

İŞ YAŞAMINDA X KUŞAĞI YÖNETİCİLERİN ALGILAMA FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PERFORMANS DEĞERLEMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yazar:

Ekşili, Nisa, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Antalya, Türkiye, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

Yazar:

Ünal, Zeynep, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye, zeynepunal1010@hotmail.com

Yazar:

Batur, H. Zeynep, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye, hzeynepbatur@gmail.com

ÖZET

Dünya genelinde aynı zaman dilimlerinde doğan veya sosyal-ekonomik hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına ya da belirli bir sosyal gruba üye olanlar için kullanılan tanıma kuşak denilmektedir. Kuşakların yetişme biçimleri ve buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle karakter, iş yaşamları ve sosyal hayatlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Farklı yaş gruplarının bir arada olmasından kaynaklanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algılama, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından doğmaktadır. Bu nedenle disiplinler arası yapılan çalışmalar, bu farklılıkları anlama ve ortaya çıkan problemlere çözüm üretme üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın amacı X ve Y kuşakları ile ilgili yapılan çalışmalarda tespit edilen özelliklerin neden olduğu algı farklılıklarının, yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirme sonuçlarına yansıma derecelerini tespit etmek ve organizasyonların performans değerlendirme uygulamaları için veri toplamak hem de gelecekte yapılacak olan araştırmalara katkıda bulunmaktadır. Araştırmada Antalya Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 350 kişiye yapılan yetkinlik bazlı performans değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeyi uygulayan yöneticiler bazında incelenmiştir. Bu yöneticilerin kuşaklararası algı farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Örgütler, hayatta kalabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için sürekli olarak performanslarını iyileştirmek zorundadırlar. Örgütsel ve bireysel performans iyileştirilmezse bugünün rekabetçi dünyasında üstünlük elde etme şansı oldukça azalır (Bingöl, 2013). Performansın iyileştirilebilmesi için mevcut durumun ölçülerek farkında olunması gerekmektedir. Şayet, önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanan performansın ölçümü, nesnel ölçütlere dayanmıyorsa performans değerlendirme sonuçlarının

güvenilirliğinden de şüphe duyulmaktadır. Ancak özellikle hizmet işletmelerinde performansın ölçümü gözlemler ve davranışlara dayalı olmaktadır. Bu da performans değerlendirmesini yapacak olan kişiler ile performansı değerlendirilecek olan çalışanların performans algılarının ne derece örtüştüğü sorunu gündeme getirmektedir.

Günümüz şartlarında, bir arada çalışmak zorunda olan dört kuşağın birbirleri ile yaşadıkları problemler kuşkusuz sosyal yaşam ve çalışma yaşamı açısından organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. (Adıgüzel vd., 2014). 21. Yüzyıl kuşak sınıflandırmaları araştırmacılar bazında isim değişikliği gösterse de genel olarak Gelenekçiler, Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı olarak yapılmaktadır. Bir yüz yılda dört kuşak günümüzün küresel dünyasında gelişen teknolojinin de etkisiyle oldukça az olarak görünse de yüz yılın ilk kuşağı olan Gelenekçiler kuşağının bitişi 1945'leri bulmaktadır. Bu da birçok araştırmacının kuşak sınıflandırmalarında belirttiği gibi, kuşakların özellikleri, kültürleri, olaylara bakış açıları ve algıları onların yaşamış olduğu ortak tarihsel sürecin ve olayların etkisiyle şekillenmiştir. Dolayısıyla 55 yılda ortaya çıkan üç kuşak milenyum öncesi kültürlerin, algıların, bakış açılarının, teknolojilerin ve dolayısıyla iş yapma biçimlerinin ne kadar sık değiştiğinin de göstergesi olmaktadır. Bu kuşakların iş görme algısı farklılıkları elbette performans algılarına da yansımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. X Kuşağı

Kuşak sınıflandırmaları çalışmalarında farklı araştırmacılar ve uzmanlar çözüm arayışı içinde olduğundan, terminolojide standart kuşak isimleri bulunmamaktadır. Farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar belirlemişlerdir. Bunlardan bazılarına göre X kuşağı 1961-1981 (Howe ve Strauss, 2000); 1965-1980 (Lancaster ve Stillman); 1965-1977 (Martin ve Tulgan); 1965-1975 (Tapscott) ve 1960-1980 (Zemke vd., 2013) tarihleri arasında doğan kuşaktır (Reeves ve Oh, 2008; 296; Zemke vd., 2013; 4; <http://www.lifecourse.com/insight/phases.html>).

