



Z A M A N S I Z

İş'te İnsan
Kuşakların Uyumu
Araştırma Raporu

2024

İçindekiler

Önsöz	2
Araştırma Yöntemi	4
Demografi	5
Kuşaklar birbirini nasıl tanımlıyor?	7
Kuşakların kendi iç değerleri neler?	8
Kuşaklar nasıl bir iş hayatı istiyor?	9
Kuşaklar 21. yy liderlerini nasıl tanımlıyor?	12
Kurum hayatında çalışma biçimi beklentileri	15
Kurumlar bugünden yarına ne yapmalı?	19
Sonuç	22



*Ne içindeyim zamanın,
Ne de büsbütün dışında;
Yekpare, geniş bir anın
Parçalanmaz akışında.
- A. Hamdi Tanpınar*

“Biz kimiz, bu raporu hazırlama noktasına nasıl geldik, neden bu konuda bir rapor hazırlama ihtiyacı hissettik?”

Zamansız; 2023 yılının başlarında “**ne içindeyim zamanın ne de büsbütün dışında**” diye düşünen birkaç insanın “tevacuk” eseri bir araya gelişiyle yolculuğuna başladı ve bu “tevacuklar” birbirini takip ettikçe bu yolculuğa birçok insan katıldı.

Farklı kuşakları bir araya getirerek anlamlı buluşmalar düzenleyen bir topluluk olarak doğup büyüyen Zamansız; ürettiği içerikler, düzenlediği fiziksel ve dijital buluşmalar, kamplar ve seyahatler ile kuşaklararası bir etkileşimi sağlıyor. Köklenmiş ve değerlerine sahip bir toplum yaratmak amacıyla, çağın duygu ve düşünce biçimine uygun, bireylere öz farkındalığını kazandıracak şekilde, kuşaklar ve kültürlerarası iletişim kurarak, evrensel bir ortak dil oluşturmayı ve bu ortak dili geleceğe taşımayı hedefliyor.

Her şeyden önce zamandan ve mekandan bağımsız olarak herkesi bir araya getiren Zamansız ekibi olarak yaptıklarımızla ve yapmak istediklerimizle gurur duyduğumuzu belirtmek isteriz.

24 Şubat 2024 tarihinde gerçekleştirdiğimiz “İş’te İnsan” buluşmamızı düzenlerken öncelikli amacımız farklı kuşakları bir araya getirmek ve bunun yanında, günümüzün ve geleceğin iş insanların ortak iletişimlerine ve bir arada uyum içerisinde çalışabilmelerine dair içgörüler toplamak, raporlamak ve iş dünyasından ihtiyaç duyacak olan herkese sunmak yer alıyordu.

Bu raporun ortaya çıkmasını sağlamak adına “İş’te İnsan” etkinliğimizi iki oturumlu bir buluşma şeklinde gerçekleştirdik. İlk oturumumuzda iş dünyası ve girişimcilik ile ilgili ilham veren konuşmaları dinledik, ikinci oturumumuzda ise kuşaklara dair içgörü toplayabilmek ve kuşakların iş dünyasında kurumlardan ve liderlerden beklentilerini öğrenebilmek amacıyla bir anket çalışması ve odak grup çalışması gerçekleştirdik. Araştırmamız üniversite öğrencileri ve kurumsal beyaz yaka çalışanları üzerine odaklanmıştır.

Bu niyetin sonucu olarak şekillenen raporumuz, kuşaklararası uyumun sağlanmasına ve bu sayede iş dünyasındaki çalışma verimliliğini artırmaya ve çalışan mutluluğunu geliştirmeye yönelik düzenlendi.

İŞ'TE İNSAN



Odak grup çalışmasını yönlendiren kolaylaştırıcılarımız Dr. Sema Süvarioğlu, Pınar Ersoy Özdoğru, Dr. Işıl Şahan, Dr. İzzet Memi, Dr. Tuğba Aydın Öztürk, Müge Canan, Ali Murathan Dikel ve Serap Yelkenci'ye, rapor sürecinde ise Pınar Ersoy Özdoğru, Dr. Tuğba Aydın Öztürk, Şeyda Aydın, Irmak Kaftan, Rana Kalkan ve Elif Öykü Lal Mutlu'ya, rapor tasarımı için Sema Alara Tezelli ve Kerem Ciğerci'ye destekleri için çok teşekkür ederiz.

Araştırma Yöntemi

Bu rapor, X, Y ve Z kuşağından toplam **109** katılımcının katıldığı bir anket ve Baby Boomer, X, Y ve Z kuşaklarının yer aldığı odak grup çalışması üzerine odaklanmaktadır. Katılımcılarımızın gizliliğini korumak amacıyla her birinden önceden onay alınmıştır.

