilerin, gençlere alan açıp açmadıkları üzerinden de değerlendirilmesi bu süreçte atılabilecek adımlar arasında.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Ya ben buna bu anketi cevaplıyorum ama benim ismimi görüyor mu? İsmini görmediği söyleniyor bu arada. Yani onda şey yok ama kimse ondan çok net emin olamıyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Y jenerasyonu*

"Yıl sonu değerlendirmelerinin tersine olması faydalı olabilirdi. Yöneticilere de 'Sen bu kişiye alan açtın mı?' gibi sorular sorulmalı"

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

2 Bu örnekler, gençlerin teknoloji, yaşlıların ise kurumsal ilişkiler konusunda daha yetkin olduğu varsayımına dayanmaz; çalışmada paydaşlar tarafından paylaşılan deneyimleri yansıtır. Her iki yaş grubunun da farklı uzmanlık alanları bulunabilir.



4.2
sivil toplum kuruluşları için öneriler

Sivil toplum kuruluşları, hem gençlerin ilk iş deneyimlerini edindikleri alanlardan biri hem de gençlik katılımını savunan paydaşlar olarak bu tartışmada özel bir konumda duruyor. Ancak araştırma bulguları, sivil toplumun da yaşa dayalı ön yargılardan ve sembolik katılımdan muaf olmadığını gösteriyor. Bu nedenle aşağıdaki öneriler, sivil toplum kuruluşlarının hem kendi iç işleyişlerinde hem de daha geniş ekosistemde gençlerin anlamlı katılımını güçlendirmeye yönelik adımları bir araya getiriyor.

1 gençlerin karar alma süreçlerine anlamlı katılımını güçlendirmek

S

Sivil toplum katılımcıları, gençlerin çoğu zaman faaliyetlerin uygulanmasında yer aldığını, kararların hazırlanması ve değerlendirilmesinde ise yeterince söz sahibi olamadığını anlatıyor. Katılım mekanizmaları, gençlerin görüşlerinin kararları nasıl etkilediğini görünür kılacak şekilde kurgulanabilir. Böylece katılım, etkinliklerin bir uzantısı olmaktan çıkıp kurumun işleyişinin bir parçası hâline gelebilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Stratejik karar alma mekanizmalarında gençlerin temsiliyeti nasıl artar? Bu soruyu yeterince sormuyoruz."
Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Bizim ofisimiz 40-50 kişi arası genç reprezentasyonu [temsiliyeti] için bu ofiste iki tane stajyer koymak yetiyor. Ve bu bile yapılmıyor"
İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

2 gençlik katılımını kurumsal politikalarla güvence altına almak

D

Katılımcılar, gençlerin katılımının çoğu zaman yöneticinin kişisel tutumuna bağlı kaldığını ve bu alanda yazılı bir çerçevenin eksik olduğunu vurguluyor. Görev, yetki ve sorumlulukları tanımlayan yazılı politikalar, gençlerin kurum içindeki konumunu daha açık ve öngörülebilir kılabilir. Sivil toplum için hazırlanacak ortak bir anlamlı gençlik katılımı politikası da bu alanda bir dayanak sunabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Sistem yok, yöneticinin insiyatifine bağlı. Genç emeğini koruyan yazılı bir şey yok."
Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Yazılı kültürümüz eksik - gençlerle iletişim- gençlik katılımı politika belgesi çok az. görmedim."
Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Gençlerin taleplerini daha güçlü duyurması gerekiyor. Katılımı güvence altına alan kararlar olmalı."
Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

3 genç emeğini ve çalışma koşullarını görünür kılmak

S

Staj, gönüllülük ve ücretli çalışma arasındaki sınırların bulanıklaşması gençlerin emeğinin karşılığının görünmez kalmasına yol açabiliyor. Gençlerin üstlendiği sorumlulukların ve çalışma koşullarının açıkça tanımlanması, deneyim kazanma fırsatlarının emeğin karşılığını göz ardı etmenin gerekçesine dönüşmesini önleyebilir. Katılımcılar, gençlerin emeklerinin karşılığını aldıklarında kendilerini daha ciddiye alınmış hissettiklerini de vurguluyor.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Gençler o kurumlara 2-3 günlerini hibe etmeye ve fikir vermeye mahkummuş gibi yaklaşıyor."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Gençler kendilerini emeğinin karşılığını aldığı zaman kendini daha ciddiye alınmış hissediyor."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Çünkü gençlere fırsat olarak çıkabilecek seçeneklerin hepsi ya gönüllü ya staj yani ekonomik anlamda geçimin kendini sürdüremeyeceği şekilde oluyor diye düşünüyorum."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

4 kuşaklar arası öğrenme ve deneyim paylaşımını desteklemek

D

Sivil toplum katılımcıları, deneyimli çalışanların bilgi birikimini gençlere aktaracak yapıların sınırlı olduğunu ve özel sektörde yaygınlaşan tersine mentorluğun sivil toplumda henüz yer bulmadığını anlatıyor. İyi bir görev tanımı vermek ve öğretmeye zaman ayırmak gibi gündelik çalışma pratiklerinin kurum içinde konuşulması, sivil toplumda kariyer yapmak isteyen gençlere yönelik kuşaklar arası çalışma grupları ve programlar bu alanda başlangıç noktası olabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Birlikte çalışmak çok faydalı, herkes bir şey getiriyor masaya. (...) Üst jenerasyonun daha deneyim sahibi olması, daha derin alt yapıların olması, gençlerin ise yeniliğe açık olmasının birleştirilmesi ile ortaya güzel şeyler çıkabilir."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