Sayıları az olmakla birlikte etkili bir nüfusa sahip olan X Kuşağı, işyerinde büyük olasılıkla yanlış anlaşılan bir kuşak olmuştur. Ayrıca kendilerine yeni bir kimlik oluşturma çabasıyla çok fazla çalışmaları gerekmiştir (Lancaster ve Stillman, 2002). Bu kuşağı şekillendiren yıllarda media tarafından çizilen imaja rağmen, onlar yetişkinliğin sorunlarıyla başedebilecek kapasiteye gelmişlerdir (Smith ve Clurman, 1997). Eski kuşaklar, negatif değer algıları ve iş yapma biçimi farklılıkları nedeniyle X Kuşağı'na fırsat verme noktasında isteksiz olmuşlardır. X Kuşağı da, Bebek Patlaması Kuşağı'nın gösterişi altında ezilirken, kendilerini kanıtlama haklarının ellerinden alındığını düşünmüşlerdir (Zemke vd., 2013; Hicks ve Hicks, 1999). Buna rağmen, özellikle yüksek teknoloji alanında yükselme fırsatı bulmuşlardır. Bazı durumlarda ise X Kuşağı'nın iş ahlakını ve bağlılığını eleştiren Bebek Patlaması Kuşağı üyelerini de yönetmektedirler (Bell, 2008; Zemke vd., 2013).

Bugün kullanılan anlamıyla, ilk kişisel bilgisayarın satışının 1977 yılında X kuşağının gençlik döneminde olması (www.computerhistory.org), X Kuşağı'nın gelişen teknolojinin altyapısını oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iş yaşamında X Kuşağı

yönetici konumuna geldiğinde, bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010).

Amerika’da farklı kuşak çalışanları için, Etik Kaynak Merkezi 2011 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Buna göre; bu kuşak çalışanları teknolojiyi rahat kullanabilen, esnek, kendine güvenen yapıdadırlar. Daha az hiyerarşik birimleri ve birden fazla kariyer yapma tercihindedirler. Beceri ve deneyimleri için değiştirilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma ilkelerini ve otoriteyi sorgularlar. Bu kuşak üyeleri için iş yaşamında güvende olmak ve ücret ön plandadır.

Tablo 1: X Kuşağı’nın Y Kuşağı hakkında düşündükleri

	X Kuşağı
Y Kuşağı üyeleri;	Yeni Patlama Kuşağı Gerçekçi değiller İşte yine başlıyoruz! Şımarıklardan oluşan yeni bir nesil daha... Aciliyet duyguları yok İşi sahiplenme ve bağlılık duyguları eksik Onlara müşteriye daha iyi hizmet etmek ve minimumdan daha fazlasını yapmak gerektiğini öğretmelisiniz Sağduyuları eksik gibi görünüyor Hızlı öğreniyorlar Rol model arayışı içindedir. Öğrenmek için yöneticilerini gözlemliyorlar Kendilerine aşırı güveniyorlar Sürekli övgü ve onay istiyorlar Görevleri olan işleri yaptıklarında bile takdir edilmek istiyorlar Beklentileri çok yüksek Turizmin misafirler tarafından yönlendirilen bir iş olduğunu anlamıyorlar

Kaynak: Zemke vd., 2013; 151; Gursoy, vd., 2008

2.2. Y Kuşağı

Y Kuşağı teorik olarak X Kuşağı’ndan sonra gelen kuşaktır. 1980-2000 yılları arasında doğmuş olan ve dünyanın ilk global kuşağı olan Y Kuşağı’nın üyeleri özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen, kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. Günlerinin büyük çoğunluğunu medya ve iletişim araçları ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Teknolojiyi kullanma konusundaki başarıları, X Kuşağı’na kıyasla üstün oldukları konulardan biridir (Türk, 2013; Zemke vd., 2013).

