

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN**  
**ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARINDAKİ**  
**TIBBİ MÜMESSİLLERE YÖNELİK TERFİ UYGULAMALARI İLE**  
**MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Muammer Kaya YURTERİ**

**Tez Danışmanı**  
**Doç.Dr.A.Mete TÖRÜNER**

**Ankara-2014**

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN**  
**ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARINDAKİ**  
**TIBBİ MÜMESSİLLERE YÖNELİK TERFİ UYGULAMALARI İLE**  
**MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Muammer Kaya YURTERİ**

**Tez Danışmanı**  
**Doç.Dr.A.Mete TÖRÜNER**

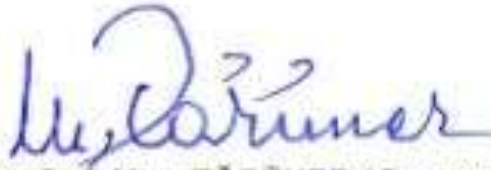
**Ankara-2014**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

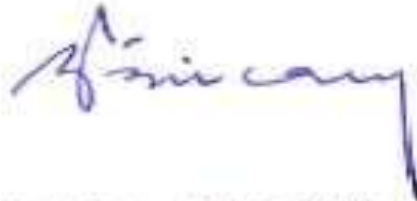
*Muammer Kaya YURTERİ* tarafından hazırlanan *"Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Müessilere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi"* başlıklı bu çalışma, 15.01.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim* dalında *Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr.Bilge HACIHASANOĞLU (Başkan)



Doç.Dr.A.Mete TÖRÜNER (Danışman)



Prof.Dr.İsmail BİRCAN (Üye)

## ÖNSÖZ

Türkiye'deki ilaç firmalarında çalışan tıbbi mümessiller, çalışmaya başladığı andan itibaren bir kariyer süreci içerisine girmektedir. Bu süreçte uygulanan terfi sistemi kapsamında, kariyer basamakları ve terfi etme olanakları, tıbbi mümessillerin kariyeri ile yakından ilişkili olup, terfi uygulamalarından memnuniyeti de belirlemektedir.

Bu tez çalışmasında, terfi etme olanakları ve kariyer basamakları ile terfi uygulamalarından memnuniyetin ölçüldüğü ve bir tıbbi mümessilin terfi ederek, unvan değişikliğinin, motivasyon ve performans üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu sebeple, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamaları incelenmiştir.

Tezin ön hazırlığından onaylanmasına kadar geçen sürede önemli bilgi birikimleri ve deneyimleri ile farklı bakış açıları sunarak, çalışmalarına ışık tutan ve sağladığı tüm desteklerden dolayı değerli hocam ve tez danışmanım, Doç.Dr.A.Mete TÖRÜNER'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma hayatıma önemli deneyimlerini yansıtan, mesleki tecrübelerini paylaşırken bana ilham veren ve desteğini daima yanımda hissettiğim, Murat ÖZEL'e ve diğer çalışma arkadaşlarıma,

İlkokuldan lise bitene kadar geçen sürede istemeyerek çalıştığım derslerime, bir nebze katkı ve desteğim olsun diyerek, azimle çalışmamı sağlayan ve her zaman fedakar olan annem, Semahat ÖZBAY'a, hayatımın en değerli büyüklerinden olan, her zaman varlıklarını ve desteklerini yanımda hissettiğim, kayınvalidem Yasemen ÖZGEN'e ve kayınpederim Müh.Mim.V.Selçuk ÖZGEN'e,

Hayatım boyunca her konuda yanımda olduklarını bildiğim sevgili dostlarıma,

Yıllar önce lisans eğitimime birlikte adım attığım, sonra tüm hayatımı paylaşmaya başladığım, yıllar sonra da yüksek lisans eğitimime başlamak istediğimde desteğini arkama aldığım, sevgisini ve anlayışını her zaman hissettiren canım eşim, Semahat Müge YURTERİ'ye, ailemizin ve hayatımızın en anlamlı, en güzel ve en değerli varlığı olan, bana büyük bir enerji sağlayan, canım oğlum, Demir YURTERİ'ye teşekkür ederim.

Muammer Kaya YURTERİ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
TANIMLAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER

1.KARİYER KAVRAMI.....	4
2.KARİYER ve BİREY İLİŞKİSİ.....	5
3.KARİYER SÜRECİ.....	6
4.KARİYER, TERFİ, MOTİVASYON ve PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	7
5.KARİYERİN TERFİ BAZLI KAVRAMLARI .....	8
5.1.Kariyer Yönetimi.....	8
5.1.1.Kariyer Yönetimi ve Terfi İlişkisi .....	9
5.2.Kariyer Planlaması.....	10
5.2.1.Kariyer Planlamada İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	11
5.2.1.1.Yedekleme Sistemleri .....	11
5.2.1.2.Değerlendirme Merkezi Uygulamaları .....	11
5.2.1.3.Rotasyonlar .....	12
5.2.1.4.Geleceğe Yönelik Kariyer Fırsatlarının Oluşturulması .....	12
5.3.Kariyer Geliştirme .....	13
5.4.Kariyer Yolu.....	14
5.4.1.Dikey Kariyer Yolu .....	14
5.4.2.Yatay Kariyer Yolu .....	14
5.4.3.Ağ Kariyer Yolu.....	15

5.4.4.İkili Kariyer Yolu .....	15
5.5.Kariyer Hedefleri .....	15
5.6.Kariyer Danışmanlığı .....	16
5.7.Kariyer Haritaları.....	16
5.8.Kariyer Başarısı.....	16
5.9.Kariyer Olgunluğu.....	17
5.10.Kariyer Durağanlığı .....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### TERFİ

<b>1.TERFİ KAVRAMI .....</b>	<b>18</b>
<b>2.TERFİ ve BİREY İLİŞKİSİ.....</b>	<b>19</b>
<b>3.TERFİ, MOTİVASYON, PERFORMANS, İŞ TATMINİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>19</b>
<b>4.TERFİNİN AMAÇLARI.....</b>	<b>20</b>
<b>5.TERFİ UYGULAMALARI .....</b>	<b>21</b>
5.1.Yatay Terfi.....	21
5.2.Dikey Terfi .....	22
5.3.Çapraz Terfi .....	22
<b>6.TERFİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>22</b>
6.1.İş Analizi .....	23
6.2.Kadro Planlaması .....	23
6.3.Kariyer Planlaması.....	23
6.4.Terfi Politikaları .....	24
6.5.Çevresel Faktörler .....	24
6.6.Psikolojik Faktörler .....	25
<b>7.TERFİNİN İLKELERİ .....</b>	<b>25</b>
<b>8.TERFİNİN SONUÇLARI .....</b>	<b>25</b>
<b>9.TERFİNİN KRİTERLERİ .....</b>	<b>26</b>
9.1.Dolaysız Kriterler .....	26

9.1.1.Kıdem .....	26
9.1.2.Liyakat.....	27
9.1.3.Kişilik ve Yetenek Düzeyi .....	27
9.1.4.Sınav.....	28
9.1.5.İşbaşında Deneme .....	28
9.1.6.Eğitim.....	28
9.2.Dolaylı Kriterler .....	29
9.2.1.Kayıрма.....	29
9.3.Performans Kriteri.....	29

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### MOTİVASYON

<b>1.MOTİVASYON KAVRAMI.....</b>	<b>31</b>
<b>2.MOTİVASYON SÜRECİ.....</b>	<b>32</b>
<b>3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÖDÜL ve TEŞVİK EDİCİ FAKTÖRLER.....</b>	<b>34</b>
3.1.Ödül Araçları.....	34
3.1.1.Ücret Artışı.....	34
3.1.2.Prim .....	34
3.1.3.Terfi .....	35
3.1.4.Eğitim.....	36
3.1.5.İzin.....	36
3.1.6.Esnek Çalışma Saatleri.....	36
3.2.Teşvik Edici Araçlar .....	37
<b>4.MOTİVASYON ve TERFİ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>37</b>
<b>5.MOTİVASYON ve PERFORMANS İLİŞKİSİ .....</b>	<b>38</b>

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### PERFORMANS

<b>1.PERFORMANS KAVRAMI .....</b>	<b>39</b>
<b>2.PERFORMANSI BELİRLEYEN KRİTERLER.....</b>	<b>40</b>
2.1.Kişilik Özellikleri ile İlgili Kriterler .....	40

2.2.Davranış Özellikleri ile İlgili Kriterler.....	40
2.3.Sonuçlara Ulaşma ile İlgili Kriterler.....	40
<b>3.PERFORMANS KAVRAMLARI .....</b>	<b>42</b>
3.1.Performans Yönetimi .....	42
3.1.1.Performans Yönetiminin Amaçları .....	42
3.2.Performans Değerleme .....	43
3.3.Performans ve Terfi İlişkisi.....	44

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN BAZI ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARININ TERFİ UYGULAMALARI**

<b>1.MODEL-I.....</b>	<b>45</b>
<b>2.MODEL-II .....</b>	<b>46</b>
<b>3.MODEL-III.....</b>	<b>48</b>
<b>4.MODEL-IV .....</b>	<b>50</b>
<b>5.MODEL-V .....</b>	<b>51</b>
<b>6.MODEL-VI.....</b>	<b>53</b>

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARINDAKİ TIBBİ MÜMESSİLLERİN TERFİ UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON ve PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	
<b>1.ARAŞTIRMANIN KONUSU.....</b>	<b>55</b>
<b>2.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....</b>	<b>55</b>
<b>3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>56</b>
<b>4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>56</b>
4.1.Araştırmanın Kapsamı .....	57
4.2.Araştırma Probleminin Belirlenmesi .....	57
4.3.Veri Toplama Yöntemi .....	57
4.4.Verilerin Analizi.....	58
4.5.Bulgular ve Değerlendirmeler .....	58

4.5.1.Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Kişilik Bilgilerine İlişkin Veriler ve Değerlendirilmesi .....	58
4.5.1.1.Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı .....	59
4.5.1.2.Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri .....	59
4.5.1.3.Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu .....	60
4.5.1.4.Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu .....	60
4.5.1.5.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Unvanı .....	60
4.5.1.6.Araştırmaya Katılanların İlaç Sektöründeki Kıdem Yılı ....	61
4.5.1.7.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Kıdem Yılı..	61
4.5.2.Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Çalıştığı Firmanın Terfi Uygulamalarına İlişkin Verileri ve Değerlendirilmesi .....	62
4.5.2.1.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmaya Ait Terfi Sistemi.....	62
4.5.2.2.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti .....	62
4.5.2.3.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmada Terfi Etme Olanığı.....	63
4.5.2.4.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti .....	63
4.5.2.5. Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etmesi Sağlanarak Unvan Değişikliği Olması Durumunda Motivasyon ve Performansına Etkisinin Araştırılması .....	64
4.5.2.6.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Kıdem Yılıının Etkisi .....	65
4.5.2.7.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Eğitim Seviyesinin (Lisans,Yüksek Lisans, vb.) Etkisi .....	65
4.5.2.8.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Yabancı Dil Seviyesinin Etkisi .....	66

4.5.2.9. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Performans Sonuçlarının Etkisi .....	66
4.5.3.Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Motivasyon ve Performansını Artırıcı Bazı Etkenlerin Önem Derecesine Göre Sıralanmasına Ait Veriler ve Değerlendirilmesi .....	67
4.5.4.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	68
<b>SONUÇLAR .....</b>	<b>74</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>90</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>92</b>

## KISALTMALAR

- b:** baskı  
**BK:** Bölge Koçu  
**Bkz:** Bakınız  
**BM:** Bölge Müdürü  
**Ed.:** Editör  
**H:** Hipotez  
**İK:** İnsan Kaynakları  
**KTM:** Kıdemli Tıbbi Mümessil  
**s:** Sayfa  
**SPSS:** Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi  
**t.y.:** tarih yok  
**TM:** Tıbbi Mümessil  
**UTM:** Uzman Tıbbi Mümessil  
**ÜTE:** Ürün Tanıtım Elemanı  
**vb.:** ve benzeri  
**vd.:** ve diğerleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Bireyin İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	6
<b>Şekil 2:</b> Kariyer, Terfi, Performans ve Motivasyon İlişkisi.....	8
<b>Şekil 3:</b> Kariyer Geliştirme.....	13
<b>Şekil 4:</b> Motivasyona Süreci.....	33
<b>Şekil 5:</b> Bir Motivasyon Aracı Olan Terfinin Motivasyon Süreci ile Birlikte Alınması .....	35
<b>Şekil 6:</b> İş Performansının Belirleyicileri .....	41
<b>Şekil 7:</b> Tıbbi Mümessillerin Kariyer Basamaklarına Yönelik Bir Model Önerisi .....	77

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı .....	59
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri .....	59
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu .....	60
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu .....	60
<b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Unvanı .....	60
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılanların İlaç Sektöründeki Kıdem Yılı .....	61
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Kıdem Yılı .....	61
<b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti .....	62
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmada Terfi Etme Olanağı .....	63
<b>Tablo 10:</b> Ankete Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti .....	63
<b>Tablo 11:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etmesi Sağlanarak Unvan Değişikliği Olması Durumunda Motivasyon ve Performansına Etkisinin Araştırılması .....	64
<b>Tablo 12:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Kıdem Yılı'nın Etkisi .....	65
<b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Eğitim Seviyesinin (Lisans, Yüksek Lisans, vb.) Etkisi .....	65
<b>Tablo 14:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Yabancı Dil Seviyesinin Etkisi .....	66
<b>Tablo 15:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Performans Sonuçlarının Etkisi .....	66
<b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan Tıbbi Müessillerin Motivasyon ve Performansını Artırıcı Bazı Etkenlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması .....	67

<b>Tablo 17:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu .....	68
<b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu.....	69
<b>Tablo 19:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Yönü .....	69
<b>Tablo 20:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu.....	70
<b>Tablo 21:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu .....	71
<b>Tablo 22:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Yönü	71
<b>Tablo 23:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu.....	72
<b>Tablo 24:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu.....	73
<b>Tablo 25:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Yönü.....	73

## TANIMLAR

**Atama:** Çalışanların iş hayatında yeni görevlere gelmesi ve uyumluluk içerisinde yürütülecek düzenlemelerdir (Aytaç, 2010: 407).

**Beceri:** “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun sonuçlandırma yeteneği, maharet.” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2013).

**Beklenen Performans Düzeyi:** Performans değerlendirme sonucunun gerçekleşen performans ile planlanan performansın birbirine eşit ya da zaman zaman biraz aşması durumudur. Orta performans düzeyini de ifade etmektedir (Yılmaz, 2013: 61).

**Benlik İhtiyacı:** Toplumda itibar görme, idare altına alma ve sahiplik kazanma gereksinimlerini kapsamaktadır.

**Beşerî Tıbbi Ürün:** “Biyolojik ürünler, enteral beslenme ürünleri, tıbbi mamalar, geleneksel bitkisel tıbbi ürünler ve immünolojik ürünler dâhil olmak üzere; hastalığı tedavi etmek ve/veya önlemek, bir teşhis yapmak veya bir fizyolojik fonksiyonu düzeltmek, düzenlemek veya değiştirmek amacıyla, insana uygulanan doğal ve/veya sentetik kaynaklı etkin madde veya maddeler kombinasyonunu” ifade etmektedir (BTÜTFHY, 2011, madde 4).

**Bölge Müdürü:** Belli bir bölgeden ve o bölgenin satış hedeflerinden sorumlu olan tıbbi mümessillerin bağlı olduğu pozisyonudur (Nayir, 2007: 89).

**Görev:** “İşin içeriğinde olan, belirli bir amaçla yerine getirilen faaliyetler dizisidir.” (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 80).

**İlaç Firması:** “Beşeri tıbbi ürünün ruhsat ya da izin sahibini” ifade etmektedir (Türkiye İlaç Sanayi Derneği, t.y., madde 1).

