

## **PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİNLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME AMACININ VE CİNSİYETİN ROLÜ**

Adem BALTACI<sup>1</sup>  
Hüseyin BURGAZOĞLU<sup>2</sup>

### **Özet**

Performans değerlendirme, uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi alanında popüler bir araştırma konusu olagelmıştır. Konunun tipik bağımlı değişkenini, performans ölçüm sonuçları oluştururken birçok bağımsız değişken, sonuçlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzere test edilmektedir. Buradaki temel amaç, etkin bir performans değerlendirme sistemi için göz önünde bulundurulması gereken unsurların tespit edilmesidir. Bundan dolayıdır ki değerlendirme sürecinin rasyonelliğini etkileyecek olan önyargıların ve hataların ortaya konularak kontrol altına alınması önemli bir gerekliliktir. Bu açıdan bakıldığında üzerinde durulması gereken bağımsız değişkenlerin başında değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin cinsiyeti gelmektedir. Bu bağlamda cinsiyet ve performans değerlendirmeleri arasında bir etkileşim olup olmadığı ve bu etkileşimin değerlendirmelerdeki subjektifliği ne yönde etkilediğinin tespit edilmesi kritik bir önem arz etmektedir.

Değerlendirmelerdeki hatalar ve önyargılarla ilişkisi açısından incelenmesi gereken önemli bir başka faktör ise değerlendirmenin amacıdır. Hedeflenen çeşitli amaçlar yapılan değerlendirmeleri etkilemekte ve sonuçların güvenilirliği üzerinde bir soru işareti bırakmaktadır. Literatürde cinsiyet ve değerlendirme amacı değişkenlerini birbirinden bağımsız olarak inceleyen birçok araştırmaya rastlamak mümkün olsa da bu iki değişkenin etkileşimlerini ele alan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla yapılan bu çalışmada, performans değerlendirmelerinin cinsiyet ve değerlendirme amacı ile olan ilişkisi elde edilen sonuçların güvenilirliği açısından ele alınmıştır. Aynı zamanda literatürdeki laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiş çoğu çalışmadan farklı olarak bu çalışmada gerçek iş ortamı verilerinden faydalanılmıştır.

Bu bağlamda, öncelikle cinsiyetin alınan performans değerlendirme puanları üzerindeki etkisi incelenmiş ve hem çeşitli performans boyutlarında hem de genel performans sonuçlarında erkeklerin kadınlardan ortalama olarak daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür. Ardından değerlendirenin cinsiyetinin yapılan değerlendirmeler ile olan ilişkisi ele alınmış ve kadınlar ve erkeklerin kendi hemcinslerine daha yüksek puanlar verme eğiliminde oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışmada değerlendirme amacının performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisine bakılmış ve yapılan değerlendirmelerin amaçtan bağımsız olduğu bulunmuştur. Son olarak cinsiyet ve değerlendirme amacının ortak etkisi incelenmiş ve yönetsel amaçlı değerlendirmelerde cinsiyet bir farklılık oluşturmazken gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmelerde cinsiyetin bir farklılık ortaya çıkardığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Cinsiyet, Değerlendirme Amacı

### **THE ROLE OF APPRAISAL PURPOSE AND GENDER IN TERMS OF PERFORMANCE APPRAISAL EFFECTIVENESS**

#### **Abstract**

Performance appraisal has been one of the most popular research topics in the field of human resource management. In these performance appraisal researches, while typical dependent variables are usually results of the performance appraisals, several different independent variables are analyzed to understand their effects on these results. The main purpose is detecting factors that should be considered for effective performance appraisals. Because of that it is a necessity to find out and control biases and errors that negatively affects the rationality of the appraisal process. According to this view, gender of ratees and raters are one of the most important independent variables that should be studied. In this context finding out whether there is a relationship between performance appraisals and gender and the way of this relationship have a critical importance.

Another factor that should be considered from the point of appraisal errors and biases is the purpose of performance appraisals. Different purposes can affect the evaluations and decrease the reliability of the results. It is possible to find many different studies in the literature that examine gender and purpose of appraisals separately; but there are very few studies that consider the interaction of these two variables. In this paper written to contribute to this shortcoming, the relationship between gender and performance appraisal will be

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, adem.baltaci@klu.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör., Kırklareli Üniversitesi, h.burgazoglu@klu.edu.tr

studied in terms of reliability of the appraisal results. Beside, in this study data from real organizational environment was used unlike most studies that was conducted in laboratory settings.

In this context firstly the effect of gender on performance appraisal results was examined and it was seen that males get higher scores than females for both general performance results and different dimensions of performance. After that the relationship between ratees' gender and appraisals was analyzed and it was found that both males and females tend to give higher scores to employees with same-sex. Moreover the effect of performance purpose on appraisal results was taken into consideration and it was found that appraisals are free from the purpose of performance. Lastly gender and the purpose of performance were analyzed together. According to results while gender has no effect on performance results when the purpose is administrative, it affects performance appraisals when the purpose is developmental.

