

Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı

Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN*

Eyüp BEDİR**

Geliş Tarihi (Received): 28.11.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 30.01.2017

Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışma hayatında yaşanan değişimin eğitimli işgücü üzerindeki dönüşümüne odaklanmaktadır. Eğitimli işgücü olarak tanımlanan R kuşağının Türkiye'de bilişim sektöründe varlığını tespit etmeye yöneliktir. Bu kuşağın değişimler karşısında psikolojik sözleşme algısını sorgulamaktır. Alan araştırması tekniğinin kullanıldığı çalışmada, saha çalışması için iletişim ve teknoloji şirketlerinden birinin genel merkezinde çalışan 402 kişiye ulaşılmıştır. R kuşağı değişimi saha çalışmasında tespit edilmiştir. İşgücündeki artan rekabet ortamının çalışma hayatındaki kuşaklar arasındaki sınırı bulanıklaştıran yapısı, araştırmanın en dikkat çekici noktalarından biridir. Diğer dikkat çeken yön, R kuşağının psikolojik sözleşmeye bağladıkları değerlerin düşme eğiliminde olmasıdır. Bu kuşak için, ilişkisel psikolojik sözleşmeler, işlemsel psikolojik sözleşmelere göre daha önemli görülmektedir. Daha yüksek ücret düzeyi, aynı firmada kariyer gibi beklentiler bu kuşağın psikolojik sözleşmelerinde yer almamaktadır. Değişen çalışma hayatının yeni dinamikleri bu kuşak için daha anlamlıdır. En dikkat çekici nokta, bu kuşağın iyi eğitim düzeylerine ve niteliklerine rağmen duydukları istihdam edilebilirlik kaygısıdır. Bu kaygı ve çalışma kavramına karşı oluşan tutum değişiklikleri bu kuşağın psikolojik sözleşmelerini değerlendirmelerini değiştirmektedir. Güven temasının kaybolduğu, şirket aidiyetinin azaldığı ve istihdam edilebilirlik kavramının ön plana çıktığı çalışma hayatındaki değişimle psikolojik sözleşmeye bakış açısının önemi bu kuşakta kaybolmaktadır. Önemli olan nokta istihdam edilebilirlikleridir.

Anahtar Kelimeler: *R Kuşağı, Psikolojik Sözleşme, İşgücü Piyasalarında Değişim*

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

**Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi, ebedir@gazi.edu.tr

The Pyschological Contractual Perception of the R Generation Which was Emerged by Changes in Working Life

Absract

The aim of this study is to focus on the transformation of the change in working life over the educated workforce. Defined as R generation educated workforce is intended to detect the presence in the IT sector in Turkey. This is the question of the perception of the psychological contract in the face of changes. In the study where the field research technique was used, 402 people working in the headquarters of one of the communication and technology companies were reached for fieldwork. Changes in Generation R were also identified in the field study. Employability emphasis is created in working life came to the fore. Increasing competition in the labor force blurs the boundary between work life of generations. Other caution, The R generation tends to connect the decreasing value of their psychological contract. For this generation, relational psychological contract is more important than transactional psychological contract. The higher wage level, as expectations of a career in the same company are expected to express their perception of the level of psychological contract for this generation. New dynamics of the changing work life is more meaningful for this generation. The most striking point is that this generation is concern about employability despite the good level of education and qualifications. These concerns and attitude changes that occur against the concept of work is changing the assessment of the psychological contract this generation. The theme of trust is lost, the company has declined and employability perspective on the importance of the psychological contract with changes in working life that is lost in the forefront of the concept of belonging to this generation. The important point is employability.

Keywords: *R Generation, Psychological Contract, Labor Changes in the market*

Giriş

21. yüzyıl, küreselleşmenin derinleşmesiyle çalışma biçimlerinde ve işgücünde değişimlerinin gözlenebildiği bir dönemi simgeler. Üretim süreçlerinin örgütlenme biçimlerinde yaşanan sosyo-teknolojik değişiklikler, hem genel olarak çalışma kavramının doğasını hem de işgücünün yapısını değiştirmeye başlamıştır.

Esnekleşen istihdam koşulları çalışma koşullarının bireyselleşmesine yol açmakta, daha fazla kâr ve daha az istihdam anlayışına kaydırmaktadır. Yaşanılan bu değişim işgücü üzerinde

de bir dönüşüm başlatmıştır. Yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen kurumlar, çalışma hayatının değişen beklentilerine uyum sağlayan, niteliğin ve bilginin ön plana çıktığı işgücü yaratmışlardır. Çalışma hayatı dönüşümünü, nitelikli işgücü üzerinden gerçekleştirmekte ve beklentileri ile uyumlu profesyonel bir çalışan tipi oluşturmaktadır.

Çalışma hayatındaki belirsizlik ortamı, işgücünün çalışma kavramına karşı tutumunu etkilemektedir. Çalışma kavramı bilişsel, kişisel ve sosyal bir içeriğe sahip olmakta, işgücünün tüm bilişsel ve kişisel özelliklerini ve işe karşı tutumunu değiştirmektedir. Çalışanlar bu değişime, hem bedenen hem de psikolojik olarak kendilerini hazırlamak, karakterlerini de değişime uydurmak zorunda kalmaktadır.

İstihdam edilebilir olmak adına çalışma hayatının yarattığı profesyonel kimlik, bu karakter değişiminin sınırını belirlemektedir. Bu sınır, doğum yıllarına göre ayrılan kuşakların, kuşak farklarını silikleştirmeye başlamaktadır. Öyle ki, değişime adapte olan doğum yıllarını temel almayan bir kuşak yaratılmaktadır.

Bu çalışmayla, çalışma hayatında ortaya çıkan yeni dinamiklerin, eğitimli gençlerin istihdam kararlarını nasıl şekillendirdiği sınanmaya çalışılmıştır. Özellikle, iyi eğitimli genç işgücünde yaşanan R kuşağı dönüşümü tespit edilmek istenmiştir. Bu kuşağın psikolojik söyleme algısı irdelenmektedir. Literatürde, çalışma hayatında yaşanan değişimi pek çok yönden analiz etmeye çalışan çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, bu çalışma literatürdeki çalışmalardan farklı olarak, ilk kez kuşak dönüşümü çerçevesinde, kuşağın değişimle geçirdiği yönleri analiz ederek, işgücünün günümüz çalışma hayatı şartlarında geldiği noktayı sorgulayan bir durum tespitini yapmaktadır.

Çalışmanın temel hipotezi, Türkiye işgücü piyasasında nitelikli işgücünün istihdam 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. Çalışma Hayatında Kuşaklar

Tarihsel süreç içerisinde, her kuşağın birbirlerini etkileyen kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile sosyal ilerlemenin

gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür (Comte,1974, ss.635-641). Aslında her kuşak birbiriyle bağlantılı ancak, bir o kadar da farklı özellikleri barındırmaktadır. Aynı yıllarda doğmuş, yaşadıkları zamandaki ekonomik, kültürel, siyasal, sosyal olaylardan ve toplumun o anki hâkim değerlerinden etkilenmiş, aynı zaman diliminde yer aldıkları için ortak yönleri de bu payda da gelişmiş insanların oluşturduğu topluluk olan kuşak kavramı (Altundağ, 2012, s.204) Comte'nin belirttiği gibi birbirlerini etkileyerek gelişmiştir.

Kuşak kavramında ana vurgu, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu olarak öne çıkmaktadır (Keleş, 2011, s.129). Her kuşak, kuşağına uygun bir davranış biçimi sergilemektedir. Aynı tarihsel ve sosyal zamanda ve durumda doğan kuşaklarda bu bir bütünlük yaratmakla birlikte, söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade etmektedir.

Her kuşak, kendine özgü özellikleri, değer yargıları tutumları güçlü ve zayıf yönleri ile var olmaktadır (Lower, 2008, s.82). Belirli zaman aralıklarında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerine sahip olduğu için her kuşağın ortak karakteristik özellikleri oluşmaktadır. Bu yüzden de, ortak değer yargıları temelinde, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler göstermekte, diğer kuşak grubunun özelliklerinden ayrılmaktadır (Chen, 2010, s.132). Günümüzde ise, yaşanan değişimden ötürü tanımlarda geçen süre anlamını yitirmeye başlamıştır. Bir kuşağı bir araya getiren doğum tarihinden ziyade çalışma hayatında istenen profesyonel kişilik ve karakter özellikleri ile daha ön plana çıkmaya başlamıştır.