**İş:** Bir firmada çok sayıda bulunan pozisyonlardır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 80).

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** “Bireyin kendini geliştirmesi, yaratıcı olması ve potansiyelini sonuna dek kullanması ile ifade edilir.” (Şener, 2010).

**Koçluk Uygulaması:** Bazı yetki ve sorumlulukları bulunan bir firma çalışanı tarafından veya firma dışından profesyonel kişilerce, firmanın diğer çalışanlarının işlerini yaparken, motivasyon düzeylerinin iyileştirilerek, iş becerilerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlayan uygulamalardır (Tokgöz, 2013: 144).

**Mentor:** Kendisinin alt pozisyonunda yer alan bir çalışana, işinde daha iyi sonuçlar elde etmesi ve kariyeri ile ilgili konularda destek olan ve yol gösteren bireylerdir (Ceylan, 2007: 95).

**Pozisyon (Makam):** “Bir örgütte belirli bir personel tarafından yerine getirilen benzer görevler kümesidir.” (Can, Kavuncubaşıve Yıldırım, 2009: 80).

**Sağlık Meslek Mensupları:** Hekim, diş hekimi ve eczacılardan oluşmaktadır (BTÜTFHY, 2011, madde 4).

**Tanıtım:** “Beşerî tıbbi ürünlerin tıbbi-bilimsel özellikleri hakkında ruhsat/izin sahipleri tarafından düzenlenen veya ruhsat/izin sahiplerinin adı, talebi, katkısı, desteği ile sağlık meslek mensuplarına gerçekleştirilecek bütün bilgi verme faaliyetlerini, bu çerçevede ürün tanıtım elemanlarının aktivitelerini, tıbbi ve mesleki kitap ve dergilere verilecek ilanları, doğrudan postalama, basın veya diğer iletişim araçları yoluyla yapılacak duyuruları, bilimsel/eğitsel aktiviteler, toplantılar ve benzeri etkinlikler ile yapılacak faaliyetleri” ifade etmektedir (BTÜTFHY, 2011, madde 4).

**Tıbbi MüMESSİL:** Sorumlusu olduğu bölgede ve sorumlusu olduğu ürünlerin kendi başına ve belirli bir süre içerisinde, tanıtımını ve satışını gerçekleştiren,

hekim/eczane ziyareti ve sunumlarını yapan, ilaç alım ihalelerini ve diğer firma faaliyetlerini takip eden pozisyondur (TıbbiMümessil.com)

**Ulusal Satış Müdürü:** Bölge müdürlerinin bağlı olduğu, tüm saha ekibinin satış faaliyetlerinden sorumlu olan pozisyondur (Nayir, 2007: 89).

**Ürün Tanıtım Elemanı:** “Hekim, diş hekimi ve eczacıya doğrudan ziyaret yoluyla ürünün tanıtımını yapan yeterlilik belgesi almış kişiyi” ifade etmektedir (Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik (BTÜTFHY), 2011, madde4).

**Ürün Yöneticisi:** Belirli bir uzmanlık alanında, belirli bir ürün ya da ürün grubununun piyasada tutundurulmasını sağlayan, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini yürüten bir pozisyondur (Nayir, 2007: 85).

**Yan Haklar:** Firmalarda çalışanlara ücret ve prim haricinde sağlanan özel sağlık sigortası, cep telefonu, internet, araba, bilgisayar, giyim yardımı, yemek yardımı vb. sağlanan imkanlardır.

**Yetenek:** Bir kimsenin bir şeyi yapabilme niteliği, kabiliyetidir (Türk Dil Kurumu, 2013).

**Yetkinlik:** Yüksek düzeyde iş sonuçlarının elde edilerek, kurumsal ve bireysel başarının sağlanmasında etkili olan, gözlenebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen yetenek, bilgi ve davranışlardır (Balta Aydın, 2007: 36)

**Yeterlilik Belgesi:** İlaç firmalarında çalışan ürün tanıtım elemanlarına ve “Üniversitelerin Tıbbi Tanıtım ve Pazarlama Programı mezunlarına doğrudan veya Bakanlıkça uygun bulunmuş hizmet içi eğitim sonunda yapılacak veya yaptırılacak sınav ile Bakanlıkça verilen belgeyi” tanımlamaktadır (BTÜTFHY, 2011, madde 4).

**Yetersiz Performans Düzeyi:** Performans değerleme sonucunun beklenen ya da planlanan performans düzeyinin altında gerçekleşmesi durumudur. Zayıf ya da düşük olarak da ifade edilmektedir (Yılmaz, 2013:62).

**Yüksek Performans:** Performans değerleme sonucunun beklenen ya da planlanan performans düzeyinin üstünde gerçekleşmesi durumudur (Yılmaz, 2013: 61).

## GİRİŞ

Günümüzde yüksek rekabet koşulları altında faaliyet gösteren firmalar, bir taraftan varlıklarını sürdürmeyi hedeflerken, diğer taraftan iç ve dış çevresindeki ihtiyaç duyduğu bilgiye, yüksek ürün ve hizmet kalitesine, elde edebilecekleri en yüksek kar düzeyine ulaşmayı hedefleyerek, elindeki kaynakları en etkili bir şekilde kullanmaya çalışırlar. Firmaların bunları gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu en önemli kaynak insandır. Firmalar, hedeflerine ulaşmaya çalışırken, firma bağlılığı yüksek, mesleki ve kişisel gelişime yatkın ve istekli, firmanın değerleri ve hedefleri doğrultusunda çalışacak bireyler isterler.

Bu bilgiler ışığında iş hayatında çalışanlara sağlanan kariyer imkanları firmaların en önemli insan kaynakları uygulamalarından birini oluşturmaktadır. Kariyer uygulamalarından biri olan terfi, çalışanların hem özel hem de iş hayatındaki motivasyon ve performansını yakından ilgilendiren çok önemli bir konu olmuştur. Bu kapsamda terfi uygulamaları, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve performanslarını artırmak adına çok önemli faaliyetlerdir.

Terfi, çalışanların iş hayatının önemli bir aşamasıdır. Çalışan bireye toplumda daha yüksek statü ve daha yüksek prestij sağlamaktadır. Çalışanların dikey olarak terfi etmesi görevlerinin ve sorumluluklarının artmasını, beraberinde ücret artışını da getirmektedir. Ancak dikey pozisyonda ilerlemek kolay olmamaktadır. Çünkü dikey kariyer basamakları çok sınırlıdır. Bu yüzden yatay pozisyonda alınacak terfiler günümüzde daha önemli hale gelmiştir. Bunun nedeni yatay olarak terfi etme olanaklarının daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar açısından, kariyer sürecinde, onlara destek olan, onların ilgi alanlarına, ihtiyaçlarına ve becerilerine uygun hareket eden, arzuladıkları kariyer hedeflerine ulaştırmaya çalışan firmalar tercih edilmektedir. Hemen hemen her çalışan kariyerinde ilerlemek ve daha üst pozisyonlara geçme arzusu içindedir. Bu yüzden firmaların,

alışanlarının ve kendilerinin gelecekleri için kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer gelişimi, kariyer yolları ve kariyer basamakları kapsamında gerçekleştirdiği terfi uygulamalarının önemi artmıştır. Ayrıca bu süreçte, çalışanlardan bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirerek, istenilen performans düzeyine de ulaşmış olmaları beklenmektedir. Bundan dolayı, hem çalışanların hem de firmaların sorumlulukları yüksektir.

Bu araştırma, firmaların terfi uygulamaları ile çalışanların motivasyon ve performans ilişkisini ortaya koyan, “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi” başlığı altında incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, “Kariyer” kavramı incelenmiş olup, kariyer ile terfi ilişkisini ortaya koyan kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölüm, çalışmanın araştırma amacına ışık tutan “Terfi” başlığı altında incelenmiştir. nc bölümde, “Motivasyon” kavramı ele alınmış olup, motivasyonun terfi ve performans ile ilişkisine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, “Performans” kavramı anlatılarak, performansı belirleyen kriterler ile performans yönetimi ve değerlemesinden bahsedilerek, performans ve terfi ilişkisi incelenmiştir. Beşinci bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren bazı uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamalarının farklılıklarını ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır. Altıncı bölümde ise, araştırma ile ilgili bilgiler verilmiş olup, araştırmaya katılan tıbbi mümessillere yönelik yapılan anketin sonuçları değerlendirilmiştir.

Bu alışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarının saha çalışanları olan, tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamaları ayrıntılı bir Şekilde incelenmiş, çalışma hayatı boyunca ücret gibi maddi ihtiyaçların karşılanmasının yanısıra terfi gibi manevi ihtiyaçların karşılanması, çalışanların motivasyon ve performansı üzerine etkilerine bakılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren bazı uluslararası ilaç firmaları ile yapılan görüşmeler sonucunda, terfi uygulamalarına ilişkin farklı modeller olduğu görülmüştür. Terfi uygulamaları ile terfi etme olanaklarının ve kariyer basamaklarından memnuniyetin ölçülmesi, terfi etmesiyle sağlanan unvan değişikliğinin olması durumunda, motivasyon ve performans üzerine etkilerinin araştırılması amacıyla, bu firmaların tıbbi mümessillerine yönelik bir anket hazırlanmıştır. Bu tez çalışması, ankette elde edilen veriler sayesinde, ilaç firması çalışanlarına ve bu firmalarda çalışmak isteyenlere, terfi uygulamalarının kariyerlerini nasıl etkileyeceğini görmelerine yardımcı olurken, ilaç firmalarının ise terfi uygulamaları açısından nerede olduklarını ve geliştirmesi gereken yönlerini görmeleri açısından bir rehber niteliğindedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER**

#### **1.KARİYER KAVRAMI**

Türkçede kullanılan kariyer sözcüğü, Fransızcada kullanılan “carriere” sözcüğünden gelmiştir. Fransa’ nın güneyindeki Roman kökenli bir dil olan Provençal dilinde “araba yolu” anlamını taşımaktadır. Fransızcada kariyer, meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön anlamlarını taşımaktadır (Taşçı, 2013: 89). Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2013)

Özellikle 1970’li yıllarda firmalar tarafından ele alınmaya başlanmış ve önemi giderek artarak, son yıllarda çok önemsenen bir kavram haline gelmiştir. Günlük yaşamda kariyer, iş hayatı boyunca üstlendiği roller ile ilgili deneyimler ve hedefleri doğrultusunda elde ettiği başarılar sonucu ilerlemek olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2010: 19).

Kariyer, çalışanlar için şu şekilde belirlenmektedir.. Birincisi, terfi etmek için doğru çalışanların belirlenmesiyle, ikincisi, başarılı çalışanların bölümlerarası atama ile terfi etmesiyle, üçüncüsü ise çalışanların geçici pozisyonlara atanarak belirli bir süreyle izlenmesiyle ele alınmaktadır (Edgar, 1971: 415).

En basit tanımıyla kariyer, bireyi çalışma hayatı boyunca meşgul ederek, işinde ilerlemesidir (Mathis ve Jackson, 2010). Bunun sonucunda daha fazla para, daha fazla sorumluluk, daha yüksek statü, daha fazla güç ve daha fazla saygınlık elde edilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 212).

Çağdaş yaşamda kariyer, bireylerin çalışma hayatındaki güdöleri, üstlendikleri sorumlulukları, yetkinlikleri, başarıları doğrultusunda sağladığı deneyimler ve kazanımları ile amaçlarının ve arzularının birleştiği noktadaki geçen süreyi kapsamaktadır (Schreuder ve Coetzee, 2006: 57)

Kariyer, meslekte ve çalışma hayatında ilerleme, terfi ve başarılı olmak olarak tanımlanırken, yaşamı boyunca işiyle ilgili görevlerin deneyimlerin, üstlendiği sorumlulukların, ulaştığı pozisyonların, işiyle ilgili istek ve beklentilerin ortaya koyularak, bilgi, beceri ve motivasyon ile donatılmasıdır (Dündar, 2008: 307).

Kariyer, çalışanların iş hayatında, organizasyonun görev şemasına göre yukarı doğru ilerlemeyi ifade ederken, daha üst bir pozisyona gelen çalışana daha fazla sorumluluk verilmektedir. Ayrıca bir üst pozisyona geçerken elde ettiği bilgi, beceri, yetenek ve deneyimler de kariyer olarak ifade edilmektedir (Hall, 2002: 10-11).

Kariyeri para, saygınlık, statü, prestij, performansa bağlı başarı, terfi, kişisel ve mesleki gelişim kavramları ile tanımlamak mümkündür (Tuncer, 2012).

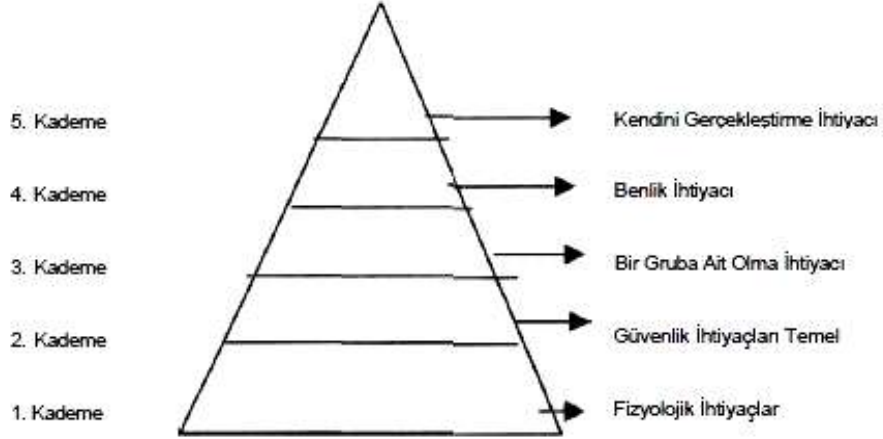
Tüm bu ifadelerden bir tanım çıkaracak olursak kariyer, çalışanların iş hayatı boyunca edindiği bilgi, beceri ve deneyimler ile birlikte, ihtiyaçları doğrultusunda arzularının ve beklentilerinin karşılanacağı, bir statü elde etmektir.

## **2.KARİYER VE BİREY İLİŞKİSİ**

Firmalar, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Firmaların çalışanlarına sağladığı maddi ve manevi imkanlar ile bu hedeflere ulaşmaları sağlanmaktadır. Bu yüzden firmalar, çalışanlarının kariyer hedeflerine göre hareket etmelidir. Çalışanlar bir taraftan kariyer basamaklarında yükselmeyi hedeflerken, diğer taraftan da firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamış olurlar. Kariyerinde yükselme,

toplumda statü ve güç elde etme arzusu Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile açıklanmaktadır (Eryiğit, 2000: 95)

**Şekil 1:** Bireyin İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş:İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), s.95.

Bu bilgiler ışığında çalışanlar başarılı olmak ve kariyerinde ilerlemek için firmalar tarafından sunulan kariyer olanaklarından faydalanmaya ve toplumsal statüsünü artırmaya çalışırlar. Böylece çalışan, kendine olan saygısının artmasına ve bir yere ait olma arzusu ile birlikte beklentilerini karşılamış olacaktır (Yavuz, 2006: 7).

### 3.KARİYER SÜRECİ

Kişinin bir firmada işe başlaması kariyerinin başlangıcını ifade ederken, bireyin bütün çalışma hayatını kapsayan bir kariyer süreci vardır. Bu süreçte alınan kararlar, çalışan ve firma ile birlikte değerlendirilerek, her iki tarafı da etkilemektedir. Kariyer sürecinde çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri firmalar tarafından desteklenirken, firmalar da kendi geleceklerini belirlemiş olmaktadır.

Kariyer, birçok bilim adamı tarafından bireylerin sosyal çevredeki psikolojik etkilerini de analiz ederek, firmaların özellikle üzerinde durduğu bir insan kaynakları uygulaması olmuştur. Bu açıdan kariyer, çalışanların yaşamları boyunca gelişimini ve ilerlemesini içeren, çalışanlar ve firmalar arasında çok önemli bir iş ilişkisini ortaya koyan süreci içermektedir (Baruch, 2004: 3).

