



KUŞAKLAR ARASI ANLAYIŞ: X, Y VE Z'NİN KARIYER DEĞİŞİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Osman SÖNER¹

ÖZ

Bu çalışmada, farklı kuşaklar arasında kariyer anlayışının nasıl ve neden değiştiği derinlemesine incelenmektedir. Geleneksel, hiyerarşik kariyer anlayışlarından esnek, anlam arayışına dayalı modern kariyer yaklaşımlarına doğru bir geçiş olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Y ve Z kuşaklarının kariyer hedefleri ve beklentileri, önceki kuşaklara kıyasla teknolojiye daha fazla bağımlılık göstermektedir. Teknoloji, bu kuşaklar için hem iş yapma biçimlerinde hem de kariyer tercihlerini şekillendirmede merkezi bir rol oynamaktadır. Farklı kuşakların kariyer anlayışlarının doğru yönetilmesi, iş yerinde uyum, verimlilik ve yenilikçiliği artırma potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, özellikle mentorluk ve işbirliği programları, iş yerinde kuşaklar arası sinerjiyi güçlendirme ve yenilikçi bir çalışma ortamı yaratma açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, işverenlerin farklı kuşaklardan çalışanları çekme, elde tutma ve onların yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanma kapasitelerini geliştiren stratejiler oluşturması, daha uyumlu ve verimli bir iş ortamı yaratmak için kritik bir gereklilik olarak sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer anlayışı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı

INTERGENERATIONAL UNDERSTANDING: A STUDY ON THE CAREER CHANGES OF X, Y, AND Z

ABSTRACT

This study examines in depth how and why career understanding has changed between different generations. It is emphasized that there is a shift from traditional, hierarchical career approaches to flexible, modern career approaches based on the search for meaning. The career goals and expectations of Generations Y and Z are especially dependent on technology compared to previous generations. For these generations, technology plays a central role both in the way they do business and in shaping their career preferences. Properly managing the career conceptions of different generations has the potential to increase cohesion, productivity and innovation in the workplace. In this context, mentoring and collaboration programs are particularly important in strengthening intergenerational synergy in the workplace and creating an innovative work environment. As a result, employers' strategies that enhance their capacity to attract, retain, and make the most of the talents of employees from different generations are presented as a critical requirement for creating a more harmonious and productive work environment.

Keywords: Career Understanding, generation X, generation Y, generation Z

¹ Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, osman.soner@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9741-5357

Giriş

Kariyer kavramına yönelik zaman içindeki düşüncenin evrimi, iş dünyasındaki dönüşümleri ve bireysel kariyer beklentilerini anlamak önemli olduğu söylenebilir. Geleneksel olarak kariyer kavramları uzun süreli istihdamı ve tek bir işverenle yapılan kariyeri ifade ederken, günümüzde bu anlayış hızla değişmiştir. 20. yüzyılın ortalarına kadar kariyer anlayışları büyük ölçüde “örgüt merkezli” idi. Bireyler genellikle tek bir işverenle uzun yıllar çalışmayı ve kademeli olarak yükselmeyi hedeflemekteydi (Super, 1957). Bu dönemde kariyer başarısı şirket içindeki istikrar ve terfi ile değerlendiriliyordu (Holland, 1959). 1970'ler ve 1980'lerde ekonomik değişimler ve işgücü piyasasındaki dalgalanmalar, bireylerin kariyer anlayışlarını yeniden değerlendirmelerine yol açmıştır. Bu dönemde, bireylerin birden fazla işverenle çalışması ve kariyerlerini daha esnek bir şekilde yönlendirmesi gerektiğini vurgulayan “sınırsız kariyer” ve “protean kariyer” kavramları ortaya çıkmıştır (Arthur ve Rousseau, 1996). Bu durum bireylerin yaşamları boyunca farklı kariyer alanlarına geçiş yapmalarına yol açmıştır (Söner, 2023). 21. yüzyılda ise küreselleşme ve teknolojiye ileriye adımler kurumsal yaklaşımı büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu süre zarfında, iş-yaşam dengesi, anlamlı istihdam ve kendi kendine yeterlilik gibi değerler Y Kuşağı ve özellikle de Z Kuşağı için kariyer kavramında öncelikli hale gelmeye başlamıştır (Twenge vd., 2010). Ayrıca, bu nesiller artık kariyer esnekliğine ve öğrenme fırsatlarına daha fazla önem vermektedir (Schwab, 2017). Bundan dolayı Y ve Z kuşaklarının mesleklere esneklik, öğrenmeye açıklık ve sürekli değişim alanı olarak baktıkları söylenebilir. Bu durum kişilerin işlerini önem, çeşitlilik ve kişisel gelişim temelinde hayatının odak noktasına yönelik yolculuklar olarak görmelerine yol açmıştır (Baruch, 2004). Ayrıca, serbest çalışma gibi yeni çalışma modelleri ve bireylerin belirli bir şirketin tam zamanlı çalışanı olmaksızın uzaktan ve esnek bir programla çalıştığı bir iş modeli nedeniyle iş kavramı sürekli değişmektedir (Kalleberg, 2018). İşverenler, kariyer danışmanları ve bireylerin kendileri, bu kuşak değişiminin bir sonucu olarak gelişen işgücü piyasasına ve bireysel kariyerler için değişen beklentilere uyum sağlamalıdır. Bu çalışma, iş anlayışının nasıl ve neden değiştiğini inceleyerek, çeşitli kuşakların kariyerlerine yönelik beklentileri ve istekleri arasındaki bağlantılara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Kuşak Teorileri ve Bağlamı

“Kuşak” kavramı sosyolojik bir terim olarak, çeşitli tarihsel dönemlerden gelen bireylerden oluşan sosyal grupların özelliklerini, tutumlarını, inançlarını ve eylemlerini inceler. İşyeri dinamiklerini, liderlik tarzlarını, motivasyon taktiklerini ve çalışan beklentilerini anlamada kuşak farklılıklarının önemi göz önüne alındığında, bu fikir özellikle iş ve örgütsel davranış literatüründe çok önemlidir (Twenge vd., 2010). Bu fikir ilk olarak William Strauss ve Neil Howe tarafından 1991 tarihli “Generations” adlı kitaplarında ortaya atılmıştır. Bu çalışmada, Amerikan tarihi boyunca yaşamış bireyler kuşaklar halinde kategorize edilmiş ve bu kuşakların tarihsel rolleri incelenmiştir. Sosyoloji, psikoloji, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde kuşaklar fikri yaygın olarak uygulanmaktadır. Kuşak farklılıkları çatışma yönetimi, liderlik, eğitim yöntemleri, pazarlama stratejileri ve işgücü yönetimi alanlarında incelenmiştir. Bu çalışmalar, farklı kuşakların işyerindeki etkileşimlerini ve beklentilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmakta ve kuruluşları bu beklentilere uyum sağlamaya yönlendirmektedir (Cogin, 2011). Howe ve Strauss (1991) kuşakların belirli bir dönemde doğan ve benzer tarihsel deneyimler ve sosyo-ekonomik koşullar altında benzer değerler ve davranış kalıpları geliştiren bireyler olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, Baby Boomer kuşağı İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gelen ekonomik refahla şekillenmiş; X Kuşağı Soğuk Savaş'ın ve hızlı bilgi teknolojisi gelişmelerinin etkisi altında büyümüştür; Y ve Z kuşakları ise internetin yükselişi ve küreselleşme gibi modern faktörler

tarafından şekillendirilmiştir (Benson ve Brown, 2011). Ayrıca baby boomers kuşağının idealist ve rekabetçi olduğu, kariyerlerine öncelik verdiği ve “çok çalış, çok kazan” yaklaşımına sahip olduğu; X kuşağının bağımsız ve şüpheli olduğu, iş-yaşam dengesine değer verdiği ve teknolojik adaptasyon konusunda yetenekli olduğu; Y kuşağı için ise esnek çalışma koşullarına ve iş-yaşam dengesine değer verdiği ve ayrıca teknolojiyle iç içe büyümeleri nedeniyle toplumsal sorunlara duyarlı oldukları söylenebilir; Z kuşağı için teknolojiyi etkin kullanmanın, çok kültürlülük ve sosyal adalet konularına duyarlı olmanın temel değerler olduğu söylenebilir (Cennamo ve Gardner, 2008; Lyons ve Kuron, 2014; Ng ve Schweitzer, 2010; Smola ve Sutton, 2002; Twenge ve Campbell, 2008). Genel olarak kuşak teorisi, farklı dönemlerde doğan insan gruplarının benzersiz özelliklerini, değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını inceleyen sosyolojik bir yapıdır. Bu teori iş ve örgütsel davranış literatüründe kritik bir öneme sahiptir çünkü kuşak farklılıkları işyeri dinamiklerini, liderlik tarzlarını, motivasyon stratejilerini ve çalışan beklentilerini anlamak için önemli bilgiler sağlar. Her kuşak genellikle kendi zamanının sosyal, ekonomik ve teknolojik koşulları tarafından şekillendirilmiştir. Kuşaklar arası farklılıkları anlamak, gelecekteki işgücü piyasasının dinamiklerini tahmin etmek ve uygun stratejiler geliştirmek için de kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Bundan dolayı X, Y ve Z kuşaklarını anlamak, günümüz iş dünyasının dinamiklerini ve bireylerin kariyer anlayışlarını daha iyi anlamak için hayati önem taşımaktadır. Bu kuşaklar farklı dönemlerde doğduklarından, değerlerini, beklentilerini ve kariyer anlayışlarını şekillendiren çeşitli sosyal, ekonomik ve teknolojik etkiler altında büyüdükleri söylenebilir.

