

**Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı:
Bilişim Sektörü Uygulaması**

*Changing Career Perception of the New Generation is Revealed by Evolution:
Information Sector Application*

Duygu Özyılmaz Misican

*Sinop Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu
Muhasebe ve Vergi Bölümü
Sinop University Vocational High School
Accounting and Tax Department
duyguozyilmaz@hotmail.com*

Eyüp Bedir

*Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Gazi University Faculty of Economics and Administrative Sciences
Labour Economics and Industrial Relations Department
ebedir@gazi.edu.tr*

Ocak 2017, Cilt 8, Sayı 1, Sayfa: 118-137
Ocak 2017, Volume 8, Number 1, Page: 118-137

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)
Abdurrahim ŞENOCAK

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF
Doç. Dr. Erdem CAM

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES
ECONLIT - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

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

PRINT ISSN
2146 - 0000
E - ISSN
2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB
Dr. Siddık TOPALOĞLU - ÇSGB
Nurcan ÖNDER - ÇSGB
Doç. Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

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

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *Türkiye Bilimler Akademisi*
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *TBMM*
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*
Prof. Dr. E. Murat ENGİN *Galatasaray Üniversitesi*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *İstanbul Şehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin KUTAL *Gedik Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*
Prof. Dr. İnsan TUNALI *Koç Üniversitesi*
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Erineç YELDAN *İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Engin YILDIRIM *Anayasa Mahkemesi*

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

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

Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması

Changing Career Perception of The New Generation is Revealed by Evolution: Information Sector Application

Duygu Özyılmaz Misican¹

Eyüp Bedir²

Öz

Çalışma hayatında yaşanan değişim; istihdam biçimini, çalışma kavramını ve bu doğrultuda işgücünün niteliklerini de değiştirmeye başlamıştır. Özellikle eğitilmiş işgücü üzerinde bir dönüşüm başladığı görülmektedir. Çalışma hayatında artan nitelik vurgusu, istihdam edilebilirlik bakışı ve eğitilmiş işgücü arasında yaşanan rekabet, çalışma hayatında yer alan kuşaklar arasında çizilen kuşak farklarını silikleştirmeye başlamıştır. İstihdam edilebilir olmak adına Y kuşağından R kuşağına dönüşüm, sürecin en büyük göstergesidir. Bu çalışmanın amacı, eğitilmiş işgücünün kariyer algısı değişimine odaklanmaktadır. R kuşağının tipolojik özelliklerinden biri olan değişken kariyer algısının tespitine ilişkindir. Alan araştırması tekniğinin kullanıldığı çalışmada, lider iletişim ve teknoloji şirketlerinden birinin genel merkezinde çalışan 402 kişiye ulaşılmıştır. Bu örneklemin seçilmesindeki amaç, değişime yön veren sektörde yer almasından ve bilgiye odaklı sektörde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmada, R kuşağı değişimi saha çalışmasında tespit edilmiştir. Bu kuşağın artan nitelikleri, birden fazla iş yükü üstlenmeleri ve muğlak yatayda büyümelerinin bu kuşağın kariyer yönelimlerini etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre R kuşağının geleneksel kariyer algısından uzaklaştığı, değişken kariyer yaklaşımını benimsediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, R Kuşağı, Çalışma Hayatı

Abstract

Change occurred in working life has also begun to alter the form of employment, concept of work and in this direction, the qualities of workforce. It is especially observed that a transformation has begun on educated workforce. Increased emphasis on quality in working life, view of employability and the competition among educated workforce have begun to grey the differences of generations. The most important indicator within the issue of employability is the transformation from Y generation to R generation. The objective of this study is to focus on change in the career perception of educated workforce. It is about the determination of variable career perception that is one of the typological features of R generation. In this study in which technique of field work was used, 402 people working headquarters of a leading communications and technology firm have been reached. The goal of choosing this example is, it takes part in the information-oriented sector that determines the direction of changes. A change in R generation has been detected within the field work. It's been determined that increased qualities of this generation, undertaking more than one work load and growing on complicated horizon have affected the career orientations of this generation. According to the results of research, it is observed that variable career approach has been expected by R generation and it moves away from conventional career perception.

Keywords: Career, R Generation, Working Life

¹Öğr. Gör. Dr., Sinop Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, duyguozyilmaz@hotmail.com

²Prof. Dr., Gazi Üniversitesi İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ebedir@gazi.edu.tr

Giriş

Çalışma hayatı bir değişim geçirmektedir. Çalışma kavramının yeni biçimler kazanması hem işgücünün istihdam koşullarını etkilemekte hem de yeni istihdam koşulları karşısında işgücünün niteliğini de etkilemektedir. Hızlı değişim ve dönüşümle yapılanan çalışma hayatı bir taraftan nitelikli çalışan vurgusu yaratırken, diğer taraftan yenilenen durumlara karşı anında uyum gösterme yeteneğini de talep etmektedir. Çalışanlar bu değişime kendilerini hem bedenen hem psikolojik olarak hazırlamak, karakterlerini de değişime uydurmak zorunda kalmaktadır.

İstihdam edilebilir olmak adına çalışma hayatının yarattığı profesyonel kimlik, kuşaklarda ortak bir çalışma kültürü yaratarak, benzer bir kimlikte buluşturmaya başlamaktadır. Doğum yılına göre ayrılan kuşak sınırları silikleşmeye başlamıştır. Öyle ki, değişime adapte olan doğum yıllarını temel almayan bir kuşak yaratılmaktadır. Y kuşağının, değişimle mutasyon geçirmiş hali olarak tanımlanan R kuşağına dönüşümü bunun en güzel örneği olmaktadır. Çalışanlar, değişime uyum göstermek adına yeni tutum ve değerlerle donanmış kişiliklerini de dönüştürmek zorunda kalmaktadır.

R kuşağı, ekonomik kriz dönemlerinde yaşanan işten çıkarmalar nedeni ile sorumlulukları artan ve kariyer anlamında da daha hızlı gelişen, oldukça iyi eğitilmiş kuşağı ifade etmektedir. Performansa dayalı işgücü olarak ta tanımlanan R kuşağının, muğlak yatay hareketler şeklinde kariyer yönü olup, üç dört kişinin işini yaparak ne ünvanlarında ne de ücretlerinde bir değişim görülmemektedir. Bu kuşağın en büyük farkı, sürekli kendini geliştirebilme özellikleri ve artan nitelikleridir. Nitelikleri ile ön plana çıkmak zorunda kalan işgücü profili, doğum tarihlerinden ziyade, değişimin yarattığı profesyonel kimliği istihdam edilebilirliğin bir parçası olarak gördükleri için, yeni kuşak bu değerler üzerinden oluşmuştur.

Değişim; işgücü üzerinde yarattığı dönüşümle başkalaşan R kuşağının kariyer bakışını da değiştirmektedir. İstihdam edilebilirlik bakışıyla, çoklu kariyere sahip olmayı hedeflemesi, kariyerini geliştirmeyi kendi sorumluluğunda görmesi ve yaşam boyu öğrenme güdüsü yeni psikolojik sözleşmelerde vurgulanan değerler olmaktadır. Zaten, çalışma şartları işgücünün tek bir işverenle uzun dönemli kariyer stratejisi geliştirmelerine olanak vermeyecek ölçüde karmaşık bir niteliğe dönüşmektedir (Wilson ve Davies:1999:101). Küresel rekabetin gittikçe genişleyen etki alanı ile firmaların "istihdam edilebilir" nitelikleri "daha uyumlu", "esnek" ve "rekabetçi" yetkinliklere odaklanarak tanımlaması ve "pozitif iş tavrı" beklentisi (Sicherman,1991' den aktaran Kurnaz, 2013: 63), işgücünde öne çıkardığı entelektüel vurgu yeni bir çalışma kültürünün temasını kurmaya başlamıştır. Bu tema da ortaya çıkan yeni kuşakta, kariyer beklentisini yeni kavramlar üzerinden yaratmak zorunda kalmakta, geleneksel kariyere kopmaktadır. Değişken kariyer algısı ile muğlak yatay hareketlerle kariyer ilerlemeleri, aynı anda birden fazla iş yükü üstlenmeleri, kariyer ilerlemelerinden kendilerini sorumlu tutmaları bu kuşağın farklı değer taşlarını oluşturmaktadır.

Bu çalışmayla, eğitilmiş işgücünün kariyer algısının değişim geçiren yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürde, değişimin özellikle eğitilmiş işgücü için önemli bir endişe kaynağı haline geldiği görülmektedir. İşgücü, istihdam edilebilir olmak adına eğitim hayatı sürelerini uzatmakta, çalışma hayatına uyum yetisi için eğitim hayatı ile birlikte çalışma hayatını birlikte götürmek zorunda bırakılmaktadır. Ancak, işgücü sahip olduğu bu

niteliklerinin karşılığını kariyerlerine yansıtamamaktadır. Öyle ki, işgücünü birden fazla iş yükü üstlenmesine rağmen, kariyer hareketliliği dikey yerine muğlak yatay hareketler şeklinde olmaktadır. Bu çalışmayla, bu kuşağın, kariyerdan beklentileri ve elde ettikleri karşılaştırılarak çalışma hayatının değişen kariyer yüzü sorgulanmak istenmektedir.