Kariyer sürecinde, bireyin değerleri, yetkinlikleri, becerileri ile birlikte iş hayatındaki pozisyonları da değişmektedir (Edgar, 1971: 412).

Kariyer sürecinde çalışanlar kariyer basamaklarını çıkmak ve yeni unvanlar elde etmek istemektedir. Bu sayede elde ettikleri ücret artışları ile daha fazla para ve daha fazla güç sağlamış olacaklardır. Çalışanın tatmin düzeyi kariyerinde gelebileceği pozisyonlar ile ölçülmektedir. Çalışanların kariyerinde ulaşmak istedikleri hedefler ile firmaların hedefleri arasında tutarlılığın sağlanması amacıyla karmaşık bir süreç yaşanmaktadır. Çalışanların ve firmaların sağlayacakları getiriler ile birlikte bu süreç sağlıklı bir şekilde işleyecektir. Çalışanların getirileri yüksek performans ile ilişkili fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin gelişmesi, yaratıcılıklarının artması, beklentilerinin oluşması, iş deneyimleri ve iş ihtiyaçlarına karşılık firmaların getirileri ise ücret, eğitim, gelişim, terfi, atama, kariyer yollarının belirlenmesi, gelecek fırsatları, kariyer alternatifleri, liderlik, rekabet ve motivasyondur (Balta Aydın, 2007: 12-14).

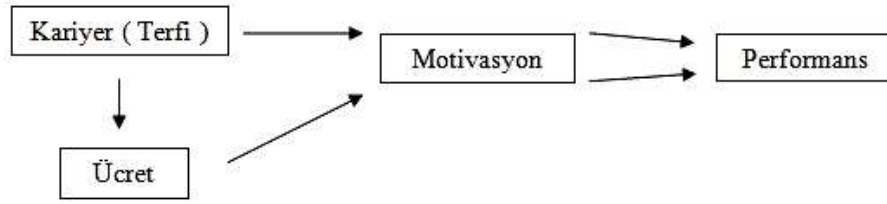
#### **4.KARİYER, TERFİ, MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Çalışanlar, firmalarında başarılı olmak ve kariyer basamaklarını yukarı doğru çıkararak terfi etmeyi arzular. Terfi eden çalışanın ücretinde artış sağlandığı kadar sosyal statüsü de olumlu yönde etkilenecektir. Bu yolla gerçekleşen kariyer, çalışanların iş hayatındaki başarılarının istikrarlı bir şekilde devam etmesinin göstergesi olacaktır.

Çalışanların başarısı ise onların performans düzeyi ile ölçülmektedir. Performans, çalışanların ve firmaların amaçları doğrultusunda koydukları hedefleri

niteliksel ve niceliksel olarak gerçekleştirme düzeyini göstermektedir (Gül ve Oktay, 2009: 227). Diğer taraftan performansı yükseltmek için çeşitli özendiriciler ile çalışanlar motive edilmektedir (Haktanıyan, 2012: 98). Bu etkileşimler kariyer, terfi, performans ve motivasyon arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

**Şekil 2:** Kariyer, Terfi, Performans ve Motivasyon İlişkisi



## 5.KARİYERİN TERFİ BAZLI KAVRAMLARI

Çalışanlar için kariyer ile ilgili temel kavramları açıklarken, terfi kavramı ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu yüzden terfi, kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme, kariyer yolu,kariyer hedefleri,kariyer danışmanlığı,kariyer haritaları, kariyer başarısı, kariyer olgunluğu ve kariyer durağanlığı (platosu) kavramları ile ele alınmalıdır.

İyi bir kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreci oluşturulursa, çalışanların firma içerisinde nasıl ilerleyebileceklerini görmeleri mümkün olacak ve motive olmaları sağlanarak, performans artışını beraberinde getirecektir (Kağnıcıoğlu, 2012: 120).

### 5.1.Kariyer Yönetimi

Firma çalışanlarının iş hayatındaki yeteneklerine, ilgi alanlarına, istek ve arzularına destek olacak şekilde kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır (OMC, 2013).

Çalışanların bir çoğunun iş hayatında ilerlemek ve daha üst mevkilere gelmek istemesi kariyer yönetimi ile ilgilidir. Ancak kariyer basamaklarında yukarıya doğru çıkmak için çalışanın mesleki ve kişisel eğitimleri, akıl becerileri, kişilik özellikleri, yetkinlikleri ile birlikte kendini geliştirme düzeyinin çok büyük etkisi vardır. Çalışanlar kariyer yönetiminin etkili bir şekilde yapılmış firmalarda kısa, orta ve uzun vadede gelebileceği pozisyonları tahmin edebilirler. Bu tahmin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek işine ve firmaya olan bağlılıklarını artıracaktır (Fındıkçı, 2009: 342).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi, kariyer planlamasının yapılması ve bu planlamaların hayata geçirilmesindeki süreçte kariyer hedeflerinin analiz edilerek bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyinin artırılmasına yönelik faaliyetler ile terfi edecek adayların yetiştirilmesi çalışmalarıdır (Sevinç, 2010: 217).

Firmalarda kariyer yönetimi sürecinde terfi etme olanaklarının yaratılması çalışanların motivasyonunu ve performansını artıracaktır. Bu kapsamda performansı yüksek olan çalışanlara bir üst pozisyonlara terfi etme imkanı verilirken, terfi edeceği pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri, yetkinlik ve deneyim düzeyi de kazandırılmış olacaktır (Toprak, 2005: 41).

### **5.1.1.Kariyer Yönetimi ve Terfi İlişkisi**

İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışanların kariyerleri ile ilgili yapılan çalışmalarda, terfi etmeye hazır adayların oluşturulması, onların güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerinin çok iyi analiz edilmesi, bireysel kariyer gelişim planlarının hazır olması, eğitim, deneyim ve performanslara göre kariyer yollarının belirlenmesi gerekmektedir (Rothwell ve Kazanas, 2003: 225).

Firmalarda boşalan veya yeni açılan pozisyonlara başka firmalardan transfer etmek yerine, kendi çalışanlarını yükseltmek terfi olarak tanımlanmaktadır. Firma

tarafından açık pozisyonlar için bir iç ilan hazırlanır. Bu ilanda pozisyonun adı, çalışılacak bölüm, çalışılacak şehir/ülke, iş tanımı, işin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, başvuru süresi bilgileri yer almaktadır. Çalışan, yöneticisinin de onayı ile açık olan pozisyona başvurabilir. Bu başvurular içerisinde en uygun olan çalışan ilgili pozisyona terfi edilir (Yavuz, 2006: 135).

Terfi, bir üst pozisyona geçerek, çalışanların yetki ve sorumluluk artışını, buna bağlı olarak da ücret düzeyindeki artışı beraberinde getirmektedir. Terfi etmek, iş hayatının önemli bir kariyer aşamasıdır. Terfi etmesine karar verilen çalışanlar pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek düzeyde olmalıdır. Bu kararın, hem firmanın geleceğini hem de çalışanların kariyerini etkileyeceğinden zamanında ve titizlikle alınması gerekmektedir (Balta Aydın, 2007: 46).

## **5.2.Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, çalışanların kariyer hedeflerini ve bu hedeflere ulaşması için gereken araçların firmalar tarafından belirlenmesi ve desteklenmesi sürecidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 217)

Kariyer planlamasının en genel tanımı, “kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir.” Çalışanların kariyer sürecinde yükselmesi için kişisel ve mesleki açıdan geliştiği, bilgi, beceri, yetenek, ve ihtiyaçları doğrultusunda eğitimlerin alındığı, kariyer hedeflerinin belirlendiği (Sabuncuoğlu, 2000: 148-149), terfi olanağının sağlanarak işe ve firmaya bağlılığın sağlandığı (Kaya, 2013: 84) süreci ifade etmektedir.

Diğer bir ifadeyle, firmaların ve çalışanların ulaşmayı arzuladıkları hedefler doğrultusunda, çalışanların bir kariyer yolu belirlemesi ve belirli bir zaman içerisinde de bir üst pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyine ulaşabilecek faaliyetlerin düzenlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması faaliyetlerinin etkili bir şekilde

yürütülebilmesi için firmalar ve çalışanlar birlikte hareket etmelidir (Şimşek ve Çelik, 2011: 195).

Kariyer planlaması ile, çalışanlarının bilgi birikimini artırmak, iş hayatında kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yeteneklerini geliştirmek ve bu sayede performans düzeyinde artışı sağlayarak hedeflediği kariyer basamağına ulaşması amaçlanmaktadır (Mucuk, 1999: 337).

### **5.2.1.Kariyer Planlamada İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Çalışanlar elde edilen başarıların sonucunda sadece ücret artışları değil aynı zamanda kariyer planlamaları ile ilgili düzenlemeler beklemektedir. Bu sebeple insan kaynakları tarafından çalışanların kariyeri ile ilgili beklentilerin karşılanması amacıyla kullanılan uygulamalardan aşağıda bahsedilmiştir (Nayir, 2007: 62-64).

#### **5.2.1.1.Yedekleme Sistemleri**

Firmalarda planlı ya da plansız gerçekleşen pozisyon değişiklikleri, terfi, yönetici istifası, çalışanların işten ayrılmaları, insan kaynaklarını yedekleme sistemini geliştirmeye ve çalışanlardan bir havuz oluşturmaya yönlendirmiştir. Gelecekte oluşabilecek pozisyon açıklarına karşın ilgili pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliğe sahip çalışanlar belirlenmeli ve bu çalışanlar belirli eğitimlere tabi tutulmalıdır.

#### **5.2.1.2.Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**

Çalışanın işini yaparken sergilemiş olduğu kişilik özellikleri ile sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin, bir iş ortamı yaratılarak örnek olay

çalışmalarında değerlendirildiği ve bu yönde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanıldığı uygulamalardır. Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle gerekli eğitim verilmesi planlanmaktadır. Sonuçta açık pozisyonlara ataması yapılacak çalışanların kararı alınmaktadır.

### **5.2.1.3.Rotasyonlar**

İnsan kaynakları yıllarca aynı pozisyonda çalışılmasından dolayı motivasyon eksikliği yaşayan çalışanları için başvurduğu uygulamalardır. Çalışanlara yeni görev ve sorumluluk verilerek farklı deneyimler yaşamaları sağlanır. Bu rotasyondan çalışanların kişisel gelişimlerine, performanslarına ve firmaya katkı sağlaması beklenmektedir.

### **5.2.1.4.Geleceğe Yönelik Kariyer Fırsatlarının Oluşturulması**

Geçtiğimiz yıllar içerisinde insan ihtiyaçlarının değişmesi, çalışan sayısının artması ve çalışanların kariyer beklentilerinin değişmesi kariyer planlamaları ve kariyer yönetimi kapsamında kariyer uygulamalarının değişmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

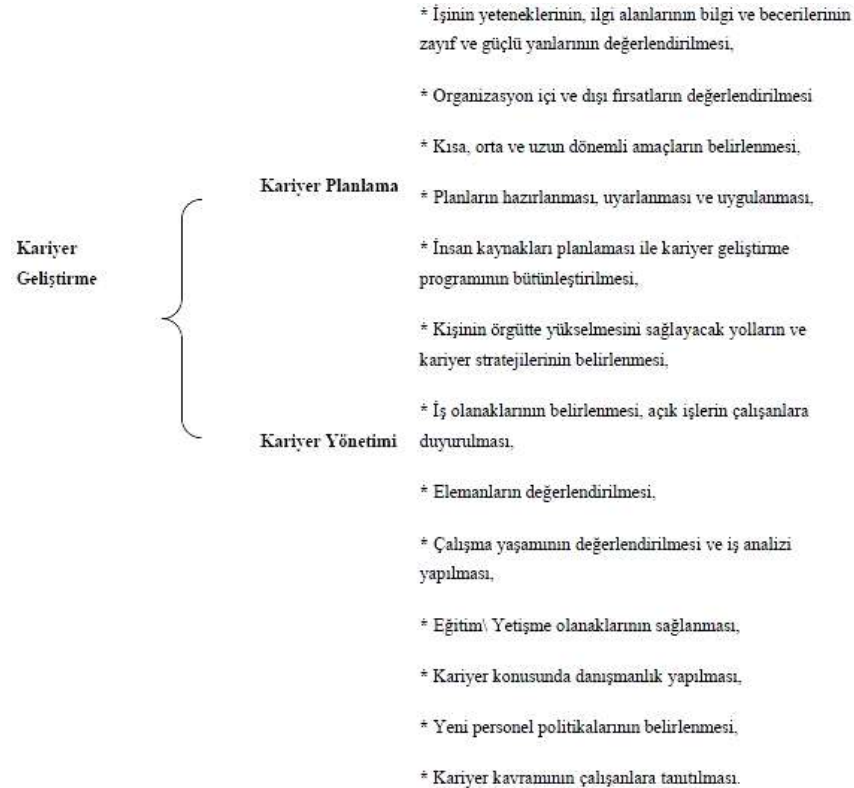
Çalışanların firma içerisinde yer değiştirebilmesine, sahip olduğu donanım ve yeteneklerinin farklı pozisyonlarda kullanılmasına olanak verilmelidir. Bunu uygulamanın yolu, insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamaları ile iç içe olmalıdır. Çalışanların kariyer olanaklarının artırılmasına yönelik ihtiyaçlarının karşılanması için yatay kariyer yollarına başvurulmalıdır. Bunun için ise potansiyeli yüksek çalışanlar belirlenmeli, ilgili pozisyonların gerektirdiği nitelikler, planlanan eğitimler ile kazandırılmalı ve edinilen bilgi, beceri, yetkinlik ve deneyimleri güçlü oldukları yanları ile birlikte kullanılmasına imkan tanıyarak firmalarında etkin ve verimli bir sisteme sahip olacaklardır (Kazımbek Tüzüner, 1995: 83-85).

### 5.3.Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ile kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir. Çalışanların sorumluluğundaki işleri etkin bir şekilde yerine getirmesinde gerekli olan bilgi, beceri ve deneyimlerin kazanılmasında rol oynayan ve istenilen performans düzeyine ulaşmasında firmaların kullanıldığı bir sistemdir (Aybatlı, 2008: 64)

Çalışanlar ve firmalar, iş hayatında iki taraflı bir sorumluluk anlayışıyla hareket ederek, kariyer planlamaları yapan çalışanlar, kendilerini daha fazla geliştirmek ve daha yüksek performansa ulaşmak isterler. Kariyer hedefleri doğrultusunda belirli plan ve programların oluşturularak uygulamaya sokulması açısından kariyer geliştirme süreci çok önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Kariyer geliştirmeyi aşağıdaki şekil ile anlatmak da mümkündür.

#### Şekil 3: Kariyer Geliştirme



**Kaynak:** Aybatlı, A. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Parekenciliğın Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.66.

#### **5.4.Kariyer Yolu**

Kariyer yolu, çalışanların kariyerinde ulaşabilecekleri pozisyonları ifade ederken (Aytaç, 2010: 408), çalışanların yaptığı işler analiz edilerek, gelebilecekleri pozisyonların uygun bir şekilde sıralanmasıdır (Aybatlı, 2008: 52).

Kariyer yolları dört farklı şekilde incelenerek, dikey (geleneksel) kariyer yolu, yatay kariyer yolu, ağ tipi kariyer yolu ve ikili kariyer yolu olarak ele alınmaktadır (Dündar, 2008: 309-310).

##### **5.4.1.Dikey Kariyer Yolu**

Çalışanın terfi etmesi kariyer basamaklarında dikey olarak gerçekleşmektedir. Bu kariyer yolu yukarıya doğru olduğundan dolayı belli bir kademedен sonra dikey pozisyonda terfi edecek basamağın kalmamasına neden olmaktadır. Örnek olarak, ilaç firmasında çalışan bölge müdürünün ulusal satış müdürü pozisyonuna gelmesidir.

