

EKONOMİK KRİZİN YARATTIĞI “R KUŞAĞI,, VE ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

Mehtap ARACI

Nevşehir Üniversitesi Gülşehir Meslek Yüksekokulu

Öğretim Görevlisi

E-posta: maraci@nevsehir.edu.tr

Özet

Tüm dünyada çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin en fazla değişime uğrattığı alanlardan birisi çalışma hayatıdır. 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz de çalışma hayatında pek çok değişikliğe neden olmuş, yeni bir işgücü profiline doğmasına zemin oluşturmuştur.

Yeni tanımlanan bu işgücü profili, ingilizce de durgunluk anlamına gelen recession kelimesinin ilk harfi ile anılan R Kuşağıdır. Şirketlerin küçülmesi ile birlikte biranda üç dört kişinin işini birarada yürütmek zorunda kalan ve bunda başarılı olan R Kuşağı; işverenlerin beklentilerini arttırarak işsiz olan işgücünün istihdamını zorlaştırmış, görev tanımlarının kapsamını genişletmiş, bu vasıflarından ötürü elde tutulmak istendiğinden insan kaynakları yönetimini motivasyon uygulamalarına yönelmeye zorlamıştır.

Krizin sonuçları arasında gösterilen bu işgücü profiline, çalışma hayatına uzun vadede daha fazla etki etmesi muhtemeldir. Bu çalışmada R Kuşağının niteliği ve çalışma hayatına etkilerine ilişkin teorik zemin 144 özel sektör çalışanı üzerinde yapılan bir anket çalışması ile desteklenmiş, anket sonuçlarından hareketle mevcut dönemde R Kuşağının yapısı, istihdam olanaklarına bakışı ve bazı motivasyonel insan kaynakları uygulamalarındaki değişim ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: R Kuşağı, İstihdam, İnsan Kaynakları Uygulamaları

Alan Tanımı: İşletme (İnsan Kaynakları Yönetimi)

“GENERATION R” SHAPED BY ECONOMIC CRISIS AND ITS EFFECT ON WORKING LIFE

Abstract

One of the most affected areas which have been subject to change because of economic crisis felt all around the World in different times has been working life.

The economic crisis which was gone through in 2008 has caused lots of change in working life too, and enabled the ground for a new kind of labor force profile.

This newly defined labor profile is the first letter of Generation R which means recession in English. Generation R which has to fulfill the work of three to four people successfully, makes the employment of unemployed ones difficult by raising the expectations of employers, enlarges the coverage of job definitions, as it is wanted to be handled because of its these qualifications, forces human resources management to trend new motivation applications.

It is probable that the labor force profile which has been reflected as the outcome of this crisis would affect more the structure of labor force and area of employment over the long term. In this study, the quality of Generation R and the theoretical background related to the effects on working life has been backed up with a survey conducted with 144 private sector workers and according to the results of the survey, configuration of Generation R in contemporary times, points of view to employment facilities and change on some motivational human resources applications has been tried to state.

Key Words: *Generation R, Employment, Human Resources Applications*

JEL Code: O15

1.GİRİŞ

Tüm dünyada çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin çalışma hayatına yansımaları benzerlik göstermektedir. Krizlerin üretim ve istihdam üzerindeki olumsuz etkileri işgücü ve istihdamın yapısını değişime uğratmakta, işgücü-iş-işveren ilişkilerine ve insan kaynakları uygulamalarına yön vermektedir.

Ekonomik krizlerin beklenen sonucu işsizlik oranlarının yükselmesidir. 2007 yılı sonlarında Amerika’da mali kriz olarak başlayan, 2008 yılında küresel alanda ekonomi ve istihdam krizine dönüşen ve etkileri tüm dünyaya giderek yayılan krizden en çok etkilenen kesim ciddi boyutlara varan işsizlik sorunu ile işgücü kesimi olmuş ve “tüm dünya genelinde işsiz sayısı 179 milyondan 190 milyona yükselmiştir,, (Global Employment Trends, 2009). Bu dönemde ortaya çıkan R Kuşağı işsizlik oranındaki bu yükselişin bir sonucu olarak görülmektedir. “İsmini İngilizcedeki ‘durgunluk, anlamına gelen ‘recession, kelimesinin baş harfinden alan bu yeni işgücü profili, kriz döneminde yaşanan işten çıkarmalar nedeni ile sorumlulukları artan ve kariyer anlamında daha hızlı gelişen, performansa dayalı işgücü olarak anılmaktadır,, (RANDSTADa, 2011).