Çalışma hayatında kuşaklar sınıflandırılırken bir kuşağın ne zaman bittiği, diğer kuşağın ne zaman başladığı ile ilgili kesin bir ayırım yapılamasa da (Manion, 2009, s.16) kuşaklar; sessiz kuşak, baby boomers, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ya da milenyum kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışma yaşamında ise, Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere, dört kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında birlikte görev almaktadır. Ancak, günümüzde yaşanan değişim kuşaklar üzerinde de etkisini göstererek kuşak sınıflandırması içerisinde yeni bir kuşak tanımlaması daha yaratmıştır. R kuşağı (recession generation) olarak tanımlanmaya başlayan bu yeni kuşak, 2008 ekonomik kriz sonrasında oluşmaya başlamış ve artık kuşak sınıflandırılması içerisinde yerini almaktadır.

1.2. Kuşak Mutasyonu: R Kuşağı ve Tipolojisi

Çalışma hayatında yaşanan değişim, özellikle 2008 ekonomik kriz sonrasında recession generation olarak ifade edilen yeni bir kuşak tanımlaması yapmıştır. Bu yeni işgücü profili, kriz

döneminde yaşanan işten çıkarmalar nedeni ile sorumlulukları artan ve kariyer anlamında daha hızlı gelişen, performansa dayalı işgücü olarak anılmaktadır (Ranstad Annual Report, 2010).

Ranstad'ın 2010'un üçüncü çeyreğinde (5-22 Ağustos) yayınladığı Workmonitor Projesinde, 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 bir kuşağı temsil etmektedir. Kuşak oldukça vasıflı, iyi eğitilmiş bir kuşağı ifade etmektedir. Ancak bu özelliklerine rağmen ne unvanlarında ne ücretlerinde ne de yan haklarında bir iyileşme görülmemektedir (Aracı, 2011, s.213).

Performansa dayalı işgücü olarak tanımlanan bu yeni kuşak, kriz sonrasında görev tanımlarının kapsamının genişletilerek, üç dört kişinin işini bir arada yürütmek zorunda kalan ve bunda da başarılı olup, işverenlerin beklentilerini artırarak, işsizliğin boyutunu derinleştirmektedir. İş arayanlar, iş bulabilmek için kendilerini daha fazla geliştirmek zorunda kalmakta, çalışma hayatında yer alanlar ise yeteneklerini geliştirmek zorunda bırakılmaktadır. Yaratılan bu durumun hem işsiz olan işgücüne hem de çalışan işgücüne yansımaları doğmaktadır (Michael, Elsby, Hobijn, Bart ve Şahin, 2010, s.368).

Y kuşağının işini kaybetme korkusuyla mutasyona uğramış hali olarak ta tanımlanan R kuşağı, kriz sürecinde yüksek performans göstererek krizi kazanca dönüştüren kuşağı ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, kimine göre (P. Virno) kapitalizmin yarattığı hoşnutsuzluğu nasıl kendi amaçlarına uygun biçime sokmayı başardığını göstermektedir (Bora, Bora, Erdoğan ve Üstün, 2012, s.121). Bu kuşağın en önemli değer taşı, yetenekleridir. Yeni yetenekleri, istihdam edilebilirliklerinde en temel etkeni oluşturmaktadır. Çalışanların, sürekli kendini ve yeteneklerini geliştirmek zorunda kalması, yaşam boyu istihdamı bir istisnaya dönüştürmüştür. İşletmelerin çalışanlara kademeli ilerleme sunduğu geleneksel kariyerin değişmesi, bireyleri kariyer ve istihdam sorumluluklarını üstlenmeye itmektir. Bu nedenle de; çalışanların, işsizlerin ve işgücü piyasasına gireceklerin kaderi, işgücü piyasasında rekabet edebilme yetilerine sıkı sıkıya bağlı bir hale gelmektedir. İstihdam edilebilirlik yaşam boyu öğrenmeyle birlikte, istihdam sorumluluğu artan bir şekilde bireye yüklemektedir (Bydanova, 2008, s.8). Bu bakımdan, kuşaklar arasındaki doğum tarihlerine göre yapılan ayırım silikleşmeye başlamış olup, işgücü niteliklerine göre sınıflandırmaya tabi tutan bir kuşak algılaması oluşmaya başlamaktadır. Nitelikleri, yetenekleri ile ön plana çıkmak zorunda kalan işgücü profili değişimle gelen bir profesyonel kişilik yaratmaktadır. Doğum tarihlerinden ziyade, bu profesyonel kişiliğe bürünmek istihdam edilebilirliğin bir parçası haline getirildiği için yeni kuşak bu değerler üzerinden oluşmaktadır.

R kuşağının temel özelliklerinin çıkış noktası, kişisel uyum yetenekleridir. Çünkü işgücünün niteliklerinin yükseltilmesi, işgücünün davranışsal özellikleri yetkinliğinin artırılması ile mümkün olmaktadır. Çalışanın kişiliği, çalışma hayatının istediği davranışı sergileyebilmesi için önemli bir araç haline gelmektedir. Kişinin özelliklerini ortaya koyan bileşenlerin oluşturduğu ve onu sahip olduğu özelliklere dayanarak başkalarından ayırt eden öğeleri taşıyan kişilik (Cüceloğlu, 2003, ss.404-405), günümüzde yaşanan değişimlerle bir dönüşüm sürecine girmektedir. Bu süreçte kişinin sahip olduğu iyi eğitim düzeyi ona sadece çalışma hayatının kapısını aralarken, sahip olduğu uyum yetisi kişiye istihdam şansı sağlayacaktır. Uyum yeteneği sayesinde, değişen çalışma anlayışının günümüzde istediği istihdam özelliklerini sergileyebilmek adına vasıflarını artırmak zorunda kalan, birden fazla iş yükünü üstlenen bu kuşağın artan iş yükleri bu kuşağın kariyer hareketlerini de değiştirmektedir. Yeni iş yükleri kuşağa daha bir üst pozisyon vaat etmek yerine muğlak yatay hareketler şeklinde iş pozisyonlarını yana doğru geliştirme eğilimi göstermektedir. Aynı zamanda artan iş yüklerine rağmen ücretlerinde de bir artış olmamaktadır. Buna rağmen, R kuşağı artan iş yüklerini, iş garantisi algısı olarak görmeye başlamışlardır. Y kuşağının özelliklerini bir derece daha yukarıya taşıyan R kuşağı özelliklerini, yukarıda anlatılanlar ışığında şu şekilde tablolatabiliriz.

Tablo: 1

R Kuşağı Değişim Noktaları ve Genel Özellikleri

<p>Ücret: Performansa Göre Ücret Kariyer: Muğlak Yatay Hareketler Ödül/Motivasyon: Yeni Bir İş Sorumluluğu Tutum: Baskı Altında Çalışma, İyimser, Umut Odaklı, Duygu Yönetimi, Özerklik Çalışma Kavramı : İş Odaklı Bir Yaşam, Mesai Saatleri Dışına Taşan Her Yerde İş Kimliğini Taşıyan Bir Çalışma Anlayışı Nitelikler : İşlevsel Esneklik Yönü Artmış, Çok Yönlü ve Daha Vasıflı Genel Özellikler: Baskı Altında Çalışma, Yaratıcılık, Yenilikçi Çözümler Geliştirme, İnisiyatif Alabilme, Değişime Uyum, İyimser, Umut Odaklı Tutum, İş ve Özel Yaşamı Birlikte Yaşayabilen, Mücadeleci, Aynı Anda Birden Fazla Sorumluluk Üstlenebilme Yeteneği, Kendini İşe Adayan, Kendini Sürekli Güncelleyebilme Yetisi, Çok Yönlü Daha Vasıflı Nitelikler, Kendi Gelişiminden Sorumluluk Güdüsü</p>

Yeni Kapitalizm kültürü isimli kitabında Sennett, çalışma hayatında yaşanan değişime karşı, bu değişimlerle başa çıkabilecek, meydan okuyabilecek nitelikli bir işgücü profilinden bahsetmektedir (Sennett, 2009, ss.3-4). Sennett bu değişimle sadece belli özelliklere sahip çalışanların başarılı olabileceğini iddia etmiş ve bu özellikleri üç kategoride toplamıştır.