"İyi brief nasıl oluyor? Öğretmeye ne kadar açığız. Ne kadar sabrımız var."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Kuşaklar arası çalışma grubu, iş yaşamına dair sivil toplumda kalacak kariyer düşünen gençlere özel programlar yapılmalı."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

5 yaşa dayalı ön yargılara ilişkin kurumsal farkındalığı artırmak

Sivil toplum katılımcıları, gençlere yönelik olumsuz söylemin kronikleştiğini ve gençlerin korunması gereken bir kesim olarak görülmesinin, iyi niyetle de olsa, onları karar süreçlerinden uzaklaştırabildiğini anlatıyor. Kalıp yargıları ele alan farkındalık çalışmaları, çalışanların yaşlarından bağımsız olarak yetkinlikleri ve deneyimleri üzerinden değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Z kuşağı hakkında konuşulan olumsuz ifadeler - sistematikleşmiş gibi. İtibar suikasti gibi."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Gençlerden şikayet etme hali kronikleşmiş gibi geliyor."

Sivil toplum çalışanı, *X jenerasyonu*

"Korunacak bir kesim olarak görülme hali, karar almadan uzaklaştırıyor. Genç almak istiyoruz. Riskleri düşünüp iyi niyetli de olsa, nasıl yapacaklar düşüncesi oluyor. Korumacılığın kapsayıcılığın önüne geçtiğini düşünüyorum."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

6 gençlerin farklılaşan ihtiyaçlarını ve katılım biçimlerini dikkate almak

Katılımcılar, gençlerin sivil topluma ilgisiz olmadığını; ancak alışılmış örgütlenme biçimlerinin dışında, inisiyatifler ve daha esnek yapılar üzerinden var olmayı tercih edebildiklerini vurguluyor. Gençleri homojen bir grup olarak görmek yerine farklı yaşam koşullarını, beklentilerini ve katılım biçimlerini tanıyan esnek mekanizmalar kurmak, sivil toplumun gençlerle bağını güçlendirebilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Tek tip bir genç yok."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Z jenerasyonun sivil topluma ilgisi olmadığını düşünmüyorum. Bizim bildiğimiz örgütlenme biçiminde olmayabiliyorlar."

Sivil toplum çalışanı, *X jenerasyonu*

"Sivil toplumda çalışmayı fazla romantize ediyoruz. Gençler bunu kabullenmiyor. Gençlerin sivil toplum algısı bizimkinden farklı."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

7 sektörler arası iş birliğini ve bilgi paylaşımını geliştirmek

D

Katılımcılar, yaşa dayalı ayrımcılık ve gençlik katılımı alanında Türkçe kaynakların ve ortak çalışma alanlarının sınırlı olduğunu belirtiyor. Sivil toplum, özel sektör, kamu, akademi ve medyadan katılımcıları bir araya getiren, düzenli buluşan ve politika önerileri üreten çalışma grupları, deneyimlerin paylaşılmasını ve ortak bir dilin gelişmesini destekleyebilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Ortak bir çalışma grubu - katılım çalışmak isteyen - düzenli buluşan - türkçe politika önerisi üreten bir grup kurulabilir. Fon bile kurulabilir. Fon verenleri etkileyebiliriz."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Türkçe materyal üretmeliyiz."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"...jenerasyonlar arası çalışma en büyük meselelerden biri olacak."

Sivil toplum çalışanı, *X jenerasyonu*

8 gençlik katılımını değerlendirme ve kaynak tahsisi süreçlerine dâhil etmek

D

Katılımcılar, kurumların tutumlarının kendiliğinden değişmeyeceğini; fonlama ve değerlendirme ölçütlerinin bu dönüşümde belirleyici olabileceğini düşünüyor. Gençlik katılımının yalnızca faaliyet sayılarıyla değil, kararlar üzerindeki etkisi ve gençlerin üstlendiği sorumluluklarla değerlendirilmesi ve fonlama süreçlerinde anlamlı katılımı gözeten ölçütler geliştirilmesi bu alanda atılabilecek adımlar arasında.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Kendiliğinden bir tutum değişikliğine gideceklerini düşünmüyorum. Paranın mobilize edildiği kriterlerin bunları göre şekillendirilmeli."

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*

"Gençlik programı yürütmekle - anlamlı gençlik katılımını yapan kurumu karıştırmamak gerekiyor"

Sivil toplum çalışanı, *Y jenerasyonu*



4.3
gençler için öneriler

Gençlere yönelik öneriler geliştirirken karşılaştıkları sorunların çözümünü yalnızca onlardan beklememek gerekiyor. Araştırma bulguları, gençlerin iş hayatındaki deneyimlerinin işsizlik, giriş seviyesindeki fırsatların sınırlılığı ve fırsatlara eşit erişememe gibi daha geniş sorunlarla ilişkili olduğunu gösteriyor.[3] Bu nedenle aşağıdaki öneriler, söz konusu sorunlara bireysel çözümler sunmaktan ziyade katılımcıların deneyimlerinden hareketle gençlerin mevcut koşullarda yararlanabilecekleri bazı yaklaşımları bir araya getiriyor.

3 Yeşil dönüşüm ve yeşil beceriler, genç istihdamı açısından literatürde önemli bir fırsat alanı olarak öne çıksa da (ILO, 2022a) saha araştırmasında bir tema olarak ortaya çıkmadığından rapor bulgularına dâhil edilmemiştir. Gelecek araştırmalarda ayrı bir dikey olarak ele alınması önerilmektedir.