##### **5.4.2.Yatay Kariyer Yolu**

Çalışanın bir üst pozisyona değil, firmanın başka bir bölümündeki pozisyona geçmesidir. Satış bölümünden pazarlama, finans, iş geliştirme, resmi ilişkiler veya insan kaynakları bölümlerinden birine geçmesi şeklinde olabilir. Örnek olarak ilaç firmasında çalışan tıbbi mümessilin, pazarlama bölümünde takım elemanı pozisyonuna geçmesidir.

### **5.4.3.Ağ Kariyer Yolu**

Çalışan, kariyer basamaklarını farklı bölümler arasında hem dikey hem de yatay olarak çıkabilmektedir. Bu kariyer yolu, diğerlerinden farklı olarak kıdem yılıyla ilişkili unsurlar etkili olmayıp, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyine ulaşmış olmalarına bakılmaktadır. Örnek olarak ilaç firmasında çalışan ürün müdürünün, ulusal satış müdürü pozisyonuna gelmesidir.

### **5.4.4.İkili Kariyer Yolu**

İkili kariyer yolu ile çalışanlara yönetici pozisyonunda olmasa da uzman pozisyonunda bazı yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Bu sayede firmaya katkı sağlamalarına imkan tanınmaktadır. Örnek olarak, özellikle ilaç firmalarındaki koçluk uygulamaları verilebilir.

### **5.5.Kariyer Hedefleri**

Kariyer Hedefi, bireyin iş hayatında yaptığı kariyer planlaması ile elde ettiği deneyimler ve başarılar sonucu, kariyerinde gelmek istediği yerdir. Bireyin kariyerinde arzuladığı noktaya ulaşması, kısa süreli hedeflerini 1-3 yıl arasında, uzun süreli hedeflerini ise 7-10 yıl arasında gerçekleştirmeyi hedeflemelidir. Ancak beklenmedik çevresel etkenler süreyi değiştirebilir. Kariyer hedeflerine ulaşmak için hedeflerin esnek olması, ölçülebilir olması, ulaşılabilir olması ve uygun bir sürede gerçekleştirmeye uygun olması gerekmektedir (Schreuder ve Coetzee, 2006: 71).

Firmalar kar elde ederek ve büyüyerek varlıklarını sürdürmeyi, çalışanlar ise ihtiyaçlarını karşılamayı, başarmayı ve toplumda bir statüye sahip olacak kariyer hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktır (Taşçı, 2013: 69)

Yönetici, çalışanları ile gelecekteki kariyer hedefleri ile ilgili detaylı olarak görüşmeler yapması, kariyer yolunu çizmesi, terfi edebilmesi için sorumluluğunun artmasına katkıda bulunmalıdır. Eğer bir çalışan için kariyer yolu gözüküyorsa yöneticinin aynı sorumlulukla çalışanına bu geri bildirimini vermesi doğru olacaktır (Rothwell ve Kazanas, 2003: 309).

### **5.6.Kariyer Danışmanlığı**

Çalışanların kariyer hedeflerinden birisi de bir üst pozisyona terfi etmek olup, bu aşamada kariyer yolu belirlenmektedir. Büyük firmalarda pozisyon sayısının fazla olması kariyer yollarının da fazla olmasını beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı çalışanın gelebileceği bir üst pozisyonların ve kariyer yollarının tanımlanması gerekir (Aytaç, 2010: 409). Bununla beraber insan kaynakları tarafından çalışanlar, bulunduğu pozisyondaki kariyer uygulamaları ve terfi olanakları hakkında açık bir şekilde bilgilendirilmelidir (Fındıkçı, 2009: 346).

### **5.7.Kariyer Haritaları**

Firma içerisindeki tüm pozisyonları içeren, bir pozisyondan diğer pozisyona terfi etmek için pozisyona ait görev ve sorumlulukların gerektirdiği kıdem yılı, performans düzeyi, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin açık bir şekilde anlatıldığı sürecin şemalandırılmasıdır (Sevinç, 2010: 225).

### **5.8.Kariyer Başarısı**

Kariyer başarısı, çalışanların kendine koyduğu hedeflere göre kişiden kişiye değişmektedir. Bazı çalışanlar için terfi, bazıları için motivasyon, bazıları için ise sahada

kazandığı bilgi, beceri ve yetkinlikler ile ölçölmektedir (Schreuder ve Coetzee, 2006: 64).

### **5.9.Kariyer Olgunluğu**

Kariyer olgunluğu kariyerinde kararlı, istekli, işine odaklı olan çalışanların iş hayatındaki hedefleri ve başarılarının keşiştiği yerdeki dönemi ifade eder (Schreuder ve Coetzee, 2006: 66).

### **5.10.Kariyer Durağanlığı**

Çalışanın bulunduğu kariyer basamağında ilerleme ve terfi etme olasılığının ya tamamen ortadan kalkması ya da çok düşük düzeyde olması durumudur (Ergun Özler, 2013). Bu duruma çalışanın kariyeri ile ilgili problemleri ya da kişisel sorunları yol açmış olabilir. Durağanlığın beklenenden daha fazla uzaması çalışan ve firma açısından beklenen bir durum değildir (Aytaç, 2010: 390).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TERFİ**

#### **1.TERFİ KAVRAMI**

Terfi, hiyerarşik kademeler arasında bir üst pozisyona yükselmeyi, yükselme ise makam ve unvan bakımından ilerlemeyi ifade etmektedir. Terfi ve yükselme tanımlarından anlaşılacağı gibi birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Bu yüzden terfi ile yükselme, birbirlerinin kelime olarak karşılığıdır (Ayasılı, 2005: 5).

Terfi, çalışanın yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir üst pozisyona ilerlemesidir. Çalışanı çalışmaya sevk eden çok önemli bir tatmin etme aracı olarak kullanılmaktadır. Terfi aynı zamanda çalışanın statüsünde de değişiklikli beraberinde getirmektedir. Çalışanın terfi ettirilmesiyle, ondan daha fazla verim sağlamak hedeflenirken, bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik ve deneyimlerini kullanacağı bir üst pozisyona ait yetki ve sorumluluklar verilmiş olacaktır (Ayasılı, 2005: 5).

Genel bir ifadeyle terfi, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artmasıdır (Yücel, 1997: 40). Literatürde farklı tanımlamalar yapılsa da en yaygın olarak terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve otorite ile birlikte ücret düzeyinin artırılarak bir üst pozisyona atanmasıdır. Firmaları ve çalışanları büyük oranda etkileyecek terfi kararları kariyer sürecinde kritik bir yere sahiptir. Terfi kararını alırken, çalışanın kariyer süreci içerisindeki kıdemi, performansı ve yetkinlikleri en önemli belirleyicilerdir (Toprak, 2005: 46).

Çalışanların işlerini yaparken sergiledikleri kişilik özelliklerinin, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin firmalar tarafından izlenmesi gelecekteki yöneticilerini belirlemek için önemli bir yoldur. Kimi zaman terfi eden çalışan yeni sorumluluklarını

beklenildiği gibi yerine getiremeyebilir. Bu açıdan terfi ettirme kararını vermek firmaların ve çalışanların geleceği açısından çok önemlidir (Yücel, 1997: 41).

## **2.TERFİ VE BİREY İLİŞKİSİ**

Birey, belirlediği kariyer hedefleri doğrultusunda işe başlamaktadır. Kariyer sürecinde terfi, çalışanlar için iş hayatını etkileyen vazgeçilmez bir kariyer ögesidir. Terfinin gerçekleşmesiyle birlikte, çalışanlar kendilerini ispatlamış, bilgi, beceri ve yeteneklerinin karşılığını almış, kendilerini geliştirmeye devam ederek, tekrar terfi etmeleri için fırsatları yakalamış olurlar. Bunun için çalışanların belirli bir kıdem yılına ve başarı düzeyine ulaşmış olmaları beklenmektedir. Bu açıdan terfi, çalışanları etkileyen çok önemli bir araçtır (Yücel, 1997: 42-43).

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşması için, firmalar terfi etme olanakları sunarken, bu olanakların olması, çalışanın kendini iyi hissetmesini ve iş verimliliğinin yüksek olmasını da beraberinde getirmektedir (Yücel, 1997: 44). Çalışan bireyler için terfi yollarının tıkanması veya iş hayatı boyunca terfi etme olanağının bulunmaması, bir süre sonra çalışanların çalışma çabalarını ve isteklerini azaltacaktır (Erdoğan, 2009: 68).

## **3.TERFİ, MOTİVASYON, PERFORMANS, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Terfi, çalışanların iş hayatında önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar, gelecekte firmalarında terfi etme olanaklarının olduğunu ve ücretlerinin artacağını gördüklerinde, iş tatminin sağlanması mümkün olacaktır. Terfi etmek isteyen çalışanlar, terfi imkanının olduğu firmasında yüksek bir iş tatmini sağlamış olacaktır. (Kaya, 2013: 20). İş tatmini çalışanların başarılı olmasında önemli bir motivasyon aracı olup, örgütsel bağlılığın sağlanmasında büyük bir role sahiptir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların işten

ayrılmasını engellemekte, verimliliklerini arttırmakta ve bu sayede motivasyonu da olumlu yönde etkilenmektedir (Çelik, 2010: 67).

Motivasyon ile iş tatmini arasında etkileşimli bir durum söz konusudur. Motivasyonun iş hayatındaki en önemli sonuçlarından birisi iş tatmini olup, çalışan verimliliğinin artırılmasında büyük rol oynamaktadır. İş hayatında çalışanlara, beklentileri ve performansları hakkında bilgi aktarılması, motivasyonun sağlanmasında etkili bir yaklaşım olmaktadır. Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, tatmin edilmesi, hedeflerinin öğrenilmesine yönelik müzakerelerin yapılması motivasyon sürecinin bir aşaması olarak ele alınması gerekmektedir. Her çalışanın motive olmasını sağlayan nedenler farklı olup, firmaların ve yöneticilerin bu duruma göre hareket etmeleri gerekmektedir (Çelik, 2010: 66).

Çalışanlar açısından, firmaların terfi uygulamaları önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmada motivasyonun etkisi büyük olup, çalışan performansını da önemli ölçüde etkilemektedir. Yüksek performans düzeylerini sağlayan çalışanlar, başarı hissi gibi manevi bir tatmine ulaşırken, kendisi için terfi imkanının oluşması ve gerçekleşmesi ve beraberinde ücret artışının elde edilmesi gibi maddi bir tatmine de ulaşmış olacaktır. Bu aşamada motivasyon araçlarından biri olan, terfi etme olanaklarının artırılması, hem iş tatminine ve beraberinde örgütsel bağlılığa, hem motivasyona, hem de performansa önemli katkılar sağlayacaktır.

#### **4.TERFİNİN AMAÇLARI**

Firmalarda istikrarlı bir şekilde yüksek başarı elde etmiş çalışanlar firmanın da amaçlarına uygun değerlendirilerek terfi ederler. Terfi, çalışana daha yüksek ücret ve unvan, daha fazla prestij ve sorumluluk getirirken, aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir (Aswathappa, 2007: 505).

- Çalışanları motive etmek ve verimliliklerini artırmak,
- Firmaya verimliliği yüksek nitelikli çalışanlar kazandırmak,
- Çalışanı taktir etmek ve ödüllendirmek,
- Çalışan ile birlikte firmanın da verimliliğini artırmak,
- Firmadaki daha üst pozisyonlara çalışanları atamak,
- Çalışanın firmaya aidiyetliğini ve bağlılığını artırmak,
- Yüksek performans gösteren diğer çalışanlara da terfi fırsatlarının olduğunu göstermek.

## **5.TERFİ UYGULAMALARI**

Terfi uygulamaları firmaların hedefleri ve terfi politikaları doğrultusunda ele alınmaktadır. Buna göre üç çeşit terfi uygulaması vardır. Bunlar; yatay terfi, dikey terfi ve çapraz terfidir (Yücel, 1997: 45-46).

### **5.1.Yatay Terfi**

Terfinin en basit uygulama şekli olup, belirli bir alanda uzmanlaşmaya ve ilerlemeye imkan verilmektedir. Yatay terfi ile çalışanın pozisyonunda değişiklik olmadığı gibi ücret düzeyinde de bir artış olmadan farklı görev ve sorumlulukların verilmesidir. Çalışana statü ve prestij sağlamaktadır. Yatay terfinin gerçekleşmesi için belirli bir kıdem yılına ve eğitim düzeyine sahip olunmalıdır.

### **5.2.Dikey Terfi**

Çalışana daha fazla yetki ve sorumluluk verilmektedir. Dikey terfi kararları, çok iyi analiz edilerek verilmelidir. Çünkü bu konuda yanlış kararların alınması firmanın gelecekteki hedeflerini, saygınlığını ve rekabetini önemli ölçüde etkileyecektir.

Dikey terfi, çalışanın prestijini, saygınlığını ve itibarını arttığı gibi ücretinde de önemli artışları beraberinde getirmektedir. Bu konuda doğru tercihlerin yapılması, firmanın gelecekteki hedeflerine uygun hareket eden çalışanlar ile devam etmesine, firmaya önemli katkılarda bulunmasına ve daha sonraki terfi kararlarının da sağlıklı bir şekilde alınmasına imkan sağlayacaktır.

### **5.3.Çapraz Terfi**

Çalışanlar firmalarda farklı nedenlerle boş kalan pozisyonlara terfi ettirilir. Daha önce boşalan pozisyonlar için yetiştirilmiş hazır çalışanlar yoksa transfer şeklinde de olabilmektedir. Ancak günümüzde birçok firma, bir üstte yer alan pozisyonlar için kendi çalışanlarını yetiştirmektedir.

Performansı yüksek olan ve belirli kriterleri sağlamış olan çalışanların bu pozisyonlara terfi etmeleri çapraz terfiyi oluşturmaktadır. Çapraz terfi farklı bölümler arasında da yapılabilmektedir. Çapraz terfi, çalışanın hem dikey hem de yatay olarak terfi etmesine imkan tanımaktadır.

## **6.TERFİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Firmalar, terfiye ilişkin kararları alırken, iş analizi, kadro planlaması, kariyer planlaması, terfi politikaları, çevresel ve psikolojik faktörleri göz önünde bulundurmaktadır.

### **6.1.İş Analizi**

İş analizi, bir firmadaki çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin neler olduğunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesidir. İşin başarılmasında önemli olan bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik, deneyim ve eğitim gibi faktörlerin de ele alınması gerekmektedir(Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 81).

Genel anlamıyla iş analizi “ Bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi sürecidir” (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 82).

Böylece iş analizi, bu sürecin etkili bir şekilde ilerleyebilmesi için terfi kararlarının alınmasında ve planlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Yücel, 1997:51)

### **6.2.Kadro Planlaması**

Kadro, çalışanın görev alanı olarak tanımlanırken, organizasyon şeması dahilinde ihtiyaç duyulan kadroların oluşturularak, çalışanların özelliklerine göre yapılan terfileri kapsamaktadır. Hangi çalışanın, ne zaman ve hangi pozisyona terfi edeceği belirlenir. Bu faaliyetler kariyer planlaması ile yakından ilişkilidir (Yücel, 1997: 51).

### **6.3.Kariyer Planlaması**

Birinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınan kariyer planlaması, bir çalışan için sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolların belirlenerek, çalışmakta olduğu firma içerisinde kariyer basamaklarında yükselmesinin planlanmasıdır (Aytaç, Kariyer Planlaması, t.y.).

Çalışanlar kısa, orta ve uzun vadede koyduğu hedefler ile mesleki ve kişisel gelişimini artırarak, yüksek motivasyon düzeyine ulaşarak, ilerleyen süreçte daha donanımlı hale gelmelidir. Bu aşamada üst yöneticilerinin de desteklemesiyle çalışanlar kendilerine en uygun kariyer hedeflerini belirleyebileceklerdir (Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011: 90). Sonrasında firmanın yapması gereken, çalışanların kazanmış oldukları bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerine göre terfilerini belirlemektir (Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011: 93).