Literatürde, çalışma hayatında yaşanan değişimi pek çok yönden analiz etmeye çalışan çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışma, literatürdeki çalışmalardan farklı olarak, ilk kez kuşak dönüşümünü saptayarak, değişimin kariyer üzerindeki etkilerini analiz etmeye çalışmaktadır. Literatüre bir katkı yaparak, kuşak dönüşümü çerçevesinde yapılacak diğer çalışmalara zemin hazırlamak istenmektedir. Çalışmanın temel hipotezi, Türkiye işgücü piyasasında nitelikli işgücün kariyer kararlarının değişim geçirdiği yönündedir. Bu ön kabul doğrultusunda demografik faktörlerin, eğitimsel niteliklerin, istihdam geçmişlerinin işgücü üzerinde istihdam edilebilirlikleri noktasında farklı bir bakış açısı kazandığı varsayılmıştır. Değişimin yarattığı istihdam edilebilirlik kaygısı, iyi donanımlarına rağmen, çalışma hayatının başlarındaki genç işgücüne daha fazla kaygı hissettirse de, bu kaygının çalışma hayatında yer alan bütün işgücü için risk taşıdığı kabul edilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Kariyer Algısının Değişim Nedenleri

Kariyer kavramında meydana gelen değişimin sebepleri ve ne yönde değiştiğine ilişkin olarak yapılan çok sayıda araştırmada, (Harley, Muller ve Collin, 2004:340; Van Buren III, 2003:131; Mayrhofer, Meyer, Lellatchitch ve Schiffinger, 2004:473-474) bireysel açıdan kariyer gelişimine yönelik kararlarda, geleneksel bakış açısının dışına çıkılacağı yönünde bulgular saptanmıştır (Hall, 1997: 60, Sullivan, 1999:457). Küreselleşme değişimlerin etkisiyle kariyer planında ve çalışana yüklediği sorumlulukta, geleneksel kariyer yaklaşımından uzaklaşmaya başlamıştır. Bu aynı zamanda “küresel kariyer” olgusuna yönelik eğilimlerin artması anlamına da gelmektedir (Seymen ve Özdemir, 2002:186-187). Küreselleşme ile başlayan dönüşümle firmalar, hızlı gelişim, hızlı karar alma ve değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlamayı hedeflemektedir. Bu yüzden de, merkezi yapıdan uzaklaşıp, daha bireysel iş üniteleri haline gelen yatay örgütlenmeler haline dönüştükleri görülmektedir (Seymen ve Özdemir, 2002:248-249). Bu dönüşümle, daha yalın bir örgüt yapısına ulaşan firmalarda, takım ve proje odaklı çalışmanın ön plana çıkmaya başlaması ile iş pozisyonlarına gelebilmek için gereken yetkinlikler artmaktadır (Özden, 2005:160). Bu yüzden de, tek bir alanda uzmanlaşmak yerine daha fazla alanda bilgi sahibi olan “çok yönlü kariyer” sahibi çalışanlar artmaktadır (Banai ve Harry, 2004: 98, Doğan, 1996:253).

Esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmaya başlaması da kariyere bakışta değişim yaratan nedenlerdendir. İstihdam ilişkilerinin yapısının daha az süreklilik ve istikrar taşıdığı bir çalışma hayatında uzun vade yok anlayışı egemen olmaya başlamaktadır. Bu yüzden de aynı firmada uzun yıllar çalışma giderek zorlaşmaktadır. Bu değişim Sennett’ e göre, yeni çalışma koşullarında uzun vade yok zihniyetinde; belirsizlik, çalışma koşullarının değişkenliğinden kaynaklanan tehdit algısı ve kaygı kavramlarıyla yaşanmaktadır (Sennett, 2012: 20,21). Bu unsurlar çalışma yaşamında iş güvencesizliği kavramını yaratmıştır (Çakır, 2007). Ömür boyu bir veya iki işletmede istihdam edilme yerini daha fazla iş değiştirmeye dayanan bir yapıya bırakmaktadır. Bu nedenle literatürde çalışanlar için iş güvencesinin yerine, istihdam edilebilirlik güvencesi sağlanması önerilmektedir. Bu da çalışanın değişim karşısında sürekli kendini yenileme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Yapılan araştırmalarda da, kariyere bakışın değiştiği görülmektedir. Araştırmalar da, işgücünün bulunduğu kuşağın bakış açılarını etkilediği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, genç işgücünde bir işte kalma süresinin ortalama olarak azalmaya başladığı, daha ileri yaştaki işgücünde ise düşüşün daha yavaş bir seyir izlediği tespit edilmektedir (Van Buren III, 2003:132-133).

Çalışma kavramında başlayan değişim, işgücünün istihdam kararlarını da değiştirmektedir. Kurumsal bağlılık, kurum vatandaşlığı gibi kurumsal değerler yerlerini, bireysel özgürlük, birey odaklı yaklaşımlara bırakmaktadır. Bu durumda geleneksel kariyer yaklaşımındaki işgücünün, firmanın değerlerini benimsemesi tavrını değiştirmektedir. Artık çalışanlar, bireysel değerleri ile uyumlu olan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. Bu çalışanların, aidiyet bağları zayıf olduğu için kendi değerlerine daha uygun bir firma bulduklarında firma geçişleri de kolay olmaktadır (Özden, 2005:161).

Diğer değişim nedeni ise, küreselleşme ile bazı mesleklerin ortadan kalkıp bazı yeni meslek dallarının ortaya çıkmasıdır. Geleneksel meslekler, varlığını sürdürse bile, bunlardaki uzmanlık alanlarının sayısı artmakta, kullanılan araç ve yöntemler değişmekte; başka bir deyişle işlerin içeriği değişmektedir. Bunun sonucunda, kişilerin bir dönem edindikleri mesleki beceriler, tüm çalışma yaşamları boyunca yeterli olmamaktadır (Özden, 2005:160-161). Goethe 1809 yılında yazdığı "Seçilmiş Akralıklar" adı eserinde, bu durumu "Ecdadımız, gençliklerinde aldığı derslerle hayat boyu gidiyordu; ama şimdi bizim beş yılda bir her şeyi yeniden öğrenmemiz gerek, şayet tamamen modası geçmiş duruma düşmeyeceksek" (Bora, Erdoğan, Üstün ve Bora, 2012: 19) şeklinde ifade etmektedir. Günümüzde gelinen nokta ise sürecin beş yıldan daha da kısaldığını göstermektedir. Kariyer değişimi için, sadece o işletmede geçirilen kıdem süresi baz alınmamakta, esas değişim bireyin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu da yaşam boyu öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır.

Çalışma hayatında yaşanan değişim süreci, kariyer kalıplarının farklılaşmasına, çeşitlilik göstermesine ve daha fazla parçalanmış ve yüksek hareketlilik gerektiren mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Jackson, 1996:617).

1.2. Kariyerde Yeni Yaklaşımlar

Kariyer; bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olarak, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş deneyimleri ile bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamını kapsayan bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000:148). Latin kökenli olan *carraria*’dan türemiş olan kavram, kariyerin yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmesini sağlamıştır. Bu yolculukta kariyer, işler, meslekler veya örgütler arasında coğrafi olarak yapılan bir "hareket" şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu hareketin yönü, yukarıya, aşağıya, geriye, yana veya kişiye yönelik olabileceği gibi; çok hızlı, yavaş veya çeşitli hızlarda ilerleyen bir seyir de izleyebilmektedir (Inkson, 2003:8). Geleneksel kariyer modelinde bu hareketin yönü genellikle "yukarıya" ya da "dışarıya" doğru olmaktadır (Fish ve Wood, 1997: 34).

Piramit şeklinde yukarıya doğru olan yaklaşımı benimseyen geleneksel kariyerde, piramitin basamakları arasındaki geçiş, bireyin geçmiş başarılarına veya kazanılmış niteliklere bağlı olup, ödeme, çalışanın pozisyonunun karşılığı olmaktadır. Çalışan bağlılığını, çalışanların zamanla yetkilendirilmesini ve güçlendirilmesini, kariyerlerinden örgütlerin sorumlu tutulmasını öngören bir bakış açısını ifade eden bu yaklaşımda dikey hareket, modelin en temel değerini oluşturmaktadır (Nicholson, 1996: 41). Tek bir işverene

bağlı, sürekli ve tam zamanlı olan istihdamdan türeyen geleneksel kariyer modelinde, prestij, otorite ve ücret artışıyla tanımlanan bir çalışma süreci modelin özelliklerini oluşturmaktadır. Yaklaşımın bu yönde olmasının nedeni, çalışanın psikolojik sözleşmesinden kaynaklanmaktadır. Şirket aidiyetinin yüksek olduğu bu sözleşme, günümüzde değişim geçirdiğinden kariyer algısı da değişmeye başlamıştır. Artık kariyer yönetimi, işletmelerin görevinden çıkıp, çalışanların kariyer yönetimlerini kendi sorumluluklarında gördükleri bir yaklaşıma kaymaktadır.