1 deneyimi yalnızca iş yılıyla tanımlamamak ve anlatabilmek

D S

İK profesyonelleri, işe alımda "deneyim" derken çoğu zaman bir kulüpte üstlenilen sorumluluğu, bir yarı zamanlı işte öğrenilen zaman yönetimini ya da bir gönüllülük projesinde gelişen iletişim becerisini kastettiklerini söylüyor. Gençlerin bu deneyimlerini CV'de ve görüşmelerde somut örneklerle anlatabilmesi, deneyim yılı kısayolunu aşmaya yardımcı olabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Örneğin part time mağazada çalışmışsa zamanını iyi yönetmiştir, insan ilişkileri öğrenmiştir. Onun riskini almıştır."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Y jenerasyonu*

"YK kurulunda vs. bulunduğunda yöneticilik profilini ön olana çıkıyor, gönüllülük yaptığında hevesli olduğunu gösteriyor. Deneyimden çok kişilerin iletişim becerileri bir yerlere götürebiliyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"Ama bunu benimle konuşmadan, detayı anlamadan bilemezsin. CV'mden de bunu öngöremezsin."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

2 başvuruları ilana ve otomatik eleme sistemlerine göre hazırlamak

D

İK katılımcıları, görsel ağırlıklı ya da karmaşık biçimdeki CV'lerin otomatik tarama sistemlerinde görünmez kalabildiğini söylüyor. Sade bir biçim ve ilanın diline uygun bir içerik, adayın en azından insan gözüne ulaşma şansını artırıyor. Bu noktada katılımcılar arasında bir gerilim de var: Bazı İK'cılar, deneyim şartını karşılamayan başvurulardan rahatsız olduğunu söylerken bazı gençler bu şartlara takılmadan başvurmanın kendilerine fırsat kapıları açtığını anlatıyor.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"O yüzden yani biraz daha anlaşılır, basit. Zaten burada önemli olan CV'de neye bakar işi alımcı? Hani kendini nasıl yansıtmış? Neler yapmış bugüne kadar? Yani onları görmek bizim için yeterlidir. Yoksa hani bakıp da işte tablolar, şeyler böyle çok değişik CV'ler geliyor çünkü. Hani onlar bizleri yoran şeyler aslında."

İnsan kaynakları profesyoneli, *X jenerasyonu*

"8 yıl deneyim aradığımda yeni mezun birilerinin buna başvurması tatsız. Bunda tabiki de işsizlik var ancak bazen pozisyon gerekliliği hiç okunmamış oluyor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Y jenerasyonu*

"Hani o sen yaşlara şeye takılma, kıdemlere takılma ve iş... Niteliği senin için uygunsa başvurularını yap gibi. Ben hep o bakışla yattığımda da şu anda çok alakasız yani 5 yıl üzeri kıdem arayan yerlerden de görüşme süreçleri yaşıyorum."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

3 ağ kurmak

D S

Pek çok katılımcı, iş bulmada ilişki ağlarının CV'den daha belirleyici olduğunu düşünüyor. Kulüpler, sivil toplum çalışmaları ve stajlar bu ağın kurulduğu yerler olarak öne çıkıyor. Ancak genç katılımcıların bir kısmı, "network" adı altında eşitsiz erişimin meşrulaştırılabileceğine dikkat çekiyor. Bu iki görüşü birlikte okumak, ağ kurmanın bireysel bir strateji olarak değerini kabul ederken ağa erişimi olmayan gençlerin dışarıda kalmaması için kurumsal adımların gerekliliğini de görünür kılıyor.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Ya şimdi şöyle, bu tarz konularda network birinci öncelik. Yani işte önceden torpil denirdi ama artık network deniyor. Artık referans olmadan, network olmadan birilerinin bir yerlere geçmesi çok zor."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"Liyakat (meritokrasi) neredeyse networkingin (kişisel bağlantılar kurmanın) diğer adı gibi sunuluyor. Torpili, networking adı altında meşrulaştırmamak gerektiğini düşünüyorum. O kadar yetenekli arkadaşlarım var ama işsizler."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

4 emeği görünür kılmak

D S

Gençler, yaptıkları işin katkısının çoğu zaman fark edilmediğini anlatıyor. İşin sahipliğini açıkça ifade etmek, katkıları düzenli olarak paylaşmak ve kendi önceliklerini net söylemek pazarlık gücünü artırabilir.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Aslında zaten iyi performans ediyorum ama insanların haberi yok. Gidip de kapılarını çalıp haberiniz olsun böyle bir iş yaptım da diyemem. Biraz şahit olmaları gereken bir süreç çünkü."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"Özellikle çoğu yerden staj teklifi aldım ve karşı tarafa açıkçası ben bir stajyer olmak istemediğimi, mezun olduğumu... Uzman yarısı programlarını önceliklendirdiğimi direkt söylüyorum ya da yazıyorum. En azından bir staj programı olacaksa da üç veya altı ay sonra bir kadro olacaksa değerlendireceğimi söylüyorum."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

5 hatayı ve reddi öğrenmenin parçası olarak görebilmek

D

Ret yanıtları ve iş yerindeki hatalar, gençlerin özgüvenini derinden etkileyebiliyor. Katılımcıların kendi önerisi, hatanın öğrenmenin doğal bir parçası olduğunu kabul etmek ve reddi her zaman kişisel bir yetersizlik olarak okumamak.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"Yani hata yapmanın süreç içinde çok normal bir şey olduğunu ve öğrenmenin bir parçası olduğunu keşke gerçekten herkes içten bir şekilde bilse ve yol boyunca denk geldiği her türlü şeye karşı en azından daha rahat ve normal olarak görebilse diye düşünüyorum."

Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

"Evet özellikle ilk redler gelince insan kendini suçluyor sertifika mı dil mi eksik veya deneyim mi eksik."

İş arayan genç, *Z jenerasyonu*

6 yapay zekâyı benimsemek

D

Yapay zekâ, kariyer danışmanlığına erişimi olmayan gençler için ilan ile CV arasındaki uyumu kontrol etmekte ve görüşmelere hazırlanmakta güçlü bir kaynak olabilir. İK katılımcıları ise işin tamamının yapay zekâya yaptırılmasının kolayca fark edildiğini ve olumsuz değerlendirildiğini söylüyor.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"İş tanımı bu, benim CV'im bu, sadece eşleşik olmuyor mu diyebiliyorum. Yani birazcık şey gibi çalışmaya başladım, kariyer koçu. Doğru promptlar verildiğinde."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

"İşe alımlarda AI'ı dozunu kaçırmazsan kullanılmasını öneriyoruz."

İnsan kaynakları profesyoneli, *Z jenerasyonu*

7 kuşaklar arası öğrenmeye açık kalmak

D

Kuşaklar arası öğrenme yalnızca kurumların kuracağı yapılara bırakılmak zorunda değil, gençler de bunu gündelik iş pratiğine taşıyabilir. Kıdemli çalışanları gözlemlemek, olumlu kadar olumsuz rol modellerden de ders çıkarmak ve farklı iş ortamlarını denemek, katılımcıların önerdiği yollar arasında.

bu öneriye ilişkin katılımcı görüşleri

"İşte o hafıza, onu getiriyor sana. O tecrübe, o deneyim. Yaşlı büyük kişinin getirdiği sana katkı."

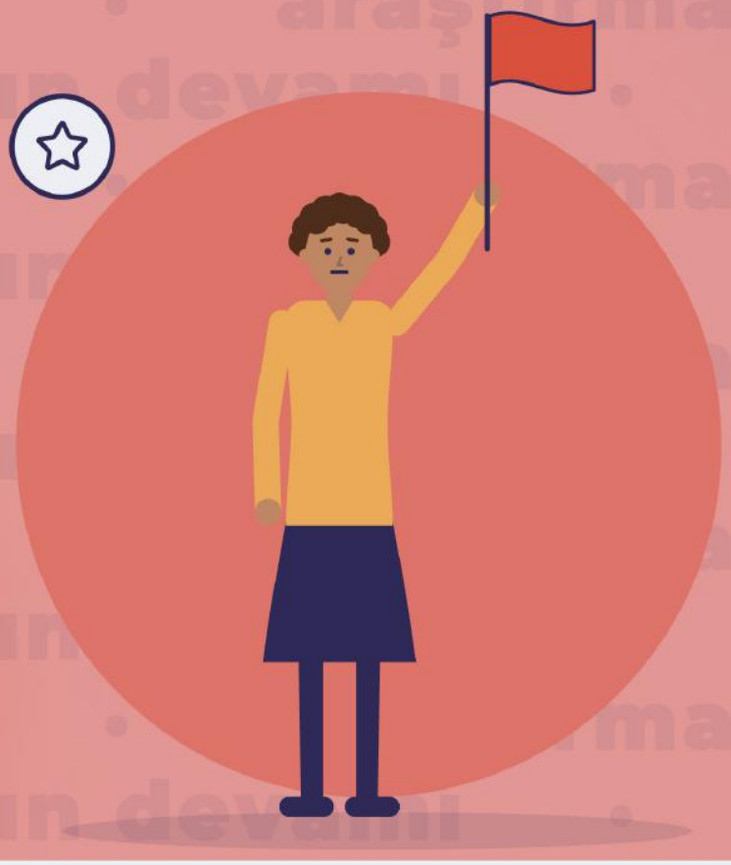
Çalışan genç, *Z jenerasyonu*

"En önemli şey izlemek. negatif rol modeller beni çok etkiliyor. ben bunun gibi yapmayacağım da bir çeşit mentorluk."

Yönetici, *X jenerasyonu*

"Denemek lazım. Denemeden aramadan bulamazsın."

Yönetici, *X jenerasyonu*



05 kapanış

5.1 araştırmanın genel değerlendirmesi ve öne çıkan çıkarımlar

5.2 araştırmanın devamı

5.1

araştırmanın genel değerlendirmesi ve öne çıkan çıkarımlar

Bulgular, yaşın çoğu zaman doğrudan bir ayrımcılık gerekçesi olarak değil; deneyim, olgunluk, uyum ve güvenilirlik gibi ölçütler üzerinden etkili olduğunu gösteriyor. Bu durum, ayrımcılığın fark edilmesini ve dile getirilmesini güçleştiriyor.

Araştırmadan üç temel çıkarım öne çıkıyor:

01

yaş, deneyim ve yetkinliğin yerine geçebiliyor.

İşverenler, özellikle çok sayıda başvurunun değerlendirildiği süreçlerde deneyim yılını bir eleme ölçütü olarak kullanıyor. Ancak bu yaklaşım, adayların bireysel yetkinliklerinin değerlendirilmesini sınırlayabiliyor. Yapay zekâ destekli işe alım sistemleri de mevcut eleme ölçütlerini yeniden üretebiliyor.

02

gençler, karşılaştıkları sorunları bireysel yetersizlik algılarıyla ilişkilendirebiliyor.

Gerekçesiz retler, ayrımcı davranışların normalleştirilmesi ve çalışan haklarına ilişkin bilgi eksikliği gençlerin yaşadıklarını ayrımcılık olarak tanımlamasını zorlaştırıyor. Yaşın cinsiyet, sosyoekonomik koşullar ve coğrafyayla kesişmesi ise deneyimleri farklılaştırıyor.