#### **6.4.Terfi Politikaları**

Firmaların gelecekte nitelikli çalışanlara sahip olmaları açısından terfi politikaları kritik bir yere sahiptir. Terfi politikaları iş analizi, kadro planlamaları ve kariyer planlamaları ile uyumlu olmalıdır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerinin gelişmesinde çok etkilidir (Yücel, 1997: 53).

Çalışanların kariyer olanakları ile kariyer yollarının belirlenmesiyle birlikte yatay, dikey ve çapraz terfi uygulamaları yapılmalıdır. Firmada sistemli bir şekilde yapılacak terfi planlamaları ile hangi çalışanların, hangi pozisyonlara, hangi yöntemlerle, ne zaman ve kimler tarafından terfi ettirileceği belirlenmelidir. Burada çalışanlardan beklenen performansın sağlanmış olması ve pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlik düzeyine sahip olması alınacak kararlarda etkili olmaktadır. Firmalar değişen koşullara göre terfi politikalarını tekrar gözden geçirmeye de açık olmalıdır (Yücel, 1997: 54).

#### **6.5.Çevresel Faktörler**

Çevrenin etkisiyle sosyal yapının hızla değişmesi, insanların da değer yargılarının, beklentilerinin, eğitim ihtiyaçlarının değişmesine yol açmakta, dolayısıyla terfi politikalarını da değişime yönlendirmektedir (Yücel, 1997: 55).

## **6.6.Psikolojik Faktörler**

Başarı düzeylerinin belirlenmesi ve terfi kişiliği etkilediği gibi, kişilik de başarıyı ve terfiyi etkilemektedir. İnsanlar kişilik yapıları, değerleri, davranış ve tutumları ile birbirinden farklıdır. Bazı çalışanlar kendisine sorumluluk verildiğinde bundan rahatsızlık duyarken, bazı çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Yücel, 1997: 55).

İş hayatında çalışanların istekli, talepkar, yaratıcı, sosyal, çalışkan, disiplinli, planlı, adaletli, esnek, lider, hırslı bir yapıya sahip olmasından dolayı firmalar terfi kararlarını alırken karakter ve kişilikleri de değerlendirmelidir.

## **7.TERFİNİN İLKELERİ**

Firmalar, çalışanlarının terfi kararlarını verirken aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Ayasılı, 2005: 8-9).

- Çalışanların terfileri firmalar tarafından planlı bir şekilde yapılmalıdır.
- Terfiler, çalışanların yeteneklerine ve kıdemine göre uygulanmalıdır.
- Açık pozisyonlara firmanın kendi çalışanları terfi ettirilmelidir.
- Terfi uygulamaları firmaların kariyer planlamaları ile ilişkili olmalıdır.

## **8.TERFİNİN SONUÇLARI**

Terfi, maddi, manevi, kültürel, sosyal sonuçları beraberinde getirmektedir.

Maddi sonuç olarak terfi, ücret düzeyindeki artışı da beraberinde getirirken, manevi olarak ise takdir edilerek motivasyonunun da artmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan kültürel bir sonuç olarak, yönetime katılma imkanı verirken, sosyal açıdan ise terfi ile birlikte çalışanın unvanı değişeceğinden toplumdaki statüsü de değişecektir (Ayasılı, 2005: 7-8).

## **9.TERFİNİN KRİTERLERİ**

Dolaylı ve dolaysız kriterler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yücel, 1997: 60-65).

### **9.1.Dolaysız Kriterler**

Dolaysız kriterler terfi kararını almada gerçekçi ve objektif olarak değerlendirilmesine imkan tanımaktadır. Bu kararlar alınırken titizlikle çalışılması sonuçları itibariyle büyük öneme sahiptir. Dolaysız kriterler, kıdem, liyakat, kişilik ve yetenek düzeyi, sınav, işbaşında deneme ve eğitim öğelerinden oluşmaktadır.

#### **9.1.1.Kıdem**

Kıdem, işe girmekle başlayarak, firmada kaldığı süre boyunca kıdemi artmaktadır. Çalışanın terfi etmesindeki en eski kriter olarak değerlendirilmektedir. Kıdem, çalışma hayatını kapsayan mesleğinde, işinde, firmada ve bölümde geçirdiği süreyi kapsamaktadır. Bu kriterin temel düşüncesi, çalışan ne kadar çok kıdeme sahipsa o kadar çok bilgi, beceri ve yetenek düzeyine sahip olması demektir. Halbuki kıdemi yüksek olan çalışan her zaman her işi daha iyi bildiği ve o konuda daha başarılı olduğu anlamını taşımamalıdır.

Kıdemin firmada terfi edecek çalışan için nasıl kullanılacağı açıkça ifade edilmelidir. Uygulanması kolay ve basit bir kriter olup, kıdemi yüksek olan çalışanların bir üst pozisyona terfi etme önceliği vardır. Bu kriter çalışanlar arasında çatışmayı önlemektedir. Ancak sadece bu kriterin değerlendirilmesi rekabeti engelleyerek, motivasyon faktörünü devre dışı bırakılması dezavantajını getirecektir. Bu durum daha yüksek performansa sahip çalışanların firmaya karşı tepkili olmasına neden olacaktır.

### **9.1.2.Liyakat**

Çalışanların uzmanlığı, yeteneği, yaptığı işin verimliliği, sunulan ürün veya hizmetin kalitesi ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri açısından değerlendirilmesidir. Ancak liyakatin değerlendirilmesi oldukça zor olmakla birlikte, çalışanın ilk kademedeki yöneticisi tarafından dikkatle analiz edilmelidir. Liyakatin dikkate alınmadığı durumlarda yapılan terfiler, hem firmaların hem de çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Diğer taraftan terfi etmeye uygun kişilerin terfi ettirilmemesi onların başarılarının ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır.

Terfi kararını alırken kıdeme göre mi yoksa liyakate göre mi değerlendirilmesi gerektiği firmalar tarafından dikkatle ele alınmalıdır. Ancak burada belirleyici unsurun liyakat olması objektifliği beraberinde getirmektedir.

### **9.1.3.Kişilik ve Yetenek Düzeyi**

Kişilik, çalışanların terfi kararlarını vermede en çok tartışılan kriterlerden biri olmaktadır. Tabiki her çalışan farklı kişilik, karakter ve yeteneklere sahiptir. Değerleri, hırsları, çıkarları gibi birçok özellik bu durumun değişkenleridir. Çalışanların genel kişilik ve karakterlerinin iş hayatındaki ilişkilerine, iş yapış şekline ve varolan yeteneklerine çoğu zaman yansıdığı görülmektedir. Terfi sonucunda ise çalışanlar bu

özellikleri doğrultusunda farklı davranış ve tavırlar sergilemeleri mümkündür. Terfi eden çalışanın sergilediği kişilik ve karakteri en iyi terfi edemeyenler görebilmektedir. Bu yüzden, terfi kararlarının alınmasında çalışanların kişilikleri, yetenekleri, bilgi düzeyleri ve yetkinlikleri çok iyi analiz edilerek, belirli standartlar doğrultusunda değerlendirmelerin yapılması ve bir sonuca ulaşılması önemlidir.

#### **9.1.4.Sınav**

Terfi etmede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, çalışanların belirli bir sınava tabi tutulmasıdır. Sınav sonucuna göre objektif kararlar alınması mümkün olabilir. Ayrıca sınav rekabet ortamı yaratan bir kriterdir. Ancak sınav her zaman gerçeği de yansıtmayabilir, bu yüzden tek başına bir kriter olarak değerlendirilmesi doğru olmaz.

#### **9.1.5.İşbaşında Deneme**

Çalışanın geçici süreliğine deneme amaçlı bir üst pozisyona geçirilmesidir. Bu kriter, geldiği pozisyonda geleceğe ışık tutması açısından çalışanın performansı ve elde ettiği sonuçlar gözlemlenmektedir. Terfi kararının alınmasından önce çok önemli bir süreçtir.

#### **9.1.6.Eğitim**

Eğitim, terfi etmek için sonuçlarının önemli olduğu bir kriterdir. Terfi edilecek pozisyonlar ile ilgili yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi açısından, gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliğin kazandırılması amacıyla verilen eğitimlerin önemi büyüktür. İnsan kaynakları tarafından planlanan eğitimlerin hayata geçirilmesiyle birlikte, çalışanların gelişimleri sağlanarak, daha verimli olmaları sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, iş hayatı boyunca bilgi, beceri ve deneyim açısından fazla olan çalışan için, kıdemine göre terfi beklentisi içerisinde girmektedir. Ancak kıdemi fazla olan çalışanın önce terfi edeceği anlamı her zaman kabul görmemektedir. Terfi etmede çalışanlar için kıdem dışında çalışanın eğitimi, kişiliği, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlik düzeyi gibi başka kriterlerin de etkisi vardır (Ayasılı, 2005: 60-62).

## **9.2.Dolaylı Kriterler**

Dolaylı kriterler, kişisel ilişkilere dayanan kriterlerdir. Bu kriter içerisinde terfi etmek için çalışanın performans, bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyinin geliştirilmesi çok önemli değildir.

### **9.2.1.Kayıрма**

Çalışanların, yöneticileri ile iş ve kişisel ilişkilerde birbirlerine yakın olmasıyla sağlanmaktadır. Kayırmanın, aynı zamanda siyasi, akrabalık, etnik ve dinsel olarak yapılması da mümkündür.

## **9.3.Performans Kriteri**

Performans, görevin önceden belirlenen kriterlere uygun olarak yerine getirerek, verilen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının derecelendirilmesidir.

Çalışanlara verilen işlerin, hangi ölçüde başarıldığını ve işi yerine getirirken sergilediği yeteneklerin ne olduğunu gözlemlemek, çalışana ilişkin kararları alırken yol gösterici olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Çalışanın göstermiş olduğu performansın sonucu olarak, terfi ve ücret artışı gibi ekonomik ve sosyal kazanımlar sağlanacaktır (Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011: 307).

Performans, performans yönetimi, performans değerleme kavramları, performansı belirleyen kriterlerin ne olduğu ve performansın terfi ile ilişkisi dördüncü bölümde ele alınacaktır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MOTİVASYON**

#### **1.MOTİVASYON KAVRAMI**

Motivasyon, çalışanın işiyle ilgili yaptığı her şeyi etkileyen önemli bir kavramdır. Eğer çalışan işini yaparken kendini iyi hissetmiyorsa başarılı olması beklenemez. Bireyler çok farklı nedenlerle motive olabilirler. Firmalar, çalışanları ile birlikte hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarını yaptıkları işe odaklayarak, yüksek motivasyon düzeyini sağlayacak ortamı oluşturmaya çalışırlar (Trifunovska ve Trifunovski, 2010: 17).

İşlerin en iyi şekilde yapılabilmesi için çalışanların yaptıkları işe isteklendirilmeleri, benimsemeleri ve yeterli gayreti göstermeleri sağlanmalıdır. Çalışanların sergiledikleri bu durum ve davranışlar, onların motivasyon düzeyini belirlemektedir. Motivasyonun temelinde çalışanların işi ilgilendiren arzu ve istekleri yer almaktadır. Bu aşamada motivasyonun sürekli kılınması hem çalışan hem de firmalar için önemlidir. Motivasyon düzeyini üst seviyede tutmak görevi, çalışanın yöneticisine ve firmasına aittir (Fındıkçı, 2009: 371).

Çalışanları, yaptıkları işe odaklamak sanıldığı kadar kolay değildir. Çalışanların motivasyonu, yöneticisinden, sağlanan başarılar ve başarısızlıklardan, iletişim ile ilgili durum ve çatışmalardan, kariyer olanakları gibi firmanın sağladığı tüm olanaklardan, kısacası, çalışanın işi ile ilgili her türlü konudan etkilenmektedir. Çalışanın firmadan sağladığı maddi ve manevi getirilerin ne ölçüde karşılanıp karşılanmadığı, motivasyonun olumlu ya da olumsuz olmasını belirlemektedir (Fındıkçı, 2009: 372).

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle çeşitli ihtiyaçları varken, bu ihtiyaçların giderilmesi, çalışanlar için son derece önemlidir. Çalışanlar ihtiyaçlarının

karşılandığı oranda motive olacaklardır. Firmalar tarafından sağlanan ücret düzeyi, kariyer olanakları, yan haklar çalışanın performansını etkilemektedir. Bu sayede ihtiyaçların karşılanması çalışanın motivasyonuna da direkt olarak yansımaktadır. Yüksek motivasyon düzeyinin sağlanması, firmaya bağlılığı ve “biz” ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Yetersiz motivasyonun olması halinde, “biz” değil, “ben” duygusunu ortaya çıkaracak, bu ise firmaya bağlılığın olmadığı gibi çalışan ve firma uyumunu da azaltacaktır. Ancak çalışanların her ihtiyacını karşılamak mümkün olmayabilir. Çünkü ihtiyaçlar evrensel, toplumsal ve örgütsel düzeydeki ortak değerlere hizmet ettiği oranda karşılanabilecektir (Fındıkçı, 2009: 373-374).

İnsanların sergiledikleri davranışlar, farklı durumlarda farklı ihtiyaçlara göre değişebilir. Firmaların çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek için bilmesi gereken durum, her çalışanın farklı ihtiyaçlara sahip olduğudur. Firmaların, yöneticileri sayesinde, çalışanlarını iyi bir şekilde tanıyarak, onları motive etmeleri oldukça önemlidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 363).

En genel tanımıyla motivasyon, bireyin belirli bir davranışı sergilemesini sağlayan içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışı başlatıp yönlendiren ve o davranışın ne kadar süreceğini de belirlemektedir. Başka bir açıdan ise motivasyon, bir hedefi gerçekleştirme isteği ve davranışdır (Keser, 2013: 79).

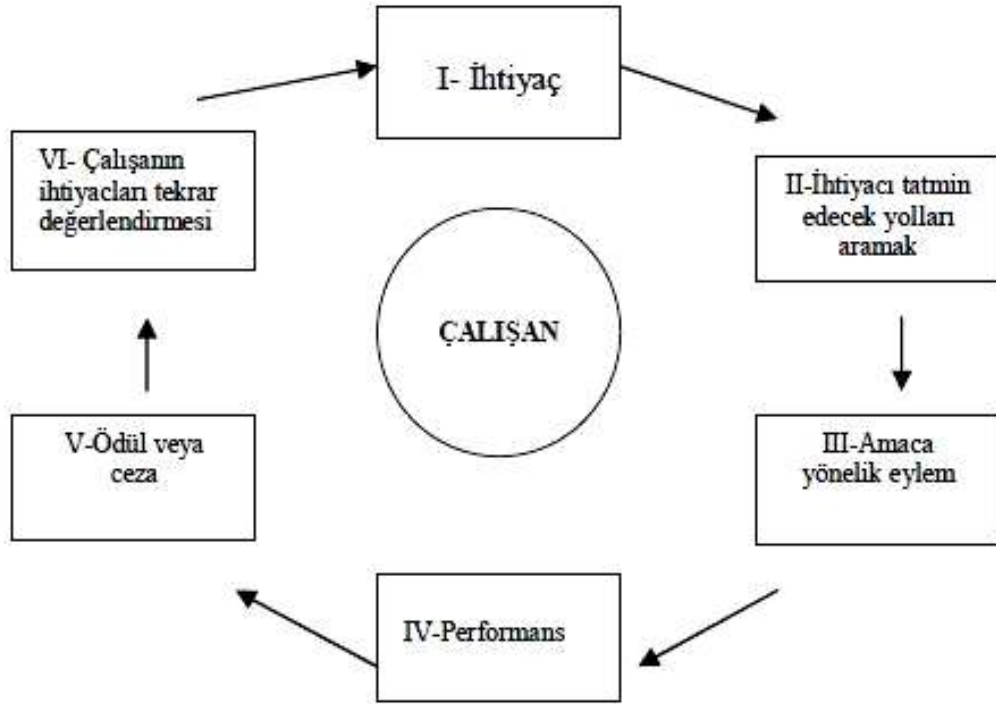
Motivasyon çalışanlara enerji veren, onların belirli hedeflere yönelmesini ve bu doğrultuda belirli davranışlar sergilemesini sağlayan bir güç olup (Erdoğan, 2009: 80), hizmet ettiği temel amaç, çalışanların süreklilik içerisinde istekli, verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarının sağlanmasıdır (Eroğlu, 2013: 122).