X Kuşağı (1965 ve 1980 yılları arasında doğanlar) geleneksel ve dijital çağ arasında bir geçiş dönemine tanıklık ettikleri için genellikle “köprü kuşak” olarak adlandırılır. Bu kuşak, iş dünyasında teknolojinin yükselişini, internetin doğuşunu ve küreselleşmenin başlangıcını deneyimlemiştir. X kuşağı bağımsız çalışmayı tercih etmekte ve iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir (Kupperschmidt, 2000). Bu kuşak, çalışma hayatında istikrar ve kariyerlerinde anlam ve tatmin aramaktadır (Smola ve Sutton, 2002). Bu kuşağın üyeleri teknolojik değişikliklere uyum sağlama konusunda yeteneklidir, ancak yüz yüze iletişime de değer verirler. X kuşağı yetişkinliğe teknolojik gelişmeler ve ekonomik belirsizliğin arttığı bir dönemde girmiştir. Bu kuşak bağımsızlığa ve iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. X kuşağı mentorluk ve geri bildirim değer vermekle birlikte esnek çalışma saatleri gibi fırsatlara da önem vermektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998). Bu kuşak teknolojiyi benimsemiştir ancak henüz tamamen dijital bir dünyada büyümemiştir, bu nedenle teknolojiyle rahat bir ilişkileri vardır ancak ona bağımlı değildirler.

Y Kuşağı (1981-1996 yılları arasında doğanlar) veya Millennials olarak da bilinen Y kuşağı, dijital çağın gerçek çocuklarıdır. İş dünyasında esneklik, özgürlük ve iş-yaşam dengesi arayan bu kuşak, internet ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla büyümüştür. Hızlı kariyer ilerlemesi ve sık geri bildirim beklemektedirler (Twenge vd., 2010). Ayrıca bu kuşak sosyal konulara duyarlı ve sürdürülebilirliği önemsiyor. İşverenlerden şeffaflık ve etik değerler beklemekte ve kariyerlerinde anlamlı işler arzulamaktadırlar (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010). Y kuşağı dijital çağda büyümüştür ve iş dünyasında esneklik, özgürlük ve iş-yaşam dengesi aramaktadır. Kariyerlerinde hızlı ilerleme ve sık geri bildirim beklemekle birlikte sosyal konulara duyarlı ve sürdürülebilirliği önemsemektedirler. Şeffaflık, etik değerler ve anlamlı bir iş yapma arzusu bu kuşağın işverenlerinden beklentileri arasında yer alıyor. Y kuşağı, dijital çağın çocukları olarak tanımlanıyor ve teknoloji ile iç içe büyüyor. Bu kuşak iş yerinde anlam ve amaç arıyor ve şirketlerin sosyal sorumluluklarını önemsiyor. Y kuşağı esnek çalışma düzenlemeleri, kariyer gelişim fırsatları ve iş yerinde şeffaflık istemektedir (Twenge vd., 2010). Onlar için iş tatmini maaştan daha fazlasını ifade eder; kurumlarının değerleri kendi değerleriyle uyum içinde olmalıdır.

Z kuşağı (1997'den sonra doğanlar) tamamen dijital bir dünyada büyümüş ve teknolojiyi hayatlarının her alanına entegre etmiş bir kuşaktır. Bu kuşak, kariyer anlayışlarını sosyal medya ve akıllı telefonların etkisi altında şekillendirmiştir. Z kuşağı için işyerinde teknoloji kullanımı, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma olanakları çok önemlidir. Ayrıca çok kültürlülüğe ve çeşitliliğe büyük değer vermekte ve işyerinde eşitlik ve kapsayıcılık aramaktadırlar. Z kuşağı hızlı kariyer ilerlemesi ve sürekli öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları beklemektedir. Z kuşağı, tamamen dijital bir dünyada büyümüş ve sosyal medya ile etkileşime girmiş bir kuşaktır. Bu kuşak, önceki kuşaklara göre daha girişimci, finansal açıdan daha bilgili ve küresel sorunlara karşı daha duyarlıdır. Z kuşağı için çalışma hayatında esneklik, kariyer gelişimi ve kişisel öğrenme ön plandadır (Seemiller ve Grace, 2017).

X Kuşağının Kariyer Anlayışı

X kuşağı genel olarak 1965-1980 yılları arasında doğan bireylerden oluşmakta ve çalışma hayatına dair kendine özgü görüşleriyle bilinmektedir. Bu kuşak, teknolojinin iş dünyasında hızla yayılmaya başladığı, küreselleşmenin etkilerinin arttığı ve iş güvencesinin önceki kuşaklara göre daha az olduğu bir dönemde profesyonel hayata adım atmıştır. X kuşağının işe ve kariyer gelişimine bakış açısını anlamak, onların motivasyonunu, iş tatminini ve yönetimden beklentilerini anlamak açısından önemlidir. X kuşağı kariyerlerinde anlam ve amaç arayan bir kuşaktır. Araştırmalar, bu kuşağın iş-yaşam dengesine büyük önem verdiğini ve hem özel hayatlarına zaman ayırmak hem de çok çalışmak istediklerini göstermektedir (Kupperschmidt, 2000; Smola ve Sutton, 2002). Ayrıca, bu kuşak iş yerinde esneklik, mesleki gelişim fırsatları ve kariyer yollarını şekillendirme özgürlüğü beklemektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998). Bu durum X kuşağının hayatın anlam arayışı içerisinde çok çalışarak kariyer fırsatlarını şekillendirdiklerini göstermektedir.

Baby Boomer kuşağının aksine, X kuşağı iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. Bu kuşak için istihdam hem bir geçim kaynağı hem de bir büyüme ve kişisel tatmin aracı olarak hizmet etmektedir. Araştırmalar, X kuşağının iş-yaşam dengesi kurallarına, evden çalışma seçeneklerine ve esnek çalışma programlarına ilgi duyduğunu göstermektedir (Kupperschmidt, 2000). Ayrıca, bu kuşak işyerinde otoriter yönetim yaklaşımları yerine demokratik ve katılımcı yönetim yaklaşımlarını tercih etmektedir (Smola ve Sutton, 2002). Deci ve Ryan'a (2000) göre, bu kuşak girişimci ruhlarını kullanmalarına ve karar vermelerine olanak tanıyan çalışma ortamlarını sevmektedir. Ayrıca Pink (2009), X Kuşağı için işlerinde bir amaç bulma ve topluma olumlu bir katkıda bulunma fırsatlarının çok önemli motivasyon unsurları olduğunu ileri sürmektedir. Bu kuşak, sürekli eğitim ve kişisel gelişim fırsatlarının yanı sıra koçluk ve mentorluk gibi destekleyici ilişkilere erişimleri olduğunda da daha fazla motive olmaktadır (Hall, 1996). Bu durum X kuşağının sürekli kendini geliştirme anlayışı içinde olduğunu göstermektedir.

X kuşağı kariyer gelişiminde bireysel çabaların ve sürekli öğrenmenin önemini vurgulamaktadır. Bu kuşak için kariyer gelişimi sadece iş yerinde ilerleme ile sınırlı değildir; aynı zamanda kişisel beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi, yeni alanlarda bilgi edinilmesi ve yaşam boyu öğrenme ile de ilişkilidir (Hall, 1996). X kuşağı, kariyerlerinde anlam arayan ve yaptıkları işte bir amaç görmek isteyen bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle, farklı işlerde hızla deneyim kazanırlar ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerektiğinde kariyer değişiklikleri yaparlar (Sullivan ve Arthur, 2006). Dolayısıyla X Kuşağı, dijital teknolojiye adaptasyon açısından bir köprü kuşağıdır. Bu kuşak hem analog hem de dijital dünyada büyümüştür ve bu nedenle teknolojik değişikliklere uyum sağlama konusunda benzersiz bir yeteneğe sahiptir (Prensky, 2001). X kuşağı profesyonelleri teknolojinin iş hayatındaki önemini farkındadır ve yeni araçlar ve platformlar öğrenmeye açıktır, ancak teknolojiyi insan ilişkilerinin ve

profesyonel etkileşimlerin yerini alamayacak bir araç olarak görürler (Oblinger ve Oblinger, 2005). Genel olarak bu kuşak, kariyer gelişimini işte yükselmenin ötesinde sürekli öğrenme ve kişisel yetkinliklerin geliştirilmesi olarak görmekte ve çeşitli kariyer deneyimlerine açık olmaktadır. Teknolojik değişimlere de açıktırlar ve hem analog hem de dijital teknolojilere uyum sağlayabilir ve bunları insan ilişkilerini destekleyecek araçlar olarak benimseyebilirler.