İşgücünün değişen demografik kompozisyonları, bireylerin iş değerlerindeki değişimi, artan ekonomik rekabet, istihdam yükümlülüklerini içeren yeni örgütsel normlar geleneksel kariyer modelinde kopmalar yaratmaktadır (Valcour, 2000; aktaran Yılmaz, 2009:93). İstihdam edilebilirlik, iş güvencesi ile yer değiştirdiğinden kendi geleceklerini belirleyebilen bireyler, aynı zamanda kendi kariyerlerinin yöneticileri olmaktadır. Belirsizliğin egemen olduğu çalışma kavramında, psikolojik sözleşmenin ortadan kalkmaya başlaması sonucunda, iş güvencesinin yerine, çalışanların bir iş veya işverene bağlı olmadan, ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olması gerekmektedir. Yeni sözleşme bakışı ile kariyer yönetiminde firmanın yerine çalışanların kendi kariyerlerinden sorumlu olacakları ve kariyer başarısının ancak kişilerin kendilerine özgü değer, yetenek, ilgi, başarı duygusu gibi faktörler ile ulaşabilecekleri öngörülmektedir (Sullivan, 1999:458). Uzun vade yok anlayışı ile tek bir meslekte ve tek bir işveren için çalışmayı kapsayan yaşam boyu kariyer ortadan kalkmıştır. Kariyer süreci artık firmalar tarafından değil, çalışanlar tarafından tanımlanmaktadır. Bu eğilimin göstergesi olarak da, geçici veya sözleşmeli çalışanların oransal artışı belirtilmektedir (Hall, 1997: 60). Kariyer yaklaşımının farklılaşması ile ilgili olarak bir diğer durum ise, çalışanların firmalarda geçirdiği kısa dönemlerdir. Eskiden, işletmelerin çok sayıda iş değiştiren kişilere bakış açısı, bu kişilerin "bir yerde dikiş tutturamaması", şeklinde kötü bir imajı varken; günümüzde işten işe atlama olarak bilinen "job- hopping" (Cascio, 2003:403) artık daha hoş karşılanmakta ve "deneyim zenginliği" (Özden, 2005:165) olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden, yaşam boyu öğrenme ve çoklu kariyer kavramları çalışanlar için istihdam güvencelerinin bir sigortası olarak görülmektedir (Cascio, 2003:403).

"Karşılıklı bağımlılık ve görece kalıcılıktan", "özgüven artışı ve geçiciliğe" doğru dönüşüm yaşayan (Zeffane ve Mayo,1994:32) geleneksel ilişkilerin değişimi ile istihdam edilebilirlik kavramının üstünde kurulan yeni çalışma hayatında çalışan, sürekli kendini yeni gelişmelere adapte etmek zorundadır. Bilgi ve becerilerini sürekli geliştiren bu çalışanları elinde tutan firmalarda, rekabet edilebilirlikte bir güç kazanacaklardır. İşte bu yüzden, kariyer kavramının artık "hareketli", "sınırsız" ve "dinamik" olduğuna dikkat çekilmektedir (Higgins, 2001:595).

Dinamik bir seyir izleyen kariyer yaklaşımları zaman içerisinde çok farklı görünümlere bürünmüştür. Çalışma hayatında belirginleşen güvensizlik, esneklik ve belirsizlik içerisinde çalışanlar geleneksel kariyer kalıplarından uzaklaşmaya başlamıştır. Yeni modellerden biri de sınırsız kariyer modelidir. Bu kariyer modeli, tek bir örgütte tabi olmayan, geleneksel hiyerarşik örgütsel sınırların ortadan kalktığı (Harley, Muller, Collin A. ve Collin M, 2004: 34-341) kariyer biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu model de çalışan, işvereninden ya da firmasından bağımsız olarak kendisini bir kariyer kimliği ile ifade etmektedir (Banai ve Harry, 2004:123-124). Öyle ki, çalışan istediği şekilde firmasını, sektörünü ve hatta mesleğini bile değiştirebilmektedir. Çalışan, farklı kariyer mozaiklerine

de sahip olabilmektedir (Özden,2005:165-166). Modelin geleneksel kariyerden farkları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer Modeli	Sınırsız Kariyer Modeli
<i>İstihdam ilişkisi</i>	Bağlılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
<i>Sınırlar</i>	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
<i>Beceriler</i>	Belirli sabit	Aktarılabılır
<i>Başarı Ölçütü</i>	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş
<i>Kariyer Yönetimine İlişkin Sorumluluk</i>	Örgütte	Bireysel
<i>Eğitim</i>	Biçimsel programlar	İş üzerinde
<i>Önemli Özelliği</i>	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Kaynak: Sullivan, 1999:458.

Bu tablo da günümüzde yeni değişikliklere maruz kalmaktadır. Sınırsız kariyer yerini, dinamik kariyer geçişine bırakmaktadır. Belirsizleşen istihdam koşullarında, daha çok iş olanağına yanıt verebilme yeteneklerini en üst düzeye çıkaracak ölçüde bilgi ve beceri geliştiren ve böylece istihdam edilebilirliklerini artırabilen çalışanlar dinamik bir kariyer planı izlemektedir (Wilson ve Diğerleri, 1999:101).

Dinamik kariyer modelinde, sürekli öğrenme ve değişimlere uyum ana değerlerdir. Bu model, çalışanların ortaya çıkan yeni olanaklara ilişkin olarak kendi değerlendirmelerini yapabilecekleri ve kendilerini geliştirme zorunluluğunu kendilerinde hissedecekleri bir kariyer modeli sunmaktadır. İstihdam edilebilirlik kavramının ortaya çıktığı bir çalışma hayatında, çalışanın tüm dünyasını işgal eden çalışma kavramında, çalışan bütünüyle bu model de kendi savaşını kendi vererek kariyer hedeflerine ulaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından hazırlanan kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı gibi başlayan uygulamaların maksadı bu yüzden tartışılmaktadır. Bireyin omzuna oturtulan bu sorumlulukta ortaya çıkan kariyere yardımcı oluşumların, çalışma hayatının gizlenmeye çalışan yönünün örtbas edilip edilmediği literatürde hâlâ tartışılmaktadır.

1.3. Yeni Kuşağın Kariyer Teması

2008 ekonomik krizi çalışma hayatındaki kuşak sınıflandırmalarına bir yenisini daha eklemiştir. Randstand'ın 2010'un üçüncü çeyreğinde (5-22 Ağustos) yayınladığı Workmonitor Projesinde ifade edilen yeni kuşak, kriz döneminde yaşanan işten çıkarmalar nedeni ile sorumlulukları artan ve kariyer anlamında daha hızlı gelişen, performansa dayalı işgücü olarak anılmaktadır (Randstad Annual Report, 2010). Kuşak oldukça iyi eğitim düzeyine ve niteliklere sahip bir kuşağı ifade etmektedir. R kuşağı (recession generation) olarak tanımlanan bu kuşak kriz sonrasında görev tanımlarının kapsamının genişletilerek, üç dört kişinin işini bir arada yürütmek zorunda kalan ancak ne ünvanlarında ne de ücret ve

yan haklarında kriz öncesine nazaran iyileşmeye sahip olmayan çalışanlardan oluşmaktadır (Aracı, 2011: 214). Kuşak, Y kuşağının işini kaybetme korkusuyla mutasyona uğramış hali olarak ta tanımlanmaktadır. Bu kuşağın en önemli değer taşı, yetenekleridir. Yeni yetenekleri, istihdam edilebilirliklerinde en temel etkeni oluşturmaktadır.

R kuşağının en temel özellikleri kişisel uyum yetenekleridir. Uyum yeteneği sayesinde, değişen çalışma anlayışının günümüzde istediği istihdam özelliklerini sergileyebilmek adına vasıflarını artırmak zorunda kalmaktadır. Birden fazla iş yükünü üstlenen bu kuşağın artan iş yükleri onlara daha üst pozisyon vaat etmek yerine muğlak yatac hareketler şeklinde iş pozisyonlarını yana doğru geliştirmektedir.

Yeni kuşağın kariyer algısı değişken kariyer yönelimine yaklaşmaktadır. Bireysel uyum yeteneği bireyin kariyerini başarılı bir şekilde yönetmesinin temel unsurudur. Uyum kapasitesi, kariyer üst yetkinliği olarak önerilmektedir. Bu yüzden proaktif kişiliğin yeni kariyer yaklaşımında ve doğrultusunda gelişen eğilimsel istihdam edilebilirlik modelinde oldukça önemlidir. Çalışanları iş ve kariyer çevresine proaktif uyum göstermeye, çalışanları değişimle gelen farklı kariyer olasılıklarını ve hedeflerini belirlemeye yöneltmektedir. Çalışan çevrenin taleplerini etkin biçimde bireysel faktörlere dönüştürebilme derecesine göre istihdam edilebilirdir ve kariyerini hedefleri doğrultusunda kontrol edebilmektedir (Fugate, Angelo, Ashforth, 2004:16).

