

Bu notun başlığı gördüğünüzde, “Alman gençler mi iş beğenmiyor...? Yok artık, yanlış olmalı.” Dediğinizi duyar gibiyim. Çünkü zihnimizde Almanya; disiplin, uzun süreli çalışma, güçlü kurumlar ve özellikle de **mesleki eğitim (dual system)** ile gençleri daha okuldayken doğru işe yönlendiren bir model demek.

Ama veriler, bu düşünceyi en azından yeniden düşünmemizi istiyor. Z kuşağının işte kalma süresi kısalıyor, iş-kariyer uyumu düşüyor ve “kısa süre içinde işten ayrılma niyeti” yükseliyor. Üstelik bu tablo, sadece Almanya’ya özgü değil. Türkiye’de de aynı başlıklar etrafında hararetle tartışmalar dönüyor: “Gençler neden çabuk vazgeçiyor?”, “Neden hızlı yükselmek istiyor?”, “Neden iş-yaşam dengesi diyor?”

Benim çabam, bu tartışmayı “gençler tembel” gibi kolay etiketlere sıkıştırmak değil elbette. Asıl mesele, **pandemi sonrası şekillenen yeni çalışma dünyası**: giriş seviyesi pozisyonların daralması, dijitalleşme ve yapay zekânın iş tasarımı değiştirilmesi, belirsizlik algısının artması... Bu yeni dünyada beklentiler, ülkelere göre farklı yoğunluklarda olsa bile, şaşırtıcı biçimde birbirine benziyor.

Bu yazıda uluslararası karşılaştırmalar üzerinden şu soruyu tartışıyorum: Sorun “iş beğenmemek” mi, yoksa “işin kendisi” mi dönüşüyor? Ve en kritik soru: **Şirketler mi dönüşecek, gençler mi?**

Alman Gençler İş Beğenmiyor mu?

“**Gençler iş beğenmiyor**” yargısı, farklı toplumlarda ve farklı dönemlerde tekrar eden bir anlatıdır. Nesiller arası çatışma, modern çalışma hayatının yan ürünü olmaktan ziyade, toplumsal değişimin hızlandığı her dönemde görünür hale gelen tarihsel bir olgudur. Antik çağ metinlerinde gençlerin “**sabırsızlığı**” ve “**otoriteye mesafesi**” üzerine serzenişlere rastlanır; benzer şikâyetlerin, erken dönem toplumsal hafızaya kazınmış yazıtlarda bile izleri bulunur. Bu süreklilik, bugünkü tartışmayı “ahlaki zaaf” veya “karakter sorunu” gibi indirgemeci açıklamalardan uzak tutmayı gerektirir. Daha analitik okuma, kuşak davranışlarının büyük ölçüde ekonomik yapı, teknoloji, kurumların işleyişi ve fırsat setleri tarafından şekillendiğini kabul eder.

Almanya’da Z Kuşağının İş Davranışı: Veriler Ne Söylüyor?

Randstad Almanya tarafından gerçekleştirilen araştırma, Z kuşağının (1997–2007 doğumlular) iş piyasasına girişte daha yüksek hareketlilik sergilediğini göstermektedir. Araştırma, 15 ülkede 11.250 çalışanın katıldığı uluslararası bir anketin Almanya ayağında Z kuşağından ve diğer kuşaklardan katılımcıları kapsamaktadır. Bulgular, **Almanya’da gençlerin işte kalma süresinin belirgin biçimde kısalacağını, iş değiştirme niyetinin yüksek olduğunu ve iş-kariyer uyumunun uluslararası karşılaştırmada zayıf kaldığını ortaya koymaktadır.**

Kuşaklar Arası Kırılma: İşte Kalma Süresi Neden Azaldı?

İlk beş çalışma yılında aynı işte kalma süresi Baby Boomer kuşağında 2,9 yıl, X kuşağında 2,8 yıl, Y kuşağında 1,8 yıl iken Z kuşağında 1,1 yıla gerilemektedir. Bu bulgu, “iş beğenmeme” gibi normatif bir etki ile birlikte, işin anlamının ve kariyer inşa biçimlerinin

dönüşümüne mi işaret etmektedir?