Rapor; anket ve odak grup çalışmasından elde edilen nicel (sayısal) ve nitel (kalitatif) verilerin yorumsamacı analiz yaklaşımıyla hazırlanmıştır.

Anket çalışması içerisinde katılımcılara **13** farklı soru yöneltilmiştir. Odak (focus) grup çalışmasında ise 7 farklı gruba birer kolaylaştırıcı eşliğinde 2 soru sorularak toplam 45 dakika sürelik bir oturumda bu sorular tartışılmış ve sorulara verilen yanıtlar, her grupta bulunan hasatçı tarafından derlenerek bir araya getirilmiştir.

Rapor hazırlanırken kuşaklar aşağıdaki doğum yıllarına göre ele alınmıştır:

X kuşağı: 1965 - 1980

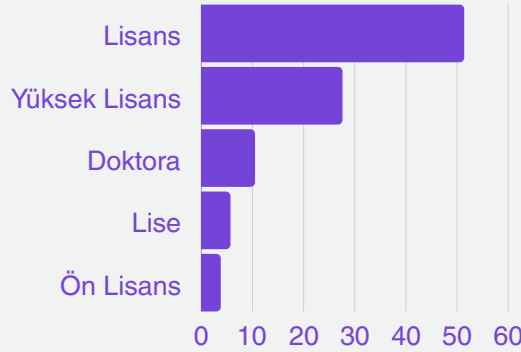
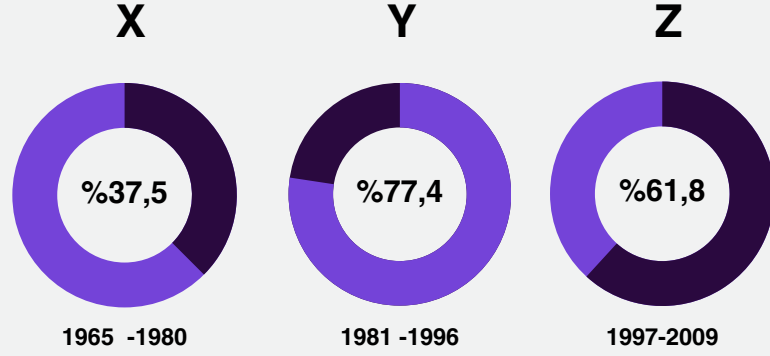
Y kuşağı: 1981 - 1996

Z kuşağı: 1997 - 2009



Demografi

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, araştırmamızda kadın katılımcı oranı **%59**, erkek katılımcı oranı ise **%41** olarak belirlenmiştir. Bu dağılım, TÜİK verilerindeki toplam nüfusun **%50,1**'ini erkekler, **%49,9**'unu ise kadınların oluşturduğu oranına oldukça yakındır (TÜİK, 2023).



Cinsiyet dağılımı Türkiye genel nüfus yapısını temsil ederken (TÜİK, 2022), eğitim seviyesi Türkiye genelini yansıtmamaktadır (TÜİK, 2022).

BULGULAR ANALİZLER YORUMLAR



1) KUŞAKLAR BİRBİRİNİ NASIL TANIMLIYOR?

Anket çalışmasında katılımcılardan kendi kuşaklarını ve diğer kuşakları tanımlamaları istendiğinde, elde edilen yanıtlarda kuşakların birbirleri ve kendileri ile ilgili görüşleri ortaya çıkıyor.

Bu veriler kuşakların birbirleri hakkında hem ortak algılara hem de farklı bakış açılarına sahip olduklarını gösteriyor.

Örneğin, tüm kuşaklar Z kuşağını "**özgür**" olarak tanımlarken, Y kuşağı hem kendisi için hem de X kuşağı için "**çalışkan**" tanımını kullanıyor.

Ancak her kuşak, diğer kuşakların özelliklerini kendi perspektiflerinden farklı şekilde yorumluyor. Bu, kuşaklar arasındaki iletişim ve anlayış farklılıklarını gözler önüne seriyor.



1965 -1980

X: "Sorumluluk sahibi" ve "çalışkan"

Y: "Kuralcı" ve "geleneksel"

Z: "Tecrübeli"



1981-1996

X: "Çalışkan" ve "hırslı"

Y: "Çalışkan" ve "arada kalmış"

Z: "Arada kalmış" ve "yorgun"



1996-2009

X: "Özgür", "özgüven sahibi"

Y: "Özgür", "rahat", "sorgulayıcı"

Z: "Özgür", "heyecanlı", "rekabetçi"

2) KUŞAKLARIN KENDİ İÇ DEĞERLERİ NELER?