**Keywords:** Performance Appraisal, Gender, Purpose of Performance Appraisal

## 1. Giriş

Geçmişten günümüze performans değerlendirmesinin işletme içindeki önemi hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar açısından sürekli olarak artış göstermiştir. Ancak teori ve uygulama alanlarındaki artan popüleritesine rağmen performans değerlendirmeleri aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin en problemlili alanlarından birisi olarak görülmektedir (Gbadamosi ve Ross, 2012; Grund ve Przemec, 2012). Hatta kimi araştırmacılara göre performans değerlendirmeleri işletmelerdeki ahlaki çelişkilerin önemli kaynakları arasında yer almaktadır. Öyle ki yöneticilerin çalışanların performanslarını doğru bir şekilde değerlendirme gibi bir sorumlulukları olmasına rağmen (Maas ve Torres-Gonzalez, 2011) gözleme ve çoğunlukla subjektif yargılara dayalı olan performans değerlendirmelerinin insanların yanılma paylarına karşı savunmasız olması (Prowse ve Prowse, 2009; Spool, 1978) nedeniyle bu sorumluluğunun hakkıyla yerine getirilmesi oldukça zordur. Doğru bir performans bilgisinin elde edilmesi, değerlendirme sisteminin güvenilirliği ve dolayısıyla insan kaynakları sisteminin etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak performansa ilişkin bütün boyutlar önyargısız ve tarafsız bir şekilde değerlendirilebildiğinde performans değerlendirmelerinden beklenen ideal sonuçlar elde edilebilecektir (Jepsen ve Rodwell, 2009). Bu bağlamda literatürdeki çalışmalara göre performans değerlendirmeleri; cinsiyet, ırk ya da yaş gibi demografik değişkenlerden olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu tür önyargılı değerlendirmeler ise işletme içerisinde ayrımcılığın ve eşitsizliğin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır (Martins ve Parsons, 2007).

Çalışma hayatında cinsiyet eşitliğinin sağlanması özellikle insan kaynakları açısından önemli bir gündem maddesidir (Millmore, Biggs ve Morse, 2007) ve 30 yılı aşkın bir süredir performans değerlendirmelerinde cinsiyet nedeniyle ortaya çıkan yanlılıklar bu bağlamda incelenmektedir (Bowen, Swim ve Jacobs, 2000). Her ne kadar kadınlar geçmişe nazaran yönetim kademelerinde daha fazla söz sahibi olmaya başlamış olsalar da bu oranın istenen düzeye ulaşamamasının nedenlerinden biri olarak performans değerlendirmelerindeki cinsiyet ayrımı (erkek yanlısı değerlendirmeler) gösterilmektedir (Lyness ve Heilman, 2006). Değerlendirmelerde cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar, ücret ve terfi gibi kararları etkileyebildiği gibi güven, iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma, örgütsel bağlılık gibi temel faktörlere de olumsuz yönde etki edebilmektedir (Roth, Purvis ve Bobko, 2012).

Literatürde, performans değerlendirmelerinde cinsiyet önyargısı ile ilgili araştırmaların sonuçlarından üç farklı görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Bu görüşlerden ilki ve belki de en yaygın olanı erkeklere kadınlara göre daha lehte değerlendirmeler yapıldığıdır. Diğer taraftan bazı araştırmalar ise kadınlara erkeklere göre daha yüksek değerlendirmeler yapıldığını göstermektedir. Son görüş ise bu çelişkili sonuçlardan yola çıkarak değerlendirmelerde herhangi bir cinsiyet ayrımının olmadığını söylemektedir (Maurer ve Taylor, 1994; Millmore, Biggs ve Morse, 2007; Shore, 1992). Bu alanda yapılmış olan

çalışmaların zayıf bir yönü, çoğu çalışmanın yapay bir şekilde ya da laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Çok az çalışma işletme ortamı içerisinde gerçek çalışanların performans değerlendirmeleri ile yapılmıştır (Wren, 2006). Bu nedenle konu ile ilgili gerçek iş ortamı verilerine dayanan daha fazla çalışma yapılması bir gerekliliktir.

Yukarıda belirtildiği üzere performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetiminin önemli bir boyutudur ve işletme içerisinde çalışanlarla ilgili birçok önemli kararın alınmasında stratejik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda bahsedilen cinsiyet önyargısının yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarını etkileyen diğer önemli bir faktör ise değerlendirmenin hangi amaçla gerçekleştirildiğidir (Reb ve Greguras, 2010; Zimmerman, Mount ve Goff, 2008). En genel manada performans değerlendirmesinin iki temel amacı olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan ilki performans değerlendirmenin terfi, ücretler, eğitim ihtiyaçları gibi kararların alınmasında bir bilgi kaynağı olarak kullanıldığı yönetsel amaçlardır. İkincisi ise çalışanlar tarafından kendi kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri için bir geribildirim aracı olarak kullanıldığı gelişimsel amaçlardır (Youngcourt, Leiva ve Jones, 2007). Burada hedeflenen çeşitli amaçlar yapılan değerlendirmeleri etkilemekte ve sonuçların güvenilirliği üzerinde bir soru işareti bırakmaktadır (Jawahar ve Williams, 1997). Bu nedenle değerlendirme sonuçları üzerinde kayda değer bir farklılık oluşturduğu kabul edilen (Tziner ve Murphy, 1999) değerlendirme amacının incelenmesi önem arz etmektedir. Literatürde cinsiyet ve değerlendirme amacı değişkenlerini birbirinden bağımsız olarak ele alan birçok araştırmaya rastlamak mümkün olsa da bu iki değişkenin etkileşimlerini ele alan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Buradan hareketle bu çalışma ile bahsedilen bu faktörlerin etkileri gerçek işletmelerden alınan performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesi ile ortaya konulacaktır. Performans değerlendirmelerinin doğruluğu ve geçerliliği üzerinde bir engel oluşturan bu faktörlerin hem birbirinden bağımsız hem de birlikte ele alınarak incelenmesi teoriye sağlayacağı katkının yanı sıra pratikteki uygulamaların etkinliğinin artırılması açısından da önem arz etmektedir.

## **2. Performans Değerlendirmelerinde Cinsiyet**

İşletme içerisinde erkek ve kadın çalışanlar kendi cinslerine has yetenek, beceri ve inançlarından dolayı farklı davranış biçimleri sergileyebilmektedirler (Gneezy, Niederle ve Rustichini, 2003). İşletme tarafından kabul gören, işletmenin standart ve hedeflerine daha yakın bulunan çoğu uygulama genellikle kadınlar açısından bir handicap oluşturan eril değerlere dayanmaktadır. Bu durum, işletme içindeki terfi kararlarından performans değerlendirme sonuçlarına kadar birçok önemli karar ve uygulamayı etkilemektedir (Jonnergard, Stafssudd ve Elg, 2010). Bu bağlamda yapılan birçok çalışma ile kadın ve erkeklerin davranış biçimlerinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde farklılık oluşturduğu ortaya konulmuştur (Duehr ve Bono, 2006; Forsyth, Heiney ve Wright, 1997; Furnham ve Stringfield, 2001; Patiar ve Mia, 2008). Ancak cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri hakkında yapılan bu araştırmalar hem değerlendirici hem de değerlendirilen açısından çelişkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Gundersen, Tinsley ve Terpstra, 1996; Millmore, Biggs ve Morse, 2007).