## **2.MOTİVASYON SÜRECİ**

Motivasyon süreci ise, bir ihtiyacın hissedilmesiyle ve belirlenmesiyle başlayan bir zaman dilimini ifade etmektedir. O halde motivasyonun ilk aşaması ihtiyaç olup,

sonrasında ihtiyacı karşılamak için bir takım davranışlar sergilemektedir (Keser, 2013: 79). Bu sürecin sonraki aşamalarında ise, şekil 4’de görüldüğü gibi, ihtiyacı tatmin edecek yolların aranması ile ihtiyaçlarını azaltır, devamında amaca yönelik eylemlerde bulunur, belli bir süre sonra çalışan değerlendirilerek performans düzeyi belirlenir, performansına göre ödüllendirilebilir ve son olarak, çalışanın ihtiyaçları yeniden gözden geçirilerek, süreç tekrar başa dönmektedir (Mercanlıoğlu, 2012: 48).

**Şekil 4: Motivasyona Süreci**



**Kaynak:** Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s.49.

### **3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÖDÜL VE TEŞVİK EDİCİ FAKTÖRLER**

Çalışanların motivasyonu belirlerken hangi motivasyon aracını ne ölçüde ve ne zaman kullanılacağı önemlidir (Kırkçı, 2007: 84). Kurumsal performansı, verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla verilen ödül ve teşvikler, çalışanlar için büyük ölçüde motive edicidir. Ancak en etkili motivasyon araçları olarak kabul edilen ödül ve teşvikler birçok firma tarafından ihmal edilmektedir. İş sonuçlarının iyi olduğu bir ortamda çalışanların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, onları yüksek ölçüde motive olmalarını sağlamaktadır. (Eroğlu, 2013: 121).

#### **3.1.Ödül Araçları**

Motivasyonun ödül aracı olarak ücret artışı, prim, terfi, eğitim, izin ve esnek çalışma saatleri ele alınmaktadır (Eroğlu, 2013: 123-124).

##### **3.1.1.Ücret Artışı**

Ücret artışı ile çalışan, ekonomik açıdan kazanç sağlayarak, toplumdaki saygınlığı ve otoritesi artacak, bununla beraber gelecek açısından kendini güvende hissedecektir. Bazı çalışanların motivasyonu, sadece aldığı ücret düzeyi ve ücret artışından etkilenmektedir.

##### **3.1.2.Prim**

Prim, çalışanların yüksek performans düzeylerine ulaşması sonucu elde edilen bir ödüldür. Bazı çalışanlar için çok değerli bir motivasyon aracıdır. Hangi performans

düzeyine ne oranda prim verileceği firma yönetimleri tarafından çalışanlarına açıkça ifade edilmelidir. Nitekim bu durum çalışanın performansını direkt olarak etkileyecektir.

### 3.1.3.Terfi

Çalışanın performans düzeylerinin sürekli olarak artması, onların terfi etme isteklerinden gelmektedir. Bu istekleri, önemli motivasyon araçlarından biri olan terfi etme olanaklarının sunulması ve sonunda terfi etmesiyle karşılanacaktır. İş hayatında motivasyon, çalışanların işlerini yaparken izlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda, terfi bekleme, terfiye layık görülmesi ve terfi etmesi ile yakından ilişkilidir. Çalışanların terfi edeceklerini bilmeleri, çok önemli bir motivasyon kaynağıdır (Yücel, 1997: 44). Motivasyonun ödül aracı olan terfi, motivasyon süreci içerisinde Şekil 5’de, incelenmiştir.

**Şekil 5: Bir Motivasyon Aracı Olan Terfinin Motivasyon Süreci ile Birlikte Alınması**



**Kaynak:** Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.8.

Çalışanın ihtiyacının karşılandığı bir ortam yaratıldığı zaman, davranış aşamasında çalışanın tatmini sağlanacaktır. Örnek olarak, kariyerinde terfi etmek isteyen bir çalışanın, çalıştığı firma tarafından kariyer uygulamalarına tabi tutulması, daha verimli çalışmasına imkan verebilmektedir. Ancak sürekli olarak yüksek performans düzeyinde olan bir çalışanın, terfi edememesi, tatminsizlik yaşamasına ve kendisinden beklenen verimin düşmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan, kariyer hedefine, terfi ederek ulaşmış olmaktadır (Şekil 5).

#### **3.1.4.Eğitim**

Mesleki ve kişisel gelişim ile yüksek başarı ihtiyacı olan çalışanlar için çok önemli bir motivasyon aracıdır. Bu ihtiyacının karşılanmasıyla kendini daha iyi hissedecek ve başarıya odaklanması sağlanacaktır.

#### **3.1.5.İzin**

Çalışma hayatında izin kullanmak çalışanlar için yüksek bir motivasyon kaynağıdır. Yapılan iş ne ile ilgili olursa olsun, özellikle satış hedefleri olan firmalardaki çalışanlar için, kendilerine sağlanan ücretli izinlerin motivasyonu artırıcı etkisi büyüktür.

#### **3.1.6.Esnek Çalışma Saatleri**

Çalışana, çalışması gereken süreyi günün istediği saatinde gerçekleştirmesi imkanı tanınmaktadır. Bir çalışan için günün belli bir saatinde çalışmak, onun yaratıcılığına, verimliliğine ve etkinliğine daha fazla katkı sağlıyorsa ve o da kendini

daha iyi hissediyorsa, o çalışan için esnek çalışma saatlerinin uygulanması çok önemli bir motivasyon aracı olacaktır.

### **3.2. Teşvik Edici Araçlar**

Çalışanın motivasyonunu artıran teşvik edici araçları üç başlık altında sıralayabiliriz. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel araçlardır (Kaya, 2013: 36-37).

Ekonomik araçlar; yüksek ücret uygulaması, kara katılma, para ödülü ve iş güvencesidir

Psiko-sosyal araçlar; çalışma hayatında bağımsızlık, güven ve özgüven duygusunun sağlanması, takdir ve yapıcı nitelikteki eleştirilerin yapılması, sosyal etkinliklerin yapılması ve başarı olanaklarının sağlanmasıdır.

Örgütsel ve çalışma hayatına bağlı araçlar ise, terfi ve yükselmeler, kararlara katılma, iyi bir çalışma ortamı, etkin ve doğru bir performans değerlendirme sistemi, iyi bir iletişim sistemi, yetki ve sorumlulukların uygun dağılımı, adil bir disiplin sistemi, sistemli ve düzenli eğitim çalışmaları, işe alıştırma eğitimi ve iyi bir kariyer geliştirme sisteminin oluşudur.

### **4. MOTİVASYON VE TERFİ İLİŞKİSİ**

Çalışanları iş hayatında motive eden farklı unsurlar vardır. Bunlar maddi ve manevi ihtiyaçlara dayanarak elde edilen motivasyon araçlarıdır. Birey maddi ihtiyaçları doğrultusunda firmasına getiri sağlarken, aynı zamanda kariyer hedefleri doğrultusundaki manevi ihtiyacı olan terfi etmeyi istemektedir (Eryiğit, 2000: 95). Geçmişte yapılan birçok çalışmada, çalışanlar için sağlanan para gibi maddi kazançların

yeterli olmadığı, bireyin ve firmaya sağlayacağı katkılar açısından statü kazanma ve terfi etme gibi motivasyon unsurlarının çalışma hayatının önemli bir parçası olduğu ortaya koyulmuştur. Bu yüzden günümüzde, çalışanlar ücret ve yan haklar kadar kariyerlerinin gelişimine katkıda bulunacak yeni pozisyonlara terfi edecek ortamın yaratılmasını istemektedirler (Kırkçı, 2007: 105).

Bireyin kariyerinde ilerlemesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeyine ulaşabilmesi, motive olması ile yakından ilişkilidir. Kariyer olanaklarının yaratılması ve artırılması, çalışanların daima motive olmalarını beraberinde getirecek, böylece istenilen performans düzeylerine ulaşılması sağlanacaktır (Sevinç, 2010: 133-134).

## **5.MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Motivasyon, çalışanı iş hayatında harekete geçiren ve performans düzeyine direkt olarak etki eden bir unsurdur. Çalışanların yüksek motivasyon düzeyinde gösterdiği performans firmanın da performansını belirleyecektir. Motivasyonu yüksek çalışanlar daima daha verimli ve daha fazla işine odaklanmış olacaktır (Aswathappa, 2007: 348-349).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PERFORMANS**

#### **1.PERFORMANS KAVRAMI**

Günümüzde hem firmaların hem de firma çalışanlarının birbirlerine karşı üstünlüğünü belirleyen gösterge performans düzeyleridir.

Genel bir tanım olarak performans, çalışanların görev ve sorumluluklarını, kendisinden beklenen hedefler doğrultusunda, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesidir (Mucuk, 2005: 333).

Performans, bir çalışanın kendisine verilen işi ve önceden belirlenmiş hedefleri, belirli bir süre içerisinde, ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgili sonuçlardır. Elde edilen sonuçlar beklentiler doğrultusunda gerçekleşmişse, çalışan, görev ve sorumluluklarını yüksek bir performans ile yerine getirmiştir. Aksi durumda ise çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilmektedir (Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011: 307).

Performans, etkinlik ve verimlilik kavramları ile ilişkili belirli bir sürede ve miktarda elde edilmesi beklenen mal, hizmet veya düşünce ile birlikte çalışanın sergilediği yeteneğin ve motivasyonunun bir sonucudur (Önce, 2007: 3).

Performans, firmanın hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir role sahip çalışanların işi ile ilgili eylemleri, davranışları ve sonuçlarıdır. Yapılan işin başarı derecesini ölçtüğü için çalışanın başarısı kadar başarısızlığını da kapsamaktadır (Yelboğa, 2010).

## **2.PERFORMANSI BELİRLEYEN KRİTERLER**

Çalışanların sergiledikleri performans düzeyi, belirlenen kriterlere göre değerlendirilerek ölçülmektedir. Bu kriterler yapılan işin niteliği, yetkinlikleri ve önceden belirlenmiş hedeflerdir. Performansın belirlenmesinde esas olan kriterlerin ne olduğu ve hangi düzeydeki performansın anlamlı olduğu çalışanlara açıklanmalıdır (Yetişkin, 2010: 14).

Performansın belirlenmesine yönelik kriterler üç grupta ele alınmaktadır (Yetişkin, 2010: 15-16).

### **2.1.Kişilik Özellikleri ile İlgili Kriterler**

Çalışanın performansı belirlenirken kişilik özelliklerinin de değerlendirilmesidir. Örnek olarak, ikna yeteneği ve sorumluluk sahibi olması verilebilir.

### **2.2.Davranış Özellikleri ile İlgili Kriterler**

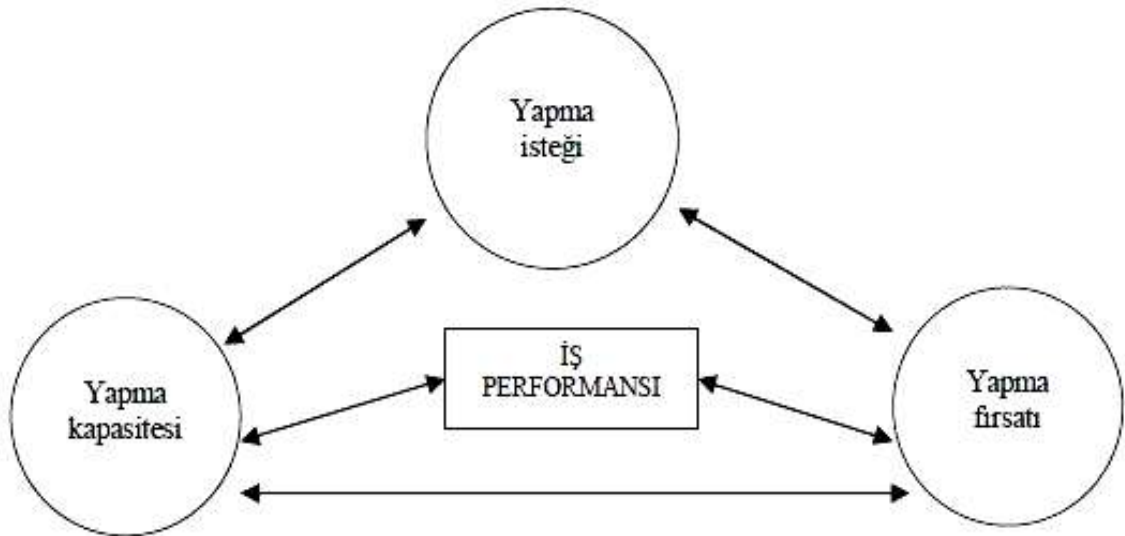
Çalışanın görevini yerine getirirken sergilediği davranışsal özelliklerini yansıtan kriterlerdir. Örnek olarak, liderlik davranışları, takım çalışmasına yatkınlık, inisiyatif alabilmesi, disiplinli ve planlı oluşu verilebilir.

### **2.3.Sonuçlara Ulaşma ile İlgili Kriterler**

Çalışanların işi ile ilgili kendilerine verilen hedeflerin değerlendirilmesidir. Üst yönetim tarafından belirlenen hedefler, alttaki çalışanlara bireysel olarak dağıtılarak, bu aşamada firmaların ve çalışanların hedefleri birbiriyle uyuşmalıdır.

Başka bir bakış açısıyla, iş performansını ele almak gerekirse, iş performansının belirleyici unsurları, işi yapma kapasitesi, işi yapma fırsatı ve işi yapma isteğidir. İş yapma kapasitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri kapsamaktadır. Hangi işin nasıl yapılacağını iyi bilen bir çalışandan, yüksek performans beklemek mümkündür. İş yapma fırsatı, işin gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan araçlardır. İş yapma isteği ise, çalışanın işi yapmakla ilgili çabasının göstergesidir (Mercanlıoğlu, 2012: 42). Bu belirleyicilerin tamamının olumlu yönde gerçekleşmesi ve birbirlerinde etkilenmesi, çalışanların performans sonuçlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu ilişki şekil 6’da gösterilmiştir.

**Şekil 6: İş Performansının Belirleyicileri**



**Kaynak:** Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s.43.

### **3.PERFORMANS KAVRAMLARI**

#### **3.1.Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, firmalar ile çalışanların belirledikleri hedefler doğrultusunda performans düzeyinin belirlenerek, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır. Hazırlanmış bir plan dahilinde çalışanların ve firmaların performans düzeylerini tespit etmek için gerekli yöntem ve kriterler belirlenmektedir (Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011: 308).

İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların mevcut performans ve potansiyel düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılır. Etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde işteki performans düzeyinin artması beklenmektedir (Yelboğa, 2010: 364).

##### **3.1.1.Performans Yönetiminin Amaçları**

Performans yönetiminde, çalışanların ilgili işi ile ilgili konularda geliştirilmesi, istenilen performans düzeyine ulaşılması ve bunun sonucunda firmaya ne ölçüde katkı sağladığı belirlenmektedir. İşte bu süreçte, performans yönetiminin en önemli amaçları aşağıda sıralanmıştır (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2009: 24; Fındıkçı, 2009: 299-300)

- Çalışanların performans düzeylerine göre ücret artışını belirlemek,
- Performans düzeylerine göre yükselme potansiyeli olan ve terfi verilecek çalışanları belirlemek,
- Performans artışı için eksik yönlerini geliştirmesini sağlayacak geri bildirimde bulunmak,

- Firmaların ve çalışanların hedefleri arasında tutarlılığı sağlamak,
- Çalışan ve firmanın gelişimlerine katkıda bulunarak kariyer yönetimine hizmet etmek,
- Çalışanların kariyer planlamaları ve kariyer gelişimleri doğrultusunda çalışanlara özgü eğitimler planlanmak,
- Çalışanların görevlerini, hedeflerini ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerini tespit etmek,,
- Çalışanların gelişimleri takip edilerek, verimliliklerini artırmak (Sabuncuoğlu, 2000: 160),
- Çalışanları hedefleri doğrultusunda motive etmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 161).