Kuşaklara ‘sizin için bu hayattaki en önemli değerler’ nedir diye sorulduğunda, yanıtlarda ağırlıklı olarak, **her 3 kuşak için de ‘adalet’** sonucunun ortaya çıktığı görülüyor. Bunu dürüstlük ve sevgi takip ediyor.

Genel sıralamada dürüstlük, güven, özgürlük gibi birçok değerın kuşaklar arasında ortak değerler görülmesi de kuşakların ‘insani değerler’ bakımından ortak paydada buluştuğunu gösteriyor.

3 KUŞAK İÇİN DE EN ÖNEMLİ DEĞER: ADALET

KUŞAKLARIN DEĞERLERİ:

X	Y	Z
Adalet Dürüstlük Güven Aile Saygı	Adalet Dürüstlük Güven Özgürlük Samimiyet	Adalet Saygı Özgürlük Sevgi

*Z kuşağının adalet yanıtının Evrim Kuran'ın 'Bir Kuşağı Anlamak' kitabıyla da örtüştüğü görülüyor.

3) KUŞAKLAR NASIL BİR İŞ HAYATI İSTİYOR?

a) Kuşakların Maaş Beklentileri:

Katılımcılara, “bugün girecekleri bir işte ve bu işin hayatlarının ilk işi olması durumunda elde etmeyi bekledikleri net maaş”ın ne olduğu sorulduğunda, katılımcıların **%96’sı asgari maaşın üstünde bir maaş beklentisine sahip** olduğunu belirtiyor.



X kuşağının asgari maaş ve benzeri seviyeyi hiç tercih etmediği, asıl beklentisinin 55.000 TL ve üzeri olduğu görülüyor.

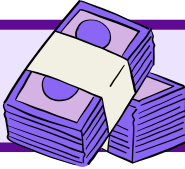


Y kuşağının beklentisi asgari maaşın üzerinde ancak kuşak içerisinde farklı beklentilerin olduğu görülüyor.



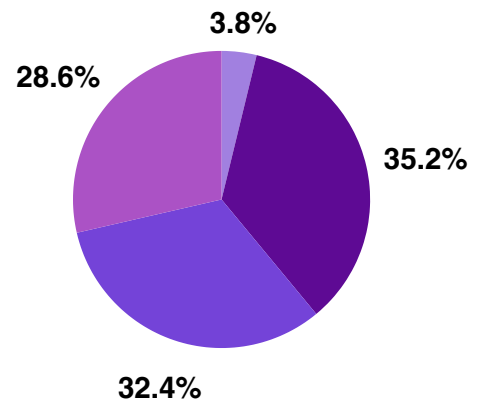
Z kuşağında ise ağırlıklı beklentinin 25.00-40.000 TL arasında olduğu görülüyor.

%96 oranında asgari maaş üzerinde beklenti



Bugün gireceğim bir işte (ilk işim olması durumunda) net maaş beklentim:

	17.000 - 25.000 TL	25.000 - 40.000 TL	40.000 - 55.000 TL	55.000 TL ve üzeri
X	-	% 22,5	% 32,5	% 45,0
Y	% 3,2	% 35,5	% 22,6	% 38,7
Z	% 8,8	% 50,0	% 29,4	% 11,8



b) Kuşakların “Ast-Üst” İlişkisine Karşı Tutumları Neler?

Kuşaklara yöneltilen “Karar ve inisiyatifin ast-üst ilişkisine göre belirlendiği bir iş yerinde çalışmak ister miydiniz?” sorusuna verilen toplu yanıtın %60 oranla “İstemem” olduğu görülüyor.

3 kuşak da karar ve inisiyatifin ast-üst ilişkisine göre belirlenmesini tercih etmiyor, fakat:

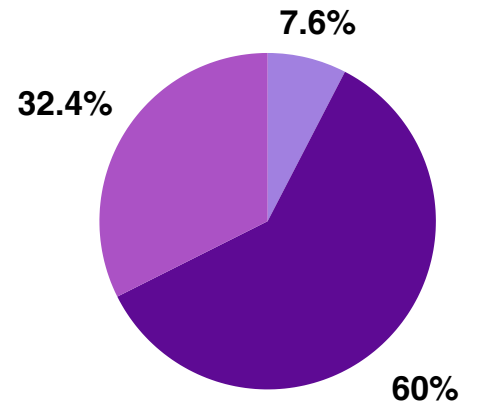
- X kuşağının kendi içerisindeki tercihleri birbirine yakın sonuçlar gösteriyor,
- Y kuşağı %68 ile ‘istemem’ yanıtını en çok veren kuşak olarak görülüyor,
- Z kuşağının ise ağırlıklı olarak ‘istemem’ yönünde.