İlk özellikleri zamanla ilgilidir. Değişimin getirdiği etkilerle birden fazla iş yapan, sorumlulukları artan, iş ve özel yaşamı birbirine geçmiş, belirsiz bir istihdam yapısı içerisinde çalışanların zamanın bu belirsizliğine uygun nitelik geliştirme özelliklerinin olması gerektiğini vurgulamıştır. İkinci özellikleri, bu işgücün nitelikleri ile ilgili olmuştur. Öyle ki, değişimin hızı niteliklerin sürekli güncellenmesini gerektirdiğinden, bu yük çalışana bırakılmış ve çalışan kendi gelişiminden sorumlu tutulmak zorunda kalmıştır. Çalışanlar sadece bir şeyi iyi yapmakla yetinmeyip, birden fazla işi çok iyi yapmak yükümlülüğü altına girmiştir. Üçüncü özellikleri ise, sürekli meydan okuma güdüleridir.

Değişimin yeniden tanımladığı yeni çalışan tipi çalışanlara pozisyonları ne olursa olsun her an işsiz kalabilecekleri, garantili bir iş yaşamına sahip olmadıkları gerçeğini hissettirmektedir. Bu yüzden, Sennett yeni bir işgücü kişiliği oluştuğunu vurgulamaktadır. R kuşağı da Sennett'in vurguladığı bu özellikleri tipolojisinde barındıran bir kuşak olarak doğmuştur. Buna göre, bu yeni kişilik şu temellerle oluşmaya başlamıştır (Busch, 2009, s.4).

Profesyonel olarak nitelikleri yüksek olan, kendini işe adayan, kendi gelişiminden sorumlu, inisiyatif kullanabilen, her zaman yeni bir şeyler öğrenmeye hazır, değişime açık ve meraklı olan, stresle baş edebilen, zor durumların üstesinden gelebilen, takım çalışmasına yatkın bir kuşak özellikleri vardır. Bu kuşağın sorumluk alma yönleri güçlü, kendine güvenen birden fazla işi üstlenebilecek, niteliklerini sürekli güncelleyebilen ve kendi istihdam edilebilirliğini düşünüp buna göre kendini çalışmaya adapte edebilecek bir çalışan tipi yaratılan profesyonel kişiliğin olmazsa olmazları olmuştur. Ancak, bütün bu özelliklerin yanında en önemli özellikleri değişime uyum yönleri olmaktadır. Buna göre, iyimserlik, öğrenme eğilimi, açıklık, içsel kontrol odağı ve genelleştirilmiş öz etkinlik olarak öncesinde detaylı olarak bahsettiğimiz kişisel uyum yetenekleri bu kuşağın en önemli tipolojisini oluşturmaktadır (Fugate, 2004, s.21). Bu kuşağın sosyal vasıfları ise, baskı altında çalışma, adanma, güvenilirlik, hayal gücü, yaratıcılık ve insanlarla iyi geçinme ve öğrenme istekliliği şeklinde tanımlanabilmektedir. Öyle ki, bu özellikler işgücüne yeni gireceklerin bitirdikleri bölümlerden ziyade bu bireysel niteliklere ne derece sahip olduğu kimine göre daha da önem arz etmektedir (Greatbitch ve Lewis, 2007, s.14).

R kuşağı tipolojisi aslında günümüzün istihdam edilebilirlik vasıflarını ifade etmektedir. Bu şekilde çalışanlar kendi potansiyellerini geliştirerek hem istihdam edilebilir kılınacaklar hem de bu nitelikleri ile rekabet ortamında firmalarını stratejik hedeflerine ulaştırmada katkıda bulunacaklardır. Bu tipoloji yaratıcı, yenilikçi çözümler geliştirebilme, inisiyatif alabilme, takım halinde sorunları çözebilme, sorunları çözerken bir dizi stratejiyi uygulayabilme,

koşulları ve verileri göz önüne alarak varsayımları test edebilme özelliklerinden oluşmaktadır. Yeni durumlara uyum gösteren, vizyon ve buna eşlik edecek proaktif plan geliştiren, kişisel vizyon ve amaçlarını belirleyebilen, kendi kişisel gelişimini yönetebilen ve öğrenme için heyecan duyan (Leggath-Cook, 2007, s.22'den aktaran Yılmaz, 2009, ss.123-124-125) bir yapıdan inşa edilmeye başlanmıştır. Artık çalışma şartları, istihdam edilebilirliği vasıfların ötesinde gören bir yaklaşıma taşınmaktadır. Buna göre, nitelikler sadece eğitim hayatında elde edilen nitelikler olmaktan çıkıp, eğitim hayatından sonrada çalışma hayatında olduğu sürece devam edecek niteliklerle oluşturulmaya başlamıştır. Özellikle, çalışanların tamamlayıcı nitelikler kazanarak işlevsel esnekliğe sahip olabilmeleri, birden fazla işi yapabilme nitelikleri önem kazanmaya başlamıştır. R kuşağının özellikleri de zaten işlevsel esnekliğe sahip özelliklerden doğmaktadır. Birden fazla iş yaparak, daha yüksek düzeyli iş performansı sergilemesi, davranışsal ve sosyal yetkinlikler elde etmesi tipolojisinin en belirgin özellikleri olmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, bu kuşakta vurgulanan nitelik vurgusu ve kendini geliştirme sorumluluğu hayat boyu çalışan üzerine yüklenmektedir (Hallier, 2009, s.850). İşlevsel esneklik bu noktada hayat boyu sürdürülebilir bir kavram olmaktadır.

1.3. Değişen Psikolojik Sözleşme Yapısı

İlk olarak, 1938'de Chester Barnard tarafından ele alınan psikolojik sözleşme kavramı “çalışanların sosyal, psikolojik ve daha farklı ödülleri elde etmek için kurumsal amaçlara sadakat konusunda ikna edilmesi gerektiği” yaklaşımı şeklinde ifade edilmiştir (Purvis ve Mark, 2003, s.216). Psikolojik sözleşme, “çalışanın kurum için yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, kurumun ise bunun karşılığında çalışanlara sürekli iş ve terfi fırsatları sağlamasını” ifade etmektedir (Robinson, 1996, s.578). Her iki tarafının birbirine karşı beklenti içinde olduğu psikolojik sözleşme, çalışan ile firması arasında yazılı olmayan beklentiler toplamı olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, karşılıklı sözleri ve yükümlülükleri içeren akit istihdam ilişkilerindeki karşılıklı beklentilere ve yükümlülüklerle ilişkin algılardan oluşmaktadır. Bu algı, çalışanların istihdam ilişkisi sınırları içinde adil bir değişimin ne olduğuna ilişkin açıklanmayan inançları, beklentileri ve sorumluluklarını içermektedir (Maguire, 2002, s.168). Çalışanın çaba ve bağlılık göstererek sorumluluğunu yerine getirdiği sözleşme yükümlülüğüne göre, işverenin de buna karşılık iş güvencesi, ücret, kariyer imkânı gibi hakları sağlaması beklenmektedir.

Psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler, daha çok yüksek ücret, performansa dayalı ücret, kısa dönemli çalışma gibi maddi konuları içerirken; ilişkisel sözleşmeler ise açık uçlu ve nispeten daha belirsiz anlaşmalar olarak

ifade edilirken uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve bireysel problemlere destek olma gibi unsurları içermektedir (Şahin, 2010, s.89). İşlemsel sözleşmeler, daha kısa dönemli, çalışma kapsamına odaklı maddi yükümlülüklerle ilgili iken; ilişkisel sözleşmeler, uzun süreli yerine getirilmesi beklenen yükümlülüklerle ilgili olup, güven ve bağlılık gibi olgulara dayandırılabilen sosyo-duygusal yükümlülüklerin oluşmasını sağlamaktadır (Şahin, 2010, s.89).