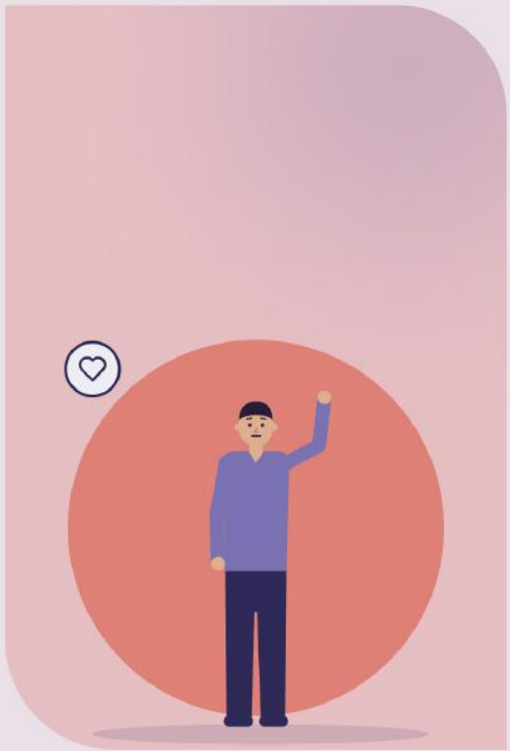
03

kuşaklar arası ilişkiler hem ön yargılar hem de karşılıklı ihtiyaçlar içeriyor.

Gençlerin dijital becerileri ile deneyimli çalışanların mesleki bilgi birikimi birbirini tamamlayabiliyor. Bununla birlikte, yaşa ilişkin kalıp yargılar hem gençleri hem de ileri yaştaki çalışanları etkiliyor.

5.2
araştırmanın devamı

Bu çalışma, yaşa dayalı ayrımcılığın farklı çalışma koşullarında nasıl deneyimlendiğini anlamak için araştırmalara ihtiyaç olduğunu gösteriyor. Öncelikle, nitel bulguların ne ölçüde yaygın olduğunu belirlemek amacıyla daha geniş örneklemlerle nicel araştırmalar yürütülmesi bu kapsamdaki veri eksikliğinin giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın kapsamı dışında kalan kamu sektörü ve mavi yakalı çalışanların deneyimlerinin incelenmesi yaşa dayalı ayrımcılığın farklı iş kollarındaki görünümünü anlamaya katkı sağlayacaktır. İstanbul dışındaki illeri kapsayan çalışmalar ise bölgesel farklılıkların ve istihdama erişimdeki eşitsizliklerin değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır. Son olarak akademisyenlerin görüşlerinin araştırmalara dahil edilmesi, gençlerin eğitimden çalışma hayatına geçişte karşılaştıkları güçlüklerin daha kapsamlı ele alınmasını sağlayacaktır.





kaynakça

Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). (t.y.). *Implementing qualitative methods in the field*. https://www.povertyactionlab.org/resource/implementing-qualitative-methods-field

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Dimock, M. (2019, 17 Ocak). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work & Organization, 11*(1), 95–115. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x

Francioli, S. P., & North, M. S. (2021). Youngism: The content, causes, and consequences of prejudices toward younger adults. *Journal of Experimental Psychology: General, 150*(12), 2591–2612. https://doi.org/10.1037/xge0001064

Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology, 13*, 117. https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117

Guest, G., Namey, E., & McKenna, K. (2017). How many focus groups are enough? Building an evidence base for nonprobability sample sizes. *Field Methods, 29*(1), 3–22. https://doi.org/10.1177/1525822X16639015

Hart, R. A. (1992). *Children's participation: From tokenism to citizenship* (Innocenti Essays No. 4). UNICEF International Child Development Centre.

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research, 29*(10), 1483–1496. https://doi.org/10.1177/1049732318821692

International Labour Organization. (2022a). *Global employment trends for youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. ILO. https://doi.org/10.54394/QSMU1809

International Labour Organization. (2022b, 27 Haziran). *The new youth employment report is out!* https://www.ilo.org/resource/news/new-youth-employment-report-out

International Labour Organization. (2026). *Global employment trends for youth 2026: Back to the future*. ILO. https://doi.org/10.54394/00033788

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5. bs.). SAGE.

Lander, J., Altawil, H., Dilger, E.-M., Bruett, A. L., Fricke, L. M., Hoekstra, D., John, C., Krauth, C., Krüger, K., Schaubert, K., von Sommoggy, J., Thiele, A., & Dierks, M.-L. (2023). Synchronous online focus groups in health research: Application and further development of methodology based on experiences from two mixed-methods research projects. *BMC Research Notes, 16*, 18. https://doi.org/10.1186/s13104-023-06288-0

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research, 26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Mikton, C., de la Fuente-Núñez, V., Officer, A., & Krug, E. (2021). Ageism: A social determinant of health that has come of age. *The Lancet, 397*(10282), 1333–1334. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00524-9

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549–573. https://doi.org/10.1002/hrm.21489

Mwilongo, N. H. (2025). Focus group discussions in qualitative research: Dos and don'ts. *Eminent Journal of Social Sciences, 1*(1), 1–16. https://doi.org/10.70582/28z5p189

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

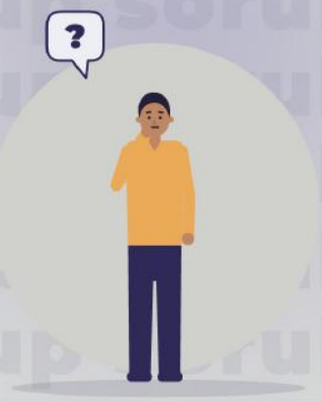
Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). ACM. https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology, 36*(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