Çalışma kavramındaki tutum değişikliği ile çalışanın psikişik ve fiziki tüm yaşam alanı kuşatılmaktadır (Gorz, 2001:58). Özerklik uygulamaları, duygusal emek yönetimi, tek bir iş tanımından ziyade pek çok role bürünen iş tanımlarına sahip olması, değişime sürekli kendini adapte etme zorunluluğu gibi faktörler, bu süreçte etkili olmaktadır. Gerçek hislerine ve gerçek kendilerine yabancılaşmak zorunda kalan bireyler, iş dışı bütün sosyal alanlarında bile işini temsil etme zorunluluğunu hissetmektedir. Bu baskıda, çalışan da stres, kaygı yaratabilmektedir. Çalışanın sürekli kendini çalışma kavramına motive etmesi istihdam edilebilirliği için önem taşımakta, çalışana kendindelik kontrolünü kaybetmemesi için ışık olmaktadır.

Bu bakışla değişen kariyer anlamındaki temel nokta, geleceğe yönelik hedeflere ulaşma noktasında, çalışanı büründüğü role inandırıp hedefine ulaştıran en doğru yolu göstermektedir (Snyder, 2002:255). Çalışanlar kendilerine o hedeflere ulaşmalarına imkân sağlayacak engeller etrafındaki adımları tanımlama ve takip etme aşamasında belirli bir kişisel esnekliği göstermek zorundadır. Bu yüzden kişisel esneklik önem kazanmaktadır. Kişisel esneklik, değişimle birlikte değişme becerisini içermektedir. Belirli hedefler tanımlanırken, kişi aynı zamanda yeni hedefler geliştirebilecek ya da mevcut hedefleri pekiştirebilecek yeni bilgilere açık olacaktır. Yeni bilgilere kendini uyarlamak aslidir. Çünkü kişi ve kişinin içinde olduğu çalışma hayatı sürekli değişmektedir. Bu yüzden, değişimin getirisi olan çalışma şartları ne olursa olsun çalışanın bu şartlara kendini uyumlaştırmasındaki umut düzeyi ve pes etmeyen tavrı ona istihdam edilebilirliği adına istihdam bileti sağlamaktadır (Snyder, 2002:265). Bu bilet de ona kariyeri için istediği pozisyonlara erişme şansı yaratmaktadır. Yeni kuşakta kendi iç motivasyonunu sağlayan ve sorumluk anlayışları yüksek nitelikli işgücünden oluştuğundan, kariyer yönelimleri değişimin tanımladığı kariyer yaklaşımıyla paralellik göstermektedir.

R kuşağının kariyer algısı geleneksel kariyerden oldukça uzaktadır. Öyle ki, en büyük fark, kariyer planının kendi sorumluluğunda olmasıdır. Değişen koşullara kendini

adapte etmesi ve hedefleri doğrultusunda kendisini geliştirmesi kariyeri için en büyük adımları oluşturmaktadır. Bu kuşağın kariyer modeli, kariyer gelişimi sırasında yaşanan geçiş ve değişimlere uyum sağlama becerisinin gerekliliğine dayanmaktadır. Bireylerin hem kendileri hem de koşulları ile ilgili değişimlere ve yeni bilgilere yapıcı bir şekilde yaklaşmaları ve bunları stratejik kariyer adımlarına dönüştürmeleri, etkili bir kariyer gelişimi yönetimine olanak sağlamaktadır. Yeni kariyer yaklaşımında kişisel ve mesleki farkındalığın yaşam boyu takip edilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Spencer, Yoon, Balın ve Amudson, 2010;101).

2. Metodoloji

2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi

Bu çalışmanın amaçlarından biri Y kuşağından dönüşen R kuşağı değişimini tespit ederek Y kuşağından farklı bir kuşak olduğunu ispatlamaktır. Bunun tespitine ilişkin yapılan analizlerde, Y kuşağının “tam R kuşağında yer almayan kuşak” olarak ifade edilmesi uygun görülmüştür. R kuşağı ise “Tam R kuşağı” olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde ifade edilmesinin nedeni kavram kargaşasının önüne geçmektir. Çünkü R kuşağı Y kuşağı içinden dönüşmektedir.

Çalışmanın diğer amacı, geleneksel kariyer yaklaşımından değişken kariyer yönelimine geçiş sürecinin tespitine ilişkindir. Çalışma, her geçen gün daha hareketli, dinamik ve değişken hale gelen kariyer kavramının (Higgins, 2001:595) hiyerarşik ilerlemelerle ifade edilen geleneksel kariyer kavramını değiştirdiği bir çalışma hayatına odaklanmaktadır. Bu yüzden R kuşağının geleneksel kariyerden uzaklaşarak, değişken kariyer yaklaşımını benimsediği öngörülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın temel hipotezlerinden biri, “tam R kuşağında yer alan çalışanlar” ile “tam R kuşağında yer almayan çalışanlar” arasında farklılık olduğudur. Diğerisi ise, tam R kuşağında yer alan çalışanların değişken kariyer yönelimine yatkın olduğuna ilişkindir.

2.2. Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de ki telekomünikasyon sektöründeki iletişim ve teknoloji şirketleridir. Araştırmada, ana evrenin tamamına ulaşmak teknik açıdan imkansız olduğundan ana evreni temsilen ve bilimsel kurallara uygun olarak belirlenmiş örneklem ile araştırma sınırlandırılmıştır.

Örneklem grubunda, bu iletişim ve teknoloji şirketlerinden birinin genel merkezi bulunmaktadır. Bu örneklem grubunun seçilmesindeki amaç, değişime yön veren sektörde yer almasından ve bilgiye odaklı bir sektörde bulunmasından kaynaklanmaktadır. İstihdam ettiği ve ihtiyaç duyduğu işgücünde bilgiyi yaşayabilme ve bilgiyi yönetebilme becerisi aramaktadır. Bu yüzden eğitim bu sektörün en temel besleyicisi ve koruyucusu konumundadır. Sektör dinamik bir yapıda olduğu için istihdamının da sürekli yenilikçi ve yüksek nitelikli yapıda olmasını gerektirdiğinden, nitelikli işgücünün oluşturduğu istihdam yapısına sahiptir. Bu yüzden, R kuşağının ve eğitilmiş işgücünün istihdam kararlarının değişime öncelik eden bu sektörde tespitinin daha doğru olacağı düşünüldüğünden evren olarak bu sektör seçilmiştir. Ayrıca, Deloitte tarafından 2015 yılında yapılan “Y kuşağı Araştırma” sonuçlarına göre, %63’lük katılımcı kesimin, Türkiye’de Y kuşağının en çok bu sektörde çalışmayı talep etmesi seçilen evrenin doğru adres olduğunu düşündürmektedir.

Örneklem, 402 kişiyi kapsamaktadır. Örneklem büyük çoğunluğunu, bayan çalışanlar oluşturmaktadır (%52,2). Çalışmada, kişiliğin birinci planda tutulması dolayısıyla

bu sayı üstünlüğünün araştırmanın amacına ulaşma sürecinde olumsuz etkisi olmayacağı düşünülmektedir. Örneklemin çoğunluğunu 26-31 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır (%32,6); daha sonra 32-36 yaş grubu gelmektedir (%28,4). Örneklemin büyük çoğunluğu yüksek lisans mezunudur (%70,9); bunu lisans mezunları takip etmektedir (%28,1). Bekâr çalışanların oranı, evli olanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir (%56 - %31,6). Yanıtlayanların büyük çoğunluğunu çalışma yaşamına kısa bir süredir devam edenler (1-5 yıl: %34,8) ve bunu 6-10 yıldır çalışma hayatında olanlar izlemektedir (%30,6). Uzun süredir iş yaşamında olanlar (20 yıl ve üstü: %1)lik kısmı oluşturmaktadır. Bununla birlikte çoğunluk, mevcut işyerinde kısa bir süredir çalışmaktadır (1-5 yıl: %53,7). Örneklemin çoğunluğu personel (%47,5) ve orta düzey yönetici (%20,1) den oluşmaktadır.

2.3. Yöntem

Araştırmada, veri toplamak amacıyla hazır anketler kullanılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin geçerliklerinin sınanması amacıyla veri toplama sürecinde, araştırma modeline uygun olarak oluşturulan anket formu, demografik bilgilerden oluşan kısma ek olarak çalışanların R kuşağı tespitini sağlayan bölüm ve değişken kariyer yönelimi algılarını ölçmeye yönelik olarak düzenlenmiş toplam 2 bölüm ve 29 maddeden oluşmaktadır.

R kuşağının tespiti için R kuşağını tanımlamaya yardımcı sorular Aracı 'nın (2011) makalesinden aktararak hazırlanmıştır. 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda R kuşağının tanımı ve tipolojisine uygun cümleler soru olarak sorulmuştur.