Karar ve inisiyatifin ast-üst ilişkisine göre belirlendiği bir iş yeri tercih edilmiyor!



Karar ve inisiyatifin ast-üst ilişkisine göre belirlendiği bir iş yeri:

	İSTERİM	İSTEMEM	FİKRİM YOK
X	% 42,5	% 55,0	% 2,5
Y	% 19,4	% 67,7	% 12,9
Z	% 32,4	%58,8	% 8,8



c) Kuşaklar “Kendilerinden Daha Genç Yöneticiler İstiyor Mu?”

Kuşaklara iş yerinde kendilerinden genç bir yöneticileri olması hakkındaki düşünceleri sorulduğunda kuşakların genel olarak bu durum için ‘fark etmez/normal’ yanıtı verdiği görülüyor.

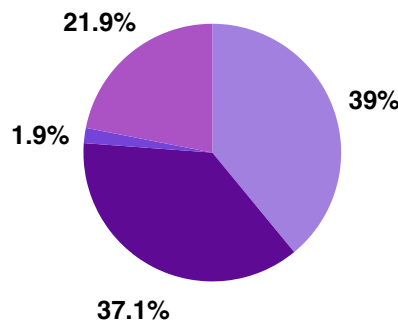
Kuşaklar detaylı incelendiğinde ise bu durumu istemeyen kuşağın ağırlıklı olarak X kuşağı olduğu görülse de genel ortalamaya bakıldığında genç bir yöneticinin kuşaklar için kritik bir sorun olarak değerlendirilmediği belirtilebilir.



Kuşaklar için kendilerinden daha genç bir yönetici normal değerlendiriliyor.

İş yerimde benden genç bir yönetici olması:

	BENİM İÇİN FARK ETMEZ	BENİM İÇİN NORMAL BİR DURUM	İSTEMEYECEĞİM BİR DURUM	İSTEYECEĞİM BİR DURUM
X	% 50,0	% 22,5	% 27,5	-
Y	% 38,7	% 38,7	% 19,4	% 3,2
Z	% 26,5	% 52,9	% 17,6	% 2,9



4) KUŞAKLAR 21. YÜZYIL LİDERLERİNİ NASIL TANIMLIYOR?

Beklenen Yönetici Özellikleri:

Araştırma katılımcılarının 'beklenen yönetici özelliklerine' verdiği yanıtlara bakıldığında özellikle 3 değer ön plana çıkıyor: **adil, dürüst, iletişime açık** olması.

Bu değerlere ek olarak anlayışlı, vizyoner, saygılı, empati kurabilen, esnek, heyecanlı ve karizmatik özellikler yine ortak liderlik değerleri olarak belirtiliyor.

Kuşakların yanıtları incelendiğinde, öne çıkan 3 yetkinlik aşağıdaki şekilde sıralanıyor:



Kuşakların Liderlerden Beklentisi:

Adil, Dürüst, İletişime Açık Olması

YENİ DÖNEM LİDERLİK BEKLENTİLERİ: İNSAN ODAKLI LİDERLİK

“İşte farklı kuşakların uyum içinde ve üretken bir biçimde çalışması için sizce, liderlik yetkinliklerinde bugünden yarına değişmesi dönüşmesi gereken 3 kritik yetkinlik ne olmalıdır?”

Odak grup çalışmasının neticesinde, anket sonuçlarının da desteklediği ana liderlik yetkinlikleri aşağıdaki şekilde sıralanıyor:

- Kuvvetli iletişim becerilerine sahip, şeffaf iletişim ve bireylerle bağ kurabilen,
- Yüksek empati duygusu,
- Değişime açıklık ve adaptasyon becerisi (esneklik),
- Egosundan arınmış, tevazu sahibi
- Saygılı,
- Dinleyen (açık fikirli & önyargısız) ve sözcü olabilen,
- Geri bildirim alabilen & verebilen,
- Tarafsız & adil,
- Güvenilir,
- İnsan odaklı,
- Ekibin ihtiyaçlarına cevap veren (hizmetkar liderlik)

Odak grup çalışmasında sıralanan liderlik yetkinliklerine bakıldığında, kuşakların 21. Yüzyıl liderlerinden ortak beklentilerinin ‘insan odaklı ve hizmetkar liderlik’ olması gerektiği yönünde özetlenebilir. Bu yetkinlikler kurum kültürüyle eşdeğer biçimde, ‘insan ve gelişim odaklı’ yaklaşım ile şirketlerin kuşaklarla uyum içinde ve üretken bir şekilde çalışması için olması gereken değerler olarak vurgulanıyor.