Konuya ilk olarak değerlendiricilerin cinsiyeti açısından baktığımızda bu faktörün yapılan değerlendirmeleri etkileyebildiği görülmektedir. Örneğin yapılan bazı çalışmalar kadın yöneticilerin erkek çalışanları daha katı bir şekilde değerlendirdiklerini ortaya koymuştur (Adebayo ve Ogbonna, 2010). Aynı zamanda literatürde “cinsiyet ayrımının” ya da “erkek yanlısı değerlendirme eğilimlerinin” değerlendiricinin cinsiyetine göre farklılaşabildiğini gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin erkekler, kadınların rolleri hakkında daha fazla önyargıya sahip olma eğilimindedirler ve kadınların yönetici olmaları görüşüne daha

negatif bakmaktadırlar (Maas ve Torres-Gonzalez, 2011). Çalışanların öz değerlendirmeleri ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada Deaux (1979), erkeklerin kendi performanslarını kadınların değerlendirmelerine göre daha yüksek değerlendirdiklerini ve kendilerini daha yetenekli ve zeki gördüklerini göstermiştir. Aynı zamanda performans değerlendirmesindeki farklılıkların cinsiyet değişkenine göre incelendiği bir başka çalışmada da kadınların başarının şanstın kaynaklandığına, erkeklerin ise yetenekten kaynaklandığına inandıkları tespit edilmiştir (Greenhaus ve Parasuraman, 1993). Yapılan diğer bir çalışmada ise kadınların kendilerini özellikle dört alanda daha az yetenekli gördükleri ortaya konmuştur. Bu alanlar; iş bilgisi, farklılık yaratma, kişilerin yeteneklerini ortaya çıkartma ve eleştiriye açık olmaktır (Connerly, Mecham ve Strauss, 2008). Değerlendiricilerin cinsiyetine göre var olan önyargıların farklılık gösteriyor olması genellikle erkek çalışanların lehine olacak şekilde yanlı değerlendirmelerin yapılmasına sebebiyet vermektedir (Maas ve Torres-Gonzalez, 2011). Ancak diğer bazı çalışmalar ise değerlendiricinin cinsiyetinin, değerlendirmeler üzerinde tutarlı ve sürekli hiçbir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Bauer ve Baltes, 2002; Dobbins, Cardy ve Truxillo, 1988; Gundersen, Tinsley ve Terpstra, 1996).

Konunun değerlendirilen boyutu da en az değerlendirici boyutu kadar karmaşık bir durumdadır. Değerlendirilenlerin cinsiyeti açısından konuyu ele aldığımızda kadın çalışanların performans değerlendirme süreçlerinde genellikle dezavantaja sahip olduklarını gösteren çalışmalar çoğunluktadır (Bauer ve Baltes, 2002; Maurer ve Taylor, 1994). Ancak bazı diğer çalışmalar bu görüşün aksine değerlendirmelerin kadınların lehine olacak şekilde de yapılabilindiğini göstermiştir (Dobbins, Cardy ve Truxillo, 1988; Scherer, Owen ve Brodzinski, 1991). Performans değerlendirmelerinde cinsiyet nedeniyle ortaya çıkan farklılıklarda değerlendirilenin mesleğinin/işinin türünün de etkili olabildiği kabul edilmektedir. Arvey 1979 yılında yaptığı bir çalışmada genellikle erkeğe özgü iş olarak kabul edilen zorlu, fiziki güç gerektiren ve çoğunlukla erkekler tarafından icra edilen işlerde kadınların erkek meslektaşlarına göre daha düşük değerlendirmeler aldığını saptamıştır. Bu bulguya paralel olarak Landy ve Farr (1980), cinsiyet önyargısının tüm meslek dalları için sürekli olarak etkili olmadığını ve bu önyargının çalışanın cinsiyeti ile mesleğin karakteristikleri arasındaki ilişki ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öyle ki kadınlar, kadınlara özgü kabul edilen işlerde erkeklere kıyasla daha yüksek değerlendirme sonuçları alırken, erkeklere özgü kabul edilen işlerde daha düşük değerlendirmeler alacaklardır (Gundersen, Tinsley ve Terpstra, 1996). Yapılan diğer bazı çalışmalar ise deneğin cinsiyeti ile değerlendirme yargıları arasında herhangi bir etkileşim bulamamışlardır (Wren, 2006). Burada bahsedilmesi gereken diğer önemli bir husus ise çoğu laboratuvar ortamında gerçekleştirilen cinsiyet ve performans değerlendirme sonuçları hakkındaki çalışmaların bulguları ile bu alanda yapılan saha araştırmalarının bulguları arasında uyumsuzluklar bulunabilmesidir (Scherer, Owen ve Brodzinski, 1991). Örneğin laboratuvar bulgularına göre genel olarak performans değerlendirmelerinde özellikle geleneksel olarak erkeğe uygun olarak kabul edilen işlerde erkeklere yönelik bir ayrımcılık söz konusu iken bu konuyla ilgili yapılan saha araştırma sonuçları ise tam tersi nitelikte olabilmektedir (Dobbins, Cardy ve Truxillo, 1988).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme sonuçları üzerinde cinsiyetin etkileri açısından sonuçlar belli bir standart göstermemektedir (Scherer, Owen ve Brodzinski, 1991; Patiar ve Mia, 2008). Ancak kadınlara yönelik muhtemel bir önyargı kadınların yaptıkları işin adil değerlendirilmemesinin yanı sıra kariyerlerinin önünde de önemli bir engel olarak durmaya devam edecektir. Özellikle eğitim, hukuk, denetim gibi temelinde insan kaynağı kullanılan sektörlerde bahsedilen bu dezavantajın kendini daha fazla hissettirmesi muhtemeldir (Jonnergard, Stafstudd ve Elg, 2010). Bu bağlamda

değerlendirmelerin güvenilirliği ve geçerliliği etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkan cinsiyet önyargısının performans değerlendirmesi çerçevesinde ele alınması gerekmektedir.