R kuşağı tespit ölçeği sorularına verilen cevaplardan, R kuşağı tipolojisine giren çalışanları tespit edebilmek araştırma için önem arz etmektedir. Hem yaş aralığı olarak hem de R kuşağı tipolojisine uygun tutumlar sergileyen çalışanları tespit etmek araştırmayı doğru sonuçlara taşıyacaktır. Bu yüzden, öncelikle yaş aralığı olarak R kuşağına girmekle beraber, R kuşağı tipolojisine uygun olmayan cevapları veren çalışanlar tespit edilmek istenmiştir. Sonrasında hem yaş skalasına hem de R kuşağı tipolojisine uygun cevaplar veren çalışanlar saptanarak, bu çalışanlar çalışmada "Tam R kuşağı" olarak adlandırılmıştır. Bu tespiti yapabilmek için, R kuşağını ölçümleyen soruların cevapları R kuşağı tipolojisine uygun olarak ankette hangi likert alanlarında yer alması gerektiği tespit edilmiştir. Bu likert alanları tespit edildikten sonra, çalışanların yaş skalasına göre ayrımları yapılmıştır. Yaş skalası tespit edilirken de Y kuşağı yaş aralığı baz alınarak 21-36 yaş aralığında olanlar R kuşağı yaş aralığı olarak belirlenmiştir. Sonrasında, hem R kuşağı tipolojisine uygun olarak doldurulması beklenen alanları aynı şekilde cevaplayıp hem de yaş skalasına giren "tam R kuşağına" "1", yaş skalasına uyup, R kuşağı tipolojisine uygun olarak doldurulması beklenen likert alanları beklenenin dışında cevaplayan diğerlerine ise "0" değeri verilerek analiz yapılmıştır. Böylece yaş skalası aralığına girmesine rağmen soruları R kuşağı tipolojisi likertlerine göre soruları cevaplandırmayanlar ayrılarak R kuşağı tipolojisine uygun " tam R kuşağı" tespit edilmiştir. Buna göre 402 veriden 158 çalışan "tam R kuşağı" kategorisine, 194 çalışan ise R kuşağı kategorisine girmektedir. Geriye kalanlar ise çalışmada "diğer kuşak" olarak ifade edilmektedir.

Tablo 2: R Kuşağı Tipolojisine Uygun Olarak Doldurulması Beklenen Likert Alanları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Son bir yıl içinde çalıştığım işletmede; iş yüküm ve sorumluluklarım fazlasıyla arttı.				X	X
Son bir yıl içinde çalıştığım işletmede; mesleki alanda çok geliştirdim.				X	X
Son bir yıl içinde çalıştığım işletmede; bu performansım daha iyi bir ücreti hak ediyorum.				X	X
Son bir yıl içinde çalıştığım işletmede; bu performansım daha iyi bir ünvanı hak ediyorum.				X	X
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; başarılarım daha fazla ödüllendiriliyor.	X	X	X		
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; kariyer gelişimim destekleniyor.	X	X	X		
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; teşvik primi aldım.	X	X			
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; maaşım beklentimin üzerinde arttı.	X	X			
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; terfi ettim/ünvanım değişti.	X	X			
Yüksek performansım nedeniyle öncesinden farklı olarak son bir yıl içinde; daha fazla kurs/egitime katıldım.			X	X	X

Değişken kariyer yönelimi için Briscoe ve arkadaşları tarafından geliştirilen hazır ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert olarak 14 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 3: Değişken Kariyer Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

	Ölçek Maddeleri	Tam R Kuşağı	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Diğer Kuşak
1	Çalıştığım şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	3.96	4.30	4.06
2	Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.	4.51	3.59	2.70
3	Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.	4.44	3.98	3.84
4	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.	4.48	4.25	4.12
5	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.	4.53	3.97	3.02
6	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.	4.67	4.24	4.06
7	Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.	4.51	4.08	3.92
8	Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok	4.32	4.29	4.02

	kendime güvenmişimdir.			
9	Kariyerimi, işverenin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.	4.46	3.65	2.34
10	Başkalarının, kariyer tercihlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.	3.96	3.54	3.46
11	Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.	4.11	3.99	3.88
12	Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım.	4.37	3.12	2.66
13	Kariyerimle ilgili olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.	3.45	3.16	2.22
14	Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.	3.47	2.79	2.12

2.4. Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anketin R kuşağı tespiti ve değişken kariyer yönelimi değişkenlerine ilişkin Cronbach Alfa değerleri 0.60 üzerinde olduğundan güvenilirdir.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Madde sayısı	Standart Alfa Değeri
R kuşağı	15	0.690
Değişken Kariyer Yönelimi	14	0.913

2.5. Verilerin Analiz Yöntemi

402 veriye ilişkin frekans dağılımları yanında, R kuşağı ve bu kuşağın kariyer algısını incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi, ölçeklerin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının analizi için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklerde t-testi ve Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

3.1. R Kuşağının Demografik Özellikleri

Örneklem grubunu oluşturan 402 kişiden "Tam R kuşağı" olarak ifade ettiğimiz kuşağa giren 158 çalışanın demografik özellikleri ise aşağıdaki tablo gibidir.

Tablo 5: R Kuşağında Yer Alan Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Değişken		Tam R Kuşağı		Tam R Kuşağında Yer Almayan R Kuşağı	
		Frekans	Yüzde Dağılım	Frekans	Yüzde Dağılım
Cinsiyet	Kadın	87	%55,1	100	%51,5
	Erkek	71	%44,9	94	%48,5
Yaş	21-25	51	%32,3	56	%28,9
	26-31	77	%48,7	54	%27,8

	32-36	30	%19,0	84	%43,3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	-	-	4	%2,1
	Lisans	15	%9,5	70	%36,1
	Yüksek Lisans	143	%90,5	120	%61,9
Medeni Durum	Bekar	121	%76,6	102	%52,6
	Evli	31	%19,6	61	%31,4
	Dul/Boşanmış	6	%3,8	31	%16,0
Sektördeki Toplam Hizmet Süreniz	1 yıldan az	-	-	3	%1,5
	1-5 yıl	55	%34,8	85	%43,8
	6-10 yıl	59	%37,3	59	%30,4
	11-15 yıl	43	%27,2	31	%16,0
	16-20 yıl	1	%0,6	16	% 8,2
Şuan Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz	1 yıldan az	44	%27,8	31	%16,0
	1-5 yıl	92	%58,2	110	%56,7
	6-10 yıl	22	%13,9	46	%23,7
	11-15 yıl	-	-	7	%3,6
Kurumdaki Pozisyonunuz	Orta Düzey Yönetici	10	%6,3	44	% 22,7
	Alt Düzey Yönetici	27	%17,1	33	%17,0
	Personel	93	%58,9	83	%42,8
	Diğer	28	%17,7	33	%17,0

3.2. Katılımcıların R Kuşağı Özelliklerinin Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması

Demografik faktörlerin R kuşağı üzerinde fark yaratıcı bir unsur olup olmadığı, t testi ve tek faktörlü varyans analizi testi ile tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 6: R Kuşağı Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

	t istatistiği	Serbestlik derecesi (sd)	P -değeri
Tam R Kuşağı	0.805	156	0.422
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	-1.236	192	0.218

Tablo 6 'da görüldüğü gibi, hem Tam R kuşağında yer alan çalışanlar hem de Tam R kuşağında yer almayan çalışanlar için p değeri $> \alpha = 0.05$ olduğundan %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak R kuşağı özellikleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 7: R Kuşağı Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

	Demografik Değişken	Test istatistiği	sd1	sd2	P_değeri.
Tam R Kuşağı	Yaş	7.409	2	98.452	0.001*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Yaş	10.823	2	142.816	0.000*
Tam R Kuşağı	Eğitim	1.257	1	15.879	0.279
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Eğitim	1.852	2	7.163	0.225
Tam R Kuşağı	Medeni Durum	3.119	2	13.140	0.078**
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Medeni Durum	0.676	2	153.478	0.510
Tam R Kuşağı	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	5.466	2	145.156	0.005*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	6.308	4	69.380	0.000*
Tam R Kuşağı	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	1.312	2	83.342	0.275
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	9.459	3	29.974	0.000*
Tam R Kuşağı	Pozisyon	2.284	3	43.780	0.092**
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Pozisyon	0.234	3	153.223	0.8731
* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					
** %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					

Brown-Forsythe testi sonucuna göre; eğitim faktöründe Tam R kuşağı ($p=0.279 > 0,05$) ve Tam R kuşağında yer almayanlara göre ($p=0.225 > 0,05$) %5 düzeyinde istatistiksel olarak bir farklılaşma görülmemektedir. Yaş değişkenine göre, Tam R kuşağı ($p=0.001 < 0,05$) ve Tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000 < 0,05$) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Medeni duruma göre değerlendirdiğimizde, Tam R kuşağı ($p=0.078 > 0,05$) ile Tam R kuşağında yer almayanlarda ($p=0.510 > 0,05$) düzeyinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sektördeki toplam hizmet süresine göre de Tam R kuşağı ($p=0.005 < 0,05$) ile Tam R kuşağında yer almayanlarda ($p=0.000 < 0,05$)