X kuşağı, kariyer anlayışlarını şekillendirdiği için iş dünyasındaki değişikliklere uyum sağlamaya yönelik esnek bir tutuma sahiptir ve ayrıca iş güvenliğinin garanti olmadığını ve kariyerlerinin çeşitli aşamalarında farklı roller üstlenmeleri gerektiğini düşünmektedirler (Cennamo ve Gardner, 2008). Bu anlayış, kariyer planlamalarında daha stratejik olmalarını sağlamakta ve farklı işlerde ve sektörlerde deneyim kazanma isteklerini desteklemektedir. Bu nedenle X kuşağı, işyerinde mentorluk ve koçluk ilişkilerine değer vermektedir. Kariyer gelişimlerinde başkalarından öğrenmeye ve deneyimlerini paylaşmaya açık olan bu kuşak, etkili liderlik için empati, iletişim becerileri ve ekip çalışmasına öncelik vermektedir (Murphy, 2012). X kuşağı liderleri, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyen, iş tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını artıran bir ortam yaratmayı hedefler (Hillman, 2004). X kuşağı, iş ve kariyer gelişimi konusunda benzersiz bir bakış açısına sahiptir. Bu kuşak, iş-yaşam dengesi, sürekli öğrenme, teknolojiye uyum sağlama becerisi, değişime karşı esneklik ve etkili liderlik gibi değerlere önem vermektedir. X kuşağının işe ve kariyer gelişimine bakış açısı, onları mevcut çalışma ortamında ve gelecekteki kariyer fırsatlarında önemli kılmaktadır (Lyons ve Kuron, 2014; Schullery, 2013; Twenge ve Campbell, 2018). X Kuşağı'nın profesyonel yolu zorluklarla doludur. Bunlar arasında hızla gelişen teknolojilere uyum sağlama ihtiyacı, daha az iş güvencesi ve son derece rekabetçi iş piyasaları yer almaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008). Ayrıca, bu kuşak esnek zamanlama ve iş-yaşam dengesi taleplerini karşılayan geleneksel çalışma ortamlarında yardıma ihtiyaç duyabilir (Smola ve Sutton, 2002). X Kuşağı üyeleri için kurumsal değişikliklere uyum sağlamak ve kariyerlerinde anlamlı bir şekilde ilerlemek ciddi engeller teşkil etmektedir (Oblinger ve Oblinger, 2005). Genel olarak, X kuşağının teknolojik değişikliklere uyum sağlayabildiği, çeşitli rollerde ve sektörlerde deneyim kazanmaya değer verdiği, sürekli öğrenmeye, iş-yaşam dengesine ve esnek çalışma programlarına önem verdiği ve iş güvencesinin olmamasını kabul ettiği söylenebilir. Ayrıca gerçek dünyada liderlik becerilerine sahip kişiler olarak iş dünyasında esnek ve stratejik bir yaklaşım sergiliyorlar.

X Kuşağı'nın profesyonel algısı hakkında fikir sahibi olmak, günümüzün kurumsal ortamında mevcut olan dinamikleri daha iyi anlamaya yardımcı olur. 1965-1980 yılları arasında doğanlardan oluşan bu kuşağın iş yerindeki tutumları, motivasyonları ve beklentileri üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır (Bayramov, Geylan ve Benligiray, 2021; Erden Ayhün, 2013; Fırın ve Helvacıoğlu, 2019). Bu bulgular, X kuşağı çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini konusunda farklı bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tolbize (2008) tarafından yapılan bir ankete göre, iş tatmini, bu kuşak tarafından oldukça değer verilen iş-yaşam dengesi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. İşyerindeki teknik ilerlemelerin değeri arttığında, X Kuşağı işlerine devam etmektedir. Prensky (2001) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bu kuşak "dijital göçmenler" olarak adlandırılabilir çünkü teknolojiyi "dijital yerliler" olarak bilinen sonraki kuşaklara kıyasla daha yavaş özümsemektedir. Bu durum, işyerinde teknoloji kullanımı ve iletişim açısından bir dizi zorluk yaratmaktadır. X kuşağı, istihdam seçimlerinde çeşitliliğe ve uyarlanabilirliğe yatkındır. Baruch (2004) ve Sullivan ve Arthur (2006) gibi akademisyenler, bu kuşak üyelerinin kariyerleri konusunda daha esnek olduklarını ve kariyerlerini ilerletmek için farklı meslekleri denemeye açık olduklarını vurgulamaktadır. Bu da X kuşağının kariyer anlayışının ne kadar esnek ve dinamik olduğunu göstermektedir. Yönetim ve liderlik beklentileri de X

kuşağının önceki kuşaklardan farklılaştığı bir diğer alandır. Hillman'a (2004) göre X kuşağı karar alma süreçlerinde söz sahibi olmak istemekte ve katılımcı liderlik yöntemlerini tercih etmektedir. Bunun otoriter yönetim uygulamalarına bir tepki olduğu iddia edilebilir. X kuşağının kariyerlerine yönelik beklentileri ekonomideki değişimlerden ve iş güvencesindeki düşüşten etkilenmiştir. Cennamo ve Gardner (2008) ve Smola ve Sutton (2002) gibi araştırmaların sonuçları, bu kuşak için iş istikrarı ve kariyer ilerlemesinin şüpheli olduğunu göstermektedir. Bu durum X kuşağının, mesleki gelişim ve kariyer planlaması yaklaşımlarında daha esnek ve akıllı olmak durumunda olduğunu göstermektedir.

Genel olarak küreselleşme, azalan iş güvencesi ve teknolojinin iş dünyasındaki yaygınlığı X kuşağının iş gücüne katılımını etkilemiştir. İş-yaşam dengesi, yaşam boyu öğrenme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, esnek çalışma programları ve işbirlikçi yönetim yaklaşımları bu kuşak tarafından oldukça önemsenmektedir. X Kuşağı'nın temel itici güçleri arasında özerklik ve yaşam amacı ihtiyacı yer almaktadır. Bu kuşak, profesyonel olarak ilerleme ve toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma durumunu aramaktadırlar. Yaşam boyu öğrenme, işte ilerleme ve kişisel becerilerin geliştirilmesiyle ilgilenmektedirler. X kuşağının modern teknolojilere uyum sağlama becerisi istisnai bir durumdur. Modern teknolojinin iş dünyasındaki değerini kabul etmekle birlikte, kişisel bağlantıların da önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu kuşak, küreselleşme ve ekonomik değişimler nedeniyle kurumsal sektördeki değişikliklere esnek bir şekilde uyum sağlayabildikleri için artık kariyerlerini stratejik olarak planlayabilmektedir. X kuşağı iyi bir lider olmak için iş birliği, empati, koçluk ilişkileri ve mentorluğa da vurgu yapıyor. İşyerindeki bu inançlar ve standartlar nedeniyle X Kuşağı hem mevcut hem de gelecekteki profesyonel beklentiler açısından çok önemli bir faktördür.

Y Kuşağının Kariyer Anlayışı

1981 ve 1996 yılları arasında doğanlar genellikle Y kuşağı olarak adlandırılır ve işyeri ile ilgili farklı tutum ve beklentilere sahip oldukları belirtilir. Bu kuşağın kariyer değerleri ve iş-yaşam dengesi üzerine yapılan araştırmalar, önceki kuşaklardan farklı önceliklere sahip olduklarını göstermektedir. Y kuşağı işin anlamına, esnek çalışma koşullarına ve kariyer gelişimine büyük önem vermektedir. Y kuşağı, işin kendisi ve sunduğu anlam ve amaç açısından zengin bir deneyim aramaktadır. Twenge ve diğerleri (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, işin anlamının Y kuşağının iş tatmini ve motivasyonunu büyük ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Bu kuşak için kariyer maddi kazançtan daha fazlasını ifade etmektedir; kişisel gelişim, topluma katkı ve tatmin temel kariyer değerleridir (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010). Bu durum Y kuşağının kariyerinde ekonominin ötesinde düşüncelere sahip olduğunu göstermektedir.