Tarafların birbirlerini algılama biçimlerini, çalışma hayatından beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme günümüzde tarafların birbirinden beklentilerini de değiştirmektedir. Yeni psikolojik sözleşmenin, en önemli özelliği değişim ve belirsizliktir. İstihdamın istikrar, süreklilik, tahmin edilebilirlik, adalet gelenek ve karşılıklı saygı gibi özellikleri artık içermediği; yeni özelliğin kendine güven, esneklik ve uyum olduğu vurgulanmaktadır (Kakabadse, Bank ve Winnicombe, 2004, s.62). Öyle ki, kısa dönemli ilişkilerin yaşandığı çalışma süreçlerinde şirket aidiyeti kavramı değişmiş olup, istihdamın yarattığı nitelikli işgücü ile gelişen kendine güvenme güdüsü çalışanın algı güdüsünü de değiştirmeye başlamaktadır. İşgücünün aidiyet duygusu uzun vade yok anlayışı ile kaybettirildiği için firma ve işgücü arasındaki bağlarda giderek kopmaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşme sadece çalışana bir kimlik kazandırmakta aynı firmada uzun yıllar kariyer yapma düşüncesinden uzaklaştırmaktadır (Bauman, 2005, s.37). Buna göre, kariyer süreci artık çalışanların ellerine bırakılmakta ve bu süreçte bütün vasıfları edinmenin zorunluluğu ile çalışan baş başa kalmaktadır. Yaşam boyu öğrenme ve rekabet kişiliklerinin bir parçası haline getirilmek zorunda bırakılmakta, istihdam güvencelerinin bir sigortası olarak görülmeye başlanmaktadır. Bu nedenle paternalizm yerini kendine güvene bırakmıştır (Cascio, 2003, s.403).

Tablo: 2
Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklar

Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
İstikrar, tahmin edilebilirlik	Değişim, belirsizlik
Süreklilik	Geçicilik
Standart çalışma	Esnek çalışma
Bağlılığa ve sadakate değer verme	Performansa ve vasıflara değer verme
Paternalizm	Kendine güvenme
İş güvencesi	İstihdam güvencesi
Doğrusal kariyer gelişimi	Çoklu kariyer
Bir defalık öğrenme	Yaşam boyu öğrenme
Çalışan kimliği ve değeri işletme tarafından belirlenir.	Çalışan kimliği ve değeri çalışanın kendisi tarafından belirlenir.
Büyüme için temel yol terfi	Büyüme için temel yol kişisel başarı hissi

Kaynak: Cascio, W. (2003). "Changes in Workers", Work and Organizations Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology", Newyork: Wiley, (12), 403.

Küreselleşme ve yansımalarının çalışma hayatında etkileri ortaya çıktıkça, çalışma kavramının anlamını yitikleştirdiği görüşü de artmaya başlamaktadır. Esnek çalışma biçimleri, ana odaklanan bir anlayış ve niteliklerine rağmen her an işini kaybetme kaygısı günümüzün belirsizlik etkili bir bireyselleştirici gücü olmaktadır (Sennett, 2012, s.129). Yalnızlaşan ve bireyselleşen işgücünün aidiyet duygusunu uzun vade yok anlayışı ile kaybettirildiği için firma ve işgücü arasındaki bağlarda giderek kopmaktadır. Bu yüzden, psikolojik sözleşme sadece çalışana bir kimlik kazandırmakta önceden aynı firmada uzun yıllar kariyer yapma düşüncesinden uzaklaştırmaktadır (Bauman, 2005, s.37).

1.4. Yeni Kuşağın Psikolojik Sözleşme Teması

Temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden esnek hareket yeteneğine sahip (Keser, 2002, s.184) bu kuşağın, psikolojik sözleşmeleri de geleneksel sözleşmelerden farklılaşmaktadır. Mesai saatlerinden çıkarak, işi hayatıyla özdeşleştiren, işini bir kimlik gibi taşımak zorunda kalan bu kuşak, esneklik özelliğinden dolayı çalışma kavramına farklı bir tutum sergilemektedir. Değişimin, bu kuşağa kattığı en büyük değer taşları, sürekli kendini yenileme güdüleridir. Öyle ki, bu durum Sennett'e göre çalışanın çalışma hayatındaki konumunu koruma yeteneği belli bir işi ne kadar iyi becerebildiğinden değil, henüz öğrenmemiş yeteneklerini ne kadar kısa sürede öğrenebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Sennett, 2010, s.422). Psikolojik sözleşmede sürekli kendini geliştirme özelliği çalışanın üzerindeki en temel yükümlülük olmaktadır. Bu yüzden, bu temel yükümlülük entelektüel bilişsel düzeyi, iletişim becerisi, sosyal uyum

yetisinin gelişmiş olması, organizasyon kurabilme, çabuk ve etkili çözümler üretebilmesi gibi özelliklerle psikolojik sözleşmelerinin çizgilerini oluşturmaktadır.

Sürekli kendini geliştirme özelliğinin, çalışana atfedilmiş olması, esnek çalışma biçimleri ve entelektüel vurgu işgücünde bireyselleşme de yaratmaktadır. İşgücünde çalışma ortamının işgücüne esnek ve daha fazla bireysel iş görme nitelikleri katmasıyla işgücünün ortak amaçlar için bir araya gelmesi, yönetilmesi ve ortak bir örgüt kültürü oluşturabilmesini güçleştirmektedir (Keser, 2005, s.191). Artık yaşam boyu işler yok (Bauman, 2000, s.55) kuralının işlerlik kazanması, çalışanın kendisiyle ve diğer çalışanlarla rekabetine dönüşmektedir. Böylelikle, işgücünün parçalanma ve bireyselleştirilme süreci, çalışanlar arasındaki ayrışmaları da derinleştirmektedir (Kart, 2011, s.1182). Bu kuşağın yüksek vasfı, heterojen yapısı, mobilitenin yüksek oluşu psikolojik sözleşmeyi bireyselleştirmektedir. Bu yüzden, psikolojik sözleşmede her çalışanla bireysel bazda yapılan, çalışanın performans ve niteliklerine göre ücretlendirmelere tabi olduğu işverenle pazarlıklarını nitelikleri ölçütünde yapabilen bireysel bir formata dönüştürmektedir.

Çalışanların, esneklik yönleriyle farklı görev ve faaliyetleri yapabilmesi; ben bu işi yaparım, şundan sorumluyum şeklinde tanımlayabileceği sabit bir görevinin olmaması (Sennett, 2012, s.18) R kuşağının psikolojik sözleşmelerinde değişimi başlatan nedenlerdir. Sermayenin kendi 'çalışan seçkinini' yaratması (Gorz, 2001, ss.68,69) ve entelektüel faaliyetlere ilişkin nitelikleri ön plana çıkarması da bu değişimi hızlandırmaktadır. Özellikle de çalışanların görev tanımlamalarında bir netlik oluşturulmadan (Sennett, 2012, s.22), esneklik ilkesinin, işin gereklerine ve yüküne göre de biçim alabilmesi (Jessop, 2009, s.162), psikolojik sözleşmedeki çalışanın görevini yerine getirmek yükümlülüğünü yapmasında farklı algılar yaratmaktadır. Sözleşmedeki en temel görev yükümlülüğü, bir belirsizliğe dönüşerek her işi yapabilme yükümlülüğüne dönüşmektedir. Sürekli kendini geliştirme ve entelektüel vurgu çalışanlarda, eğitim, yaş, bireysel ve fark yaratıcı özellikleri, cinsiyet ve iş deneyimine kadar tüm niteliklerinin birer verimlilik ve kar stratejisine dönüştüğü bir psikolojik sözleşme alt yapısı hazırlanmaktadır. Çalışanın, istihdam edilmesinde öncelikli karar unsuru, adayın kişiliği ve çalışma karşısındaki tutumudur ki (Gorz, 2001, s.66), bu özellikler R kuşağının tipolojisini oluşturmaktadır.