World Health Organization. (2021). *Global report on ageism*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866

EK 1

araştırmada kullanılan odak grup soruları



a. tüm gruplarda kullanılabilecek ortak sorular

açılış ve tanışma

1. Kısaca kendinizi tanıtabilir misiniz?
   - Yaşınız?
   - Eğitim ve/veya mesleki geçmişiniz?
   - Şu anda çalışıyor musunuz? Çalışıyorsanız hangi alanda ve yaklaşık ne kadar süredir?
   - Çalışmıyorsanız iş arıyor musunuz ve yaklaşık ne kadar süredir?
2. "Gençlerin çalışma hayatındaki yeri" denildiğinde aklınıza ilk olarak neler geliyor?

kuşaklara ve gençlere yönelik algılar

3. Sizce Türkiye'de çalışma hayatında farklı yaş gruplarına veya kuşaklara ilişkin yaygın algılar ya da kalıp yargılar var mı?
   - Varsa gençlere ilişkin en sık karşılaştığınız algılar neler?
   - Bu algıların olumlu veya olumsuz sonuçları olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Sizce bir kişinin yaşı, iş hayatında kendisine nasıl davranıldığını veya hangi fırsatlara erişebildiğini etkiliyor mu? Nasıl?
5. Yaşa dayalı kalıp fikirlere dair değerlendirmelerle karşılaşıyor musunuz?
   - Bu tür değerlendirmelerin ne kadar yaygın olduğunu düşünüyorsunuz?
   - Sizce bunların kaynağı nedir?

yaşa dayalı ayrımcılık

6. "Yaşa dayalı ayrımcılık" ifadesi sizin için ne anlama geliyor?
7. Sizce Türkiye'de gençler çalışma hayatında yaşları nedeniyle dezavantaj yaşayabiliyor mu?
   - Hangi aşamalarda daha belirgin? İş arama, işe alım, ücretlendirme, görev dağılımı, terfi, karar alma vb.?
   - Bunun açık biçimde mi yoksa daha örtük biçimlerde mi gerçekleştiğini düşünüyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?
8. Gençlere yönelik yaşa dayalı ayrımcılığın hangi davranış veya uygulamalarla ortaya çıktığını düşünüyorsunuz? (Yanıt gelmezse aşağıdakilerden örnek verilebilir aksi takdirde katılımcının objektifliğini koruyabilmesi için örnek verilmez)
   - Görüşlerinin yeterince dikkate alınmaması?
   - Sorumluluk verilmemesi?
   - Düşük ücret?
   - Terfi veya gelişim fırsatlarına erişememe?

- Toplantı veya karar süreçlerinin dışında bırakılma?

9. Sizce gençlerin yaşadığı bu tür durumlar her zaman "ayrımcılık" olarak fark ediliyor mu? Neden?

kuşaklar arası ilişkiler ve karar alma

10. Farklı kuşakların birlikte çalışmasının sizce avantajları ve zorlukları neler?
11. Sizce gençlerin iş yerlerinde fikirlerini ifade edebilmeleri ve karar alma süreçlerine katılabilmeleri için yeterli alan var mı?
12. Hangi koşullarda gençlerin görüşleri daha fazla dikkate alınıyor?
    - Hangi koşullarda daha az dikkate alınıyor?
13. Sizce iş hayatında yaş ile "otorite", "uzmanlık" veya "liderlik" arasında nasıl bir ilişki kuruluyor?
    - Genç bir kişinin yönetici veya karar verici olması nasıl karşılanıyor?

çözüm ve gelecek

14. Gençlerin çalışma hayatında yaş nedeniyle karşılaştığı eşitsizlikleri azaltmak için sizce nelerin değişmesi gerekir?
15. İşverenler ve kurumlar gençlerin daha eşit ve anlamlı katılımını sağlamak için neler yapabilir?
16. Tek bir uygulamayı veya yaklaşımı değiştirme imkânınız olsaydı, gençlerin çalışma hayatındaki deneyimini iyileştirmek için neyi değiştirirdiniz?

b. çalışan z jenerasyonu odak grubu

deneyime özgü sorular

1. İlk kez çalışma hayatına girerken nasıl bir deneyim yaşadınız? Beklentilerinizle karşılaştığınız ortam arasında farklar oldu mu?
2. İş arama ve işe alım süreçlerinde yaşınız veya genç olmanız nedeniyle size farklı davranıldığını düşündüğünüz bir durum oldu mu? (Yanıt gelmezse aşağıdakilerden örnek verilebilir aksi takdirde katılımcının objektifliğini koruyabilmesi için örnek verilmez)
    - İş ilanlarında deneyim beklentileri?
    - Mülakatlarda kullanılan ifadeler?
    - Ücret beklentileri?
    - "Yeni mezun/genç" olmanıza ilişkin varsayımlar?
3. Mevcut veya önceki iş yerlerinizde genç olmanızın size avantaj veya dezavantaj sağladığını düşündüğünüz durumlar oldu mu? Örnek verebilir misiniz?
4. İş yerinde fikirlerinizin ne ölçüde dikkate alındığını düşünüyorsunuz?
    - Fikrinizi ifade etmekte rahat hissediyor musunuz?
    - Fikrinizin dikkate alınması için kendinizi daha fazla kanıtlamanız gerektiğini hissettiğiniz oluyor mu?
5. Daha deneyimli veya daha ileri yaştaki çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
    - Destekleyici deneyimleriniz?
    - Zorlayıcı deneyimleriniz?
    - Kuşak farklılığının belirginleştiği konular?