### **3. Performans Değerlendirme Amacı**

En genel manada performans değerlendirmeleri amacına göre yönetsel (kişiler arası) ya da gelişimsel (kişiye özel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Youngcourt, Leiva ve Jones, 2007). Yönetsel amaçlar; ücret artışı, terfi, işten ayırma gibi çalışanın iş hayatı ile ilgili önemli kararları içermekte iken gelişimsel amaçlar ise çalışana geri bildirim sağlayarak gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmeleri uygulamada farklı amaçlar için de kullanılabilir. Örneğin Cleveland, Murphy ve Williams (1989) pratikte performans değerlendirmelerinin dört temel amaç için kullanıldığını söylemişlerdir. Bu amaçlar: çalışanlar arasındaki farkı ortaya koymak, kişilerin güçlü yanlarını zayıf yanlarından ayırt etmek, işletme içerisinde insan kaynakları sistemlerini etkin bir şekilde uygulamak ve çalışan ile ilgili alınan kararlara dayanak oluşturmaktır. Elbette bu amaçların yanı sıra çalışanların ve işletmenin performansını arttırmak da performans değerlendirmenin en temel amacıdır (Iqbal, 2012).

Var olan bu farklı değerlendirme amaçları hem pratik hem de teorik anlamda değerlendirme süreçlerinin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Özellikle değerlendirme amacının, değerlendirmenin kalitesini ve karakteristiğini etkileyen unsurlardan biri olması sebebiyle değerlendirmelerin geçerlilik ve güvenilirliğini yükseltmek amacıyla bu alanda birçok çalışma yapılmıştır (örn. Reb ve Greguras, 2010; Shore, Adams ve Tashchian, 1998; Zimmerman, Mount ve Goff, 2008). Yapılan bu araştırmaların birçoğunda farklı amaçlar için yapılan değerlendirmelerin ortalama, standart sapma, geçerlilik ve güvenilirlik açılarından kayda değer derecede birbirlerinden farklılaştığı gözlemlenmiştir (Murphy, Balzer, Kellam ve Armstrong, 1984).

Her ne kadar bulgular her zaman aynı olmasa da bu alanda yapılan çalışmalar yönetsel amaçlı performans değerlendirmelerinin gelişimsel amaçlı olanlara göre daha yanlı olduğunu göstermektedir. Jawahar ve Williams (1997) yaptıkları meta-analiz sonucunda yönetsel amaçla gerçekleştirilen değerlendirmelerde gelişimsel amaçlı değerlendirmelere nazaran kayda değer derecede yüksek puanlar verildiğini ortaya koymuşlardır. Bu sonucu destekler şekilde gelişimsel amaçlı yapılan değerlendirmelerin ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi yönetsel kararlarda kullanılan değerlendirmelere göre daha az yanlı olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Dobbins, Cardy ve Truxillo, 1988). Örneğin Bernardin, Orban ve Carlyle (1981) polis memurları arasında yapmış oldukları bir çalışmada yönetsel amaçlı değerlendirmelerde polis memurlarının daha yetkin olarak değerlendirildiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer bir şekilde öğretmenlerini değerlendiren öğrencilere değerlendirmelerin terfi ve görev uzatma gibi kararlar için kullanılacağı söylendiğinde kayda değer derecede yüksek değerlendirmeler yaptıkları gözlemlenmiştir (McIntyre, Smith ve Hassett, 1984).

Bahsedilen bu yanlı değerlendirmelerin bir nedeni olarak “hesap verebilirlik” unsuru gösterilmiştir (Bernardin, Tyler ve Villanova, 2009). Hesap verebilirlik kavramı kişinin yapmış olduğu değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirdiği kişiye ya da yönetime karşı sorumlu olması manasına gelmektedir (Harris, Ispas ve Schmidt, 2008). Genellikle yaptığı değerlendirmelerden sorumlu tutulacağını düşünen değerlendiriciler daha gerçekçi değerlendirmeler yaparken yönetsel amaçlı değerlendirmelerde ise bu faktör değerlendiricilerin daha yanlı değerlendirmeler yapmasına neden olabilmektedir (Harris, 1994). Bahsedilen bu yanlı değerlendirmelerden farklı sonuçlar elde eden çalışmaların sonuçlarının sebebi olarak ise bu araştırmaların sahada değil laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiş olması gösterilmektedir. Zira, deneysel çalışmaların genellikle değerlendirici

ve değerlendirilen arasındaki ilişkiyi varsayımsal bir temele oturtması, gerçekçi sonuçlar elde edilmesini zorlaştırmaktadır (Curtis, Harvey ve Ravden, 2005).

Her ne kadar literatürde cinsiyet ve değerlendirme amacı üzerine yapılan çalışmaların sayısı oldukça fazla olsa da bu iki değişkenin etkileşimlerini birlikte ele alan ve gerçek iş ortamında gerçekleştirilen çalışmaların azlığı dikkat çekicidir.

#### **4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Günümüz işletmelerinde ve özellikle insan kaynakları departmanlarında tartışmasız bir öneme sahip olan performans değerlendirmelerinin sonuçlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi yapılan değerlendirmelerin geçerliliği ve güvenilirliği açısından hayati derecede önemlidir. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile performans değerlendirmelerinde cinsiyetin etkisi hem değerlendiren hem de değerlendirilen açısından ele alınmış ve değerlendirme amacı ise yönetsel ve gelişimsel ayrımı gözetilerek değerlendirilmiştir. Ayrıca bu iki temel değişkenin değerlendirmeler üzerindeki ortak etkisi de incelenmiştir.