Çalışanlardaki niteliği verimliliğe dönüştürecek unsur, çalışanların bütün niteliklerini özgürce kullanabilecekleri bir atmosferden geçmektedir. Bu yüzden

çalışanın iş özerkliği, performansı artırıcı bir özellik olarak (Aguiton, 2005, s.112) psikolojik sözleşmelerinde yer almaya başlamıştır. İş prosesine uygun, anında karar alma ve karar vermeyle özdeşleştirilen özerklik yüksek üretkenlik ve etkinliğe yol açan motivasyon ile çalışanın işe katılımını yönlendiren bir işlevi olmaktadır. (Mann, 2007, s.554). Çalışanı iyi eğitilmiş, özgün ve yaratıcı kendine güvenli bir imaj çizme gibi özelliklerle ifade eden kavram (Kart, 2010, s.128) kimine göre, çalışanın kendi üzerindeki kontrolünü sağlama, kendini sürekli geliştirme ve işe ilişkin sorumluluğunu genişletme isteğini artırma amacı taşımaktadır. Özerklik çalışanın işini kaybetmemesi için zorunlu bir koşul olmaktadır (Kart, 2010, s.184). Bu yüzden, amaç çalışanı daha bağımsız kılma anlayışının arkasında yine verimlilik ve kar kokan çalışanın gerçekte özerk kılınması değil, çalışmaya daha fazla özendirilmesi (Sennett, 1992, s.123) düşüncesi vardır.

Psikolojik sözleşmeye eklenen bir diğer unsur, duygusal emek kavramıdır. Çalışanın kendi kişiliğini askıya alarak, bütün duygularını işe ilişkin profesyonel bakışa çeviren bu tutumda, çalışanın işi için en uygun duyguyu ve neticesinde en uygun davranışı sergilemesi beklenmektedir. Çalışanın, çalışma alanında kendi gerçek duygularını gizleyerek gerçek duygularını değiştirmelerini zorunlu hale getiren, iş sürecine göre maske seçtiren ve sürekli iyi görünmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerine yol açan (Kart, 2010, s.318) bir güdü yaratılmaktadır. Bu durum, çalışanın kendisine yabancılaştırırken, firması ile istihdam ilişkisi kurabilmesi bir uyumsuzluk yaratmakta ve çalışanın otantik kimliği kaybolmaktadır (Ashforth, Blake, Humphery ve Ronald, 1993, s.107). Bu da işgücünde duygusal uyumsuzluk, metalaşma ve yabancılaşma yaratmakta (Kart, 2010, s.326) işgücünü aynı kılıflara sokmaya çalışan robot bir karakter yaratmaktadır.

Bu kuşağın, psikolojik sözleşmelerini algılamalarında değişim görülen noktalardan biri de, güven kavramına ilişkindir. Çalışanın her an işten çıkartılabileceği kaygısı, işverenin ise her an çalışanın işi bırakıp başka bir işletmeye geçebileceği düşüncesi güveni algılama biçimini de değiştirmektedir. İstihdam edilebilirlik kavramı ve yeni kariyer yaklaşımları, bireyselleşen nitelikli işgücü, şirket aidiyetini kaybeden bir işgücü yaratmaktadır. Bu yüzden de, güven taraflarca farklı algılanabilmektedir. (Pate ve Malone, 2000: aktaran Dikili, 2013, s.209). İşverenin sözleşmeye her uymayı, çalışan tarafından bir ihlâl gibi değerlendirilmeyebilir. Bu süreçte, işsizlikle karşı karşıya kalanların çoğunun eğitilmiş ve nitelikli olmasından kaynaklı, işsizliğe bakışın değiştiği bir çalışma anlayışında, istihdamda kalma, çalışanın yükü olduğundan, güven sadece çalışan için elde ettiği işinin kimliği ve aldığı ücret olmaktadır (Sennett, 2009, s.63). İş güvencesinin yitirilip istihdam edilebilirlik kavramının ön plana

çıkmasıyla, işverene karşı duyulan güvenin giderek azalması psikolojik sözleşmedeki bu unsura da farklı bir bakış getirmektedir. Şirket aidiyetini kaybetme duygusu bu noktadan türemektedir. Kendi duygularına yabancılaştıran bir çalışma hayatı, işverene karşıda profesyonel bir bakışı getirmekte ve işi basamak olarak kullanan bir işgücü yaratmaktadır. Bu yüzden, güven bağı azalmaktadır

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde evren ve örneklem seçimine ilişkin bilgi verilerek veri toplama yöntemi ve verilerin analiz yöntemi güvenilirlik analizlerini de içeren bilgilerle açıklanacaktır.

2.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de ki telekomünikasyon sektöründeki iletişim ve teknoloji şirketleridir. Bu sektörün seçilmesindeki amaç değişime yön veren sektörde yer almasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde, küreselleşme ile başlayan değişimin varlığını ve yayılımının nedenini ulaşılan yüksek bilgi ve iletişim teknolojisine bağlamak mümkündür (Friedman,2000: 348’ten aktaran Özdemir, 2009, s.67). Çünkü sektörün yapısı bilgi odaklıdır. 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.

Bu doğrultuda bir yıllık dönemde genel merkezde çalışan 490 kişiye ulaşılmıştır. Bu kişiler imkânlar ölçüsünde ulaşılabilen departmanlardan keyfi olarak seçilmiştir. En kolay ulaşılabilen birimlerin örnekleme alındığı keyfi örnekleme yoluyla (Alptekin, Tekin ve Özdemir, 2015, s.23) ünvan, departman, kıdem ayrımı yapılmadan ulaşılabilen çalışanlar seçilmiştir. Ancak 88 anket formu gelişigüzel doldurulduğundan dolayı araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bunun sonucunda, 402 anket geçerli sayılmış ve analizler bu formlarda yer alan bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak hazır anketler kullanılmıştır. R kuşağının tespiti için R kuşağını tanımlamaya yardımcı sorular Aracı 'nın (2011) makalesinden aktarılarak 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.

Tablo: 3**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/eğitime katıldım.			X	X	X

Psikolojik sözleşme ölçeği olarak da Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş on yedi maddelik beşli likert kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin, 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçmektedir.

Tablo: 4
Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

	Ölçek Maddeleri	Tam R Kuşağı	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Diğer Kuşak
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.	2.16	2.26	1.84
2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	4.11	4.08	4.50
3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.	3.22	3.77	4.46
4	İşte her şeye karışmamak önemlidir	2.47	3.12	4.00
5	Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.	3.05	3.64	4.44
6	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	4.16	4.13	3.90
7	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	2.20	2.22	2.04
8	Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	3.27	3.60	3.64
9	Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	2.45	2.67	2.88
10	Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	2.18	2.82	3.70
11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1.91	2.46	2.98
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi... vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.	2.84	3.50	4.18
13	Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım vardır.	2.51	2.93	3.72
14	Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	2.32	2.68	3.58
15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	2.11	2.07	2.16
16	Bu firmada sonuna kadar çalışırım.	2.94	3.64	4.30
17	Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışıyorum.	2.16	3.01	2.46

2.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri konusunda ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Tablo: 5
Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Madde sayısı	Standart Alfa Değeri
R kuşağı	15	0.690
Psikolojik Sözleşme	17	0.681

2.4. Verilerin Analiz Yöntemi

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

3. Araştırmanın Bulguları

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

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. Örneklem büyük çoğunluğunu 26-31 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır (%32,6); daha sonra 32-36 yaş grubu gelmektedir (%28,4). Örneklem 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). Örneklem büyük çoğunluğu personel (%47,5) ve orta düzey yönetici (%20,1) den oluşmaktadır.

Tablo: 6
Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	210	% 52,2
	Bay	192	% 47,8
Yaş	21-25yaş	107	% 26,6
	26-31 yaş	131	% 32,6
	36 yaş	114	% 28,4
	37-41yaş	37	% 9,2
	41 yaş ve üstü	13	% 3,2
Eğitim Durumu	Ön Lisans	4	% 1,0
	Lisans	13	% 28,1
	Yüksek Lisans	285	% 70,9
Medeni Durum	Bekâr	225	% 56,0
	Evli	127	% 31,6
	Dul/Boşanmış	49	% 12,2
Sektördeki Toplam Hizmet Süresi	1 yıldan az	3	% 0,7
	1-5 yıl	140	% 34,8
	6-10 yıl	123	% 30,6
	11-15 yıl	95	% 23,6
	16-20 yıl	37	% 9,2
	20 yıldan fazla	4	% 1,0
Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	75	% 18,7
	1-5 yıl	216	% 53,7
	6-10 yıl	95	% 23,6
	11-15 yıl	16	% 4,0
Kurumdaki Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	7	% 1,7
	Orta Düzey Yönetici	81	% 20,1
	Alt Düzey Yönetici	62	% 15,4
	Personel	191	% 47,5
	Diğer	61	% 15,2

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

Tablo: 7
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 psikolojik sözleşme, iş tatmini ve değişken kariyer yönelimi üzerinde etkilerinin analizi R Kuşağı tipolojisinin diğer kuşaklardan ayrımı noktasında önem taşımaktadır. Kişilik yapılarının, bu değişken üzerinde fark yaratıcı bir unsur olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo: 8
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					

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 noktalardır. 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 1 yıldan az çalışma hayatı deneyimine rastlanmamıştır.