YENİ DÖNEM LİDERLİK BEKLENTİLERİ: İNSAN ODAKLI LİDERLİK



Kuşakların bu konudaki yanıtları biraz daha incelendiğinde:

Gençler;

liderlik tanımında ‘empati’ yetisinin önemli olduğunu belirtmek ile birlikte, kurumlarda hiyerarşiden uzak holokratik yapıların; empati kurabilme, işbirliği yaratma, anlayış oluşturma ve ulaşılabilir olma yetkinliklerini desteklediğini belirtiyor. Ast-üst ilişkisinin azaltıldığı ortamlarda bu değerlerin ortaya çıkmalarının daha kolay olacağını vurguluyorlar.

Kıdemliler;

liderlik tanımında gerekli özellikleri güvenilir, işbirlikçi, iletişime açık ve işinde en iyisini yapma gayreti gösterme olarak belirtiyor. Bununla birlikte bir liderin vizyoner olması, bunu yaparken de vizyonu tanımlayan, paylaşp dahil edebilen ve bu vizyonu sürdürebilen kişiler olması gerektiğini ifade ediyorlar.



5) KURUM HAYATINDA ÇALIŞMA BİÇİMİ BEKLENTİLERİ

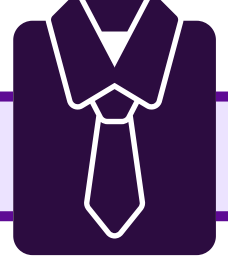
Araştırmada elde edilen bulgularda çalışma saatleri, çalışma şekli (Ofis, Hibrit, Uzaktan) ve iş ortamındaki kıyafet kuralı konularında X, Y, Z kuşaklarının ortak beklentileri olduğu görülüyor.

Buna göre 3 kuşak da iş ortamında esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma şekli tercih ederken, kıyafet kuralı olmaması gerektiğini düşünüyor.

Dolayısıyla, aralarındaki yüksek yaş farkına rağmen çalışma biçimi anlamında 3 kuşağın da kurumlardan beklentisinin ortak yönde olduğu, bu sebeple uygun koşullar sağlandığında, kuşakların birbiriyle daha uyumlu çalışacağı söylenebilir.



Kıyafet kuralı tercih edilmiyor



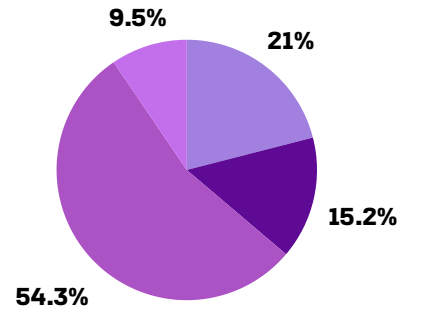
a) Kıyafet Kuralı

Kuşakların ortak noktada bulunduğu konulardan biri, iş yerindeki kıyafet kuralı (dress code) beklentisi. Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcıların %54'ü kıyafet kuralı olmaması gerektiğini belirtiyor.

- Kuşakların detayı incelendiğinde kıyafet kuralını istemeyen çoğunluğa sahip grubun Y kuşağı olduğu görülüyor.
- X kuşağının %50 ile 'fark etmez & benim için normal bir durum' yanıtının yüksek orana sahip olmasıyla birlikte kıyafet kuralının onlar için iş ortamında kritik bir konu olmadığı söylenebilir. Bu durum X kuşağının iş hayatında en uzun süre geçirmiş bir kuşak olması ve geçmiş iş hayatındaki alışkanlıklardan kaynaklı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak X kuşağının da değişen çalışma koşullarına ayak uydurmaya başlayarak diğer kuşaklarla benzer beklentilere yöneldiği söylenebilir.

İş yerinde dress code (giyim kuralları) olması:

	BENİM İÇİN FARK ETMEZ	BENİM İÇİN NORMAL BİR DURUM	İSTEMEYECEĞİM BİR DURUM	İSTEYECEĞİM BİR DURUM
X	% 35	% 15	% 40	% 10
Y	% 9,7	% 12,9	% 67,7	% 9,7
Z	% 14,7	% 17,6	% 58,8	% 8,8





b) Esnek Çalışma Saatleri

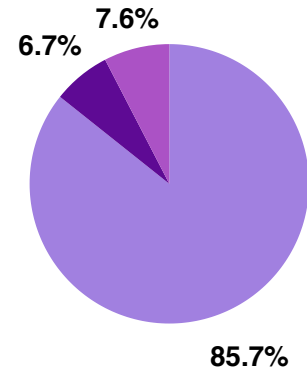
Araştırma verilerine göre, esnek çalışma saatlerine yönelik tercihlerin, kuşakların bulunduğu ortak konulardan bir diğeri olduğu söylenebilir.