Hakkında yapılan kısıtlı sayıdaki araştırmanın halihazırda yalnızca bazı tanımlamalardan ibaret olduğu görülen R Kuşağının, günümüzdeki yapısı ve istihdam olanaklarına bakışı ile bu kuşağa yönelik bazı insan kaynakları uygulamalarındaki değişimin araştırıldığı 144 özel sektör çalışanı üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına geçmeden önce, R kuşağının tanımı, özellikleri ve çalışma hayatına etkileri ile buna ilişkin dünyadaki bazı verilerin ortaya konması araştırma sonuçlarının anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak açısından gerekli görülmüştür. Bu niteliği ile çalışmanın kapsamlı başka araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

1.1. Yeni Bir İşgücü Profili R Kuşağı; Tanımı ve Özellikleri ile Çalışma Hayatına Etkileri

Randstad'ın 2010'un üçüncü çeyreğinde (5-22 Ağustos) yayınladığı Workmonitor Projesinde¹ rakamsal olarak ortaya koyduğu R Kuşağı, alt kademelerden gelen, kriz dönemindeki kadro daraltmalarından dolayı daha fazla ve kapsamlı bir iş yükü sorumluluğu ile kariyerinde beklenenden daha hızlı yükselen ve daha vasıflı hale gelen, ancak ne ünvanlarında, ne de ücret ve yan haklarında kriz öncesine nazaran iyileştirmeye sahip olmayan çalışanlardan oluşmaktadır (RANDSTADb, 2011:4).

Krizin etkilerini mümkün olduğunca hafifletmek gerekliliğinden doğan, işverenlerin kriz nedeniyle doğan yeni beklentilerini işlerini kaybetme korkusuyla karşılamaya çalışan bu yeni işgücü profili, ünvan ve görev tanımlarını aşan sorumlulukları da üstlenmek suretiyle çok yönlü ve vasıflı hale gelen, bu nedenle de özel sektörde tercih edilen bir işgücü grubudur. Piyasadaki belirsizlik ortamında ağır sorumluluklar sunan bu çalışma koşullarını kabul etmeyi iş garantisi olarak gören bu işgücü profili, uzun vadeli bir kariyer karşılığında daha düşük ücretlerle ve yan haklarla çalışmayı kabul etmekte ve birgün mutlaka farklı bir işletmede hakettiği konuma ulaşacağını düşünmektedir (Chesworth, 2011).

Bu durum krizden sonra da etkisini sürdürerek yeni bir istihdam anlayışının doğmasına zemin oluşturmuş ve sadece krizden büyük yaralar alan değil, krizin etkilerinden kurtulan işletmelerde de fazla ve farklı sorumluluk alan çalışanların diğerlerine kıyasla daha fazla tercih edilmesi şeklinde kendini göstermiştir (Rowe,

¹ 2010 Workmonitor Projesi dünya üzerinde 26 ülkeyi kapsayan geniş kapsamlı bir araştırmayı tanımlar . 1960 yılında Hollanda'da kurulan, 53 ülkede (2006 yılından bu yana Türkiye'de) faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık ve araştırma şirketi Randstad tarafından yürütülen Workmonitor, düzenli ve dört aşamalı olarak her yıl işgücü hareketliliği, iş tatmini ve motivasyon konusunda bölgesel ve küresel eğilimleri araştırmaktadır (RANDSTADb, 2011).

2010). Buna örnek olarak işverenlerin artık veritabanı yöneticisi ararken ağ güvenliği konusunda da deneyim aramaları veya fabrikada montaj yapacak işçilerin operasyon makinelerini kontrol edebilen bilgisayarları kullanabilmelerini istemeleri gösterilebilir. Yüklenilmesi beklenen sorumluluk arttıkça açık olan pozisyonları doldurmak o denli zorlaşmakta ve bu durum işsiz sayısının yüksekliğine rağmen işverenlerin pozisyonlarına uygun aday bulamamaktan yakınmalarına ve olağanüstü bir kaynak olarak görülen R Kuşağının istihdamda tercih edilir olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte işverenler sundukları eğitim olanakları ile R Kuşağı'nın gelişimini desteklemekte ve motivasyonel faaliyetleri arttırarak bu çalışanlarını elde tutmayı istemektedirler (RANDSTADb, 2011). Çok yönlü R Kuşağı'nın işe alım tercihlerinde diğer çalışanların önüne geçmesi işsizliği de arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İş arayanlar iş bulabilmek için kendilerini daha fazla geliştirmek zorunda kalmakta bu durum da beraberinde işgücü piyasasındaki rekabeti arttırmaktadır.