3.3. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo: 9
Psikolojik Sözleşmenin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

	Demografik Değişken	Test istatistiği	sd1	sd2	P_değeri.
Tam R Kuşağı	Yaş	47.735	2	151.465	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Yaş	14.695	2	156.441	0.000*
Diğer Kuşak	Yaş	0.728	1	14.725	0.407
Tam R Kuşağı	Eğitim	24.119	1	18.354	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Eğitim	19.808	2	97.512	0.000*
Diğer Kuşak	Eğitim	7.196	1	41.825	0.010*
Tam R Kuşağı	Medeni Durum	7.245	2	18.584	0.005*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Medeni Durum	6.017	2	124.3332	0.003*
Diğer Kuşak	Medeni Durum	1.438	1	22.396	0.243

Tam R Kuşağı	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	2.940	2	108.581	0.057**
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	6.453	4	21.517	0.001*
Diğer Kuşak	Sektördeki Toplam Hizmet Sayısı	0.793	2	19.504	0.467
Tam R Kuşağı	Mevcut Firmadaki i Çalışma Süresi	14.956	2	70.278	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	0.554	3	72.863	0.647
Diğer Kuşak	Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi	2.061	2	37.118	0.142
Tam R Kuşağı	Pozisyon	13.893	3	79.552	0.000*
Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	Pozisyon	9.727	3	145.295	0.000*
Diğer Kuşak	Pozisyon	34.628	3	20.783	0.000*
* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					
** %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır					

Psikolojik sözleşmenin Brown-Forsythe testi sonuçlarının demografik özelliklerle karşılaştırılmasına göre, yaş değişkeni söz konusu olduğunda tam R ve tam R kuşağında yer almayan kuşaklar arasında ($p=0,000<0,05$) %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Diğer kuşakta ise, ($p=0,407>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Eğitim düzeylerine göre, karşılaştırılma yapıldığında tam R ve tam R kuşağında yer almayan ($p=0,000<0,05$) kuşaklar arasında ve diğer kuşakta ($p=0,010<0,05$) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Medeni durum ve sektördeki toplam hizmet süresine göre değerlendirme yapıldığında, tam R ($p=0.000<0,05$) ve tam R kuşağında yer almayan kuşaklar ($p=0.003<0,05$), ($p=0.001<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken, diğer kuşakta ($p=0.243>0,05$), ($p=0.467>0,05$)) %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Mevcut durumdaki çalışma sürelerine göre kıyaslama yapıldığında ise, sadece tam R kuşağında bulunanlar arasında ($p=0,000<0,05$) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken; tam R kuşağında yer almayanlar ($p=0,647>0,05$) ve diğer kuşakta yer alanlar ($p=0,142>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir. Pozisyonlarına göre psikolojik sözleşmeyi değerlendirmelerinde ise, tam R ve tam R kuşağında yer almayanlar ve diğer kuşak sınıflandırılmasında ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.

3.4. R Kuşağının Psikolojik Sözleşme İle İlişkisi

R kuşağının psikolojik sözleşme ile aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta şiddetlidir.

Tablo: 10

Tam R kuşağında Yer Alanların Pearson Korelasyon Analizi Düzeyleri

Tam R kuşağında Yer Alanların Pearson Korelasyon Analizi Düzeyleri	Psikolojik Sözleşme İlişkisi
	-0.331 (0.000)*
* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki vardır. Parantez içindeki değerler p-değerlerdir	

R kuşağının psikolojik sözleşmenin alt ölçekleri ile ilişkisi şu şekildedir.

Tablo: 11

Psikolojik Sözleşme 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	Standart Sapma	Standart Hata	
Psikolojik Sözleşme	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	52.6186	6.1382	0.4407	7.496 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	47.8481	5.6840	0.4522	
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	26.0619	3.6698	0.2635	5.654 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	24.2595	2.2550	0.1794	
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Tam R Kuşağında Yer Almayanlar	194	23.4330	3.9789	0.2856	5.666 (0.000)
	Tam R Kuşağında Olanlar	158	21.1139	3.61345	0.28747	

4. Araştırmanın Sonuçları

Bu verilerden yola çıkarsak, tam R kuşağında yer alan çalışanların psikolojik sözleşmeye bağladıkları ortalama değer düşme eğilimindedir. Tam R kuşağında yer alan çalışanların psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere bağladıkları ortalama değer düşme eğilimindedir. Ancak, bu düşme eğilimi işlemsel psikolojik sözleşmelerde kendini daha çok göstermektedir.

Çalışanların psikolojik sözleşmeden beklentileri noktasında yapılan çoğu araştırmada, ücret ve psikolojik sözleşme arasında kuvvetli bir bağ saptanmıştır. Ancak, saha çalışmasındaki tam R kuşağı için, ücret psikolojik sözleşmede yer alan bir beklenti düzeyini ifade etmemektedir. Öyle ki çalışanların "işlerimi para için yapıyorum" sorusunun karşılığı (ortalama 2.16 düzeyinde) katılmıyorum şeklinde cevaplanmıştır. Psikolojik sözleşmedeki değişimleri gösteren bir başka kanıt da çalışma kavramının mesai saatlerinden çıkarak çalışanın bütün hayatını işgal eden bir kavrama dönüşmesi ile ilgilidir. Bu noktada duygusal emek olarak bahsettiğimiz yeni psikolojik sözleşme teması olan kavram, tam R kuşağı için öngördüğümüz hipotezleri desteklemektedir. Bu kuşak için çalışma sadece yapılan işten ibaret olmamakta, çalışan için çok daha fazlasını ifade etmektedir. Öyle ki, çalışanların işe sadece işimi yapmak için geliyorum sorusunun karşılığı (ortalama 2.20 düzeyinde) "katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. Aynı içeriğe karşılık gelen işte her şeye karışmamak önemlidir sorusuna verilen yanıt (ortalama 2.47 düzeyinde) "katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. Bu noktada özerklik kavramına da atıf yapan cevaplarda R kuşağının psikolojik sözleşmeye bakışının bahsettiğimiz değişim noktaları doğrulanmaktadır. Aynı şekilde, psikolojik sözleşmelerin güven teması da değişimle zedelenmektedir. Yaşanılan değişimle, bireyselleşen ve giderek nitelikleri artan bir işgücü her ne kadar beceri toplumu olarak adlandırılrsa da, işsizlik sürekli artan bir gerçektir. İşsizlikle karşı karşıya kalanların çoğunun eğitimli ve nitelikli olmasından (Sennett-2009b, s.63) kaynaklı işsizliğe bakışın değiştiği bir çalışma anlayışında istihdamda kalma çalışanın yükü olarak değerlendirilmektedir. Güven, sadece çalışan için elde ettiği işinin kimliği ve aldığı ücret olmaktadır. İş güvencesinin yitirilip, istihdam edilebilirlik kavramının ön plana çıkmasıyla işverene karşı duyulan güvenin giderek azalması psikolojik sözleşmedeki bu unsura da farklı bir bakış getirmektedir. R kuşağının artan nitelikleri, birden fazla iş yükü üstlenebilmeleri ve kariyer ilerlemelerini kendi sorumluluklarında görmeleri ve artan özgüvenlerinden dolayı şirket aidiyetleri de zayıflamaktadır. Aradıklarını bulamadıklarında ya da daha iyi şartlarla karşılaştıklarında derhal kurum değiştirebilmektedirler. Öyle ki, çalışanların bu firmada sonuna kadar çalışırım, bu firmaya yüzde yüz katkıda bulunmaya

hazırım, bu firmada yükselmeyi bekliyorum, takımın parçası gibi hissediyorum sorularına verilen cevaplar (ortalama 2, 94 – 2,84 – 3,22 – 3,27 düzeyinde) “katılmıyorum ve fikrim yok” şeklinde cevaplanmıştır.