%95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Mevcut kurumdaki çalışma süresine göre değerlendirdiğimizde ise, Tam R kuşağında ($p=0.275 > 0,05$) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yokken; Tam R kuşağında yer almayanlarda ($p=0.000 < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Pozisyona göre baktığımızda, Tam R kuşağı ($p=0.092 > 0,05$) ile Tam R kuşağında yer almayanlarda ($p=0.873 > 0,05$) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

Bu veriler ışığında, R kuşağı tipolojisi demografik özelliklerden cinsiyet, eğitim, medeni durum, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinden etkilenmezken; yaş ve sektör deneyimi değişkenlerinden etkilenmektedir. Eğitim değişkeninin tek başına, R kuşağı tipolojisi için fark yaratmaması beklenen bir durumdur. Çünkü günümüzde, eğitim düzeyi istihdama giriş için pasaport niteliği taşımaktadır. Ancak, bu pasaportun kullanılabilmesi için çalışma hayatına uyum yetisi de aranmaktadır. Bu yüzden, R kuşağı tipolojisi için eğitim değişkeninin sektördeki deneyim değişkeni ile birlikte ele alınması gerekmektedir. R kuşağı artan niteliklerinin yanında çalışma hayatına uyum yetileri de bu kuşak için fark yaratıcı noktalar. Bu yüzden, uyum yetisinin kazanılabilmesi için R kuşağı tipolojisine giren çalışanların erken yaşlarda çalışma hayatına atılması önem taşımaktadır. Araştırmada da çalışanların eğitim hayatları ile birlikte çalışma hayatına atıldıkları görülmektedir. Bu iki değişkeni birlikte ele aldığımızda, Tam R kuşağında çalışanlarda (%90,5) yüksek lisans derecesi ve (%34,8) düzeyinde 1-5 yıl arası sektörde deneyim görülmektedir. Hatta Tam R kuşağı için 1yıldan az çalışma hayatı deneyimine rastlanmamıştır.

3.3. Katılımcıların Değişken Kariyer Yönelimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Demografik faktörlerin değişken kariyer yönelimi üzerinde fark yaratıcı bir unsur olup olmadığı, t testi ve tek faktörlü varyans analizi testi ile tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 8: Değişken Kariyer Ölçeğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

t istatistiği	Serbestlik derecesi (sd)	P -değeri
0.299	400	0.765

Tablo 8' de görüldüğü gibi, p değeri= $0.765 > \alpha=0.05$ olduğundan %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak değişken kariyer ölçeği cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 9: Değişken Kariyer Yöneliminin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (Brown-Forsythe) Testi

	Demografik Değişken	Test istatistiği	sd1	sd2	P_değeri.
Tam R Kuşağı	Yaş	28.462	2	151.771	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Yaş	126.665	2	109.008	0.000*
Diğer Kuşak	Yaş	0.131	1	19.055	0.721

Tam R Kuşağı	Eğitim	5.492	1	16.885	0.032*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Eğitim	8.511	2	139.758	0.000*
Diğer Kuşak	Eğitim	0.539	1	36.423	0.467
Tam R Kuşağı	Medeni Durum	6.857	4	48.788	0.002*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Medeni Durum	55.860	2	157.254	0.000*
Diğer Kuşak	Medeni Durum	0.539	1	36.423	0.467
Tam R Kuşağı	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	22.017	2	152.657	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	63.814	4	11.411	0.000*
Diğer Kuşak	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	0.881	2	46.070	0.421
Tam R Kuşağı	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	6.164	2	64.887	0.004*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	33.082	3	126.423	0.000*
Diğer Kuşak	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	0.034	2	14.480	0.967
Tam R Kuşağı	Pozisyon	4.092	3	72.648	0.010*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Pozisyon	25.866	3	139.856	0.000*
Diğer Kuşak	Pozisyon	1.590	3	7.444	0.271
* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					
** %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					

Değişken kariyer yöneliminin Brown-Forsythe testi sonucuna göre, demografik değişkenlerle karşılaştırıldığında, yaş değişkeni, tam R ($p=0,000<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar arasında ($p=0,000<0,05$) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Diğer kuşakta ise, ($p=0,721>0,05$) düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim değişkenine göre bakıldığında, tam R ($p=0,032<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Diğer kuşakta ise ($p=0,467>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Medeni durum değişkenine göre değerlendirildiğinde, tam R ($p=0,002<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık vardır. Diğer kuşakta ($p=0,467>0,05$) ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sektördeki toplam hizmet süresi değişkenine göre değerlendirildiğinde, tam R ($p=0,000<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık varken; diğer kuşakta ($p=0,421>0,05$) anlamlı bir fark

bulunmamaktadır. Mevcut firmadaki çalışma süresi değişenine göre değerlendirildiğinde ise, tam R ($p=0,004<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir. Diğer kuşakta ise, ($p=0,421>0,967$) anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Son olarak pozisyona göre değerlendirdiğimizde ise, tam R ($p=0,010<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,000<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık görülürken; diğer kuşakta ($p=0,271>0,967$) anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu veriler ışığında, tam R kuşağında yer alanların değişken kariyer algısı bütün demografik değişkenlerden etkilenmektedir. İlk olarak yaş değişkeni ile konuyu ele aldığımızda, kuşaklar arasındaki sınır içinde belirleyici olan yaş faktörü, kuşakların kariyer algılarında keskin fark yaratan bir değişken olmaktadır. R kuşağı yaş grubunda yer alanlar, geleneksel kariyer yaklaşımından uzaklaşmakta, değişken kariyer yaklaşımına yönelmektedir. Bu farkın derecesi ve ilişkinin yönü diğer hipotezlerde detaylıca ele alınmaktadır. Yaş faktörü, artan nitelikleriyle güçlenmeye başlayan çalışanın, kendi kariyer planlarını kendi sorumluluğunda hissettiği değişken kariyer yaklaşımı algısında bir sınır başlatmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımı ve değişken kariyer yaklaşımı arasındaki keskin geçiş yaş faktöründen etkilenmektedir. Zaten, diğer kuşak ve R kuşağı arasındaki istihdam kararları noktasında keskin farklar kariyer algıları noktasında görülmektedir.

Değişken kariyer yaklaşımı, literatürde de tanımlandığı üzere R kuşağının tipolojik özelliklerinden biridir. Bu tipolojiye sahip olan çalışanlar, kariyerlerini işverenden ziyade kendi sorumluluklarında görmekte, bütün kariyer ilerlemelerinden kendileri sorumlu olmakta ve istedikleri takdirde hemen başka bir kuruma geçerek kariyer planlarını farklılaştırabilmektedir. Öyle ki, birden fazla iş yüklerine sahip oldukları için, birden fazla alanda deneyim kazandıklarından çok yönlü kariyerlere de sahiptirler.

Bu kuşak için, eğitim düzeyleri önemli olmaktadır. Tam R kuşağındakiler, daha yüksek düzeyde eğitime sahip olduklarından eğitim değişkeni, diğer demografik faktörlere göre değişken kariyer algısında daha çok fark yaratan bir nokta olmalıdır. Saha çalışmasında da eğitim değişkeni, değişken kariyer yaklaşımında en yüksek fark yaratan değişken olarak görülmektedir. Aynı şekilde kurumdaki pozisyonları ve çalışma süresi değişkenleri de değişken kariyer yaklaşımı için fark yaratan noktalar olarak görülmektedir. Bütün demografik değişkenlerde değişken kariyer yaklaşımının bu yönde çıkması, R kuşağı için oluşturduğumuz tipolojiyi de desteklemektedir. Çalışanın pozisyonu, ister alt düzey, ister personel, ister orta düzey olsun ya da mevcut firmada ne kadar süre ile çalışırsa çalışsın, kariyer yönelimlerini kendi sorumluluklarında görmektedir. Diğer kuşakta yer alan çalışanların ise, yönelimi geleneksel kariyer yaklaşımında olduğu için hiçbir değişken bu kuşağın değişken kariyer algısını etkileyememiştir.

3.4. R Kuşağının Değişken Kariyer Yönelimi İle İlişkisi

Tam R kuşağında yer alan çalışanların değişken kariyer yönelimi ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. R kuşağı tipolojisi, değişken kariyer yönelimi ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 10: Tam R kuşağında Yer Alanların Pearson Korelasyon Analizi Düzeyleri

Tam R kuşağında Yer Alanların Pearson Korelasyon Analizi Düzeyleri	Değişken Kariyer Yönelimi İle İlişkisi
	0.459 (0.000)*

R kuşağının Değişken kariyer yöneliminin alt ölçekleri ile ilişkisi şu şekildedir.