Yukarıda bahsi geçen faktörlerin etkilerinin analiz edilebilmesi amacıyla performans değerlendirmesini kurumsal olarak uygulayan dört işletmenin performans değerlendirme verileri incelenmiştir. Bahsi geçen dört işletmede toplam 373 çalışanın performans değerlendirme sonuçları analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bahsedildiği üzere cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle kadınların daha düşük puanlar aldığı görülmektedir (Varma ve Stroh, 2001). Ancak Roth, Purvis ve Bobko (2012) yapmış oldukları bir meta-analiz sonucunda sahada yapılan araştırmaların kadınların erkeklere göre daha fazla puan aldıklarını gösterdiğini bulmuşlardır. Yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu farklı nedenlerle de olsa cinsiyetin alınan performans değerlendirme puanları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle yapmış olduğumuz bu çalışmada da alınan puanların cinsiyete göre farklılaşması beklenmektedir (*Hipotez 1*). Bu bağlamda cinsiyetin alınan performans değerlendirme puanları üzerindeki etkisini inceleyebilmek için mesleki, bireysel, yönetsel ve davranışsal alanlarda alınan puanlar ve genel değerlendirme puanları cinsiyet faktörü bağlamında karşılaştırılmıştır. Diğer taraftan cinsiyetin verilen puanlar üzerindeki etkisi de araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların sonuçları çelişkilidir. Örneğin kadın değerlendircilerin hem daha hoşgörülü hem de daha katı değerlendirmeler yapabildikleri farklı çalışmalarda gösterilmiştir (Gundersen, Tinsley ve Terpstra, 1996). Diğer taraftan Payne (2011) yapmış olduğu çalışmada erkeklerin hemcinslerine kadınlara göre daha yüksek puanlar verme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Yapacağımız analizler sonucunda da verilen puanlar üzerinde değerlendircinin cinsiyetinin etkili olacağı beklenmektedir (*Hipotez 2*). Bu amaçla değerlendircilerin iyimserlik hatasına düşme eğilimleri cinsiyet bağlamında karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın diğer bir boyutu olan değerlendirme amacı ile ilgili literatürdeki araştırmalar genellikle yönetsel amaçla yapılan değerlendirmelerin gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmelere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Jawahar ve Williams, 1997). Bu bulgulara paralel bir şekilde araştırma sonucunda yönetsel amaçla kullanılan değerlendirmelerde iyimserlik hatasına düşme oranının gelişimsel amaçla kullanılan değerlendirmelere göre daha fazla olması beklenmektedir (*Hipotez 3*). Performans değerlendirmesinin kullanım amacının değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla farklı amaçla yapılan değerlendirmelerde değerlendircilerin iyimserlik ya da kötümserlik hatasına düşme oranları karşılaştırılmıştır. Son olarak bu çalışmada değerlendirme amacının ve cinsiyetin etkisi beraber incelenmiştir. Yani değerlendirme amacının, verilen puanlarda cinsiyete göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığı

ele alınmıştır. Bu amaçla eldeki tüm veriler birbirleriyle karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Dobbins, Cardy ve Truxillo (1988) üniversite öğrencileri arasında yaptıkları bir çalışmada değerlendirme amacı gelişimsel olduğunda öğrencilerin erkek öğretim üyelerini daha yüksek puanlar vererek değerlendirdiklerini; yönetsel amaçlı değerlendirmelerde ise bir farklılık olmadığını bulmuşlardır. Benzer bir şekilde performans değerlendirme amacının, cinsiyet sonucu ortaya çıkması muhtemel farklılık üzerinde etkili olması beklenmektedir (*Hipotez 4*).

Gerçek iş ortamından elde edilen verilerle yapılan bu çalışma, çoğu laboratuvar ortamında yapılan bu konuyla ilgili çalışmaların bulgularının geçerliliğinin sorgulanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca daha önce değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirme amacını birlikte ele alan çalışmaların azlığı sebebiyle, yapılan bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ancak bazı analizlerde alınan performans puanları yerine hataya düşme oranlarının karşılaştırılmış olması çalışmanın önünde bir kısıt oluşturabilmektedir.

## **5. Araştırma Bulguları**

Araştırma içerisinde ele alınan 4 işletmedeki performans değerlendirmeleri incelenen çalışanların 266'sı (%71) erkek çalışanlardan oluşmakta iken 107'si (%29) kadın çalışanlardır. Değerlendirme puanları incelenen kadın çalışanların oranının azlığı işletmelerde çalışan kadın sayısı ile paralellik göstermektedir.

Çalışma içerisinde öncelikle performans değerlendirme sonuçlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla genel performans sonuçlarının yanı sıra mesleki, bireysel, yönetsel ve davranışsal olmak üzere dört farklı kategoride alınan değerlendirme sonuçları da cinsiyet bağımsız değişkeni altında analiz edilmiştir. Tablo-1'de özet olarak gösterilmiş olan sonuçlar genel olarak cinsiyete göre performans değerlendirme sonuçlarının değiştiğini göstermektedir.