Anket katılımcılarının **%86'sının** iş ortamında esnek çalışma saatleri olmasını tercih ettiği görülüyor.

3 kuşağın da ağırlıklı olarak **esnek çalışma saatleri** tercih ettiği, bu konunun kuşaklar için kritik bir konu olduğu dikkat çekiyor.

İş yerimde esnek çalışma saatleri olması:

	İSTEYECEĞİM BİR DURUM	İSTEMEYECEĞİM BİR DURUM	BENİM İÇİN FARK ETMEZ
X	% 10,5	% 5,3	% 84,2
Y	% 3,2	% 9,7	% 87,1
Z	% 5,9	% 5,9	% 88,2



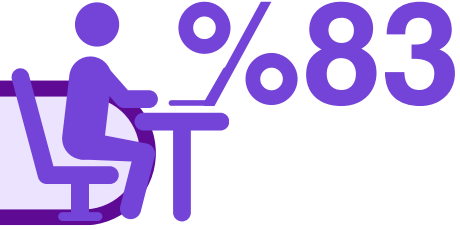
c) Hibrit Çalışma Beklentisi

Çalışma hayatıyla ilgili elde edilen diğer bir bulguda ise kuşakların çoğunluğunun beklentisinin **%83 ile Hibrit** (Fiziksel & Uzaktan) çalışma olduğu görülmektedir.

Kuşakların detayına bakıldığında;

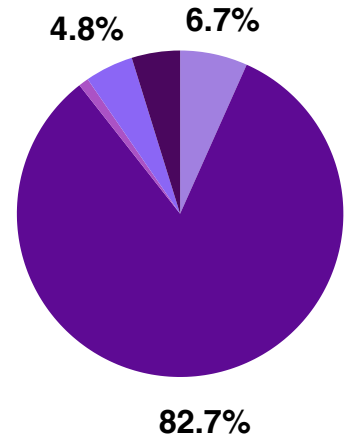
- Y Kuşağının ağırlıklı olarak Hibrit çalışma sistemini tercih ettiği görülüyor, tamamen ofiste çalışmayı hiç tercih etmiyorlar,
- X ve Z kuşağının tercihleri ise önemli benzerlik taşıyor. Bu durumun sebebi olarak, Z kuşağının iş hayatına diğer kuşaklara göre daha yeni girmeye başlamasıyla, deneyim sahibi olmak adına ofis ortamında veya sahada daha fazla vakit geçirmeye eğilimli, dolayısıyla farklı çalışma sistemlerini deneyimlemeye hevesli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Hibrit ve esnek çalışma saati isteği



İş yerimde şu şekilde çalışmak isterim:

	FİZİKSEL OLARAK OFİSTEN ÇALIŞMAK	HİBRİT (UZAKTAN VE ONLINE KARIŞIK) ÇALIŞMAK	İSTEĞE BAĞLI HİBRİT ÇALIŞMAK	SAHADA ÇALIŞMAK	UZAKTAN (REMOTE) ÇALIŞMAK
X	% 5	% 82,5	% 2,5	% 7,5	% 2,5
Y	-	% 90,3	-	-	% 9,7
Z	% 14,7	% 76,5	-	% 5,9	% 2,9



*Microsoft'un 2022 yılında yaptığı çalışmaya göre uzaktan çalışmayı düşünenlerde genel oran %49, Z kuşağı katılımcılarında ise bu oran %56 olarak görülüyor. Buna göre uzaktan çalışma trendinin dünya ve Türkiye genelinde hibrite döndüğü, Z kuşağının da çoğunluğunun hibrit modelde çalışma isteğinde olduğu belirtilebilir.(Kaynak: 2022 Microsoft Work Trend Index: Annual Report (study of 31,000 people in 31 countries))

6) KURUMLAR BUGÜNDEN YARINA NE YAPMALI?

Anket çalışmasında kuşaklara sorulan ‘iş yerinden bekledikleri 3 şey nedir?’ sorusuna verilen yanıtlarda ilk sırada ‘gelişime katkı’ yer alıyor.

Esneklik, huzurlu ve güvenli çalışma ortamı, özgürlük ve hibrit çalışma biçimi kuşakların kurumlardan beklediği diğer özellikler arasında sıralanıyor.

- Bu soru ‘piyasa rekabetiyle adil ücret ve yan haklar paketinin var olduğunu kabul edersek, bir iş yerinin size sunabileceği en kritik 3 şey nedir?’ şeklinde sorulmuştur, dolayısıyla maaş gibi ana kriterler, verilen yanıtlarda ağırlığa sahip değildir.