Y Kuşağı üyeleri iyimserlik, vatandaşlık görevlerini yerine getirme, güven, başarı, sosyallik ve çeşitlilik gibi değerleri sahiplenerek adaptasyon güçlerini ve çoklu görev yapabilme yeteneklerini arttırmışlardır. Yaptıkları işlerden, önceki kuşaklara oranla daha kolay sıkılabilen bir yapıları olması sebebiyle, çok yönlü düşünebilme ve hızlı bilgi edinme yeteneğine sahip olmuşlardır. Değişimi benliklerinde yaşayarak, değişim için istekli ve sürekli yeni yaklaşımlar geliştirme düşüncesindedirler (Lower, 2008; Zemke vd.,2013; 123).

Y kuşağı çalışanları işyerinde de toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istediklerinden sosyal ve eğlenceli olunabilecek işleri tercih etmektedirler. Ayrıca örgütsel stratejileri anlamak için istek duyar, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler (Schawbel, 2012).

İşyerinde kıyafet anlayışından, örgütsel bağlılığa kadar birçok konuda farklı algılara sahip olan bu iki kuşak, kendilerinden önceki kuşaklarda da görülen örgütsel çatışmalara neden olmaktadır. Özellikle otoriter, geri bildirim gerekliliğine ihtiyaç duymayan, güvenlik ve ücret gibi nedenlerle işyerine bağlı olan X Kuşağı'nın yönetici konumunda olduğu; işyerinde geri bildirim bekleyen, bağımsızlığına düşkün, kişisel yaşamına zaman ayıran, iş yerine bağlılığı kişisel ilişkilerle olan Y Kuşağı'nın ise yönetilen olduğu günümüz işletmelerinde insan kaynakları stratejilerini etkin bir şekilde uygulayabilmek oldukça önemlidir (<http://www.un.org>).

2.3. Performans ve Performans Değerlendirme

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletmede karşılaşılan sorunlardan biri çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığı ya da çalışanların yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını öğrenmek ister (Sabuncuoğlu, 2011). Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla inceleyen ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Okakın, 2009). Çalışanların performansını değerlendirebilmek için öncelikle örgütte performans yetkinliklerinin açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olarak belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi gerekir (Tunçer, 2013).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı literatürde incelediğimiz X ve Y kuşakları ile ilgili yapılan çalışmalarda tespit edilen özelliklerin neden olduğu algı farklılıklarının, yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirme sonuçlarına yansımalarını tespit etmek ve organizasyonların performans değerlendirme uygulamaları için veri toplamak hem de gelecekte yapılacak olan araştırmalara katkıda bulunmaktır.

3.2 Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışanların performansını değerlendirmek için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm çalışanların temel yetkinliklerine yönelik, ikinci bölüm çalışanların fonksiyonel yetkinliklerine yönelik sorulardan oluşmuştur. Üçüncü bölümde ise yönetsel yetkinliğe yönelik sorular sorulmuştur. Anketler (5'li likert ölçek) X kuşağı üyesi olan yöneticilere uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programında değerlendirilmiştir. Araştırma genelinde tanımlayıcı istatistikler için frekans tabloları alınmıştır. Merkezi limit teoremine örneklem sayısı 30 üstü olduğu durumda dağılım normal olmasa bile parametrik testler uygulanmaktadır (Özdemir, 2008). Bu nedenle araştırmada normallik testleri yapılmadan parametrik testler uygulanmaya karar verilmiştir. Araştırma için bağımsız örneklemli t-testi kullanılmıştır.

3.3 Araştırma Hipotezleri

Literatür taramasında da bahsedildiği üzere, kuşaklar arasındaki farklılıklar onların birbirlerini algılama biçimlerine de yansımaktadır. Her kuşağın bir diğeri hakkında farklı görüşlere sahip olması, onların sosyal yaşamlarında veya iş yaşamında yaptığı değerlendirmeleri de etkilemektedir. Aşağıda verilen araştırma hipotezleri, X kuşağı yöneticilerinin hem kendi kuşağı çalışanları hem de Y kuşağı çalışanları değerlendirirken, kuşakların göstermiş olduğu özellikler göz önüne alınarak kurulmuştur.