X ve Y kuşağından sonra yeni nesil işgücü olarak tanımlanan R Kuşağı'nın kariyerinde hızlı yükselişi insan kaynakları uzmanlarınca ekonomik krizin olumlu bir getirisi olarak yorumlanmaktadır. R kuşağının hareketliliğinin azaltılması için işverenlerin bu kuşağın gösterdiği ekstra eforu göz önünde bulundurarak prim, maaş artışları ve terfi düzenlemeleri yapmaları, emeklilik sigortası gibi uzun vadeli yan haklar sunmaları gerekmektedir. Böylelikle işletmeler tecrübesi olan kilit personeli şirket içinde tutarak yerini tekrar doldurmanın maliyet ve güçlüğü ortadan kaldırmış olacaktırlar (KİGEM, 2011).

1.2. R Kuşağı'na İlişkin Rakamsal Veriler

Randstad'ın 2010'un üçüncü çeyreğinde yayınladığı Workmonitor Projesinin sonuçları, araştırmanın yürütüldüğü 26 ülkenin R Kuşağı işgücü oranlarını ortaya koymuştur. Araştırma, 18-65 yaş arasında olan ve haftada en az 24 saat ücretli bir işte çalışan -kendi işletmesinde çalışanlar hariç- 400 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre R Kuşağının varlığını sorgulayan "Ekonomik kriz boyunca daha fazla ve daha farklı işler yapmak zorunda kaldığım için geliştirdim,, ifadesine katılım oranı ülkelere göre farklılıklar göstermiştir. Katılımın en yüksek olduğu bazı ülkeler ve katılım oranları sırasıyla, Danimarka %81, Hollanda ve Norveç %78, Luksemburg %77, İsveç %74, Çek Cumhuriyeti %72, İsviçre ve Avustralya %71, Yunanistan ve Fransa %69'dur. Türkiye ise bu ifadeye katılım oranı ile 19.sırada yer almaktadır. Katılımın en düşük olduğu ülkeler sırasıyla Hindistan %22, Çin %36, Arjantin ve Meksika %37, ABD %51, Japonya %52, İspanya %53 ve Türkiye %54'dür (RANDSTAD, 2010). Araştırma verileri 2010

yılı sonlarında Türkiye'deki R Kuşağının varlığını, pek çok ülkenin gerisinde kalmakla birlikte %54 gibi bir oranla ortaya koymuştur.

Londra'da 571 profesyonel bankacı, avukat ve muhasebeci üzerinde yapılan bir başka araştırma sonucuna göre, katılımcıların %70'i teknik işlerde çalışma arkadaşlarından daha fazla sorumluluk üstlendiklerini ve %81'i yeni tecrübeler edinerek kendilerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. %73'üne göre performansları ünvanlarının gerektirdiğinin çok üzerindedir ve bu başarılarının farkedilmesi ve ödüllendirilmesini istemektedirler (Rowe, 2010). Bu araştırmaların ortaya koyduğu bulguların yeni ve daha kapsamlı araştırmalarla desteklenmesi gerekliliği ortadadır. Ancak bahsedilen bulguların bu çalışmanın kaynağını teşkil etmesi gibi daha kapsamlı başka çalışmalara da zemin oluşturması muhtemeldir.

2. EKONOMİK KRİZİN YARATTIĞI R KUŞAĞI VE ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Uygulanan İstatistiksel Analizler