**Tablo 1. Alınan Performans Değerlendirme Sonuçları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

		N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Sig.
Mesleki	Erkek	252	3,9779	0,50228	2,032	0,046
	Kadın	56	3,7937	0,63551		
Bireysel	Erkek	252	3,8769	0,45949	1,477	0,144
	Kadın	56	3,7490	0,61096		
Yönetsel	Erkek	252	4,0539	0,55449	1,869	0,066
	Kadın	56	3,8721	0,67929		
Davranışsal	Erkek	252	3,9684	0,52667	1,933	0,054
	Kadın	56	3,8018	0,59197		
Genel	Erkek	252	3,9584	0,46193	1,841	0,070
	Kadın	56	3,8018	0,59818		

Tabloda görüleceği üzere bireysel ( $p=0,144$ ) boyut dışında kalan diğer boyutlarda (mesleki ( $p=0,046$ ), yönetsel ( $p=0,066$ ) ve davranışsal ( $p=0,054$ )) alınan puanlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde tüm bu alt gruplarda erkek çalışanların ortalama olarak kadın çalışanlardan daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Bu bulgulara paralel olarak genel performans puanlarında da erkeklerin aldıkları sonuçların ortalama olarak kadınlarınkinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu iki grup arasındaki fark %7 düzeyinde anlamlıdır. Literatürde, erkeklerin ya da kadınların diğer cinslere göre daha yüksek aldığı durumları gösteren çalışmalar mevcuttur. Genel olarak yapılan değerlendirmelerin erkeklerin lehine olduğu kabul edilse de (Bauer ve Baltés, 2002) özellikle sahada gerçek çalışanlarla yapılan araştırmalarda daha çok kadınların lehine değerlendirmeler yapıldığı görülmekteydi (Millmore, Biggs ve Morse, 2007). İster erkek isterse kadın lehine bir farklılaşma söz konusu olsa da çalışmamızdaki öngörümüz alınan performans puanlarının

cinsiyet değişkeninden etkileneceği yönünde idi. Elde etmiş olduğumuz sonuçlar da böyle bir farklılığı ortaya koyarak *Hipotez 1*'in desteklenmesini sağlamıştır.

Değerlendirilenin cinsiyetinin yanı sıra çalışmada değerlendiricilerin cinsiyetinin de etkisi incelenmiştir. Bu amaçla değerlendiricilerin cinsiyetlere göre iyimserlik hatasına düşme eğilimleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2. Cinsiyet ve Yapılan Değerlendirme Arasındaki İlişki**

		Değerlendirilen		Toplam
		Erkek	Kadın	
Değerlendirici	Erkek	54	8	62
		%87,1	%12,9	%100
	Kadın	8	39	47
		%17,0	%83,0	%100
Toplam		62	47	109

Değerlendirici cinsiyeti ile iyimserlik hatasına düşme eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ki-kare değeri 53,525 ( $p=0,000$ ) olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuç, değerlendiricilerin kendileri ile aynı cinsiyetteki çalışanlara karşı daha fazla iyimserlik hatasına düşme eğiliminde olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmanın hipotezinde cinsiyetin yapılan değerlendirmeler üzerinde etkili olması beklenmekteydi. Böylelikle elde edilen analiz sonucu *Hipotez 2*'nin desteklenmesini sağlamıştır.

Çalışma içerisinde ayrıca değerlendirme amacının yapılan değerlendirmelerle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla değerlendirme amacına göre yapılan değerlendirmelerdeki iyimserlik ya da kötümserlik hatasına düşme eğilimleri karşılaştırılmıştır. *Hipotez 3*'te belirtildiği üzere yönetsel amaçlı kullanılan değerlendirmelerde iyimserlik hatasının daha fazla olması beklenmektedir.

**Tablo 3. Değerlendirme Amacı ve Yapılan Değerlendirme Arasındaki İlişki**

		Hata		Toplam
		İyimserlik	Kötümserlik	
Değerlendirme Amacı	Gelişimsel	45	37	82
		%54,9	%45,1	%100
	Yönetsel	67	54	121
		%55,4	%44,6	%100
Toplam		112	91	203

Yukarıda özetlenen analizin sonucunda ki-kare değeri 0,005 ( $p=0,945$ ) olarak bulunmuştur. Sonuç, değerlendirme amacı ile yapılan değerlendirmelerde hataya düşme arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Yani değerlendiricilerin hataya düşme eğilimleri, değerlendirme amacından bağımsız olarak değişmektedir. Bu bulgu bize *Hipotez 3*'ün desteklenmediğini açıkça göstermektedir. Literatürde farklı amaçlar için verilen performans puanlarının değiştiğini gösteren birçok çalışma mevcuttur (Curtis, Harvey ve Ravden, 2005; McIntyre, Smith ve Hassett, 1984). Burada bulunan sonucun farklı olmasının açıklaması olarak gerçek performans puanlarının değil iyimserlik ya da kötümserlik hatasına düşme eğilimlerinin karşılaştırılmış olması gösterilebilir.

Yukarıdaki analizler sonucunda cinsiyetin ve değerlendirme amacının performans değerlendirme puanları ile olan ilişkileri gösterilmiştir. Yaptığımız analizler içerisinde ayrıca bu iki değişkenin birlikte etkisi incelenmiştir.



**Tablo 4. Performans Değerlendirmeleri Üzerinde Performans Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Ortak Etkisi**

		Değerlendirilen		Toplam
		Erkek	Kadın	
Gelişimsel	Erkek	7	2	9
		%77,8	%22,2	%100
	Kadın	4	32	36
		%17,0	%83,0	%100
	Toplam	11	34	45
Yönetmel	Erkek	38	11	49
		%77,6	%22,4	%100
	Kadın	10	8	18
		%55,6	%44,4	%100
	Toplam	48	19	67

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere bazı hücre değerleri 5'ten küçüktür. Bu nedenle daha güvenilir sonuçlar elde etmek için ki-kare testi yerine Fischer'in kesin testi (Fisher's exact test) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmeler için cinsiyetin etkili olduğu ( $p=0,000$ ) görülürken yönetmel amaçlı değerlendirmelerde cinsiyetin etkisinin olmadığı ( $p=0,124$ ) bulunmuştur. Yani gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmelerde değerlendiriciler hemcinslerine daha yüksek puanlar verme eğilimindedirler. Diğer taraftan aynı durum yönetmel amaçla yapılan değerlendirmelerde söz konusu değildir. Yönetmel amaçla yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin iyimserlik hatasına düşmeleri cinsiyetten bağımsızdır. Böylelikle *Hipotez 4* desteklenmiştir. Bulunan bu sonuçlar Dobbins, Cardy ve Truxillo'nun (1988) bulmuş oldukları sonuçla paralellik göstermektedir.

## Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışanların etkin bir performans değerlendirme sistemi kullanılarak objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi kritik bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletme içinde kullanılan uygulamaların, prosedürlerin ve bilgi sistemlerinin değerlendiricilerin önyargısız bir şekilde değerlendirme yapmalarına imkan verecek şekilde tasarlanması gerekmektedir (Maas ve Torres-Gonzalez, 2011). Ancak değerlendirme sistemlerinin öznelliğe ve ayrımcı çıktılara açık olması (Millmore, Biggs ve Morse, 2007) arzu edildiği kadar başarılı olamamalarına ve istenmeyen, tutarsız, ve gerçek sonuçlardan uzak değerlendirmeler yapılmasına neden olabilmektedir (Jepsen ve Rodwell, 2009). Bu tutarsızlıklara kaynak teşkil eden en önemli faktörler arasında cinsiyet ve değerlendirme amacı gösterilmektedir.

Bu bağlamda çalışma içerisinde öncelikle cinsiyetin performans değerlendirmesi sonucunda alınan puanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Alınan genel puanların yanı sıra dört farklı boyuttaki değerlendirmeler üzerinde cinsiyetin etkisi ölçülmüş ve bireysel yetkinlik dışında kalan boyutlarda cinsiyete göre bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Hem genel değerlendirmede hem de farklılaşan değerlendirme boyutlarında ortalama olarak erkek çalışanların kadınlara nazaran daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür. Diğer taraftan değerlendiricilerin cinsiyetinin etkisini ölçebilmek amacıyla değerlendiricilerin iyimserlik hatasına düşme eğilimleri karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda değerlendiricilerin kendi hemcinslerine daha yüksek puan verme eğiliminde oldukları bulunmuştur.

Değerlendirme amacının etkisini inceleyebilmek amacıyla çalışanların iyimserlik ya da kötümserlik hatasına düşme eğilimleri ile değerlendirme amacı arasındaki ilişki incelenmiştir. Burada değerlendiricilerin hata eğilimlerinin değerlendirme amacından bağımsız olduğu

inceleme sonucunda ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak değerlendirme amacının yapılan değerlendirmeleri etkilemediğine dair bir yorum yapmak mümkündür.

Son olarak çalışmada değerlendirme amacı ile cinsiyetin değerlendirmeler üzerindeki etkisi birlikte incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirme amacı yönetsel olduğunda cinsiyetin değerlendirmelerde bir farklılık oluşturmadığını; ancak gelişimsel amaçlı değerlendirmelerde ise yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılaştığını göstermiştir. Buradan hareketle özellikle gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmelerde cinsiyet önyargısına daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak literatürde değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğu çeşitli çalışmalarda gösterilen cinsiyet faktörünün etkisi bir kez daha ortaya konmuştur. Aynı şekilde etkili faktörlerden biri olarak kabul edilen değerlendirme amacının ise bu çalışmaya konu olan işletmelerde farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Ancak bu iki değişken birlikte incelendiğinde ise bu iki faktörün değerlendirmeler üzerinde etkisinin olduğu açıkça görülmektedir.

#### **Kaynakça**

- Adebayo, S. O. ve Ogbonna, M. I. (2010) "The Effect of Gender and Different Managerial Labels on Evaluations of Managers", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, C:2 S:1, 54-66.
- Arvey, R. D. (1979) "Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects", *Psychological Bulletin*, C:86 S:4, 736-765.
- Bauer, C. C. ve Baltes, B. B. (2002) "Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations", *Sex Roles*, C:47 S:9/10, 465-476.
- Bernardin, H. J., Orban, J. A. ve Carlyle, J. J. (1981) "Performance Rating as a Function of Trust in Appraisal and Rater Individual Differences", *Academy of Management Proceedings*, 311-315.
- Bernardin, H. J., Tyler, C. L. ve Villanova, P. (2009) "Rating Level and Accuracy as a Function of Rater Personality", *International Journal of Selection and Assessment*, C:17 S:3, 300-310.
- Bowen, C., Swim, J. K. ve Jacobs, R. R. (2000) "Evaluating Gender Biases on Actual Job Performance of Real People: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, C:30 S:10, 2194-2215.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. ve Williams, R. E. (1989) "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", *Journal of Applied Psychology*, C:74 S:1, 130-135.
- Connerly, M. L., Mecham, R. L. ve Strauss, J. P. (2008) "Gender Differences in Leadership Competencies, Expatriate Readiness, and Performance", *Gender in Management: An International Journal*: C:23 S:5, 300-316.
- Curtis, A. B., Harvey, R. D. ve Ravden, D. (2005) "Sources of Political Distortions in Performance Appraisals", *Group & Organization Management*, C:30 S:1, 42-60.
- Deaux, K. (1979) "Self-Evaluations of Male and Female Managers", *Sex Roles*, C:5 S:5, 571-580.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L. ve Truxillo D. M. (1988) "Effects of Ratee Sex and Purpose of Appraisal on the Accuracy of Performance Evaluations", *Basic and Applied Social Psychology*, C:7 S:3, 225-241.
- Duehr, E. E. ve Bono, J. E. (2006) "Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?", *Personnel Psychology*, C:59 S:4, 815-846.
- Forsyth, D. R., Heiney, M. M. ve Wright, S. S. (1997) "Biases in Appraisals of Women Leaders", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, C:1 S:1, 98-103.
- Furnham, A. ve Stringfield, P. (2001) "Gender Differences in Rating Reports: Female Managers are Harsher Raters, Particularly of Males", *Journal of Management Psychology*, C:16 S:4, 281-288.
- Gbadamosi, G. ve Ross, C. (2012) "Perceived Stress and Performance Appraisal Discomfort: The Moderating Effects of Core Self-Evaluations and Gender", *Public Personnel Management*, C:41 S:4, 637-659.
- Gneezy, U., Niederle, M. ve Rustichini, A. (2003) "Performance in Competitive Environments: Gender Differences", *The Quarterly Journal of Economics*, C:118 S:3, 1049-1074.
- Greenhaus, J. H. ve Parasuraman, S. (1993) "Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, C:55 S:2, 273-297.
- Grund, C. ve Przemek, J. (2012) "Subjective Performance Appraisal and Inequality Aversion", *Applied Economics*, C:44 S:17, 2149-2155.