İlk beş çalışma yılında ortalama işte kalma süresi



Önceki dönemlerde ilk iş, uzun vadeli kurumsal ilişki ve istikrarlı meslek kimliği inşasıyla daha yakından bağlantılıydı belki de. Günümüzde ise ilk iş giderek “**beceri edinme**”, “**hızlı öğrenme**” ve “**uyum arayışı**” bağlamında değerlendirilmektedir. İş değişimi, bu çerçevede yalnızca bir kopuş değil; öğrenme üretmeyen bir pozisyonda kalmanın fırsat maliyetini yükselten bir rasyonalite olarak da okunabilir.

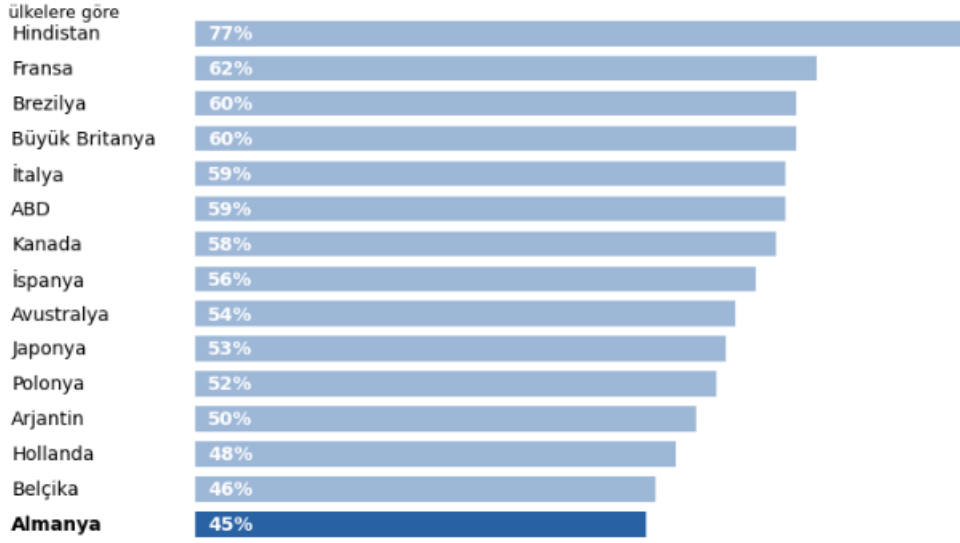
“Sadakatsizlik” Tartışmasının Sınırı: Beklenti–Gerçeklik Uyumsuzluğu

Araştırma, Z kuşağı katılımcılarının yarısından fazlasının aktif olarak yeni iş aradığını; üçte birinin mevcut işvereninde en fazla 12 ay daha kalmayı planladığını; yalnızca %11’inin uzun vadeli kalmayı düşündüğünü belirtmektedir. Önemli bir kesim, işinden memnun olmadığını ifade etmektedir. Bu noktada şirketlerin “**sadakatsizlik**” okuması yaygın olsa da verinin işaret ettiği temel mekanizma daha çok “**karşılanmayan gelişim beklentisi**”dir. Nitekim iş değiştirenler, ana gerekçe olarak terfi fırsatlarının yetersizliğini öne çıkarmaktadır. Bu, hareketliliğin merkezinde ücret dışı unsurların—özellikle kariyer ilerlemesi ve beceri inşasının—belirleyici hale geldiğini düşündürmektedir.

Kariyer Uyumu Sorunu: Almanya Neden Alt Sıralarda?

Almanya’da Z kuşağının yalnızca %45’i mevcut işini “**hayalimdeki kariyerin parçası**” olarak görmektedir. Uluslararası karşılaştırmada Almanya alt sıralarda yer alırken, Hindistan (%77), Fransa (%62) ve Brezilya (%60) gibi ülkeler daha yüksek oranlara sahiptir. Bu oranlar biraz şaşırtıcı geldi bana doğrusu!