2008 yılındaki ekonomik kriz sonrası ortaya çıktığı belirtilen R Kuşağının günümüzdeki yapısı ve istihdam olanaklarına bakışı ile bazı insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek için Bursa ilinde anket yolu ile veri toplamak suretiyle bir araştırma yapılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Randstad'ın 2010 yılında gerçekleştirdiği Workmonitor Projesinde yer alan R Kuşağı tanımlaması dikkate alınmış, bu tanım çerçevesinde oluşturulan soru havuzu içerisinden eleme yapılmıştır. 3 adet tanımlayıcı soru ve 12 adet 5'li likert ölçeğindeki soru ile oluşturulmuş toplam 15 sorulu ankette yer alan, işgücünün istihdam olanaklarına bakışı ile özellikle son bir yıl içinde üstlendiği işyükü ve sorumluluklarının ve aynı paralelde işverenden beklentilerinin artmasına ve işgücünün mesleki anlamdaki gelişimine ilişkin sorulara verilen yanıtların, araştırmanın amacı doğrultusundaki bazı verileri ortaya koyacağı varsayılmıştır. R Kuşağına yönelik bazı motivasyonel uygulamalardaki değişim sorgulanmış, tüm anket soruları bulguların yorumlanması aşamasında sunulmuştur.

Anakütleyi Türkiye'deki tüm özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Saha çalışması Bursa ilinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki ilk organize sanayi bölgesinin bu şehirde kurulmuş olması nedeniyle özel sektör yapılanması ve sektör çeşitlenmesi açısından oldukça gelişmiş olması, saha

araştırması tercihinde Bursa ilini öne çıkarmaktadır (BOSB, 2011). Anakitleden araştırma kapsamına alınacak olan örnek birimlerinin tespitinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme kullanılmış, anakütleyi daha iyi temsil edeceği yargısı ile mümkün olduğunca farklı sektörlerde çalışmakta olan, 18 yaşından büyük, sürekli ve maaşlı bir işte çalışanlar örneğe alınmış, kendi işinde çalışanlar ise örneğe dahil edilmemiştir.

Toplam 180 anket formu kullanılmış, cevap vermeyenlerin anketin büyük bir kısmına cevap vermemiş olması ve temel değişkenlere cevap verilmemiş olması nedeniyle bunlardan 144'ü analize uygun bulunmuştur. Sorulardaki seçenekler en olumsuzdan en olumluya doğru en olumsuz seçenek değeri "1" ve en olumlu seçenek değeri "5" olacak şekilde 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Alınan yanıtlardan 1. ve 2.seçenekler 1.grubu, 3.seçenek 2.grubu ve 4 ve 5.seçenekler 3.grubu oluşturacak şekilde gruplandırılarak yanıtların olumsuz, kararsız ve olumlu ifade yüzdeleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Katılımcılara mesai saatleri dışında, yüzyüze ve telefonla görüşme yöntemi ile ulaşılmış, alınan yanıtlar SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket yolu ile ulaşılan verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistik tablolara kullanılmıştır.

2.2. Araştırma Bulguları ve Yorum

2.2.1. İşgören Profiline Yönelik Bulgular

Tablo 1.'de görüldüğü gibi cinsiyetlerine göre eğitim durumları ve çalışma süreleri ayrımlanan 144 katılımcının %42'si kadın, %58'i erkek olup, eğitim durumlarına göre katılımcıların yüksek oranla lisans mezunu (%40) oldukları, yüksek lisans /doktora mezunları ile birlikte bu oranın lisans ve üzeri eğitimliler toplamında %47'ye ulaştığı görülmektedir. Mevcut işinde 0-1 yıldır çalıştığını söyleyenlerin oranı %45'tir. En yüksek oranın seçenekler arasında en kısa çalışma aralığını ifade eden bu seçeneğe ait olması, en düşük oranın ise %13 ile 5 yıldan fazla süredir çalışanlarda görülmesi işgücü devrinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 1. İşgören Profiline İlişkin Bulgular

Eğitim	Cinsiyet		Toplam/ Genel Topl.
	Kadın	Erkek	
	Count	Count	
İlköğretim	13	10	23 (%0,16)
Lise	5	12	17 (%0,12)
Önlisans	14	22	36 (%0,25)
Lisans	25	32	57 (%0,40)
Yüksek lisans/Doktora	4	7	11 (%0,07)
Toplam	61 (%0,42)	83 (%58)	144 (%100)
Çalışma süresi			
0-1 yıl arası	28	37	65 (%0,45)
1-5 yıl arası	26	35	61 (%0,42)
5 yıldan fazla	7	11	18 (%0,13)