6. Yöneticinizin sizden beklentilerinin sizden daha ileri yaştaki çalışanlara yönelik beklentilerden farklı olduğunu düşünüyor musunuz?
7. İş yerinde yaşadığınız olumsuz bir durumun yaşınızla ilişkili olup olmadığını anlamakta zorlandığınız oldu mu?
8. Yaşınız nedeniyle haksızlığa uğradığınızı düşündüğünüz bir durumda bunu dile getirebileceğiniz mekanizmalar var mı?
   - Varsa kullanmakta rahat hisseder misiniz?
   - Neden?
9. Sizce genç çalışanların iş hayatında kendilerini eşit bir çalışan olarak hissedebilmeleri için ne değişmeli?

c. işsiz / iş arayan z jenerasyonu odak grubu

deneyime özgü sorular

1. Şu anki iş arama sürecinizi nasıl tanımlarsınız?
   - Ne kadar süredir iş arıyorsunuz?
   - Hangi tür pozisyonlara başvuruyorsunuz?
   - Süreçte sizi en çok zorlayan şeyler neler?
2. İş ilanlarında gençlerin veya yeni mezunların karşılamasının zor olduğunu düşündüğünüz beklentilerle karşılaşıyor musunuz?
   - Deneyim miktarı?
   - Teknik yetkinlikler?
   - Yabancı dil?
   - Aynı anda çok sayıda yetkinlik beklentisi?
3. İş başvurularınızda yaşınızın veya genç olmanızın sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
4. Mülakatlarda veya işe alım süreçlerinde gençlere ilişkin belirli varsayımlarla karşılaştınız mı? (Yanıt gelmezse aşağıdakilerden örnek verilebilir aksi takdirde katılımcının objektifliğini koruyabilmesi için örnek verilmez)
   - "Deneyimsiz olma"
   - "İşi kısa sürede bırakma"
   - "Beklentilerinin yüksek olması"
   - "İş disiplinine uyum sağlayamama" vb.
5. İş arama sürecinde size sunulan ücret, çalışma koşulları veya pozisyon hakkında pazarlık yapabileceğinizi hissediyor musunuz?
6. Sizce iş bulma sürecinde gençlerin kontrolü dışında olan en önemli engeller neler?
7. İş arama süreci kendinize ve kendi yetkinliklerinize bakışınızı etkiledi mi? Nasıl?
8. İşverenlerin genç adayları değerlendirirken neye daha fazla, neye daha az önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
9. Gençlerin işe geçişini daha adil hale getirmek için işe alım süreçlerinde ilk değiştireceğiniz şey ne olurdu?

d. stk çalışanları – gen x ve gen y odak grubu

deneyime özgü sorular

1. Çalıştığınız alanda gençlerin rolünü nasıl tanımlarsınız?
   - Gençler daha çok faydalanıcı, gönüllü, çalışan, uzman veya karar verici olarak mı konumlanıyor?
2. Sizce sivil toplumda gençlere yönelik hangi olumlu veya olumsuz kalıp yargılar mevcut?
3. Gençlerin STK'larda istihdama ve karar alma pozisyonlarına erişiminde ne gibi engeller gözlemliyorsunuz?
4. Sivil toplum kuruluşlarının gençlerin görüşlerini alma konusunda güçlü olduğunu düşünüyor musunuz?
5. Genç çalışanların veya gönüllülerin fikirlerinin yaşları nedeniyle daha az ciddiye alındığını gözlemlediğiniz durumlar oldu mu?
6. Gençlere fırsat sunmak ile gençlere karar verme yetkisi sunmak arasında sizce nasıl bir fark var? Kurumlar hangisinde daha başarılı?
7. STK'ların kendi insan kaynakları ve yönetişim süreçlerinde gençlerin temsili sizce yeterli mi?
8. Gençlerin yönetim kurulları, danışma kurulları veya stratejik karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almasının önündeki engeller neler?
9. Sivil toplumun özel sektöre ve kamuya gençlerin çalışma hayatındaki eşitliği konusunda nasıl bir rol model veya savunuculuk aktörü olabileceğini düşünüyorsunuz?
10. Gençlerin istihdamda yaşa dayalı ayrımcılığa karşı korunması için STK'lar neler yapabilir?

e. özel sektör çalışanları / yöneticileri – gen x ve gen y odak grubu

deneyime özgü sorular

1. Kurumunuzda farklı kuşakların birlikte çalışma deneyimini nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Z jenerasyonu çalışanlara ilişkin iş çevrenizde sık duyduğunuz değerlendirmeler neler?
   - Bu değerlendirmelere ne ölçüde katılıyorsunuz?
   - Sizce bunların ne kadarı gerçek deneyimlere, ne kadarı genellemelere dayanıyor?
3. Genç çalışanlarla çalışırken diğer yaş gruplarından farklı beklentileriniz oluyor mu? Neden?
4. Sizce genç çalışanların iş hayatına ilişkin beklentileri önceki kuşaklardan farklı mı?
   - Ücret?
   - Kariyer gelişimi?
   - İş-yaşam dengesi?
   - Esneklik?
   - Yönetici ilişkisi?
   - İşin anlamı?
5. Sizin bir yönetici olarak genç çalışanlardan öncelikli beklentileriniz nelerdir? Bu beklentilerin karşılık bulduğunu gözlemliyor musunuz?
   - Eğer karşılık bulduğunu gözlemlemiyorsa: Sizce neden karşılık bulmuyor?