H1 : X Kuşağı yöneticileri, örgütsel bağlılık konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

H2: X Kuşağı yöneticileri, motivasyon konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

H3: X Kuşağı yöneticileri, iletişim ve bilgi paylaşımı konusunda Y Kuşağı çalışanlarını X Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

H4: X Kuşağı yöneticileri iş takibi konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

H5: X Kuşağı yöneticileri, inisiyatif alma konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

H6: X Kuşağı yöneticileri, öğrenme isteği ve kabiliyeti konusunda Y Kuşağı çalışanlarını X Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

4. BULGULAR VE YORUM

Tanımlayıcı istatistikler için frekans değerleri

Değerlendirilen 350 kişiden 119 kişi X kuşağı, 231 kişi Y kuşağı üyesidir. Katılımcılarının cinsiyet dağılımları üzerine analiz yapıldığında 350 katılımcıdan 236 kişisini erkek ve 114 kişinin ise bayan olduğu görülmektedir.

4.1. X ve Y kuşaklarının “örgütsel bağlılık” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, örgütsel bağlılık konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H1 : X Kuşağı yöneticileri, örgütsel bağlılık konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanlarının ortalaması 4,18 iken Y kuşağı ortalama puan 3,53. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde Sig. değeri 0,389 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,000 ve 0,05'ten küçük olduğu için aradaki fark anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi reddedilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.2. X ve Y kuşağının “motivasyon” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, motivasyon konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H2 : X Kuşağı yöneticileri, motivasyon konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanlarının ortalaması 3,88 iken Y kuşağı ortalama puan 3,54. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde sig. değeri 0,740 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,000 ve 0,05'ten küçük olduğu için aradaki fark anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi reddedilmiştir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3. X ve Y kuşağının “iletişim ve bilgi paylaşımı” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, iletişim ve bilgi paylaşımı konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H3 : X Kuşağı yöneticileri, iletişim ve bilgi paylaşımı konusunda Y Kuşağı çalışanlarını X Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanlarının ortalaması 3,34 iken Y kuşağı ortalama puan 3,79. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde Sig. değeri 0,109 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,000 ve 0,05'ten küçük olduğu için aradaki fark anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi reddedilmiştir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4. X ve Y kuşağının “iş takibi” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, iş takibi konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H4 : X Kuşağı yöneticileri iş takibi konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanlarının ortalaması 3,52 iken Y kuşağı ortalama puan 3,62. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde Sig. değeri 0,201 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,219 ve 0,05'ten büyük olduğu için aradaki fark anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5. X ve Y kuşağının” inisiyatif alma” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, inisiyatif konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H5 : X Kuşağı yöneticileri, inisiyatif alma konusunda X Kuşağı çalışanlarını Y Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanların ortalaması 3,41 iken Y kuşağı ortalama puan 3,54. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde Sig. değeri 0,301 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,098 ve 0,05'ten büyük olduğu için aradaki fark anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6. X ve Y kuşağının “öğrenme isteği ve kabiliyeti” puanlarının incelenmesi

H0 : X Kuşağı yöneticileri, öğrenme isteği ve kabiliyeti konusunda X Kuşağı çalışanları ile Y Kuşağı çalışanları arasında başarı farkı olmadığını düşünmektedirler.

H6: X Kuşağı yöneticileri, öğrenme isteği ve kabiliyeti konusunda Y Kuşağı çalışanlarını X Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır.