Y kuşağı iş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurmaya öncelik verdiği için, iş-yaşam dengesinin kariyer kararlarında önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Hıdır Özcan ve Bayarçelik, 2020). Y kuşağı için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve sınırsız tatil gibi politikalar işverenleri daha cazip hale getirmektedir (Deloitte, 2016). Y kuşağı esnek çalışma koşullarına değer verdiği için, esnek çalışma düzenlemelerini işveren seçiminde önemli bir kriter olarak görmektedir (Pew Research Center, 2011). Y kuşağı için esneklik, iş-yaşam dengesi kurma fırsatı ve kendi zamanlarını yönetme özgürlüğü anlamına gelmektedir. Y kuşağı, işyerinde iletişim kurma ve çalışma biçimlerini önemli ölçüde etkileyebilecek dijital teknolojilerle büyümüştür. Cogin (2011) tarafından yapılan araştırma, Y kuşağının teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak iş süreçlerini iyileştirebileceğini ve iş yerinde daha üretken olabileceğini göstermektedir. Teknoloji, bu kuşak için hem iş hem de özel yaşamda vazgeçilmez bir araç olduğu söylenebilir. Y kuşağı sürekli öğrenmeye ve kariyer gelişimine büyük önem vermektedir. Öğrenme fırsatları ve kariyer gelişim programları sunan işletmeler, bu kuşağın işverenlerine olan

bağlılığını artırabilir (Benson ve Brown, 2011). Mesleki yetenekler ve bireysel ilgi alanları, Y Kuşağı üyeleri için kariyer gelişimi sürecini etkilemektedir (Lyons ve Kuron, 2014). Y kuşağı için iş, sadece maddi kazanç elde etmekten ziyade kişisel tatmin ve dünyaya yapıcı bir katkıda bulunmak için bir fırsat olarak algılanmaktadır, çünkü istihdamlarında anlam ve amaç için çabalamaktadırlar (Twenge vd., 2010). Araştırmalar, Y kuşağının istihdam kararlarını verirken sürdürülebilirlik, etik ilkeler ve sosyal sorumluluk konularıyla ilgilendiğini göstermektedir (Ng vd., 2010). Ayrıca bu kuşak, sürekli eğitim ve kişisel gelişimin başarılı bir meslek için çok önemli olduğuna inanmaktadır (Hershatte ve Epstein, 2010). İş-yaşam dengesi, Y kuşağı için kariyer seçiminde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Bu kuşak, teknolojinin sağladığı esneklik sayesinde daha iyi bir iş-yaşam dengesi elde etmeye çalışmaktadır (Deal, Altman ve Rogelberg, 2010). Araştırmalar, Y kuşağının uzun çalışma saatleri yerine kendi kendini yönetmeyi, evden çalışmayı ve esnek çalışma programlarını tercih ettiğini ortaya koymaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008). Artan iş tatmini ve genel yaşam kalitesi bu stratejiyle doğrudan bağlantılıdır (Kelly, Moen ve Tranby, 2011). Genel olarak, Y kuşağı işlerinde tatmin duygusu ve amaç arıyor ve teknoloji kullanımına, esnek çalışma programlarına ve iş-yaşam dengesine büyük değer veriyor. Bu kuşak, işveren seçiminde esnekliği kritik bir faktör olarak görmekte ve ayrıca mesleki gelişim ve sürekli eğitimi işlerinin temel bileşenleri olarak görmektedir.

Y kuşağı, teknolojiyi işlerinin temel bir bileşeni olarak görüyor ve "dijital yerliler" olarak anılıyor. Bu neslin çalışma şekli, insanların iletişim kurma ve iş yapma biçimini değiştiren teknolojiden etkilenmiştir (Pew Araştırma Merkezi, 2010). Teknolojinin sağladığı özgürlük nedeniyle, Y kuşağı tipik ofis ortamlarının dışında çalışmaya daha yatkındır (D'Amato ve Herzfeldt, 2008). Y kuşağı, işverenlerinin sürdürülebilir standartları ve sosyal sorumluluğu sürdürmesini bekler. Bu nesil, çalıştıkları işletmelerin sosyal ve çevresel etkileri konusunda endişe duydukları için değerlerini paylaşan firmalarda çalışmak ister (Schawbel, 2014). Bhattacharya, Sen ve Korschun'a (2008) göre, bu neslin iş tatmini ve katılımı, istihdamlarının toplumsal bir amaca hizmet ettiğine inandıklarında daha iyidir.

Sosyal medya ve teknoloji, Y Kuşağının kariyerlere bakış açısı ve iş arayışlarına yaklaşımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlar üzerine, profesyonel ağ oluşturma tekniklerinden iş arama stratejilerine, kariyer beklentilerine ve işyeri iletişim stillerine kadar her şeyi kapsayan araştırmalar yapılmıştır. Y Kuşağı iş ararken çevrimiçi araçları ve sosyal medya platformlarını yoğun bir şekilde kullanmaktadır. Smith ve Rangarajan'a (2016) göre, Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi sosyal medya platformları, profesyonel adaylar bulmak için hayati kaynaklardır. Benson, Morgan ve Filippaios'a (2014) göre, milenyum kuşağı bu platformları olası işverenlerle doğrudan bağlantı kurmak ve profesyonel ağlarını büyütmek için kullanabilir. Teknolojinin yaygınlığı, Y Kuşağının kariyer beklentilerini şekillendirmiştir. Bu nesil, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma fırsatları ve işyerinde teknolojik olarak donatılmış bir çalışma ortamı gibi fırsatları değerlendirmelerini sağlamıştır (Sullivan, 2004). Ayrıca, sürekli eğitim ve kişisel gelişim fırsatları aramak için teknolojiyi kullanmaktadırlar (Hershatte ve Epstein, 2010). Milenyum kuşağı için teknoloji, iş yerinde işbirliği yapma ve iletişim kurma biçimlerini de değiştirmiştir. Bu nesil, video konferans, anlık mesajlaşma ve e-posta gibi teknoloji araçlarını kullanarak patronları ve iş arkadaşlarıyla daha verimli bir şekilde iletişim kuruyor (Myers ve Sadaghiani, 2010). İşyeri iş birliği ortamı, bu teknoloji entegrasyonu ile daha dinamik ve uyarlanabilir hale geliyor. Y kuşağının çevrimiçi bir varlığa ve kişisel bir markaya sahip olması için sosyal medya olmazsa olmazdır. Profesyonel profillerini ve başarılarını sosyal medyada paylaşarak, potansiyel işverenlerin dikkatini çekmeyi umuyorlar (Carpenter, Green ve LaFlam, 2012). İnternet varlıkları, iş arayışlarında onlara yardımcı olabilir ve yeni profesyonel beklentilere yol açabilir.

Y kuşağı, teknolojiyi kullanma becerisi konusunda kendine güvenen bir kuşaktır. Teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlama kapasiteleri işverenler tarafından oldukça değerli görülmektedir (Ng ve Gossett, 2013). Bu beceri, özellikle çok fazla teknoloji kullanan alanlarda çalışmak isteyen Y Kuşağı üyeleri için büyük bir fayda sağlamaktadır. Milenyum kuşağının kariyerlere bakış açısı sosyal medya ve teknolojiden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu etkiler, profesyonel ağ oluşturma, kariyer beklentileri, iş arama stratejileri ve işyeri iletişim teknikleri dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda görülebilir. Teknolojiyi akıllıca kullanarak Y Kuşağı iş dünyasında belirgin bir konum edinmiş ve bunu profesyonel gelişimlerinin odak noktası haline getirmiştir. İşverenler, Milenyum kuşağından çalışanlara nasıl yaklaşacaklarını belirlerken bu özellikleri hesaba katmalıdır. Twenge, Campbell ve Freeman (2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Y Kuşağı önceki nesillere kıyasla daha fazla özerklik ve yalnız kalma zamanı istemektedir. Ayrıca, Cennamo ve Gardner (2008) çalışması, öğrenme ve mesleki ilerlemenin Y Kuşağı için iş güvenliğinden daha önemli olduğunu göstermiştir. Sosyal medya ve teknoloji, Y Kuşağının kariyerlere bakış açısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kuşağın özelliklerinden biri, iş arama ve kariyer keşfi için çevrimiçi kaynakları yoğun bir şekilde kullanmalarıdır. Smith ve Rangarajan (2016) ile Kietzmann ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırma, Y Kuşağının sosyal medyayı ağ oluşturma, iş arama ve mesleki markalaşma için aktif olarak kullandığını göstermektedir. Aynı çalışma, esnek çalışma saatleri, mesleki gelişim fırsatları ve şirket kültürü ile Y Kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve kurumsal bağlılık düzeyleri arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra Babayiğit'in (2024) yapmış olduğu çalışmada da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bulunmuştur. Johnson ve Johnson (2010) başka bir çalışmada, sosyal sorumluluk, etik ilkeler ve iş yerinde şeffaflığın Y Kuşağı tarafından oldukça değerli görüldüğünü bulmuştur. Bu unsurlar hem kurumsal bağlılık hem de iş tatmini için önemlidir.