6. Genç bir çalışanın fikrinin veya önerisinin dikkate alınmasında yaşının ya da deneyim yılının etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Genç çalışanlara sorumluluk verilmesinde kurumların temkinli davrandığını düşünüyor musunuz?
   - Bu ne zaman haklı bir deneyim değerlendirmesi, ne zaman yaşa dayalı bir varsayım haline geliyor?
8. Genç çalışanların yöneticilik veya liderlik pozisyonlarına gelmesine yönelik nasıl bir yaklaşım gözlemliyorsunuz?
9. Kurumlarda genç çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artıran veya azaltan unsurlar neler?
10. Sizce özel sektör genç çalışanları çekmek konusunda mı, kurumda tutmak ve geliştirmek konusunda mı daha fazla zorlanıyor? Neden?
11. Kurumunuzda gençlerin deneyimini iyileştirmek için uygulanabilecek en etkili üç değişiklik ne olurdu?

f. insan kaynakları profesyonelleri – gen x ve gen y odak grubu

işe alım ve kurumsal uygulamalara özgü sorular

1. İşe alım süreçlerinde yaş veya deneyim yılı aday değerlendirmesinde nasıl bir rol oynuyor?
2. Bir pozisyon için "yeterli deneyim" nasıl belirleniyor?
   - Deneyim yılı gerçekten pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri temsil ediyor mu?
   - Deneyim yılı yerine hangi göstergeler kullanılabilir?
3. Giriş seviyesi pozisyonlarda deneyim şartı aranmasının nedenleri neler?
   - Sizce bu durum gençlerin iş gücü piyasasına girişinde bir bariyer oluşturabiliyor mu?
4. İşe alım yöneticilerinden genç adaylara ilişkin hangi değerlendirmeleri veya çekinceleri duyuyorsunuz?
   - İşte kalma süresi?
   - Sorumluluk alma?
   - İş disiplini?
   - Ücret beklentisi?
   - Kariyer beklentileri?
5. İşe alım süreçlerinde yaşa dayalı ön yargıların ortaya çıkabileceği aşamalar sizce hangileri?
   - İlan dili?
   - CV elemesi?
   - Mülakat?
   - Ücret teklifi?
   - Pozisyon/seviye belirleme?
6. Bir adayın genç olması ücret veya pozisyon seviyesi belirlenirken doğrudan veya dolaylı olarak etkili oluyor mu?
7. Kurumunuzda çalışanların yaşa dayalı ayrımcılık yaşayabileceği durumları tespit etmeye yönelik herhangi bir mekanizma bulunuyor mu?
8. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çalışmalarında yaş konusu sizce ne kadar yer buluyor?
   - Diğer çeşitlilik boyutlarına kıyasla yaş konusu yeterince ele alınıyor mu?
9. Genç çalışanların kurum içinde ilerlemesini etkileyen başlıca faktörler neler?

- Terfi kriterleri?
- Yönetici desteği?
- Mentorluk?
- Görünürlük?
- Network?
- Kurumda geçirilen süre?

10. Genç çalışanların karar alma mekanizmalarında temsilini artırmak için İK'nın nasıl bir rolü olabilir?

11. Yaş ayrımcılığını azaltmak amacıyla uygulanabilecek yöntemlerden hangilerini etkili bulursunuz?

- Yetkinlik bazlı işe alım
- Yapılandırılmış mülakat
- CV'de yaş bilgilerinin kaldırılması
- Şeffaf ücret bantları
- Nesnel terfi kriterleri
- Tersine mentorluk
- Kuşaklar arası mentorluk
- Yaş çeşitliliğinin izlenmesi

12. Kurumların genç çalışanlara ilişkin yaklaşımında değiştirilmesi en zor olan şey sizce nedir: politika ve süreçler mi, yöneticilerin yaklaşımı mı, kurum kültürü mü?

13. Türkiye'de gençlerin çalışma hayatına daha eşit koşullarda katılabilmesi için İK uygulamalarında hangi değişiklikleri önceliklendirirdiniz?

moderatör için ortak derinleştirme soruları

Ana soruların tamamında gerektiğinde aşağıdaki kısa takip soruları kullanılabilir:

- "Diğer katılımcılar buna katılıyor mu? Farklı bir deneyimi olan var mı?"
- "Buna somut bir örnek verebilir misiniz?"
- "Bu size nasıl hissettirdi / sizce genç çalışan üzerinde nasıl bir etkisi olur?"
- "Bunun yaşla ilişkili olduğunu düşündüren neydi?"
- "Sizce bu durum başka bir yaş grubundaki çalışan için farklı olur muydu?"
- "Bu bireysel bir durum muydu, yoksa daha sistematik olduğunu düşünüyor musunuz?"
- "Sizce bunun altında bir varsayım yatıyor mu?"
- "Bu durumun değişmesi için hangi aktör sorumluluk almalı?"



Avrupa Birliği tarafından
eş finanse edilmektedir

info@youthforgood.co

youthforgood.co/tr

youthforgood.co

youth-for-good

Bu yayın, Avrupa Birliği'nin eş finansman desteği ile UNICEF tarafından yürütülen ACAR Projesi Sivil Toplum Örgütleriyle İş Birliği Programı kapsamında desteklenen "Kuşaklar Arası Yaşa Dayalı Ayrımcılık: Gençlerin İstihdama Erişiminde Algı ve Deneyimler" çalışması kapsamında hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İyilik İçin Gençlik Derneği'ne aittir ve Avrupa Birliği ve UNICEF'in görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

youth for good

acar
Accountability for Children
Advocacy for Rights
Çocuklar için Hesap Verebilirlik
Haklar için Savunuculuk

unicef
her çocuk için