Tablo 11: Değişken Kariyer ve Alt Ölçeklerinin Tam R Kuşağında Yer Alanlarla Tam R Kuşağında Yer Almayanlar Arasında İstatistiksel Olarak Fark Tespiti

	R Kuşağı Alanı	Grup İstatistikleri				t istatistiği (p-değeri)
		N	Ortalama	Std. Sapma	Standart Hata	
Değişken Kariyer Ölçeği	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	52.9742	8.9190	0.6403	-5.907 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	58.2089	7.6990	0.6125	
Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt ölçeği	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	32.7165	4.8870	0.3508	-7.094 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	35.9177	3.5673	0.2838	
Değer Yönelimli Kariyer Yönlendirme	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	20.2577	5.5501	0.3984	-3.638 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	22.2911	4.7742	0.3798	

Tam R kuşağında yer alan çalışanlar ile tam R kuşağında yer almayan çalışanların değişken kariyer yönelimi ölçeğinin değer yönelimli kariyer ve kariyerlerini kendisinin yönlendirmesi kariyer alt ölçeği açısından da aralarında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Tam R kuşağında, her iki alt ölçeğe bağlanan değer daha yüksektir. Öyle ki, bu alt ölçeklerden kariyerlerini kendisinin yönlendirmesi alt ölçeği Tam R kuşağı için daha fazla anlam ifade etmektedir.

Bu veriler ışığında, literatürde tanımlanan kariyer yönetiminin firmanın yerine, çalışanların sorumluluğunda olduğu ve kariyer başarısının ancak kişilerin kendilerine özgü değer, yetenek, ilgi, başarı duygusu gibi faktörler (Sullivan, 1999:458) ile ulaşabilecekleri öngörüsü doğrulanmaktadır. Saha çalışmasında da bu sonuçlar R kuşağının cevaplarında görülmektedir.

Kariyer yaklaşımları iki şekilde farklılaşmaktadır. İlk farklılık, kariyerdeki ilerlemelerden çalışanın kendisinin sorumlu olmasıdır. Değişimin etkileri ile çalışan kariyer ilerlemelerinden kendisini sorumlu tutmaktadır. “Son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var; kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir; kendi kariyerimden kendim sorumluyum; sadece kendime güvenirim, kendi yolumu kendim çizerim” gibi sorular ortalama 4,44 ile 4,51 arasında “katılıyorum” likerti ile cevaplanmıştır. Diğer kuşakta yer alan çalışanlar için ise, bu bakış oldukça farklıdır. Bu kuşak, kariyerindeki başarı ve başarısızlıktan kendisini sorumlu tutmamakta, kariyer ilerlemelerinden kurumunu yükümlü kılmaktadır. Bu fark, diğer kuşağın geleneksel kariyer yaklaşımı algısında kaldığından kaynaklanmaktadır.

İkinci farklılık, çalışanların kariyer ilerlemelerini kendi doğrularına, kendi değer yapılarına göre kurgulamalarında görülmektedir. R kuşağı çalışanları, çalışma algılarını kendi değer yargılarına, kendi vicdanlarına, kendi doğrularına göre belirlemektedir. Kariyer ilerlemelerinde de kendi değer yargılarına, göre hareket etmektedir. Diğer kuşakta ise, bu yönler kurum değerlerine göre belirlenmektedir. R kuşağı, geleneksel kariyer yaklaşımı yerine, değişken kariyer kalıbında yer aldıklarından, işteki başarılarına rağmen terfi imkânlarına sahip olmayışları ya da dikey yerine yatayda büyüyen kariyer rotalarına sahip olmaları onlar için sorun alanı olarak görülmektedir. Bu kuşak, başarı ve başarısızlıklarından öncelikli olarak kendilerini sorumlu tutmaktadır. Saha çalışmasında da kariyerlerindeki başarı ve başarısızlıklarından kendilerini sorumlu tutmaları 4,51 düzeyinde “katılıyorum” likerti ile cevaplanmıştır. Diğer kuşakta bu oran, 2,70 düzeyinde “katılmıyorum” likerti ile ifade edilmiştir. Değişken kariyer yönelimi algısı, her iki kuşak grubunda keskin farklar görünen noktaları içermektedir. Diğer kuşağın, geleneksel kariyer kalıbında yer alması; R kuşağının ise değişken kariyer yaklaşımını benimsemesi saha çalışmasında çok net görülmektedir.

Kuşaklar arasında, kariyer süreci ile ilgili farkların yer aldığı bir diğer alan, kariyerde duygusal emeği ölçen sorularda görülmektedir. “Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım; benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir; geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim” sorularını, tam R kuşağındakiler (4,37-3,45-3,47) ortalama düzeyleri ile cevaplamışlardır. Diğer kuşaktakiler ise, cevaplarını ortalama (2,66-2,22-2,12) düzeylerinde “katılmıyorum” likerti ile ifade etmişlerdir. Diğer kuşağın, R kuşağına kıyasla daha az nitelikli yapıları, çalışma hayatında ki değişime uyum yetilerinin daha düşük olmaları ve daha da önemlisi, sürekli nitelikleri artan bir işgücü kuşağı ile karşı karşıya kalmaları, aynı kurumda istihdam edilebilirliklerini ön plana çıkarmak istemelerini haklılaştırmaktadır. Bu yüzden, diğer kuşağın sorulara verdikleri cevapların, bu ortalama düzeylerde olması beklenen bir sonuçtur. Tam R kuşağının ise, kendine olan güvenleri, çok yönlü vasıfları ve kendi kariyerlerinden kendilerinin sorumlu olduklarını düşünmeleri onlara kariyerlerinde özgürlük alanı tanımaktadır. Kendi değerlerine aykırı bir durumla karşılaştıklarında, kurum aidiyetleri de düşük olduğu için, kendi değer yapılarına daha uygun kurumlar bulduklarında geçişleri de daha kolay olacağından, bu kuşağın verdiği cevaplar beklenildiği gibidir. Görüldüğü gibi, duygusal emek kavramına atıf yapan, “işimin vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme imkanına sahip olduğumu düşünüyorum” sorusuna, bütün kuşakların ortalama “katılmıyorum” likerti ile cevap vermesi, değişimin çalışma hayatındaki istihdam edilebilir

kaygısını bir kez daha göstermektedir. Çalışanlar, istihdamlarını korumak adına değişimin tanımladığı profesyonel kimliğe bürünmek zorunda bırakılmaktadır.

Değişken kariyer yöneliminin alt ölçeği olan kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi algısı R kuşağı çalışanları için oldukça önemlidir. Bu algı ile birlikte, R kuşağı tipolojisi ile birlikte gelen artan iş yükleri kısa zamanda otuz yaşlarına geldiğinde orta düzey yönetsel pozisyonlara erişen bir işgücünü karşımıza çıkarmaktadır. Saha çalışmasında da R kuşağı için bu oran yaklaşık %30 civarındadır.

Sonuç olarak, yeni kuşağın kariyer algısı değişmektedir. Kuşağın, geleneksel kariyer yaklaşımından, değişken kariyer yönelimi yaklaşımına geçtiği sonuçlarda da görülmektedir.

Sonuç

Günümüzde bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinden oluşan yetkinlikler önem kazanmakta, beklenen davranışları sergilemek için sahip olunması gerekli bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik ekseninde birbirini etkileyerek ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan da tercih edilmesi bir zorunluluk haline gelen istihdamın istediği kişiliğe bürünmek istihdamda kalmanın şartını oluşturmaktadır. Değişimin tanımladığı kuşak dönüşümü saha çalışmasında da görülmektedir. Aynı anda üç dört kişinin işini yaparak, ne ücretlerinde ne de ünvanlarında bir değişim olmayan, eğitim düzeyi yüksek, performansa dayalı işgücü olarak ifade edilen R kuşağı somut örnekleriyle tespit edilmiştir. Bu kuşağın, literatürde de tanımlandığı üzere başarıların ödüllendirilmediği, maaşlarının artmadığı, teşvik primleri almadıkları, terfi ettirilmedikleri, kariyer gelişimlerinin desteklenmediği algısı saha çalışmasında söz konusudur. R kuşağında yer alan çalışanlara uygulanmayan teşvik primlerini kurumun sadece üst düzey pozisyonlara verdiği, daha alt diğer pozisyonlarda yer alan çalışanlara ise, eğitim programları düzenleyerek ödüllendirme sistemi uyguladığı tespit edilmiştir.

Değişimin sürekli çalışanın kişiliğinden ve niteliklerinden bir şeyler beklediği günümüzde kâr ve verimlilik çalışma hayatının vazgeçilmez noktaları olmuştur. Bu noktada çalışma hayatının, çalışandan daha neler alabileceği merak edilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar itibariyle, çalışma hayatının profesyonel kimliğe bürünmüş bir çalışan beklediği ortadadır. Bu profesyonel kimlikte her ne kadar kuşaklar arasında bazı noktalarda farklar barındırsa da, kanımızca istihdam edilebilirlik adına kuşaklar arasındaki sınırları bulanıklaştıracaktır.

Uzun yıllar aynı firmada kariyer yapma isteğini, kariyer ilerlemelerinden işverenin sorumlu tutulduğu yapıları ve terfi beklentilerini içeren geleneksel kariyer bakışı algısının değiştiği ortadadır. Çalışma hayatında yaşanan değişim, kariyer sorumluluğunu çalışana atfetmektedir. Bu yüzden de geleneksel kariyerdan, kariyer sorumluluğunu kendi üzerinde hisseden çalışanların, dinamik kariyer planına doğru geçişi bu verilerle de doğrulanmaktadır.