Y kuşağının profesyonel yolları, uyum sağlama yetenekleri ve değişime istekli olmaları ile karakterize edilir. Lysova ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Y kuşağı üyeleri düzenli olarak meslek değiştirmeye ve kariyer çeşitliliği aramaya daha isteklidir. Bu, kariyerlerini ilerletmek için çeşitli karşılaşmalar ve eğitim fırsatları aradıklarını göstermektedir. İş istikrarı azaldıkça, işgücü piyasası daha rekabetçi hale geldikçe ve ekonomik belirsizlik arttıkça, Y kuşağı kariyerlerini şekillendiriyor. Özellikle Y kuşağı için bu koşullar benzersiz zorluklar ortaya koymaktadır. Benson, Morgan ve Filippaios (2014) tarafından yapılan araştırmalar, Y kuşağının istihdam sağlama ve kariyerlerini ilerletme konusunda yaşadığı zorlukları vurgulamaktadır. Hershatter ve Epstein (2010), Y kuşağının teknoloji konusunda ne kadar bilgili olduğunu ve bunun iş yerinde başkalarıyla nasıl etkileşim kurduklarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu yaş için teknoloji, günlük iş işleri ve iş aramaları için olmazsa olmazdır. İş-yaşam dengesi ve esnek çalışma saatleri bu nesil çalışanlar tarafından oldukça değerli görülmektedir (Ng ve Gossett, 2013). Bu nesil, iş yerinde esneklik olduğunda işlerine daha bağlı ve işlerinden daha memnundur. Cennamo ve Gardner (2008), farklı nesillerin iş değerlerindeki farklılıkları karşılaştırmış ve Y Kuşağının özerklik ve kişisel gelişim değerlerine vurgu yaptığını bulmuştur. Benson ve diğerleri (2014) sosyal medyanın Y Kuşağının kariyer yönetimi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu platformların profesyonel ağlarını genişletmede ve iş fırsatlarına ulaşmada kritik öneme sahip olduğunu bulmuşlardır. Myers ve Sadaghiani (2010), Y Kuşağının iş yerinde daha sık geri bildirim ve açık iletişim beklediğini belgelemiştir. Bu nesil, mentorluğa ve destekleyici yönetim tarzlarına değer vermektedir. Yine Smith ve Rangarajan (2016), Y Kuşağının iş arama süreçlerinde teknolojiyi ve sosyal medyayı nasıl kullandığını incelemiş ve bu araçların iş arama başarısında önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Sullivan (2004), iş yerinde çeşitlilik ve katılımın Y Kuşağının kariyer beklentileri arasında önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kuşak, çeşitli ve kapsayıcı bir çalışma

ortamına büyük önem vermektedir. Son olarak, Carpenter ve diğerleri (2012), Y Kuşağının kişisel markalaşması ve çevrimiçi varlık geliştirme süreçlerinde sosyal medyanın rolünü incelemiştir. Bu kuşak için çevrimiçi ortamda bulunmak, profesyonel fırsatlar açısından önem arz etmektedir. Y Kuşağı, kariyerlerinde çeşitlilik ve esneklik arayan, sık sık iş değiştirme eğiliminde olan ve iş ve iletişim süreçlerinde teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma konusunda yetkin bir kuşaktır. Esnek çalışma düzenlemeleri, iş-yaşam dengesi, sürekli öğrenme ve kariyer geliştirme bu kuşak için önemlidir ve sosyal medya ve teknoloji, iş arama ve profesyonel ağ oluşturmada kritik roller oynar.

Z Kuşağının Kariyer Anlayışı

1997 ve sonrasında doğan kişiler genellikle genç ve dinamik bir işçi grubu olan Z Kuşağı'nın bir parçası olarak kabul edilir. Bu nesil dünya olaylarına maruz kalmış, sosyal medyayı yoğun bir şekilde kullanmış ve dijital teknolojiyle büyümüştür. 2010 yılında yapılan bilimsel çalışmalar ve sonrasında Z Kuşağı'nın iş dünyasına girişi ve kariyer beklentileri sayesinde artık bu neslin inançları, motivasyonları ve işyeri alışkanlıkları hakkında daha fazla bilgiye sahibiz. Z Kuşağı, işlerinde amaç ve önem arar. Singh ve Dangmei'nin 2016 tarihli bir araştırmasına göre, bu nesil işlerinin dünya üzerinde faydalı bir etki yaratmasını istemektedir. Ancak Parment (2013) ve Schawbel (2014), iş-yaşam dengesinin Z Kuşağı için çok önemli olduğunu ve iş tercihlerini belirlemede büyük rol oynadığını vurgulamaktadır.

Teknoloji, Z Kuşağı için sadece bir araç değil, hayatın bir parçasıdır. Ozkana ve Solmaza'ya (2015) göre, Z Kuşağı sosyal medyayı ağ oluşturma, profesyonel gelişim ve iş arama için aktif olarak kullanıyor. Ayrıca, bu kuşağın teknoloji içeren yaratıcı işyeri araçlarını ve çözümlerini tercih ettiği gözlemlenmiştir (Seemiller ve Grace, 2017). Z Kuşağı işyerinde özerkliğe ve esnekliğe vurgu yapıyor. Twenge (2017) ve Knight'ın (2019) araştırmasına göre, bu kuşak esnek çalışma saatlerine ve uzaktan çalışma seçeneklerine büyük önem veriyor. Bunun nedeni, iş ve kişisel yaşamın sorunsuz bir şekilde bir araya gelmesini istemeleridir. Bu kuşak, işlerini devam eden bir kişisel gelişim ve öğrenme süreci olarak görüyor. Z Kuşağı, işyerinde özerkliği ve esnekliği takdir ediyor, teknolojiyi günlük yaşamın gerekli bir bileşeni olarak görüyor ve profesyonel gelişim ve devam eden eğitim için olanaklar sağlayan şirketleri tercih ediyor.

Z Kuşağı, son ekonomik çalkantılar ve belirsizlik nedeniyle istikrarlı istihdam ve iş güvenliğiyle daha çok ilgilendikleri söylenebilir. Bu nedenle, Z Kuşağı artık uzun vadeli istihdam beklentilerine değer veriyor ve finansal güvenlik arıyor (Smith ve Nichols, 2015). Bu ihtiyaçları dengelemek için, insanlar kariyer ilerlemesi ve esnek çalışma saatleri için de olanaklar arıyor (Lee vd., 2016). İşyerinde kapsayıcılık ve çeşitlilik Z Kuşağı için önemlidir. Bu yaş için, çeşitli bakış açılarına sahip olmak ve farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla çalışmak daha zengin bir iş deneyimi anlamına gelir (Chou, 2018). Ayrıca eşitlik ve sosyal adalet sorunlarını önemsiyorlar ve bu değerleri paylaşan işletmeleri destekliyorlar (Turner, 2019). Ekonominin mevcut durumu nedeniyle, Z Kuşağı finansal istikrar ve istihdam güvenliğine büyük önem veriyor, ancak aynı zamanda esnek çalışma saatleri ve profesyonel ilerleme şansları istiyor. Dahası, bu nesil inançlarını paylaşan işletmeleri tercih ediyor ve sosyal adalet ve eşitlik konularına duyarlı. Ayrıca, işyerlerinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekliyor. Z Kuşağı iş gücüne katılırken işverenler hem olanaklara hem de zorluklara sahiptir. İşverenlerin bu yeni neslin inançlarını, teknoloji tercihlerini ve kariyer hedeflerini bilmeleri, beklentilerini karşılamaları ve onları iş gücüne başarılı bir şekilde entegre edebilmeleri gerekir. Enerjileri, yaratıcılıkları ve teknolojik bilgi birikimleriyle Z Kuşağı ticari dünyanın geleceğine önemli katkılarda buldukları söylenebilir. Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi kaygılar Z Kuşağının ilgisini çekmektedir. Bu nesil iş yerinde ve

kariyer anlayışlarında bu ilkelere daha yüksek bir öncelik vermektedir. Bu nesil değerlerini paylaşan kuruluşlarda çalışmak istemektedir ve kurumsal dünyanın sürdürülebilirlik zorluklarını ciddiye almasını beklemektedir (Jones, Hill ve Comfort, 2016). Ayrıca Hawkins ve Hanell'in (2020) çalışması, Z Kuşağının çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden mal ve hizmetlere tercihte bulunduğunu ortaya koymuştur.

Şirketlerin etik iş uygulamaları ve sosyal sorumluluğu Z Kuşağı için önemli bir değere sahiptir. Bu neslin iş arayışı sosyal adalet ve eşitlik konularını dikkate almaktadır (Seemiller ve Grace, 2017). Bucic, Harris ve Arli'nin (2012) yapmış oldukları araştırmaya göre Z Kuşağı, yüksek ahlaki standartları koruyan ve toplumsal sorunlara yanıtlar sağlayan kuruluşlarla çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca Z Kuşağı, iş yerinde kapsayıcılığa ve çeşitliliğe büyük değer veriyor. Kilber, Barclay ve Ohmer'e (2014) göre bu nesil, çeşitli kültürel, etnik ve cinsiyet kimliklerine sahip insanların bir arada yaşadığı, çeşitliliğin değer gördüğü ve tüm çalışanların eşit muamele gördüğü işyerlerinden yana oldukları görülmüştür. Z Kuşağının istihdam kararları alırken çeşitliliği ve kapsayıcılığı kavraması kritik öneme sahiptir. Ayrıca Z Kuşağı, girişimcilik ve inovasyon konusunda inanılmaz derecede tutkuludur. Bu nesil, sürdürülebilir ekonomik modeller yaratabilen ve sosyal sorunları yaratıcı bir şekilde çözebilen şirketlerde çalışmak veya kendi şirketlerini kurmak istemektedirler (Hernandez ve Varkey, 2018). Ayrıca, girişimci çabaları sürdürerek Z Kuşağı toplumsal değişimi destekleme şansını yakalamaktadır (Schawbel, 2014). Z Kuşağı, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk sorunları için farkındalığı etkili bir şekilde teşvik etmek ve çözümler sunmak için dijital araçlar ve teknolojiye yararlanır. Bu nesil, sorunları vurgulamak için dijital araçları ve sosyal medya platformlarını kullanarak sosyal ve çevresel sorunlar konusunda farkındalık yaratır (Smith, 2019). Genel olarak Z Kuşağı üyelerinin çeşitliliğe, etik iş uygulamalarına ve sosyal sorumluluğa büyük değer verdiği söylenebilir. Ayrıca, bu ilkeleri destekleyen ve yaratıcı, uzun vadeli iş çözümleri sağlayan kuruluşlarda çalışmayı tercih edebilirler.