2.2.2. R Kuşağının Yapısı ve İstihdam Olanaklarına Bakışına İlişkin Bulgular

R Kuşağının yapısı ve istihdam olanaklarına bakışına ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2’ye göre en yüksek oranlar 3.grupta (olumlu ifade grubu) yer almaktadır. Son bir yıl içinde iş yükü ve sorumlulukları artan işgücünün oranı %75, mesleki alanda çok geliştiğini ifade edenlerin oranı %65’tir. %65’lik bu oran 2010 yılında Randstad tarafından yapılan ve R Kuşağının varlığını ortaya koyan araştırmadaki benzer bir soruya Türkiye’den alınan yanıtlara göre ortaya çıkan %54’lük oranın üzerindedir. %75’lik oran ise yaşanan işten çıkarmalar ile birden fazla kişinin işini yürütmekle sorumlu tutulan ve bu nedenle mesleki anlamda çok geliştiği düşünülen R Kuşağının varlığını desteklemektedir. Bu oranın yüksek çıkması görev tanımlarının kapsamı ile ilgili değişimi de ortaya koymaktadır. Bu işgücü aynı zamanda %86 oranla bu performansı ile daha iyi bir ücreti ve %58 oranla daha iyi bir ünvanı hakettiğini düşünmektedir. İşgücünün büyük bir kısmı (%58) işini kaybetmekten korkmakta, daha iyi bir iş bulmak için kendilerini daha fazla geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedir (%68). Bu durum %65 oranla mesleğinde gelişen R Kuşağının istihdam olanaklarını zorlaştırdığı ve rekabeti arttırdığı görüşünü desteklemektedir.

Tablo 2.R Kuşağının Yapısı ve İstihdam Olanaklarına İlişkin Bulgular

	N	1	2	3
İşimi kaybetmekten korkuyorum	144	(%27) 40	(%15) 21	(%58) 83
Daha iyi bir iş bulabilmek için kendimi daha fazla geliştirmem gerektiğini düşünüyorum	144	(%16) 23	(%21) 30	(%63) 91
<u>Son bir yıl içinde çalıştığım işletmede ;</u>				
İş yüküm ve sorumluluklarım fazlasıyla arttı	144	(%12) 17	(%13) 19	(%75) 108
Mesleki alanda çok geliştirdim	144	(%16) 23	(%19) 27	(%65) 94
Bu performansım ile daha iyi bir ücreti hak ediyorum	144	(%3) 5	(%10) 15	(%86) 124
Bu performansım ile daha iyi bir ünvanı hak ediyorum	144	(%30) 43	(%12) 18	(%58) 83

2.2.3.Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyindeki Değişime İlişkin Bulgular

İşletmelerin kriz sonrasında bazı motivasyonel insan kaynakları uygulamalarına eskiye oranla daha fazla yönelmesi, birden fazla kişinin işini tek başına üstlenerek işgücü maliyetlerini düşüren R Kuşağının elde tutulabilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu görevleri yerine getirirken krizi gerekçe gösteren işletmelerce ücret ve ünvanlarında bir değişiklik yapılmayan R Kuşağı, birgün mutlaka başka bir işletmede hakettiği konuma ulaşacağını düşündüğünden, daha fazla geliştirdiği ve iş bulma olanaklarını arttırdığı anda kaybedilmesi muhtemel işgücüne dönüşecektir. Çalışmanın teorik kısmında bunu önlemek için öne sürülen bazı uygulamalara değinilmiş, Tablo 3'te işletmede en az 1 yıldır çalışmakta olanlar dikkate alınarak (1-5 yıl arası ve 5 yıldan fazla süreli çalışanlar) bahsedilen uygulamalardaki değişim düzeyi sorgulanmıştır.

Tablo 3. Bazı Motivasyonel İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi

<u>Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde;</u>	1 Grup Sayı/ Yüzde	2 Grup Sayı/ Yüzde	3 Grup Sayı/ Yüzde	Toplam Yüzde
Başarılarım daha fazla ödüllendiriliyor	7-%9	8-%10	64-%81	79-%100
Kariyer gelişimim destekleniyor	47-%59	13-%16	19-%25	79-%100
Teşvik primi aldım	16-%20	20-%25	43-%55	79-%100
Maaşım beklentimin üzerinde arttı	29-%36	13-%16	37-%47	79-%100
Terfi ettim/ünvanım değişti	21-%26	25-%25	33-%49	79-%100
Daha fazla kurs/eğitime katıldım	16-%20	14-%18	49-%62	79-%100

1 yıldan fazla süreli çalışan 79 katılımcının(Tablo 1) %81'i yüksek performansı nedeniyle son bir yıl içinde eskiye oranla başarılarının daha fazla ödüllendirildiğini, %55'i teşvik primi aldığını, %47'si maaşlarının beklenti lerinin üstünde arttığını, %49'u terfi ettiğini / ünvanının değiştiğini, %62'si daha fazla kurs ya da eğitime katıldığını ifade ederek en yüksek oranlı yanıtları vermişlerdir. Katılımcıların %59'u ise kariyer gelişimlerinin desteklenmediğini ifade etmektedirler.