Günümüzde istihdam edilebilirlik, iş güvencesi ile yer değiştirdiğinden kendi geleceklerini belirleyebilen bireyler, aynı zamanda kendi kariyerlerinin yöneticileri olmaktadır. Belirsizliğin egemen olduğu çalışma kavramında, psikolojik sözleşmenin ortadan kalkmaya başlaması sonucunda, iş güvencesinin yerine, çalışanların bir iş veya işverene bağlı olmadan, ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden de iyi bir eğitim düzeyi ve çalışma hayatına uyum

yetisi şart olmaktadır. Ancak, beşeri sermaye yaklaşımı günümüzde, çalışana daha fazla ücret ya da daha iyi bir kariyer değil, daha fazla istihdam şansı yaratan bir durumu ifade etmektedir.

Artan iş yüklerine rağmen ücret ve kariyerlerinde bir ilerleme yakalayamayışları bu eğitilmiş işgücünün şirket aidiyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Cesur, özgüvenli, risk almayı seven bu kuşağın bir gün hak edecekleri noktaya gelebilecekleri hayali onları her an başka bir şirkette kariyerlerine başlatabilmektedir. Günümüz çalışma hayatının da, sorumluluk ve ödül arasındaki ilişkiyi koparan kayıtsızlık ve güvensizlik aşıl原因an hali de kurumları yeniden tasarlayıp bütün çalışanları her an vazgeçebilecek bir duruma getirdiğinden (Sennett,2012,148) bu kuşak eğitimlerine güvenmemektedir. Bu doğrultuda da önceden maddi sebeplerle seçtiği istihdam kararları günümüzde maddi sebepler dışına çıkabilmektedir.

Bu kuşağın tipolojilerinden de kaynaklı olarak aynı firmada uzun süre kalmayacakları algısının kurumlar tarafından keşfedilmesi yapılacak ücret artışlarını ve terfileri de etkileyebilmektedir. Kurumlar aidiyet bağları zayıf olan bu kuşağa yatırım yapmak istemeyebilirler. Ancak; bu durumun kurum açısından olumsuz sonuçlar yaratabileceği düşünülmelidir. İşçi devrinin yüksek olduğu bir kurumda verimlilik derecesi sorgulanmalıdır. Bu yüzden, kurumlar ücret ve terfi sistemlerini tekrardan gözden geçirmelidirler. Değişen şartlarda pazarlık gücü azalan genç işgücünün deneyim kazanma arzuları ve istihdam edilebilirlik kaygısı suiistimal edilmemelidir. Tam tersi, iyi eğitilmiş ve uyum yetisi yüksek olan bu kuşağı rekabet avantajı sağlayan bir bakışla değerlendirerek bu kuşağı kurum içinde tutmanın yolları aranmalıdır. Zaten, endüstri ilişkileri sisteminden insan kaynakları yaklaşımına doğru olan geçişte de çalışanlara karşı yapılan nitelik odaklı bireysel yaklaşımlarda da (kariyer rehberliği, performans sistemi vb.) kariyer bakışının geldiği nokta görülebilmektedir. Artık, kariyerin uzun dönemli istihdam ilişkileri çerçevesinde dikey hareketlerle tanımlanmadığı günümüzde, çalışanların kendi kariyer beklentilerini yapıp yönetmeleri çalışandan beklenen istihdam edilebilirlikleri için bir gereklilik olmaktadır.

Çalışma kavramının yeni bir kimlik yarattığı ortadadır. Artan nitelik ve uyum yetileri gelişen işgücü için vasıfların rekabeti söz konusudur. İstihdam edilebilir olmak adına yaratılan bu kimliğe bürünen çalışan, çalışma hayatına tutunabilecek, bu vasıflarda yer almayanlar ise çalışma hayatının dışına sürüklenebilecektir. İşgücünün istihdamının kalıcılığında performans en önemli kriterdir. Saha çalışmasında da iş güvencesi kaygısının performans artırıcı bu yönü çalışmanın en dikkat çekici yönüdür. Bu yüzden işgücünün öncelikli olarak istihdam edilebilirliğini kuvvetlendirmek adına kendi kişiliğine uygun meslek seçimine yönlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma yerli literatür açısından R kuşağı dönüşümünü saptamaya çalışan ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu çalışma ile gelecekte Türkiye işgücü piyasasında R kuşağı tipolojisine giren çalışanların işgücü piyasasında yarattığı etkileri analiz etmek amacıyla yapılabilecek daha makro ölçekteki çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Kaynakça

- Aracı, Mehtap (2011) Ekonomik Krizin Yarattığı “R Kuşağı ve Çalışma Hayatına Etkileri, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), ISSN: 1309 -8039, 211-220.
- Banai, Moshe ve Harry Wes (2004) Boundaryless Global Careers- The International Itinerants, **International Studies of Management & Organization**, 34 (3), 96-120.
- Bora, Tanıl, Necmi Erdoğan, İlknur Üstün ve Aksu Bora (2012) **Boşuna mı Okuduk.** (3. Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Cascio, Wayne (2003) Changes in Workers, Work and Organizations Handbook Of Psychology, **Industrial and Organizational Psychology**, 12, New York: Wiley.
- Comte, Auguste (1974) **The Positive Philosophy**, Abraham S. Blumberg(Eds), New York: AMS Pres.
- Çakır, Özlem (2007) İşini kaybetme kaygısı: iş güvencesizliği, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 1(12).
- Doğan, Selen (1996) İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli, **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XII(1-2), 243-270.
- Elsby, Michael W. L.; Bart Hobijn; ve Ayşegül Şahin (2010) The Labor Market In The Great Recession. Brookings Papers on Economic Activity, [http://www.brookings.edu/~media/Projects/BPEA/Spring%202010/2010a_bpea_elsby.PDF] (17.07.2017)
- Fish, Alan ve Jane Wood (1997) Realigning International Careers-A More Strategic Focus, **Career Development International**, 2/2, 99-110.
- Fugate, Mel; Kinicki J. Angelo ve Blake E. Ashforth (2004) Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, And Applications, **Journal Of Vocational Behaviour**, 65(1), 14-38.
- Gorz, Andre (2001) **Yaşadığımız Sefalet** (Çev: N. Tural), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hall, Douglas, T. (1997) Special Challenges of Careers in the 21st Century, **Academy of Management Executive**, 11(1), 60-61.
- Harley, Sandra; Camen Muller; Audrey Collin ve Michael Collin (2004) From Academic Communities to Managed Organisations: The Implications For Academic Careers in UK and German Universities, **Journal of Vocational Behavior**, 64, 329-345.
- Higgins, Monica, C. (2001) Changing Careers: The Effects of Social Context, **Journal of Organizational Behavior**, 22, 595-618.
- Inkson, Kerr (2003) Images of Career: Nine Key Metaphors, **Journal of Vocational Behavior**, 65(1), 96-111.
- Jackson, Carl (1996) Managing and Developing A Boundaryless Career: Lessons From Dance And Drama, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(4), 617-628.
- Kurnaz, Işıl (2013) İşgücü Piyasasında “Aşırı Eğitimlilik (Overeducation)” Olgusu, **İstihdamda 3i Dergisi**, (8), 61-64.

- Mayrhofer, Wolfgang; Michael Meyer; Alexandre Iellatchitch ve Michael Schifinger (2004) Careers and Human Resource Management- A European Perspective, **Human Resource Management Review** 14, 473-498.
- Nicholson, N. (1996) Career Systems İn Crisis: Change And Opportunity İn The Information Age, **Academy of Management Executive**, 10 (4), 40-51.
- Özden, M.Cemil (2005) **Kariyerim’i Baştan Yarat’...’**, (içinde, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, (Ed. Deniz Yalım), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 159-175.
- Randstad Annual Report (2010)
[www.randstadannualreport.com/downloads/Randstad_AR_2010_Full.pdf]
(18.05.2014)
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sennet, Richard (2012) **Karakter Aşınması-Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Seymen, Oya ve Gülay Özdemir (2002) Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16(5-6), 247-271.
- Snyder, C. R. (2002) Hope Theory: Rainbows in The Mind, **Psychological Inquiry**, 13, 249-275.
- Spencer G. Niles; Hyung Joon Yoon; Elif Balın ve Norman E. Amudson (2010) Using A Hope-Centered Model Of Career Development in Challenging Times, **Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal**, 4 (34), 101-108.
- Sullivan, Sherry.E. (1999) The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda, **Journal of Management**, 25 (3), 457-484.
- Van Buren III, Harry J. (2003) Boundaryless Careers and Employability Obligations, **Business Ethics Quarterly**, 13 (2), 131-149.
- Wilson, Tony ve Gray Davies (1999) The Changing Career Strategies Of Managers, **Career Development International**, 4(2), 101-107.
- Yılmaz, Gözde (2009) **İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kısacasında Birey**, Bursa: Ekin Yayınları.
- Zeffane, Rachid ve Geoffer Mayo (1994) Career Trends and Staffing Strategies in The 1990’s, **The International Journal of Career Management**, 6(5), 30-35.