Özerklik ve esnek çalışma programları, Z Kuşağının kariyer yöneliminin kritik bileşenleridir. Bu beklentiler, pandemi sırasında uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla güçlenmiştir. Kniffin ve diğerleri (2021) tarafından COVID-19 pandemisi sırasında iş hayatı üzerine yürütülen bir araştırmaya göre, Z Kuşağı esnek çalışma düzenlemelerini benimsemiş ve bu tür çalışma ortamlarına karşı ilgi duydukları görülmüştür. Z Kuşağı üyeleri kariyerlerinde ilerlemek için kişisel gelişim ve sürekli eğitim olanakları da aramaktadırlar. Örneğin, Hershatter ve Epstein (2010), Z Kuşağı üyelerinin işlerinde ilerlemek için işyerinde eğitim ve gelişim programlarına büyük önem verdiklerini belirtmiştir. Bu nesil, mesleki olarak gelişebilecekleri ve kariyerlerini ilerletebilecekleri işyerlerini tercih etmektedir. Z Kuşağı, kariyerlerinde yenilikçilik ve girişimcilik fırsatları arayabilmektedirler. Bu nesil, girişimciliği bir firma kurma şansı olmasının yanı sıra, sosyal değişimi etkilemenin ve uzun vadeli çözümler geliştirmenin bir yolu olarak görmektedir. Muhammad ve diğerlerine göre (2018) Z Kuşağı üyeleri, işlerini kurarken sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkelerini şirket stratejilerine dahil etmeye çok ilgi duymaktadır. Z Kuşağı, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk sorunları konusunda farkındalığı etkili bir şekilde artırmak ve çözümler sunmak için dijital araçlar ve teknolojiye yararlanmaktadır. Bu nesil, dijital araçları ve sosyal medya platformlarını kullanarak sosyal ve çevresel kaygılar konusunda farkındalık yaratmaktadır. Vitelar'ın (2013) araştırmasına göre Z Kuşağı, bu araçları kullanarak etki yaratabilir ve geniş bir kitleye ulaşabilir. Z Kuşağının kariyer stratejisi, çeşitliliğe, kapsayıcılığa, sürdürülebilirliğe ve sosyal sorumluluğa güçlü bir şekilde bağlıdır. Z Kuşağı bireylerinin iş arama, kariyer hedefleri ve profesyonel gelişim prosedürleri bu ideallerden büyük ölçüde etkilenmektedir. İşletmeler, Z Kuşağının beklentilerini karşılamak ve operasyonlarını bu ilkelerle uyumlu hale getirmek

için çaba göstermelidir. Bu strateji, topluma ve çevreye fayda sağlayan iş modellerinin oluşturulmasını sağlarken, aynı zamanda Z Kuşağı çalışanlarının iş mutluluğunu ve sadakatini de artıracaktır.

Kuşaklararası Karşılaştırma

X Kuşağı için temel öncelik iş-yaşam dengesi olup bu nesil için kariyer güvenliği ve istikrar çok önemlidir ve ayrıca iş yerinde esneklik ve özerklik de önemlidir (Jurkiewicz, 2012; Smola ve Sutton, 2002). Teknolojik gelişmeler kurumsal ortama entegre edildikçe, X Kuşağı profesyonelleri mesleklerine devam ettiler ve bu süreçte uyum becerilerini geliştirdiler (Prensky, 2001). Ayrıca, bu nesil işverenlerin kendilerine adil ve şeffaf davranmasını talep ediyor (Tulgan, 2004). Sosyal medya ve teknolojiyle büyüyen Y Kuşağı, işte anlam ve amaç arıyor. Bu nesil esnek çalışma düzenlemelerine, iş-yaşam dengesine ve sürekli kariyer öğrenimine büyük önem veriyor (Cennamo ve Gardner, 2008; Twenge vd., 2010). Y Kuşağı için kariyer gelişimi kişisel gelişimle iç içedir ve bu nesil kariyerlerini desteklemek için işverenlerden mentorluk ve gelişim programları beklemektedir (Lee ve diğerleri, 2016). Ek olarak, Y Kuşağı iş yerinde çeşitliliğe ve kapsayıcılığa büyük önem veriyor (Eisner, 2005). Öte yandan, Z Kuşağı dijital teknolojilerle büyüdü ve kariyer anlayışlarını sosyal medyanın etkisi altında şekillendirdi. Bu nesil kariyerlerinde esneklik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik arıyor (Seemiller ve Grace, 2017; Singh ve Dangmei, 2016). Z Kuşağı sosyal sorumluluğa ve etik değerlere büyük önem veriyor ve bu değerleri iş yerinde görmek istiyor (Schawbel, 2014). Ayrıca, bu nesil kariyerlerinde hızlı bir şekilde ilerlemek ve liderlik pozisyonlarına erken ulaşmak istiyor ve bu yönde işverenlerden destek bekliyor (Scholz, 2014).

X Kuşağı istikrar ve güvenliği ön planda tutarken, Y Kuşağı anlam ve esneklik arayışını sürdürüyor. Z Kuşağının kariyer yaklaşımının merkezine sürdürülebilirliği, yenilikçiliği ve sosyal sorumluluğu yerleştirmesine neden oluyor. Bu durum, her kuşağın büyüdüğü dönemin teknolojik ve sosyal koşullarından etkilenmiş olup, bu durum iş yaşamlarına, kariyer gelişimlerine ve iş yeri beklentilerine yansdığı söylenebilir. Örneğin, teknolojinin kullanımı ve önemi üç kuşak için de farklılık göstermektedir. X Kuşağı teknolojik adaptasyona pragmatik bir yaklaşım sergilerken, Y ve Z Kuşağı teknolojiyi daha doğal ve bütünleşik kullanmaktadır. Sonuç olarak, iş dünyası ve yöneticiler farklı kuşakların kariyer anlayışlarını ve beklentilerini anlamalı ve bu çeşitliliği yönetmek için stratejiler geliştirmelidir. Kuşaklar arası farklılıkları anlamak ve takdir etmek, iş yerinde daha uyumlu, üretken ve motive edici bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Bu aynı zamanda işverenlerin kuşaklar arası çalışanlarını çekme, elde tutma ve onlardan en iyi şekilde yararlanma kapasitelerini de artıracaktır.

X, Y ve Z kuşaklarının kariyer yaklaşımları, her kuşağın içinde büyüdüğü sosyal ve ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve kültürel değişiklikler tarafından şekillendirilmiştir. Bu farklı yetiştirme koşulları, her kuşağın iş dünyası ve kariyer gelişimi konusunda farklı beklentiler ve değerler geliştirmesine neden olmuştur. Ancak, bu farklılıkların yanı sıra bazı önemli benzerlikler de vardır.

Tablo 1. Kuşaklar arası karşılaştırma

Kuşak	İş-Yaşam Dengesi ve Esneklik	Teknoloji ve Sosyal Medya	Kariyerde Anlam ve Amaç	Sürekli Öğrenme ve Gelişim	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
X Kuşağı	İstikrarlı bir kariyer ve güvenliğine değer verir; esnek çalışma saatlerine ve yaşam dengesine olan ilgi daha azdır (Jurkiewicz ve Brown, 1998).	Dijital teknolojilerin iş yerine entegrasyonuna tanık olmuş ve adaptasyon sürecinden geçmiştir; ancak doğal kullanıcılar olarak görülmez (Prensky, 2001).	İşlerinin bir fark yaratmasını isteyerek anlam ve amaç arayışı içindedir. (Seemiller ve Grace, 2016; Twenge vd., 2010).	Kariyer gelişimi için eğitim ve öğrenmeye büyük önem verir. (Lee vd., 2016).	Farklı arka planlardan gelen insanlarla çalışmanın değerini anlamakta ve iş yerinde çeşitliliği destekler. (Eisner, 2005).
Y Kuşağı (Milenyumlar)	İş-yaşam dengesine büyük önem verir ve kariyerlerinde esneklik bekler; iş yerinde daha fazla özgürlük ve kişisel zaman arayışındadır (Twenge vd., 2010).	Sosyal medya ve teknolojiyi kariyer gelişimi ve iş arama süreçlerinde aktif olarak kullanır; teknoloji iş ve profesyonel yaşamlarının ayrılmaz bir parçasıdır (Smith, 2010).	İşlerinin bir fark yaratmasını isteyerek anlam ve amaç arayışı içindedir. (Seemiller ve Grace, 2016; Twenge vd., 2010).	Kariyer gelişimi için eğitim ve öğrenmeye büyük önem verir. (Lee vd., 2016).	Farklı arka planlardan gelen insanlarla çalışmanın değerini anlamakta ve iş yerinde çeşitliliği destekler. (Eisner, 2005).
Z Kuşağı	Hem iş-yaşam dengesi hem de esnek çalışma düzenlemelerine büyük bir değer atfeder; bu kariyer tercihlerinde belirleyici bir faktördür (Seemiller ve Grace, 2016).	Tamamen dijital bir ortamda büyümüş ve sosyal medyayı kariyerlerini şekillendirmede kullanır; teknoloji ve sosyal medya kariyer gelişimi ve kişisel markalaşma araçlarıdır (Singh ve Dangmei, 2016).	Kariyerlerini sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çerçevesinde şekillendirme eğilimindedir. (Seemiller ve Grace, 2016; Twenge vd., 2010).	Kariyer gelişimi için eğitim ve öğrenmeye büyük önem verir. (Lee vd., 2016).	Farklı arka planlardan gelen insanlarla çalışmanın değerini anlamakta ve iş yerinde çeşitliliği destekler. (Eisner, 2005).