Mevcut işi hayalindeki kariyere uyan Z Kuşağı oranı



Bu fark, “Alman gençleri daha memnuniyetsiz” biçiminde psikolojik bir genellemeyle açıklanabilir mi, düşünmek lazım. Daha tutarlı bir yorum, iş–kariyer uyumunun ülkeler arasında kurumsal yapı, sektör kompozisyonu, kariyer ilerleme biçimleri ve iş tasarımı üzerinden farklılaşma olasılığı olabilir. Almanya’da kariyer patikalarının görece

formal,

kıdeme dayalı ve

yavaş ilerleyen bir yapıda olması;

giriş seviyesinde sorumluluk–yetki dengesinin gençlerin beklentileriyle örtüşmemesi;

işin anlamı,

ilerleme rotası ve

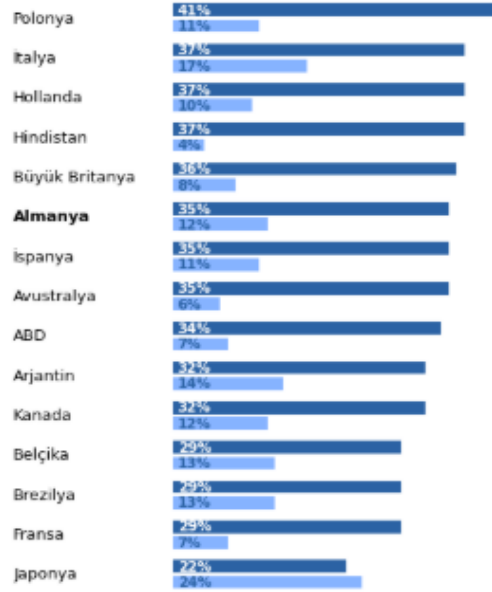
gelişim kanallarına ilişkin şeffaflığın sınırlı kalması uyum algısını düşürebilir.

Ayrılma Niyeti ve Uzun Vadeli Kalma: Bağlılık Nasıl Yeniden Tanımlanıyor?

Almanya’da Z kuşağının %35’i bir yıl içinde işi bırakmayı planlarken, “belirsiz/uzun süre kalmayı düşünenler” %12 düzeyindedir. Bu durum, bağlılığın artık kendiliğinden oluşan bir norm değil; belirli koşulların sağlanmasını gerektiren bir davranışa dönüştüğünü göstermektedir.

Z Kuşağının iş değiştirme davranışı - uluslararası karşılaştırma

- Bir yıl içinde işten ayrılmayı planlayan Z Kuşağı oranı
- Belirsiz süreyle kalmayı planlayan Z Kuşağı oranı



Japonya’da ayrılma niyeti (%22) ile uzun süre kalma niyetinin (%24) tersine dönmesi, kültürel normlar kadar iş piyasası kurumlarının (güvence, ücret yapısı, iç terfi mekanizmaları) da davranışları belirlediğini düşündürmektedir. Avrupa içinde Polonya gibi ülkelerde ayrılma niyetinin %41’e çıkması ise bu hareketliliğin tekil bir kültürel şablonla açıklanamayacak kadar yapısal olduğuna işaret etmektedir.

Teknolojik Dönüşüm ve Giriş Seviyesi İşlerin Daralması

Araştırmada öne çıkan yapısal faktörlerden biri, çalışma hayatındaki dönüşümün gençleri doğrudan etkilemesidir. Araştırmada aktarıldığı üzere, 2024 başından itibaren giriş seviyesi pozisyonlarda küresel ölçekte yaklaşık üçte bir daralma olduğu; özellikle **teknoloji** ve **finans** odaklı sektörlerde bu etkinin güçlü hissedildiği belirtilmektedir. **Otomasyon ve yapay zekâ, giriş seviyesinde rutin görevleri dönüştürdükçe şirketler gençlerden daha yüksek başlangıç yetkinlikleri beklemekte; fakat aynı anda “iş içinde yetiştirme” kanalları daralabilmektedir.**

Bu çelişki, gençlerde hem performans baskısını hem de belirsizlik algısını artırıyor gibi görünmektedir. Z kuşağının yapay zekâyı yoğun kullanması, bir adaptasyon kapasitesine işaret ederken; yapay zekânın kariyer üzerindeki etkisine dair endişelerin yükselmesi, bu adaptasyonun “güvence” üretmediğini göstermektedir.