Bazı motivasyon uygulamalarında son bir yılda gerçekleşen bu artışın R Kuşağı ile ilgi derecesi daha kapsamlı başka bir araştırma ile sorgulanabilir. Bu araştırmada ulaşılan bulgular, son bir yıl içinde işyükü ve sorumlulukları fazlasıyla artan ve mesleki anlamda çok geliştiği büyük oranda ortaya çıkan işgücünün karşılaştığı motivasyon uygulamalarında aynı zaman diliminde meydana gelen değişiklikleri ortaya koymaktadır. Son bir yıl içinde gerçekleştirildiği görülen bu kısmi iyileştirmelere rağmen katılımcıların performansları nedeniyle daha iyi bir ücret ve ünvanı hakettiğini düşünmeleri (Tablo 2) işletmeleri R Kuşağının hareketliliğini azaltarak yerini tekrar doldurmanın maliyet ve güçlüğü ortadan kaldırmak için daha kapsamlı motivasyon uygulamalarına yönelmeye zorlayacaktır.

3. SONUÇ

Araştırma sonuçları R Kuşağının 2010 yılına kıyasla artan oranda (%54'ten %65'e) varlığını devam ettirdiğini ortaya koymuştur. R Kuşağı, yüksek performansına rağmen işini kaybetme korkusu taşımakta ve başka bir iş bulabilmek için kendini daha fazla geliştirmesi gerektiğine inanmakta olduğundan, işsiz olan işgücünü iş bulabilmek için daha vasıflı olmaya zorlamaktadır. Bu yönüyle işsizliği de arttıran bir unsur olmakla birlikte, işgücü piyasasındaki nitelikli işgücü sayısını arttıracak olması da muhtemeldir.

İstihdam olanaklarını daraltan, farklı işleri birarada yürütebilme becerisi ile işverenleri kapsamlı görev tanımları oluşturmaya yönelten ve bu özellikleri ile elde tutulmak istenen bir işgücüne dönüşen bu yeni işgücü profilinin beklentilerinin, insan kaynakları yönetimlerinin bazı motivasyon uygulamalarını arttırmasıyla eskiye oranla daha fazla karşılanmakta olduğu görülmüştür. Ancak bu uygulamaların işgücü için yeter düzeyde görülmemesi ve R Kuşağının giderek daha fazla aranan bir işgücüne dönüşmesi, sadece R Kuşağına yönelik ve yepyeni insan kaynakları uygulamaları mı geliştirilmeli' sorusunu akla getirmektedir. Bu konuda yapılan araştırma sayısı arttıkça R Kuşağının bilinen özelliklerine

yenilerinin ekleneceği ve daha kapsamlı bir insan kaynakları çalışma sahasının ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

BOSB, <http://www.bosb.org.tr/?sayfa=ayrinti.asp&hid=40>, Erişim:20.07.2011.

CHESWORTH, Niki, Goliath-Business Knowledge on Demand, http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-13549766/Optimism-of-a-new-generation.html, Erişim :20.04.2011.

GLOBAL EMPLOYMENT TRENDS: January 2009 / International Labour Office –Geneva: ILO, ILO Cataloguing in Publication Data, 2009.

KİGEM, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=5365>, Erişim:20.03.2011.

RANDSTAD, Randstad Annual Report 2010, http://www.randstadannualreport.com/downloads/Randstad_AR_2010_Full.pdf, Erişim:20.04.2010.

RANDSTADa, <http://www.randstad.com.tr/cms/haberler/r-kusagi-ile-birlikte-is-bulmak-zorlasiyor>, Erişim:24.03.2011.

RANDSTADb, Research Reports, <http://www.randstad.com/press-room/research-reports>, Erişim:26.03.2011.

ROWE, Joslin, 2010, <http://www.joslinrowe.com/Generation-R>, 20.04.2011.