Bu karşılaştırma, kuşaklar arasındaki farklılıkların yanı sıra bazı temel benzerliklerin de olduğunu göstermektedir. Her kuşak, döneminin sosyal, ekonomik ve teknolojik koşulları tarafından şekillendirilmiş olsa da iş ve kariyer anlayışı konusunda paylaşılan değerler ve beklentiler de vardır. Bu,

işverenlerin farklı kuşaklardan çalışanları etkili bir şekilde yönetmek için kuşak farklılıklarını ve benzerliklerini anlamalarının önemini vurgulamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal koşullar altında sürekli olarak evrimleşmektedir. Bu dinamiklerin X, Y ve Z kuşaklarını nasıl şekillendirdiğini anlamak, işverenlerin ve yöneticilerin etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmeleri için kritik öneme sahiptir. Kuşaklar arası farklılıklar işverenler için hem sorunlar hem de fırsatlar getirirken, uygun yönetim iş yerinde uyumu ve verimliliği artırabilir.

Bu noktada, X Kuşağı iş ve özel yaşam dengesine önem vermekte ve istikrar ile güvenlik aramaktadır. Öte yandan, Y Kuşağı kariyerlerinde anlam ve amaç peşinde koşmakta ve iş-yaşam dengesi ile esnek çalışma koşullarını önceliklendirmektedir. Söner (2023), Y kuşağı yetişkinlerle yapmış olduğu çalışmada, yetişkin bireylerin çok yönlü kariyerleri ile sınırsız kariyerleri ve bilişsel esneklikleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yani yetişkin bireylerin çok yönlü kariyer algıları arttıkça, sınırsız kariyer ve bilişsel esneklikleri de artmaktadır. Bu durum Y kuşağının farklı kariyer alanlarını beraber yürütebildiğini veya farklı kariyer alanlarına geçiş yapabildiklerini göstermektedir. Ayrıca Y Kuşağı için teknolojiye erişim de kritik bir öneme sahiptir. Teknolojiyi hem iletişim aracı hem de bilgiye erişim amaçlı kullanmaktadır. Bu nedenle çalıştıkları kurumlarda gereken teknolojik imkanların sunulması konusuna önem vermektedirler. Y kuşağının bu özelliğini literatürde birçok araştırmacı çalışmalarında da (Mert, 2018; Keleş, 2011; Yüksekbilgili, 2013) görülmektedir.

Z Kuşağı ise iş yerinde teknoloji kullanımına, esnekliğe, özerklik fırsatlarına, sürdürülebilirliğe ve sosyal sorumluluk değerlerine öncelik vermektedir. Derelioğlu'nun (2022) çalışmasında, Z kuşağında iş deneyimine sahip olmanın, gelecek kariyer beklentisi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın, Z kuşağı bireylerin gelecek kariyer beklentisi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide aile gelir durumu, eğitim gördüğü okul ve yaşadığı yerin düzenleyici etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. İncik'in (2024) yüksek lisans tez çalışması da Z kuşağı için iş yeri itibarı, ekonomik güvence, sosyal değerler ve örgüt kültürünün önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu çalışmada katılımcıların büyük bir kısmının kamu sektöründe çalışma tercihinde bulunduğu ve daha önce iş deneyimi yaşamadıkları belirtilmiştir.

Teknoloji, özellikle Y ve Z kuşakları için iş ve kariyer anlayışında merkezi bir rol oynar. Y Kuşağı teknolojiyi iş arama süreçlerinde ve profesyonel ağ oluşturmada etkili bir şekilde kullanırken, Z Kuşağı için teknolojiyi sadece bir araç değil, hayatın ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir (Weller, 2017). İşverenlerin, teknolojiyi kullanma ve teknolojik araçlara erişim sağlama konusunda bu doğal yeterliliklere verdiği destek, bu kuşakların iş tatminini ve bağlılığını artırabilir (Espinoza, Ukleja ve Rusch, 2010). Z Kuşağının iş yerinde aradığı sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk, iş dünyasının sosyal ve çevresel etkilere duyarlı olması gerektiğini göstermektedir. Bu değerler Z Kuşağının iş tercihlerini belirler (Hanel ve Vione, 2016). İşverenler bu kuşağı çekmek ve elde tutmak için kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmalı ve sürdürülebilir iş uygulamaları benimsemelidir.

Esnek ve uzaktan çalışma düzenlemeleri, özellikle Z Kuşağı için, salgın sonrası ortamda giderek daha yaygın hale gelmiştir. Kniffin ve diğerlerine (2021) göre, bu politikalar iş-yaşam dengesi ve bireylerin bireysel gereksinimlerini karşılamak için yeni kıstaslar oluşturmuştur. İşverenler tarafından esnek çalışma politikalarının benimsenmesi ve bunların etkili bir şekilde uygulanması, tüm nesiller için

kapsayıcı bir işyerinin teşvik edilmesinde önemli bir adım olacaktır. Nesiller arası mentorluk ve iş birliği programları, çeşitli nesillerin işyerinde bilgi ve becerilerini paylaşmasına ve birbirlerinden öğrenmesine yardımcı olabilir. Y ve Z Kuşağının teknoloji yeterliliklerini X Kuşağının deneyimi ve liderlik becerileriyle birleştirerek işyerinde bir sinerji ve yaratıcılık ortamı yaratılabilir (Egeler, 2003). Bu durum esnek çalışma politikaları ve nesiller arası iş birliği, teknoloji yeterliliği ile deneyimi birleştirerek kapsayıcı ve verimli bir işyeri oluşturabilir.

Genel olarak bu çalışmada, X, Y ve Z kuşaklarının kariyer anlayışlarındaki farklılıklar, işverenler ve çalışanlar için çıkarımlarla birlikte ele alınmaktadır. İşe yarayan insan kaynakları stratejileri oluşturmak için, işverenlerin kuşaklar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin farkında olması gerekir. Gelecek kuşakların beklentileriyle uyumlu kurallar oluşturmak, iş yerinde üretkenliği, motivasyonu ve uyumu artırabilirken, kuruluşların çeşitliliği benimsemesini sağlayabilir. Bu durumları kullanarak, işverenler çeşitli kuşaklardan çalışanları daha iyi çekebilecek, tutabilecek ve kullanabilecek ve bu da hem şirkete hem de iş gücüne fayda sağlayacaktır.

Öneriler

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak akademisyenlere, psikologlara ve yasa koyuculara yönelik aşağıdaki öneriler, bu kuruluşların başarılı planlar oluşturmasına yardımcı olabilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Farklı nesillerin iş ve kariyer yaklaşımlarını etkileyen değişkenler hakkında daha fazla bilgi edinmek için boylamsal araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalar, nesillerin iş dünyasına bakış açılarının değişen ekonomik ve teknik durumlardan nasıl etkilendiğini daha net bir şekilde gösterebilir.
- Kültürel değişkenlerin nesiller arası iş anlayışı ve teşvikler üzerindeki etkisini araştıran nitel araştırmalar yapılabilir. Çeşitli kültürel nesillerin nasıl farklı davrandıklarını ve işte farklı beklentilere sahip olduklarını incelemek mümkündür.
- Ortaya çıkan teknolojilerin kurumsal ortamı nasıl etkilediğini ve farklı nesillerin bu değişikliklere nasıl uyum sağladığını bulmak için yine nitel çalışmalar yapılabilir. İşverenler, bu bilgileri kullanarak hangi teknolojik araçların ve yaklaşımların çeşitli nesiller için en iyi şekilde çalıştığını belirleyebilir.

Kariyer Psikolojik Danışmanlarına Öneriler

- Sınıfta daha iyi kuşaklar arası iş birliği ve anlayışı teşvik etmek için eğitim faaliyetleri geliştirilebilir. Bu programlar, iş uzmanlığı ve kuşaklar arası motivasyon hakkında bilgi paylaşarak okul uyumunu ve üretkenliğini artırabilir.
- Kariyer danışmanlığı programları her kuşağın değerlerine ve beklentilerine göre özelleştirilmelidir. Her kuşaktan insan kariyer hedeflerine ulaşmayı daha kolay bulacak ve bunun sonucunda iş mutlulukları artacaktır. Esnek ve uzaktan çalışma düzenlemelerinin getirdiği zorluklar ve fırsatlar hakkında danışmanlık hizmetleri, özellikle pandemi sonrası senaryoda sunulmalıdır. Bu hem işverenlerin hem de çalışanların değişen iş paradigmalarına uyum sağlamasını kolaylaştırabilir.