R kuşağının psikolojik sözleşmelerindeki artan iş yüklerinin karşılıklarını almak istemeleri ve özellikle fazla mesai ücretine ilişkin beklentileri oldukça yüksektir. En büyük psikolojik sözleşme beklenti düzeyi yaptıkları fazla mesailerin karşılığını almak oluşturmaktadır. Çalışma kavramının mesai saatlerinden çıkarak çalışanın bütün hayatını işgal etmesi bu kuşağın fazla mesai ücret beklentisini kanımızca haklılaştırmaktadır. R kuşağının bir başka beklenti yönü artan iş yüklerine ilişkindir. Artan iş yüklerini R kuşağı çalışanları istihdam edilebilirliklerinin sigortası olarak görmektedir. Çalışma kavramı, bu kuşak için yaptığı işin görev tanımlarının da ötesindedir. Bu nokta saha araştırmasında da kendini göstermektedir. R kuşağı çalışanlarının işte her şeye karışma beklentisi, işlerinin görev tanımlarından, sözleşmelerinden çok daha fazlasını ifade etmesi psikolojik sözleşmeleri için beklenti unsurlarından biridir.

R kuşağı için ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin önemi daha fazladır. Maddi beklentilerinden ziyade manevi tatmin sağlayan kazanımlar bu kuşağın psikolojik sözleşmeleri için daha önemlidir. Bu kuşak için psikolojik sözleşmenin önemi kaybolmaktadır. Çünkü artan rekabet ortamında değişimin tanımladığı uzun vade yok anlayışı içerisinde istihdam edilebilirlik kaygısı çalışanlar için daha ağır basmaktadır. Bu kuşak değişimin farkında olan, çalışma hayatında oluşan dinamikleri gözlemleyebilen bir kuşaktır. Artan niteliklerine ve uyum yetilerine rağmen belirsizlik ve rekabet ortamı, bu kuşağı en azından piyasa şartlarının üzerinde bir işe sahip oldukları için tatminkâr hissettirebilmektedir. Bu yüzden, maddi beklentilerinden ziyade bu kuşağın kendi değerlerine uygun buldukları işlerde çalışması, yetki alabilmeleri, başarılı sonuçlara imza atabilmeleri daha önemli olmaktadır.

R kuşağı için psikolojik sözleşmeden beklentiler düşme eğilimindeyken, diğer kuşakta bu ilişki pozitif ve orta şiddetli görülmektedir. R kuşağı için istihdam edilebilir olmak daha önem taşımaktadır. Bu nokta da kendine olan özgüvenli duruşları, artan nitelikleri ile değer yapısı, kurumun değerleri ile örtüşmediğinde kendi kariyer yolunu kendi çizebilecek durumdadır. Bu yüzden psikolojik sözleşme R kuşağı için önemli görülmemektedir. Diğer kuşakta yer alan çalışanlar ise, gelenekselci tutumları yüzünden, kurumdan beklentilerini ücret, terfi gibi işlemsel psikolojik sözleşmeler için daha anlamlı görmektedir. İşgücünde artan rekabet ortamında kendilerine daha az rekabet şansı verdiklerinden kurumun değerlerini kendi

değerlerinin de üstünde görmektedirler. Bu yüzden aynı kurumda kariyer, terfi gibi noktalar daha ön plana çıkmaktadır.

Yeni psikolojik sözleşmenin kilit değeri istihdam edilebilirliktir. Çalışanın başka işletmelerde de istihdam edilebilirliğini sağlaması, çalışana sürekli kendini geliştirme güdüsü vermektedir. İstihdam edilebilirlik temasıyla kurulan yeni psikolojik sözleşme, çoklu kariyere sahip olmayı, kariyerini geliştirmeyi kendi sorumluluğunda görmeyi, yeni başarıları tanımlamayı ve yaşam boyu öğrenme güdüsü değerleri üzerinden yükseldiğini vurgulamaktadır (Yılmaz, 2009, s.43). Bu değerlerde dolayısıyla çalışanı istihdam edilebilir kılmaktadır. Çalışanın nitelik düzeyleri, istihdamları için birer pasaport vazifesi görmektedir. Bu pasaportun geçerliliği, en fazla tam R kuşağında görülmektedir. Bu, kuşağa hem istihdam edilebilirlikleri için güç katmakta hem de kariyer geçişlerinde mobilite avantajı sağlamaktadır. Öyle ki, çalışanların psikolojik sözleşmedeki kariyer planlarına ilişkin soru maddelerine verdikleri cevaplar ortalama olarak “katılmıyorum” şeklinde ifade edilmektedir. Bu veriler ışığında çalışmada, yeni kuşağın psikolojik sözleşme algısı kapsamında belirttiğimiz noktalar verilerle sağlanmakta ve bu kuşağın çalışma hayatından beklentilerinin değişim geçirdiği doğrulanmaktadır.

SONUÇLAR

R kuşağının tespitine ve bu kuşağın psikolojik sözleşmelerindeki değişim noktalarına odaklanan bu çalışmada, değişimin izleri literatürde ifade edilen özellikleriyle karşımıza çıkmaktadır.

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.

Kurumların rekabet güçlerini korumaya yönelik uyguladıkları yöntemlerin, işgücü açısından birçok olumsuzluğu beraberinde getirdiği, çalışma saatlerinin yoğunlaştırılmasından ve iş yüklerinin artmasına rağmen ücret ve ünvanlarının değiştirilmediği uygulamaların yarattığı sonuçlardan anlaşılmaktadır. İşgücünün istihdamının kalıcılığında performans en önemli kriter olmaktadır. Esneklik, hem çalışma kavramının kendisinde hem de çalışanın niteliklerinde görülmektedir. Görev tanımları birden fazla iş yükünü kapsayarak oluşturulduğu için, çalışanlarda işlevsel esnekliğe geçiş görülmektedir. Bu geçiş kendini saha araştırmasında R kuşağında yer alan çalışanlarda daha fazla hissettirmektedir. İşlevsel esneklik, işgücünün nitelikleriyle ilişkilendirilmektedir. Çalışanların artan entelektüel nitelikleri, çalışanın hem iş yoğunluğunun üstesinden gelebilmesini hem de kendi iş güvencesini sağlayabilmesi açısından önem kazanmaktadır. Aynı anda birden fazla iş yükü üstlenmek zorunda kalan çalışanın duyduğu iş güvencesi kaygısı, çalışanın kendi çalışma süresini uzatmasına neden olabilmektedir. İş güvencesi kaygısının, performans artırıcı bu yönü çalışmanın en dikkat çekici noktasıdır.

R kuşağının, psikolojik sözleşme değişkeni ile aralarında negatif bir ilişki söz konusudur. R kuşağı için psikolojik sözleşmeden beklentiler değişime uğramıştır. İstihdamın istikrar ve süreklilik içermediği günümüzde aidiyet kavramı R kuşağı için zayıf olduğundan, psikolojik sözleşmenin en temel sacayağı olan güven kavramına bakışları farklılaşmaktadır.

Ücret ve aynı kurumda kariyer beklentisi de bu kuşak için psikolojik sözleşmelerinde bir beklentiyi ifade etmemektedir. Saha araştırmasında R kuşağı çalışanları için psikolojik sözleşme algısı düşme eğiliminde olup ilişkisel psikolojik sözleşmeler bu kuşak için daha anlamlı görülmektedir. Bu kuşak için, çoklu kariyere sahip olmayı hedeflemesi, kariyerini geliştirmeyi kendi sorumluluğunda görmesi, yaşam boyu öğrenme güdüsü yeni psikolojik sözleşmelerde vurgulanan değerler olmaktadır. R kuşağının psikolojik sözleşme temaları; özerklik, sürekli gelişim, çoklu kariyer, entelektüel nitelik, bireysel performans ve duygusal emek kavramlarından oluşmaktadır.