X kuşağının örgütsel bağlılık performans puanların ortalaması 3,45 iken Y kuşağı ortalama puan 3,66. Öncelikle örneklemelerin varyanslarının eşitliğine bakılmıştır. Levene Testinde Sig. değeri 0,345 olarak bulunmuştur ve 0,05'ten büyük olduğundan varyansların eşit olduğunu yani homojen bir dağılım olduğu söyleyebilir. Bağımsız örneklemler t testinde sig. değeri ise 0,023 ve 0,05'ten küçük olduğu için aradaki fark anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu nedenle H0 hipotezi reddedilmiştir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

5.SONUÇ

Kuşaklar üzerine yapılan çalışmalar göstermiştir ki, kuşaklar arasındaki farklılıklar onların birbirlerini algılama biçimlerine de yansımaktadır. Her kuşağın bir diğeri hakkında farklı görüşlere sahip olması, onların sosyal yaşamlarında veya iş yaşamında yaptığı değerlendirmeleri de etkilemektedir.

Araştırma sonucunda X kuşağı yöneticilerinin değerlendirdiği farklı kuşak çalışanların, farklı performans yetkinliklerine göre almış olduğu başarı puanları, Gursoy ve ark. (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda varılan X kuşağının Y kuşağı hakkındaki görüşlerini desteklemektedir. X kuşağı yöneticiler kendi kuşak çalışanlarına oranla örgütsel bağlılık konusunda Y kuşağını başarısız bulmaktadır. Aynı şekilde motivasyon konusunda da X kuşağı çalışanları daha başarılı bulunmuştur. İletişim ve bilgi paylaşımı konusunda ise Y kuşağını başarılı bulan X kuşağı yöneticileri, öğrenme isteği ve kabiliyeti konusunda bu kuşağı başarılı bulmaktadır. İş takibi ve inisiyatif alma konusunda iki kuşak çalışanları arasında fark görmeyen yöneticilerden elde edilen bulgular ise literatürle çelişmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayanarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada karşılaşılan ve değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle çalışanların performansları objektif bir şekilde değerlendirilmesi söz konusu olmayabilir. Bu durum da çalışanlar arası çatışmalara ve motivasyon düşüklüklerine neden olmaktadır.

Bu çalışma, turizm sektöründe X kuşağı ile Y kuşağı arasındaki benzerlikler ve farklılıkları X kuşağı yöneticileri gözünden ortaya koymakta ve bu farkın yansımış olduğu performans puanlarını incelemektedir. Sonuçlar arasındaki farklılıklar, algı farklılıklarının performans puanlarına da yansımış olduğunu göstermektedir. Önerimiz performans değerlendirme uygulamalarında ölçülebilir ve nesnel yetkinlikler kullanarak algı farklılıklarının ortadan kaldırılması yönündedir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H.,Z., Ekşili, N., (2014), Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), ss.165-182.

Bell, E., E., (2008), Multigenerational Workplace Performance: Generational Similarities and Differences in Employee Perception of The Work Environment, Proquest, Umi Dissertatio, Ann Arbor, MI.

Bingöl, D.,(2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The National Business Ethics Survey. (2011), Ethics Resource Cente: http://www.ethics.org/files/u5/2011GenDiffFinal_0.pdf (08.05. 2014).

Gursoy, D., Maier, T., & Chi, G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management* , 448-458.

Hicks, R., Hicks, K., (1999). Boomers, Xers, and other strangers: Understanding the generational differences that divide us. Wheaton, IL: Tyndale House.

Howe, N., & Strauss, W., Generations in Anglo-American History, Lifecourse Associates: <http://www.lifecourse.com/about/method/timelines/generations.html> (08.05.2014).

Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G., (2011), Generations in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 31, ss. 177-205.

Lancestar L., S. D. (2003). *When Generation Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins.

Lower, J., Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, 28 (5),2008, ss. 80-85.

Okakın, Neslihan (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Özdemir, A., (2008), Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar, Beta Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Schawbel, D., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?
<http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire>
(26.05.2014).

Smith, J. & Clurman, A. (1997). Rocking the ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

Tunçer, P., Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi Sayı:88/ Ocak - Mart 2013.

Türk, A., Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul, 2013.

Yelkikalan, N., Altın E.. Farklı kuşakların Yönetimi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2) 2010, ss. 13-17.

Zempke, R., Raines, C., Filipczak, B., Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013.

<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1024/unite04.pdf> (02.07.2014).

<http://www.computerhistory.org/timeline/?year=1977> (01.07.2014)

<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf> (02.07.2014).