- Gundersen, D. E., Tinsley, D. B. ve Terpstra, D. E. (1996) "Empirical Assessment of Impression Management Biases: The Potential for Performance Appraisal Error", *Journal of Social Behaviour and Personality*, C:11 S:5, 57-76.
- Harris, M. M. (1994) "Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework", *Journal of Management*, C:20 S:4, 737-756.
- Harris, M. M., Ispas, D. ve Schmidt, G. F. (2008) "Inaccurate Performance Ratings are a Reflection of Larger Organizational Issues", *Industrial and Organizational Psychology*, C:1 S:2, 190-193
- Iqbal, M. Z. (2012) "Expanded Dimensions of the Purposes and Uses of Performance Appraisal", *Asian Academy of Management Journal*, C:17 S:1, 41-63.
- Jawahar, J. ve Williams, C. R. (1997) "Where all the Children are Above Average: A Meta Analysis of the Performance Appraisal Purpose Affect", *Personnel Psychology*, C:50 S:4, 905-925.
- Jepsen, D. M. ve Rodwell, J. J. (2009) "Justice in the Workplace: The Centrality of Social versus Judgmental Predictors of Performance Varies by Gender", *The International Journal of Human Resource Management*, C:20 S:10, 2066-2083.
- Jonnergard, K., Stafstudd, A. ve Elg, U. (2010) "Performance Evaluations as Gender Barriers in Professional Organizations: A Study of Auditing Firms", *Gender, Work and Organization*, C:17 S:6, 721-747.
- Landy, F. J. ve Farr, J. L. (1980) "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, C:87 S:1, 72-107.
- Lyness, K. S. ve Heilman, M. E. (2006) "When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers", *Journal of Applied Psychology*, C:91 S:4, 777-785.
- Martins, L. L. ve Parsons, C. K. (2007) "Effects of Gender Diversity Management on Perceptions of Organizational Attractiveness: The Role of Individual Differences in Attitudes and Beliefs", *Journal of Applied Psychology*, C:92 S:3, 865-875.
- Maas, V. S. ve Torres-Gonzalez, R. (2011) "Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination", *Journal of Business Ethics*, C:101 S:4, 667-681.
- Maurer, T. J. ve Taylor, M. A. (1994) "Is Sex by Itself Enough - An Exploration of Gender Bias Issues in Performance Appraisal", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, C:60 S:1, 231-251.
- McIntyre, R. M., Smith, D. E. ve Hassett, C. E. (1984) "Accuracy of Performance Ratings as Affected by Rater Training and Percieved Purpose of Rating", *Journal of Applied Psychology*, C:69 S:1, 147-156.
- Millmore, M., Biggs, D. ve Morse, L. (2007) "Gender Differences within 360-Degree Managerial Performance Appraisals", *Women in Management Review*, C:22 S:7, 536-551.
- Murphy, K. R., Balzer, W. K., Kellam, K. L. ve Armstrong, J. G. (1984) "Effects of the Purpose of Rating on Accuracy in Observing Teacher Behavior and Evaluating Teaching Performance", *Journal of Educational Psychology*, C:76 S:1, 45-54.
- Patiar, A. ve Mia, L. (2008) "The Effect of Subordinates' Gender on the Difference between Self-Ratings, Superiors' Ratings, of Subordinates' Performance in Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, C:27 S:1, 53-64.
- Payne, M. J. (2011) "The Impact of Rater's Gender on Performance Evaluations of HR Managers", *International Management Review*, C:7 S:2, 5-12.
- Prowse, P. ve Prowse, J. (2009) "The Dilemma of Performance Appraisal", *Measuring Business Excellence*, C:13 S:4, 69-77.
- Reb, J. ve Greguras, G. J. (2010) "Understanding Performance Ratings: Dynamic Performance, Attributions and Rating Purpose", *Journal of Applied Psychology*, C:95 S:1, 213-220.
- Roth, P. L., Purvis, K. L. ve Bobko, P. (2012) "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies", *Journal of Management*, C:38 S:2, 719-739.
- Scherer, R. F., Owen, C. L. ve Brodzinski, J. D. (1991) "Rater and Ratee Sex Effects on Performance Evaluations in a Field Setting: A Multivariate Analysis", *Management Communication Quarterly*, C:5 S:2, 174-191.
- Shore, T. H. (1992) "Subtle Gender Bias in the Assessment of Managerial Potential", *Sex Roles*, C:27 S:9/10, 499-515.
- Shore, T. H., Adams, J. S. ve Tashchian, A. (1998) "Effects of Self-Appraisal Information, Appraisal Purpose, and Feedback Target on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Business and Psychology*, C:12 S:3, 283-298.
- Spool, M. D. (1978) "Training Programs for Observer Behaviour: A Review", *Personnel Psychology*, C:31 S:4, 853-888.
- Tziner, A. ve Murphy, K. R. (1999) "Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal", *Journal of Business and Psychology*, C:13 S:3, 407-419.
- Wren, B. M. (2006) "Examining Gender Differences in Performance Evaluations, Rewards and Punishments", *Journal of Management Research*, C:6 S:3, 115-124.

- Varma, A. ve Stroh, L. K. (2001) "The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations", Human Resource Management, C:40 S:4, 309-320.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. ve Jones, R. G. (2007) "Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes", Human Resource Development Quarterly, C:18 S:3, 315-343.
- Zimmerman, R. D., Mount, M. K. ve Goff, M. (2008) "Multisource Feedback and Leaders' Goal Performance: Moderating Effects of Rating Purpose, Rater Perspective, and Performance Dimension", International Journal of Selection and Assessment, C:16 S:2, 121-133.