Eğitim ile istihdam arasında güçlü bir vurgunun olduğu ortadadır. İstihdam edilebilir olmanın kapılarını açan anahtar, eğitim düzeyleri ve niteliklerinden geçmektedir. Bu anahtarın kullanılabilirliği eğitimin vasıflarının yükselmesi kadar, çalışma hayatının tanımladığı değişim noktalarına uyum gücünden de geçmektedir. Bu uyum gücü entelektüel düzeyi arttırarak değişimin tanımladığı profesyonel kimliği küresel sermayeye uyumlu hale getirmektedir. Ancak, bu süreçte çalışanın artan uyum gücü ve entelektüel düzeyinin bumerang etkisi çalışan lehine dönmemektedir. Öyle ki, saha çalışmamızda da tespit ettiğimiz R kuşağının artan iş yükleri ve sorumluluklarına rağmen ne ücretlerinde ne de unvanlarında bir değişim olmamaktadır. Beşeri sermaye yaklaşımı günümüzde, çalışana daha fazla ücret değil, daha fazla istihdam şansı yaratan bir durumu ifade etmektedir. Hatta artık kısa dönemli eğitimle değil, yaşam boyu eğitimle de eş anlamlı hale gelmektedir. Böylece çalışandan, sürekli öğrenmeye dayanan güçlü bir sermaye ile donanmasını ve işgücü piyasasındaki hareketliliğini arttıracak sosyal sermayeye sahip olması da beklenmektedir. Ancak, bu durumun çalışanalarda istihdam edilebilirlik kaygısı ile artan niteliklerine rağmen beşeri sermayelerine yansıyan olumlu bir geri dönüş olmamasından ötürü iş tatminsizliği, iş güvencesizliği yaşadığı görülmektedir.

Eğitim hayatlarını uzatan bu genç işgücünün aynı zaman da da iş hayatının içine girerek deneyim kazanması beklenmektedir. Türkiye de bir taraftan eğitilmiş genç işsizliğin görülmesi, diğer taraftan iyi eğitilmiş kişilerin düşük vasıflı işlerde çalışmaya başlaması ya da eğitim hayatında kazanılan niteliklerin tek başına istihdama giriş için yeterli görülmemesi eğitime ayrılan kaynakların sorgulanmasını düşündürmektedir. Deloitte tarafından 2015'te yapılan "Y Kuşağı Araştırması" sonuçlarına göre de Türkiye' de ki Y kuşağı katılımcılarının, üniversitede kazanılan nitelik ve becerilerin kurumların amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları

becerilerin sadece üçte birini karşıladıklarını düşünmeleri Türkiye’ de ki eğitim hayatını sorgulayan düşünceleri haklılaştırmaktadır.

Önemle belirtmek gerekir ki, bugün işsizlik sorununu yaşayanların önemli bir kısmını yeni mezun olmuş bireyler oluşturduğundan artan eğitim düzeylerine rağmen işsizlik sorununda bir gerileme olmaması sorunun tek başına eğitim eksikliğinden de kaynaklanmadığını göstermektedir. Bu yüzden revizyon yapılan eğitim sistemi ile çalışma hayatına yapılan hükümet politikaları düzenlemelerinin birlikte planlanması gerekmektedir. Özellikle 2008 ekonomik krizinden sonra çalışma hayatında yaşanan dönüşümle, işgücünde yaşanan rekabettin sakinleştirilmesine bu politikalar yön verebilecektir.

Kaynakça

- Aguiton, C. (2005). *Bu dünya bizim: başka bir küreselleşmenin aktörleri* (Çev. Umut Konuş ve Burcu Onar). İstanbul: İthaki Yayınları.
- Aracı, M. (2011). Ekonomik krizin yarattığı R kuşağı ve çalışma hayatına etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), issn: 1309 -8039, 211-220.
- Ashforth, B, Humphery, E. and Ronald, H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *The Academy of Management Rewiew*, Vol. 18 (1), 88-115.
- Bauman, Z. (2005). *Bireyselleşmiş toplum* (Çev. Yavuz Alogan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2000). *Postmodernlik ve hoşnutsuzlukları* (Çev. İsmail Türkmen). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bora, A., Bora, T., Erdoğan N. ve Üstün, İ. (2012). *Boşuna mı okuduk*, 3. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Busch, D. (2009). What kind of intercultural competence will contribute to students future job employability. *Intercultural Education*, Vol. 20(2), 1-10.
- Bydanova, L. (2008). Graduate employability in transitional economy. International labour process conference, Dublin.
- Cascio, W. (2003). *Changes in workers work and organizations handbook of psychology*. Industrial and Organizational Phschology,12, Newyork:Wiley.
- Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: a theoretical model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Comte, A. (1974). *The positive philosophy*, Abraham S. Blumberg(Eds). Newyork: AMS Pres.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı: psikolojinin temel kavramları*. İstanbul Remzi Kitabevi.
- Dikili, A. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 205- 227.
- Fugate , M., Angelo, J., K., and Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal Of Vocational Behaviour*, Vol. 65(1), 14-38.
- Gorz, A. (2001). *Yaşadığımız Sefalet* (Çev: N. Tural). İstanbul:Ayrıntı Yayınları.

- Greatbach, D. and Lewis, P. (2007). Generic employability skills. Retrieved from: 08.05.2014, http://marchmont.ac.uk/Documents/GES/GES_II-FULL_REPORT_06.03.07.pdf
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? the influence of employability messages on employee mobility messages on a employee mobility tactics and work group identification. *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 20(4), 846-868.
- Jessop, B. (2009). *Kapitalist devletin geleceği* (Çev. Ahmet Özcan). Ankara: Epos Yayınları.
- Kakabadse, A., Bank, J. and Winnicombe, S. (2004). *Working in organisations*, 4nd Ed. England: Gower Publishing,
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*,(3), 215-230.
- Kart, E. (2010). *Nitelikli işgücünün küresel trajedisi*. İstanbul: Kavim Kitap.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 129-139.
- Keser, A. (2002). Yeni ekonomi çerçevesinde çalışma yaşamında dönüşümler. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, A. Keser (Ed.), Ezgi Kitabevi.
- Lamm E. and Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31/6, 613-631.
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28 (5),pp. 80-85.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts are they stil relevent? *Carreer Development International*, Vol.7, no: 3, 167- 181.
- Manion, J. (2009). *Managing the multi- generational work force: managerial and policy implications*, international centre for human resources in nursing. Erişim Tarihi: 26.10.2013, [http:// www.ichrn.com/publications/policyresearch/multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf](http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf)
- Mann, S. (2007). Expectations of Emotional Display in The Workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*,Vol.28 (6), 552-570.
- Michael W. L., Elsby, H. B. and Şahin, A. (2010). The labor market in the great recession, *brookings papers on economic activity*. Retrieved from: 17.07.2014, http://www.brookings.edu/~media/Projects/BPEA/Spring%202010/2010a_bpea_elsb_y.PDF

- Özdemir, Y., Tekin, S.T.Ş. ve Esin, A. (2015). *Çözümlü Örneklerle Örneklemeye Yöntemlerine Giriş*, Seçkin Yayınevi.
- Özdemir, M. Ç.(2009). *Türkiye'de bilişim sektöründe işgücü piyasasının Hindistan ve İrlanda ile mukayeseli analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Purvis . M. and Cropley,M., (2003). Psychological contracting: processes of contract formation during interviews between nannies and their ‘employers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 76, Issue 3, 213-241.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 574-599.
- Sennet, R. (2012). *Karakter aşınması-yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri*. İstanbul:Ayrıntı Yayınları.
- Sennet, R. (2010). *Kamusal insanın çöküşü*, 3. Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennet, R. (2009). *Yeni kapitalizm kültürü*, (Çev. Aylin Onacak). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (1992). *Otorite* (Çeviren, Kamil Durand). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Şahin, M. (2010). Psikolojik Sözleşme. N.Derya ve E. Özle (Ed.). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa:Ekin Yayınevi.
- Yılmaz, G. (2009). *İstihdam edilebilirlik: değişim kısılacında birey*. Bursa: Ekin Yayınları.