Odak grup çalışmasında da öne çıkan ilk değer yine ‘gelişime katkı’ olduğu görülüyor. Bunun için, kurumların çalışanlarının eğitimlerine yatırım yapması gerektiği, bunu sosyal faaliyetlerle desteklemesi ve gelişime yaptıkları katkıların sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi gerektiği belirtiliyor.

- Gelişim alanında en çok öne çıkan konular arasında mentorluk programlarının yanında ‘tersine mentorluk’ süreçlerinin de kurgulanması dikkat çekiyor.,
- Güçlü staj programları öne çıkan eğitim konularından biri olarak yer alıyor.

X

Huzur

Gelişime Katkı

Sosyal (Yan) Haklar

Güven

Hibrit Çalışma

Y

Gelişime Katkı

Sosyal (Yan) Haklar

Özgürlük

Esneklik

Dengeli

Z

Gelişime Katkı

Sosyal (Yan) Haklar

Özgürlük

Hibrit Çalışma

a) Uygun Çalışma Koşulları

Odak grubu çalışması verilerine göre, iş yerinde farklı kuşakların uyum içinde ve üretken bir biçimde çalışması için kuşakların kurumlardan beklentilerinin anket çalışmasıyla oldukça benzerlik gösterdiği görülüyor.

Burada kuşakların çalışma koşullarında ortak beklentileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İşin karşılığını alabilmek,
- Esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma sistemi*,
- İş-özel hayat yaşam dengesi,
- Fiziki ortam şartlarının uygun olması,
- Kurumların çalışanlarına verdiği değer.

Şeffaf iletişim kurmak ve bunun için uygun ortamı yaratabilmek, kuşakların kurumlardan beklediği diğer sorumluluklar arasında yer alıyor. Bunun için kurumların:

- İnsan odaklı yaklaşımla,
- Kişisel sınırları ihlal etmeden,
- Liderlerin çalışanlarla şeffaf ve dürüst iletişim kurarak,
- Kuşakların birbirleriyle olan iletişimlerini destekleyerek,
- Bireylerin düşüncelerine eşit ve önyargısız bir şekilde yaklaşması gerektiği belirtiliyor.

Kurum içinde güçlü iletişim yaratabilmek adına periyodik bir şekilde kuşaklararası tartışma grupları oluşturulması ve toplu şekilde 360 değerlendirmelerin yapılması kuşakların önerileri arasında yer alıyor.

* Z kuşağının iş ilanında esneklik vurgusu yapan bir şirkete başvurma oranı %77 (Kaynak: 2022 Microsoft Work Trend Index: Annual Report (study of 31,000 people in 31 countries))



b) Holokratik Düzen

Kuşakların beklentileri arasında değişen dünyada kurum kültürünün yüksek hiyerarşik ve yoğun bürokratik düzenden, daha yalın ve holokratik* düzene geçmesi yer alıyor. Kurumların bu noktada atması gereken adımlar aşağıdaki şekilde belirtiliyor:

- Çalışanlara sorumluluk anlamında ve inisiyatif kullanmaları adına daha çok fırsat vermek, ilgili karar süreçlerine dahil etmek ve kurumla ilgili önemli bilgileri çalışanlara düzenli olarak aktarmak,
- Hiyerarşinin ve bürokrasinin azaltılarak yalın, şeffaf, açık iletişim kanallarını statüden arındırmak,
- Görev, sorumluluk ve maaşları yaştan ve kıdemden bağımsız, liyakata (yetkinliğe) göre belirlemek,
- Kıdemden bağımsız, bireylerin bir arada, birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak,
- Kurum içindeki farklı kimliklere, farklı fikirlere değer vermek ve kişilerin kendilerini sağlıklı bir şekilde ifade etmelerine alan açmak.

Ek olarak eğlencenin de kurum kurum kültürünün bir parçası olması gerektiği yönünde görüşler paylaşıyor. Kıdemden bağımsız olarak herkesi kapsayacak şekilde, birbirleriyle rahat iletişim kurabilmelerinin ve çalışanların birbirleriyle sosyalleşme imkanlarının kurum kültüründe yer alması gerektiğini belirtiyorlar.