“Gençler Tembel” Klişesi...

Handelsblatt Gazetesinde aktarılan değerlendirmeler ise, stereotipleri tartışmaya açmaktadır. Kuşak araştırmacısı Klaus Hurrelmann’ın kuşak tanımlarının keskin kategoriler değil, koşulların ürettiği eğilimler olduğu yönündeki yaklaşımı; Meier’in “**Z kuşağı tembel değil, ekstra çabanın karşılığını sorguluyor**” vurgusu, tartışmayı psikolojik etiketlerden kurumsal tasarıma taşımaktadır. Pandemi sonrası dönemin ruh sağlığı hassasiyetini artırması, gençlerin

“sürdürülebilir emek” arayışını güçlendirmiş; iş-yaşam dengesi talebini yalnızca konfor değil, risk yönetimi perspektifiyle de bağlantılı hale getirmiştir.

Kim Dönüşecek—Şirketler mi, Gençler mi?

Mevcut veriler, Z kuşağının iş piyasasında “sorun çıkaran” bir istisna değil; dönüşen çalışma hayatının içinde rasyonel tepkiler üreten bir aktör olduğunu gösteriyor olabilir. Bu noktada asıl soru, “**gençler neden böyle?**” sorusundan ziyade, “**kurumlar bu yeni rasyonaliteye nasıl yanıt verecek?**” sorusu olabilir mi? Gençlerin işleri beğenmediği ya da en azından büyükleri gibi herşeylerini feda edecekleri alanlar olarak görmedikleri, aşıkâr.

Şirketler kariyer gelişim yollarını netleştiren, eğitim ve terfi mekanizmalarını şeffaflaştıran, sorumluluk–yetki dengesini kuran, geri bildirim kültürünü güçlendiren bir dönüşüm geçirmeden “sadakat” talep edebilir mi?

Diğer taraftan gençler, hızlı ilerleme beklentilerini uzun vadeli beceri inşası ve performans disipliniyle dengelemeden, kariyerlerini sürdürülebilir biçimde inşa edebilir mi?

Bu tartışmayı ilginç kılan, dönüşümün tek taraflı olmamasıdır. Çalışma hayatı yeniden tasarlanırken, yalnızca kurumlar değil bireyler de yeni bir “kariyer dili” öğrenmektedir. Bu nedenle son soru şudur: Z kuşağı, şirketleri dönüştürecek kadar güçlü bir dalga mı, yoksa şirketlerin yeniden inşa edeceği kurallar, Z kuşağını da farklı bir iş kültürüne mi evirecek?

Görünen o ki, tartışmanın nihai sonucu tek bir tarafın “kazandığı” bir denge değil; her iki tarafın da karşılıklı uyumla yeni bir çalışma düzeni ürettiği bir denge olacaktır. Ve “iş beğenmeyen gençler” olgusu, tüm dünyada bir süre daha tartışılmaya devam edecektir.

Not: Bu Notun yazımında; aşağıda bağlantıları bulunan Frankfurter Allgemeine Zeitung ve Handelsblatt Gazetelerinde yer alan haber metinlerinden yararlandım

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/warum-generation-z-so-schnell-den-job-wechselt-und-was-unternehmen-bieten-muessen-accg-110682673.html>

<https://www.handelsblatt.com/karriere/generation-z-wie-faul-und-sensibel-ist-die-genz-im-job-wirklich/100056759.html>