Sonuç olarak, hem firmalar hem de çalışanlar açısından elde edilen veriler her iki tarafı da etkileyerek, performans ve motivasyon artışını beraberinde getirecektir.

### **3.2.Performans Değerleme**

Performans değerlendirme, çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için onları cesaretlendirmek, ödüllendirmek ve yüksek performans düzeylerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla, performansını incelemek, ölçmek, geliştirmek, değerlendirmektir (Johari, vd, 2012: 404).

Performans değerlendirme en genel tanımıyla, çalışanların firma amaçlarına yönelik sağladığı katkının ölçülmesidir (Mucuk, 2005: 333).

Performans değerleme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan, bireyin işi ile ilgili bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin ne olduğu ve hangi düzeyde kullanıldığını görmek ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik uygulamalardır (Fındıkçı, 2009: 296).

Performans değerleme, çalışanın ve firmaların hedefleri doğrultusunda uygulanan performans yönetiminin terfi, ücret belirleme, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, kariyer planlama, kariyer geliştirme alanlarına hizmet etmektedir (nce, 2007: 19).

### **3.3.Performans ve Terfi İlişkisi**

Firmalar, alışanlarının performans düzeylerini belirleyerek ve belirli performans düzeyine sahip çalışanlara kariyerinde kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayarak, terfi edecekleri ortamı yaratmaktadır (Ceylan, 2007).

Çalışanların terfi etme kararlarının verilmesinde mümkün olduğunca objektif olarak değerlendirilmesi, bu değerlendirmenin en belirleyici göstergesi ise, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performans düzeyleri olacaktır. Aksi taktirde çalışanların kariyeri ile ilgili değerlendirmeler sonucu verilen kararlara karşı güvensizlik oluşacaktır. Bu durum, firmalarda çatışmayı beraberinde getirecektir. Bu yüzden performans ile terfi arasında çok güçlü bir ilişki söz konusudur (Balta Aydın, 2007: 46).

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN BAZI ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARININ TERFİ UYGULAMALARI**

Bu araştırmada, Türkiye ve Dünya’da önde gelen bazı uluslararası ilaç firmalarında çalışan tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamaları ele alınmıştır.

2015 yılı itibariyle Sağlık Bakanlığı’nın almış olduğu karara göre; ilaç firmalarında yaygın olarak kullanılan “Tıbbi Mümessil” unvanına sahip çalışanların, genel olarak “Ürün Tanıtım Elemanı” unvanının kullanılması kararı alınmıştır. (Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2012: madde 8).

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren altı uluslararası ilaç firmasının terfi uygulamaları incelenmiştir.

#### **1.MODEL-I**

Firmada çalışan tıbbi mümessiller (TM) için kariyer, satış ve satış dışında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Satış bölümünde terfi edebilmesi için öncelikle firma içerisinde özel bir gruba dahil olması gerekmektedir. Bu grup, firmada en az bir yıl deneyime sahip, son iki yıla ait performans notunun “2” veya üzeri “1” olan ve son bir yıl içerisinde ayrı ayrı toplamda dört dönemi kapsayan, her üç aylık dilimde, kendisine verilen satış hedeflerini en az %100 oranında gerçekleştirerek, “Bölge Müdürü” (BM) tarafından aday gösterilen TM’lerden oluşan, satış ekibinin yetenek havuzudur. Sonraki aşamada TM “Değerlendirme Merkezi”ne davet edilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda başarılı bulunan TM, bölge müdürü tarafından bölge müdürü pozisyonu için aday gösterilerek “Bölge Koçu” (BK) pozisyonuna atanabilmektedir.

Satış dışındaki pazarlama ve diğer bölümlere terfi edebilmesi için şirket içerisinde yayınlanan ilgili pozisyonlara, istenilen kriterlerin karşılanması durumunda başvurulabilmektedir. Başvuruda bulunan TM genel yetenek ve yabancı dil sınavı ile mülakat aşamalarına tabi tutulmaktadır. Pazarlama ve diğer bölümler için de “Değerlendirme Merkezi” uygulaması yapılmaktadır. Tüm pozisyonlar için herhangi bir yasal uyarı almamış olması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi sonuçlarına göre ilk beş TM belirlenir ve BK olabilmesi için kariyer yolu açılmıştır. Devam eden süreçte BM olabilmesi için ilk adaylar BK olan TM’lerden oluşmaktadır. BK’nın, BM olabilmesi için belli bir kıdem yılı belirlenmemiştir.

Pazarlama bölümünde kariyer yapmayı ve “Ürün Müdürü” (ÜM) olmaya istekli TM, şirket içerisinde açılan “İş Destek Uzmanı” pozisyonuna başvuruda bulunmalıdır. Başvuru kriterleri ise herhangi bir yasal uyarı almamış olması yetenek havuzunda olması, İngilizce dil seviyesinin yeterli düzeyde olması, en az iki yıl kıdeme sahip olmasıdır.

Yetenek havuzuna giren TM’lere, yetkinliklerinin artırılması için bazı eğitimler verilirken, yabancı dil eğitimi imkanı da sunulmaktadır.

Tıbbi mümessiller için satış bölümünde kariyer basamakları sırasıyla; bölge koçu, bölge müdürü, satış müdürü, iş birim müdürü ( bölüm direktörü ), genel müdür pozisyonlarıdır. Pazarlama bölümünde ise sırasıyla iş destek uzmanı, junior ürün müdürü, ürün müdürü, satış müdürü, iş birim müdürü ve genel müdür pozisyonlarıdır. Diğer bölümlere ise, üniversiteden mezun olduğu branşa ve İngilizce dil seviyesine göre atama yapılmaktadır.

## **2.MODEL-II**

Bir tıbbi mümessil, (TM) kariyerinin ilk basamağı olan “Uzman Tıbbi Mümessil” (UTM) olabilmesi için TM pozisyonunda en az üç yıl kıdeme sahip, son üç

yıl performansının yüksek performans düzeyinde olması ve bölge müdürünün onayı gerekmektedir. TM performansının son üç yıl ortalamasına bakılarak, kendi çalıştığı iş biriminde en yüksek performansa sahip TM'lerin %30'una yetkinlik değerlendirilmesine tabi tutulmaktadır. UTM'nin performansı kendisine verilen satış hedefi ve çalıştığı bölgedeki sorumlu olduğu ürünün pazar payı ile ölçülmektedir. Sonraki süreçte, bu UTM'ler ile kariyer toplantıları yapılarak, onların öğrenme becerilerine bakılmaktadır. Bu beceriler, zihinsel, sosyal, sonuç, kişisel farkındalık ve değişim becerileridir. Toplantılarda UTM'lerin en güçlü ve en zayıf yönleri tespit edilerek, onlara gelişim alanları belirlenmektedir. Bir üst pozisyon olan "Bölge Müdürü" pozisyonu için onu zorlayabilecek ve geliştirebilecek alanlarının olup olmadığına bakılmaktadır. Gelişim alanı tespit edilirse, bir sonraki sene tekrar değerlendirilmek üzere bir yıl daha, beklenen performansı devam ettirmesi gerekmektedir. Beklenen performansı ve becerileri sağlayan yaklaşık %10 kadar TM, bir sonraki aşamaya geçmektedir. Diğer bir durum ise kariyer toplantılarında, bir UTM'nin performansı her zaman yüksek olabilir ancak, hiçbir zaman bir bölge müdürü olacak yetkinliklere sahip olamayacağı fikrinin çıkmasıdır. Bu durumda kendisine açık bir şekilde geri bildirimde bulunmaktadır. Bir bölgedeki tüm bölge müdürlerinin, ulusal satış müdürlerinin, insan kaynakları (İK) müdürünün veya bir İK uzmanının yer aldığı toplantılar ile %10'luk dilime kalan UTM'ler hakkında düşünceler belirtilmektedir. Bu toplantılarda bir UTM için ortak bir sonuç çıkarsa o UTM, bölge müdürlüğüne aday gösterilmektedir. Bu sonuç doğrultusunda kaç UTM varsa, yeni bir gelişim süreci olan bir programa dahil edilmektedir. Bu program kapsamında kendilerine belirlenen bir konuda altı aylık süre içerisinde tamamlamak üzere proje verilmektedir. Bu süreçteki bir UTM, satış müdürünün takibinde eğitimler almakta, gelişimleri gözlenmekte, daha iyi tanınma olanağı yakalanmaktadır. Projenin bitiminde UTM'ler sunumlarını gerçekleştirmektedir. Sonucu olumlu çıkanlar geçici süreyle merkez ofiste eğitim bölümünde veya ticari ilişkiler bölümünde rotasyona tabi tutularak, bölge müdürü olmaya en hazır olan UTM'nin ataması gerçekleştirilmektedir.

İlgili süreçte UTM'lere proje eğitimi verilmektedir. Bunun dışında bir eğitim kataloğu bulunmakta olup, ihtiyaçlarına ve gelişim alanlarına göre eğitimlere tabi tutulmaktadır.

Bir tıbbi mümessilin satış dışında, pazarlama ve diğer bölümlerde çalışması için bir kariyer yolu tasarlanmamıştır. Ancak bir tıbbi mümessil pazarlama bölümünde çalışmaya istekli ve İngilizce dil düzeyi yeterliyse öncelikle içeriden açılan “Yönetici Adayı” ilanına başvurarak yeni bir sürecin içerisine dahil edilebilmektedir. İngilizce dili seviyesinin yeterli olması en önemli kriterdir. Şirket tarafından yapılan İngilizce dil sınavından geçmiş olması gerekmektedir. TM, sınavı geçtiği takdirde bir sonraki aşama, bağlı bulunduğu bölge müdürü tarafından mülakata tabi tutulmasıdır. İlk mülakatın olumlu olması durumunda ise bağlı bulunduğu bölümün birim direktörü tarafından yapılan mülakata alınmaktadır. Bu mülakat sonucunda yönetici adayı pozisyonuna atama yapılmaktadır.

Firmada bir tıbbi mümessilin kariyer yolu sırasıyla, uzman tıbbi mümessil, bölge müdürü ve ulusal satış müdürü olarak tasarlanmış olup, sonraki pozisyonlar için bir kariyer yolu tasarlanmamıştır.

### **3.MODEL-III**

Kariyer ve yetenek takibi süreçleri birlikte takip edilmektedir. Yetenek yönetimi süreci altında performans, eğitim ve geliştirme, yetkinlikleri güçlendirme yönetimi ile ilgili alanlar bir bütün olarak yönetilmektedir. Bu kapsamda her tıbbi mümessilden (TM), bir üst pozisyona geçebilmek için kendilerinin bireysel yetkinlik değerlendirmelerini yapmaları istenmekte olup, süreç bölge müdürünün onayı ile devam etmektedir. Bu aşamada onların hangi yetkinlikte ve hangi seviyede oldukları belirlenmektedir. Yıl içerisindeki terfi ve transfer süreçlerinde bu yetkinlikler direkt olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Yılda bir kez hem bölge müdürü hem de bir üst

yönetici olan satış müdürü tarafından insan kaynakları ile birlikte tüm TM'ler için yetenek görüşmeleri yapılmaktadır. Bu yetenek görüşmelerinde, şirket tarafından belirlenen performans kriterlerine göre çalışanların hangi seviyede olduklarına bakılmaktadır. Bu doğrultuda bir TM'nin, kariyer süreci içerisinde nereye kadar gidebileceğine bakılarak, yönetici olarak çalışıp çalışılmayacağına bakılmaktadır. TM, bu değerlendirmelerin sonucuna göre bölge müdürünün onayıyla açılan şirket içi pozisyonlara başvuruda bulunabilmektedir.

Bireysel yetkinlik değerlendirmesi, önce bölge müdürü sonra satış yöneticisi tarafından değerlendirilerek, yeterli performans kriterini gerçekleştirdiği takdirde bir üst pozisyona geçmesi için ön şart olarak kabul edilecektir. Bu süreç diğer bölümlerin satış müdürleri, satış/pazarlama müdürleri ve bölüm direktörü ile görüşülerek devam etmektedir. Söz konusu yetkinlikleri, potansiyeli ve performansı karşılıyorsa "Değerlendirme Merkezi"ne alınarak, bölge müdürü olabilmesi için süreç başlamıştır. Bu süreçte TM'nin performans ve bireysel yetkinlik değerlendirmelerine göre bir üst pozisyona geçmeleri yapılabilmektedir.

Tıbbi mümessilin bir üst pozisyona terfi edebilmesi için bireysel yetkinlik değerlendirme sonuçlarının olumlu olması, firmada iki yıl kıdem elde etmesi, pozisyona göre İngilizce yeterliliğinin olması, son bir yıl içerisinde yazılı uyarı almamış ve son üç yıl performans ortalamasının yüksek veya çok yüksek olması gerekmektedir. Performans notu beş skaladan oluşmakta olup, bunlar sırasıyla şöyledir; çok düşük, düşük, ortalama, yüksek ve çok yüksektir.

Değerlendirme sürecinde olan TM için ihtiyaçlarına uygun eğitimler belirlenerek, bu eğitimlere katılımları sağlanmaktadır.

Tıbbi mümessil için firmada kariyer yolu kişinin yeteneklerine, potansiyeline ve performansına göre değişmektedir.

Tıbbi mümessil olarak giren bir çalışanın bölge müdürlüğü pozisyonuna kadar terfi edebilmesi için geçen sürede dört aşamadan oluşan yatay kariyer basamakları bulunmaktadır. Sonrasındaki kariyer yolu şu sırayla devam etmektedir; bölge müdürü, satış müdürü, satış ve pazarlama müdürü, bölüm direktörü ve genel müdür.

#### **4.MODEL-IV**

Saha çalışanları olan tıbbi mümessillere (TM) firmaları tarafından yetenek yönetimi programı kapsamında bir kariyer yolu uygulanmaktadır. Yüksek performanslı ve görevinde deneyimli çalışanların ayrıştırılması, objektif kriterlere göre ilerleme imkanının sunulması, eşit gelişim imkanının sağlanması, performansın getirisi olarak bir üst unvanın alınabilmesi ve sürekli yüksek performansın ödüllendirilmesini amaçlayan bu program, TM ve bölge müdürlerini (BM) kapsamaktadır.

Pazarlama ve diğer bölümler için, tüm açık pozisyonlar için içeriden açılan ilana başvurulabilmektedir. Pozisyonun gerekliliklerine göre, aranan kriterlerin sağlanması durumunda kişiler ilgili pozisyonlarda değerlendirilmektedir. Aranan kriterler arasında deneyim yılı, İngilizce bilgisi ve pazar bilgisi gözetilmekte olup, TM için firma tarafından belirlenen kriterler gözetilmektedir. Bu kriterler, satış deneyimi bazlı kıdem yılı ve performans notuna dayanmaktadır. Aynı zamanda kişilerin ciddi bir uyarı almamış olması gerekmektedir.

Sahada aynı zamanda yetenek havuzu uygulaması mevcut olup, kişiler değerlendirme merkezi çalışmaları sonrasında havuza girebilmektedir. Yıllık bazda yapılan bu değerlendirmeler sonucunda yetenek havuzunda bulunan çalışanlara, performans artışına ve kariyer yönetimine dayalı eğitimler verilmekte olup, saha ve diğer açık pozisyonlarda da değerlendirilmektedir. Yetenek havuzunda olmayan tüm saha çalışanları için yıllık bazda bir adet teknik, bir adet kişisel gelişim eğitimi planlanmakta olup, yıllara göre farklılık göstermektedir.