Politika Yapıcılara Öneriler

- Mevcut işgücü düzenlemelerini, kuşaklar arası farklılıkları, teknolojik kullanımı ve esnek çalışma düzenlemelerini hesaba katacak şekilde değiştirmek mümkündür. Sonuç olarak, işverenler ve çalışanlar modern işgücü piyasasının taleplerine daha kolay uyum sağlayabilirler.
- Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir iş uygulamaları için teşvik programları işverenlere sunulabilir. Bu, özellikle genç nesilleri (örneğin Z Kuşağı) işgücüne çekmek ve tutmak için önemlidir, çünkü çevresel ve sosyal sorumluluk konularının farkındadırlar.

Kaynaklar

- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.
- Babayiğit, E.C. (2024). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: theory and practice*. FT Prentice Hall.
- Bayramov, S., Geylan, A. ve Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences, and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Benson, V., Morgan, S., & Filippaios, F. (2014). Social career management: Social media and employability skills gap. *Computers in Human Behavior*, 30, 519-525. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.015>
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- Cogin, J. (2011). Are gender and generation differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>
- Carpenter, J.P., Green, M.C., & LaFlam, J. (2012). People or profiles: Individual differences in online social networking use. *Personality and Individual Differences*, 50(5), 538-541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.11.006>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Derelioğlu, S. (2022). Z kuşağı beklentileri ile yaşam doyumu ilişkisinin farklı değişkenler açısından analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (53), 301-314. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1101843>
- Deloitte, (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders*. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-99. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Egeler, D. (2003). *Mentoring Millennials: Shaping the next generation of leaders*. NavPress.
- Eisner, S.P. (2005) Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4-15.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. Wiley.
- Fırın, S. ve Helvacıoğlu, E.T. (2019). X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarının karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 203-210. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.542875>
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16. <https://www.jstor.org/stable/4165349>
- Hanel, P. H. P., & Vione, K. C. (2016). Do psychological differences explain why some people are more environmentally concerned than others? Do student samples provide an accurate estimate of the general public? *Plos One*, 11(12), 1352-1393. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168354>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hıdır Özcan, A. ve Bayarçelik, E.B. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70. <https://doi.org/10.29064/ijma.665688>
- Hillman, D. R. (2004). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Learning*, 29, 240-257. <http://dx.doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45. <https://doi.org/10.1037/h0040767>
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations the history of america's future 1584 to 2069*. William Morrow Paperbacks
- İncik, K. (2024). *Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları: Şanlıurfa örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Jurkiewicz, C.L. (2012). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration* 18(4), 18-37. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X9801800403>

- Kalleberg, A.L. (2018). *Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies*. Polity Press.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Kniffin K.M., Narayanan, J., Anseeli F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D.P., Choi, V.K., Creary, S.J., Demerouti, E., Flynn, F.J., Gelfand, M.J., Greer, L.L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P.G., Lee, S.Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J.L., Rothbard, N.P., Rudolph, C.W., Shaw, J.D., Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29-54. <https://doi.org/10.1177/1534484316628356>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why do they clash? How to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mert, G. (2018). *Y kuşağı açısından yönetim*. Beta Basım
- Muhammad, A.J., Arrington-Slocum, A., & Hughes, L. (2021). Capstone courses and major projects for enhancing Generation Z career readiness through general higher-education classroom curriculum. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(7), 63-75. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i7.4487>
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Myers, K.K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Ng, E. S. W., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>
- Ng, E. S., & Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New research perspectives on age, generation, and the labor market. *Journal in Labour Market Research*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). Is it Age or IT: First steps toward understanding the net generation. In Diana G.O., & James, O.J. (Eds.) *Educating the net generation*. Educause.
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2),189–199. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.001>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Pew Research Center, (2010). *Generations 2010*. <https://pewresearch.org/internet/2010/12/16/generations-2010/>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Schawbel, D. (2014). Gen Z employees: The five attributes you need to know. *Journal of Human Resource Sustainability*, 9(2), 1-6.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z*. Wiley Publishing.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Schwab, K. (2017) *The fourth industrial revolution*. Crown Publishing Group.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Sirola N, Wanberg CR, Whillans A, Wilmot MP, Vugt MV. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American Psychologist*, 76(1), 63-77. doi: 10.1037/amp0000716.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3, 1-5.
- Smith, S., & Rangarajan, D. (2016). *Social media strategies in small businesses. Unspecified*. Nemode: New Economic Models in the Digital Economy.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Smith, T.J., & Nichols, T. (2015) Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15, 39-47.
- Söner, O. (17-19 Kasım, 2023). *Çalışan yetişkin bireylerde çok yönlü ve sınırsız kariyer ile bilişsel esneklik arasındaki ilişki*. 24. Uluslararası Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara.
- Söner, O. (2023). *Lise son sınıf öğrencilerinin üniversiteye kariyer geçişlerine yönelik bir model önerisi*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Sullivan, C. (2004). *A structured guide to career selection*. Trafford Publishing.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>

- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Career: An introduction to vocational development*. Harper & Row.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations*, 30(4), 23-31.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values are increasing, and social and intrinsic values are Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vitelar, A. (2013). Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257-268. <http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.07>
- Weller, C. (2017). *A 40-year study of teens finds Generation Z is unlike any past generation — here's what they're all about*. <https://www.businessinsider.com/generation-z-teens-what-theyre-all-about-2017-9>
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

EXTENDED ABSTRACT

This study aims to illuminate the links between the career goals and expectations of different generations by examining in depth how and why the career conceptions of Generations X, Y, and Z have changed. The social, economic, and technological conditions in which each generation grew up have shaped their career goals and expectations. While traditional career conceptions emphasize long-term employment and continuous work with a single employer, modern career conceptions emphasize flexibility, the search for meaning, and personal fulfillment. This transition has created a major transformation in the business world and made it imperative for employers to develop new strategies to meet the expectations of different generations.

The main purpose of this study is to help employers better understand the differences between Generations X, Y, and Z and to manage these differences effectively. Generation X seeks job security and stability, while Generation Y seeks work-life balance and flexibility. Generation Z places technology at the center of their lives and places great importance on values such as social responsibility and sustainability. Each of these generations brings different perspectives and expectations to the business world.

The study also provides strategic recommendations on how employers can manage these differences. For example, providing job security and career development opportunities for Generation X, flexible working hours and work-life balance for Millennials, and technology-based solutions and social responsibility projects for Generation Z can increase job satisfaction. Intergenerational mentoring programs and collaboration opportunities can also create synergies and encourage innovation in the

workplace. In this way, employers can not only increase employee satisfaction but also maximize productivity and harmony in the workplace.

Consequently, this study aims to enhance employers' capacity to manage generational differences by taking an in-depth look at the implications of different generations' career understandings for the world of work. These approaches can be the key to creating a more harmonious and productive workplace environment.

The research uses a literature review and analysis of existing research findings to examine changes in intergenerational career conceptions and their implications for the world of work. In particular, the study assesses the links between the career aspirations and expectations of Generations X, Y, and Z and how these differences pose challenges and opportunities for employers.

The findings suggest that Generation X (born between 1965 and 1980) seeks stability and security, values work-life balance, and takes a pragmatic approach to technological adaptation. This generation values security and long-term employment at the workplace while at the same time evaluating policies to ensure work-life balance. Generation Y (born 1981-1996) pursue meaning and purpose in their careers and value flexible working conditions and work-life balance. For this generation, a career is not only about financial gain; personal fulfillment and contribution to society also play an important role. Generation Z (born after 1997) sees technology as an integral part of their lives and focuses on flexibility, innovation, and social responsibility. All generations find continuous learning and development important in their careers. These differences stand out as important factors that employers should take into account in their strategic planning.

Understanding and managing generational differences in the business world can increase cohesion and productivity in the workplace. Developing strategies that align with the career expectations of Generations X, Y, and Z will increase the capacity of employers to attract, retain, and make the most of employees from these generations. Technology plays a central role in their understanding of work and careers, especially for Generation Y and Z. Employers' support for these natural competencies in using technology and providing access to technological tools in the workplace can increase their job satisfaction and engagement. The sustainability and social responsibility that Generation Z seeks in the workplace shows that the business world must be sensitive to social and environmental impacts. In the post-pandemic environment, flexible and remote working arrangements have become even more important, especially for Generation Z.

Recommendations for researchers, psychological counselors, and policymakers are presented. Researchers can conduct longitudinal studies to better understand the factors affecting generations' conceptions of work and careers. These studies can more clearly reveal the effects of changing economic and technological conditions on generations' perspectives on the world of work. Career counselors can develop career counseling programs for different generations and provide personalized services in accordance with the values and expectations of individuals. This will make it easier for individuals of all generations to achieve their career goals and increase their job satisfaction. Policymakers can update existing labor laws to take into account flexible working models, the use of technology, and generational differences. These updates will make it easier for employers and employees to adapt to the requirements of the current labor market.

These recommendations will make it easier for individuals to adapt to the ever-changing dynamics of their lives and intergenerational differences in work and school life. Employers need to understand the expectations and motivations of employees from different generations and develop strategies accordingly. These approaches will increase harmony and productivity in the workplace, improve employee satisfaction, and increase the competitiveness of employers. Intergenerational understanding and cooperation will provide a significant advantage in overcoming the complexities and challenges of the modern business world.