*Holakrasi, geleneksel hiyerarşilere alternatif bir yönetim sistemi olarak tanımlanıyor. Bu sistemde, bireyler belirlenmiş roller aracılığıyla kendi sorumluluklarını üstlenir. Roller sabit unvanlardan ziyade organizasyonun değişen ihtiyaçlarına göre esnek şekilde tanımlanır. Holacracy. (2024). Holacracy - The Self-Management OS. Erişim adresi: <https://www.holacracy.org/>

**Z kuşağının kurum özelindeki beklentilerinin farklı araştırmalarda da benzerlik taşıdığı görülmüştür: Otorite ve bürokrasiden hoşlanmayan ve iş-özel hayat dengesini önemseyen şekilde belirtilmektedir. (Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., Özyıldız, Z. ve Erbay, E. 2020). "Z Kuşağı Öğrencilerinin İş Hayatı Kişilik Özelliklerinin ve İş Beklentilerinin Belirlenmesi: Ankara Üniversitesi Örneği", Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi, 1 (1), 1-9.)

SONUÇ

Raporun genelinde elde edilen önemli bir sonuç olarak, farklı kuşakların bireysel özelliklerine ve bakış açılarına rağmen, iş hayatında ortak ihtiyaçlar ve hedefler etrafında birleşebildiği görülmektedir. Araştırmamız; X, Y ve Z kuşakları arasında farklar olmasına rağmen ortak noktada buluştukları konuların aslında çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Birbirini henüz tam anlamıyla tanımayan bu 3 kuşağın, ortak değerleri ve beklentileri üzerinden bu farklılıkların üstesinden gelebileceğine, bu sayede uyumlu ve verimli bir iş ortamının oluşturulabileceğine işaret etmektedir. **Özellikle Z kuşağının özgürlük arzusu, Y kuşağının arada kalmışlık hissi ve X kuşağının tecrübe vurgusu, kuşaklararası diyalog ve anlayışın önemini vurgulamaktadır.**

Çalışmamızda elde edilen verilere göre, tüm kuşaklar esnek çalışma saatlerini, hibrit çalışma modellerini ve kıyafet (dress code) bakımından daha rahat bir iş ortamını tercih ediyor. Karar ve inisiyatifin ast-üst ilişkisine göre belirlenmemesi gerektiğini düşünürken, kendilerinden genç bir yönetici olmasına da olumlu yaklaşıyorlar.

Beklenen liderlik yetkinliklerine bakıldığında adil, dürüst, iletişime açık ve anlayışlı özellikler sıralanıyor. Anket sonuçları ve odak grup çalışması incelendiğinde beklenen liderlik özelliklerinin 'insan odaklı' ve 'hizmetkar' olduğu görülüyor.

Bu ortak beklentiler, kurumların kuşaklararası uyumu sağlamak ve çalışan memnuniyetini artırmak için atması gereken adımlara dair değerli içgörüler sunmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal şirketlerin kuşak farklılıklarını anlaması ve bu farklılıkları bir zenginlik olarak kabul ederek politika ve stratejilerini buna göre şekillendirmesi önerilmektedir. Çalışanların eğitime ve gelişimine yapılan yatırımlar, şeffaf iletişim ve insan odaklı liderlik yaklaşımları, kuşaklararası uyumu sağlamak ve iş yerindeki üretkenliği artırmak için kritik öneme sahiptir.

Bu rapor, farklı kuşakların iş dünyasına bakışını ve beklentilerini anlamak isteyen her kurum için bir rehber niteliğindedir. Kuşaklararası farklılıkları köprülemek, iletişimi ve anlayışı güçlendirecek alanlar yaratmak, çalışanların memnuniyetini ve performansını artıran bir iş ortamı yaratmak adına atılacak adımların başlangıcı olabilir.



Anket Soruları:

1. Karar ve inisiyatifin ast üst ilişkisine göre belirlendiği bir iş yeri:
2. Bugün gireceğim bir işte (hayatımın ilk işi olması durumunda) "net maaş" beklentim:
3. İş yerimde benden genç bir yöneticim olması:
4. İş yerimde dress code (giyim kuralları) olması:
5. İş yerimde esnek çalışma saatleri olması:
6. İş yerimde şu şekilde çalışmak isterim:
7. Sizin için bu hayatta en önemli değerler nelerdir?
8. X Kuşağını 3 Kelime ile Tanımlamak İsteseniz:
9. Y Kuşağını 3 Kelime ile Tanımlamak İsteseniz:
10. Z Kuşağını 3 Kelime ile Tanımlamak İsteseniz:
11. Kendinizi 3 Kelime ile Tanımlamak İsteseniz:
12. Sizce birlikte çalışacağınız yönetici hangi özellikleri taşımalı?
13. Piyasa rekabetiyle adil ücret ve yan haklar paketinin var olduğunu kabul edersek, bir iş yerinin size sunabileceği en kritik 3 şey nedir?



ZAMAN SİZ