Kıdem ve performans notunu gözeten bu sistem nezdinde kişiler performanslarına dayalı olarak kıdemli bölge müdürü pozisyonuna kadar terfi edebilmektedirler. Tıbbi mümessiller için basamakların her birinde geçirilmesi gereken süre dört yıldır. “Uzman Tıbbi Mümessil” (UTM) basamağından sonra “Bölge Müdürü” (BM) gelmesine rağmen, buradan direkt bir geçiş söz konusu değildir. BM olmak için aynı zamanda paralel olarak yürütülen yetenek havuzunda yer almak gerekmektedir. UTM’ler, BM pozisyonları için değerlendirilmekte olup, aynı zamanda yetenek havuzundaki “Kıdemli Tıbbi Mümessil” de (KTM) değerlendirilmektedir. Yetenek havuzunda yer alan çalışanlar, bir yıl için en fazla on kişi olmak üzere BM olmaya daha yakın adaylardan oluşmaktadır.

Kariyer yolunda bir üst unvana ulaşmak, terfi olarak algılanmakta olup, ücret düzeyinde de artış meydana gelmektedir. Üst basamaklarda bulunan TM’ler ,bölge müdürü pozisyonuna düşünülen adaylar olup, şirket içinde farklı bir ücret ve pozisyonda konumlandırılmaktadır.

Firmada performans ölçümü için en yüksek performans notu “1: Çok Başarılı” olup, “2: Başarılı”, “3: Orta” ve “4: Beklenenin Altında” olmak üzere dört skala kullanılmaktadır.

Firmada uygulanan kariyer yolu sırasıyla; tıbbi mümessil, kıdemli tıbbi mümessil, uzman tıbbi mümessil, bölge müdürü ve kıdemli bölge müdürüdür.

## **5.MODEL-V**

Satış bölümünde çalışan tıbbi mümessillere (TM) satış, pazarlama, eğitim gibi şirket içerisinde bulunan tüm bölümlere terfi etme olanağı verilmektedir. İlgili pozisyonun açılması durumunda öncelikle şirket içerisinde bir ilan ile duyurularak, pozisyon ile ilgili istenen tüm şartlar ilan edilmektedir. Bu ilanda son yıllarda bir uyarı almamış olması, pozisyonun iş tanımı, beklenen İngilizce dil seviyesi, mezun olunan

bölüm kısıtları, pozisyona göre değişiklik göstermekle birlikte kıdem süresi yer almaktadır. Başvuruda bulunan TM'ler bir ön çalışmaya tabi tutulmaktadır. Sonraki aşama olan adayın kişilik ve mesleki özelliklerinin değerlendirildiği “Değerlendirme Merkezi” (Assessment Center) uygulamasında, insan kaynakları bölümünden yetkililer ve diğer bölümlerden temsilcilerin olduğu gruba bir sunum yapılması istenerek, mülakata tabi tutulmaktadır.

Tıbbi mümessillerin terfi edebilmesi için her pozisyonun gerektirdiği koşullar farklıdır. İlk terfi basamağı olan “Uzman Tıbbi Mümessil” (UTM) olabilmesi için öncelikle son yıllarda bir uyarı almamış olması, aynı zamanda üç yıl kıdeme sahip olması ve beklenen performans düzeyine ulaşmış olması gerekmektedir. Sonraki basamak olan “Bölge Müdürü” olabilmesi için beş skaladan oluşan performans düzeyinin üç veya daha üstü olması şartı aranmaktadır. UTM'nin bölge müdürü olabilmesi için belli bir kıdem yılı aranmamaktadır. Değerlendirme merkezini başarıyla tamamlamış adaylardan kalan üç kişi arasından bir kişiye karar verilmektedir. Pazarlama bölümünde “Junior Ürün Müdürü” olabilmesi için belli bir kıdem yılı aranmamakta olup, İngilizce yeterliliğinin beklenen düzeyde olması beklenmektedir. Ancak “Ürün Müdürü” olabilmesi için üç yıl kıdem gerekmektedir. Bir bölge müdürünün veya ürün müdürünün bir sonraki basamak olan “İş Birim Müdürü” olabilmesi için bölge müdürünün ürün müdürü olarak, ürün müdürünün ise bölge müdürü olarak görev yapması gerekmektedir. İngilizce bilgisi pozisyona göre değişmekle birlikte “Advanced/Upper Intermediate” düzeyinde olması beklenmektedir.

Tıbbi mümessiller ve uzman tıbbi mümessiller için bu süreçler işlerken mevcut ve gelecekteki pozisyonlara uygun eğitimler organize edilerek ve yöneticileri ile görüşerek belirleyecekleri eğitimlerin bazıları şunlardır; sosyal stiller, müzakere teknikleri, ileri satış teknikleri (stratejik satış), değişim yönetimi, diksiyon, koçluk, proje yönetimi, soru sorma eğitimi, stratejik düşünme ve planlama, zihin haritası, excel/powerpoint programıdır.

Tıbbi mümessillerin kariyer yolu sırasıyla, satış bölümünde uzman tıbbi mümessil, bölge müdürü, iş birim müdürü olup, pazarlama bölümünde ise junior ürün müdürü, ürün müdürü, iş birim müdürü ve genel müdürdür.

## 6.MODEL-VI

Firmada çalışan tıbbi mümessiller (TM) için yılda bir defa kariyer planlaması görüşmeleri yapılır. Bu görüşmelere satış müdürü, insan kaynakları direktörü ve bölüm direktörü katılmaktadır. Görüşmeler sırasında TM'ler arasından kariyer yapabilecek potansiyel adaylar olan, satış bölümü, pazarlama bölümü, eğitim bölümü ve diğer bölümler için adaylar belirlenmektedir. Bu görüşmeleri takiben farklı ilaç gruplarındaki TM'ler için, bir potansiyel havuzu oluşturularak, onların kişisel gelişim planları hazırlanmaktadır. Bir pozisyonun açılması durumunda ise görüşmeler sonucu olumlu çıkan adaylar arasından ilgili atamalar yapılmaktadır.

Her pozisyonun gerektirdiği koşullar farklıdır. Öncelikle bir uyarı almamış olması ve sicilinin temiz olması gerekirken aynı zamanda belirlenmiş olan kıdeme ve performans düzeyine ulaşmış olması gerekmektedir. Satış bölümünde kariyer yolu çizildiyse satışta minimum dört yıl, pazarlama bölümünde kariyer yolu çizildiyse minimum iki yıl, diğer bölümler için de iki yıl kıdeme sahip olunmalıdır. Satış dışındaki pozisyonlar için İngilizce yeterlilik aranmaktadır. Potansiyel havuzundan terfi edebilmesi için son iki yıl performansını üstün performans olarak geçirmiş olması gerekmektedir. Her yılın sonundaki toplam üç skaladan oluşan performans notunun üstün performans adı verilen skalanın "3" olması gerekmektedir.

Potansiyel havuzuna giren TM'ler değerlendirme merkezine alınarak, yetkinliklerinin hangisinde bir gelişim alanı varsa o gelişim alanlarına uygun olarak kişisel gelişim planı hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda TM'ler kariyer eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Verilen eğitimlerin bazıları şunlardır; liderlik, performans öncüleri,

yüksek performanslı hareket etme, yüksek performanslı takım kurma, satış teknikleri, pazarlama teknikleri eğitimidir. Bu süreçte potansiyel havuzundaki her TM'ye şirket içerisinde bir mentor atanarak, kariyer süreci o kişiler tarafından yönetilmektedir.

Tıbbi mümessillerin ilk kariyer basamağı, satışta ilerliyorsa bölge müdürü, pazarlamada ilerliyorsa junior ürün müdürü, eğitimde ilerliyorsa junior eğitim müdürü, klinik araştırmalarda ilerliyorsa klinik araştırmalar sorumlusu olup, genel müdür seviyesine kadar yükselmesine imkan verilmektedir.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARINDAKİ TIBBİ MÜMESSİLLERİN TERFİ UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON ve PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **1.ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin, satış bölümü kadrosunda yer almalarından dolayı, performans değerlendirme kriterleri arasında yer alan satış hedeflerini gerçekleştirmeleri büyük öneme sahiptir. Bu sebeple çalışanların başta performans düzeyleri olmak üzere kıdem, eğitim düzeyinin, İngilizce dil seviyesinin, sahip olunan yetkinliklerin terfi kararlarındaki etkileri yadsınmaz. Ancak bu aşamada ilaç firmalarına ait terfi uygulamalarının olmasına rağmen, kariyer basamaklarının az olması, terfi olanaklarını yetersiz kılmaktadır. Bu sebeple Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve önde gelen uluslararası ilaç firmalarındaki terfi uygulamalarının incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu uygulamalar ile tıbbi mümessillerin iş hayatında önemli bir yere sahip terfi ile motivasyon ve performans arasındaki ilişki ele alınarak bu ilişkinin hangi yönde olduğu araştırılmıştır.

#### **2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Terfi uygulamalarının, çalışanlara ve firmalara düşen sorumluluklar dahilinde ele alınan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile birlikte yerine getirilmesi, firmaların gelecekle, çalışanların ise kariyeri, motivasyonu ve işteki performanslarını yakından etkilemektedir. Bu etkilerin olumlu yönde olması için terfiyi etkileyen faktörler, terfiyi esas alan ilkeler ve kriterler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin, firmalarındaki terfi uygulamaları hakkındaki görüşlerini elde etmek ve bu uygulamalar ile motivasyonları ve performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Terfinin bu firmalarda nasıl uygulandığının incelenmesi bu açıdan önemlidir.

### **3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

H<sub>1</sub>: Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etmesi sağlanarak, unvan değişikliği olması durumunda motivasyon ve performansları etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalıştığı firmanın kariyer basamaklarından memnuniyeti, çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağı, çalıştığı firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağının olması, çalıştığı firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti etkilemektedir.

### **4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

İncelenen firmalarda çok sayıda tıbbi mümessil çalışmasına rağmen, anketi doldurmak istememeleri, ilgili firmalardan izin alınması gerekliliği, çalışanların anket

sorularını cevaplamadaki çekinceleri nedeniyle sadece gönüllü olarak yapmayı kabul edenlere anket uygulanmıştır.

#### **4.1.Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmada, Türkiye’de çok sayıda ilaç firması olmasına rağmen, uluslararası platformda insan kaynakları uygulamaları açısından öncü konumda ve gelişime açık, yüksek rekabet gücüne sahip ve yaptıkları cirolar ile ilk sıralarda yer alan büyük uluslararası ilaç firmaları incelenerek, bu firmalarda çalışan tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamaları araştırılmıştır.

#### **4.2.Araştırma Probleminin Belirlenmesi**

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmaları, saha çalışanları olan tıbbi mümessillerin kariyerinde terfi etmeyi sağlayan uygulamalara sahip olmasına rağmen, terfi etmeleri, yani yeni bir unvan alarak kariyer basamaklarında ilerlemeleri pek mümkün olmamaktadır. Bu durum, tıbbi mümessillerin çalışma hayatı boyunca motivasyonlarının ve performanslarının olumsuz etkilendiğine yönelik bir fikrin doğmasına yol açmıştır.

#### **4.3.Veri Toplama Yöntemi**

Literatür taraması yapıldıktan sonra Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin terfi uygulamalarına yönelik anket çalışması yapılmıştır (Bkz.EK-1).

Anket, terfi uygulamalarının incelendiği firmalardan 100 tıbbi mümessille uygulanmıştır. Ancak, incelenen her firmadan yeterli sayıda tıbbi mümessile

ulaşılamadığından dolayı, toplanan veriler her firma için ayrı ayrı değil toplu bir şekilde değerlendirilmiştir.

Ankette 17 soru yer almıştır. 1-7 arasındaki sorular, kişisel bilgilerin elde edilmesine yönelik, 8-16 arasındaki sorular, “Likert Tekniği” kullanılarak terfi uygulamalarına ilişkin görüşleri öğrenmeye yönelik, 17.soru ise motivasyonu ve performansı etkileyen bazı faktörlerin önceliklendirilerek sıralanması ile elde edilen verilerden oluşmaktadır. Anketler, e-mail yoluyla ve yüz yüze görüşülerek toplanmıştır.

#### **4.4.Verilerin Analizi**

Ankete katılan ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin anket sorularına vermiş oldukları cevaplardan elde edilen veriler, SPSS (Statistical Packages for the Social Science) adı verilen istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### **4.5.Bulgular ve Değerlendirmeler**

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerden basit rastgele örneklem ile seçilen 100 kişi üstünde yapılan anket çalışmasının verileri ve değerlendirmeleri aşağıda incelenmiştir. Ankete katılanların sayısı 100 olduğundan dolayı, “sıklık”, “yüzde” ile aynı rakamı vermektedir. Bu yüzden tablolarda sadece “yüzde” kısmı gösterilmiştir.

##### **4.5.1.Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Kişilik Bilgilerine İlişkin Veriler ve Değerlendirilmesi**

Yapılan anket çalışmasının Cronbach’ın Güvenilirlik Test Değeri, %66,4 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa katsayısının bu değeri, yapılan anket çalışmasının oldukça

güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

1-7 arasındaki soruları kapsamaktadır. Bu sorulara ait veriler aşağıda değerlendirilmiştir.

#### 4.5.1.1.Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı**

Yaş	%
20-29	9
30-39	66
40-49	25
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların %66'sı 30-39 yaş aralığında, %25'i 40-49 yaş aralığındadır.

#### 4.5.1.2.Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

**Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri**

Cinsiyet	%
Erkek	75
Kadın	25
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların %75'i erkektir.

#### 4.5.1.3.Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

**Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu**

Medeni Durum	%
Bekar	20
Evli	80
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %80'i evlidir.

#### 4.5.1.4.Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu

**Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu**

Öğrenim Durumu	%
Lise	1
Ön Lisans	13
Lisans	73
Yüksek Lisans	13
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %73'ü lisans mezunu, %13'ü yüksek lisans mezunudur.

#### 4.5.1.5.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Unvanı

**Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Unvanı**

Unvan	%
Tıbbi Mümessel ( Tıbbi Tanıtım Temsilcisi/ Sorumlusu )	43
Kıdemli Tıbbi Mümessel	11
Uzman Tıbbi Mümessel	46
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %43'ü tıbbi mümessil unvanına sahipken, %46'sı uzman tıbbi mümessil unvanına sahiptir.

#### 4.5.1.6.Araştırmaya Katılanların İlaç Sektöründeki Kıdem Yılı

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların İlaç Sektöründeki Kıdem Yılı**

Çalışma Süresi	%
1-3yıl	2
4-6 yıl	12
7-9 yıl	32
10 yıl ve üzeri	54
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların %54'ünün 10 yıl ve üzeri süre ile ilaç sektöründe çalışmakta olduğu görülmektedir.

#### 4.5.1.7.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Kıdem Yılı

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmadaki Kıdem Yılı**

Çalışılan Firmadaki Kıdem Yılı	%
1-3yıl	18
4-6 yıl	17
7-9 yıl	27
10 yıl ve üzeri	38
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların %27'sinin 7-9 yıl arasında, %38'inin 10 yıl ve üzeri süre ile aynı firmada çalışmakta olduğu görülmektedir.

#### **4.5.2.Araştırmaya Katılan Tıbbi Müessillerin Çalıştığı Firmanın Terfi Uygulamalarına İlişkin Verileri ve Değerlendirilmesi**

8-16 arasındaki soruları kapsamaktadır. Bu sorulara ait veriler aşağıda değerlendirilmiştir.

##### **4.5.2.1.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmaya Ait Terfi Sistemi**

Araştırmanın yapıldığı ilaç firmalarının tümünde bir terfi sisteminin olduğu görülmüştür.

##### **4.5.2.2.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti**

**Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti**

<b>Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum</b>	<b>%</b>
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	10
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	40
<b>Kararsızım</b>	21
<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	16
<b>Hiç Katılmıyorum</b>	13
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların; %50'si “çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum” düşüncesine katılıyorken, %21'i kararsız, %29'u ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.3.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmada Terfi Etme Olanığı

**Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Firmada Terfi Etme Olanığı**

Çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır	%
Tamamen Katılıyorum	14
Kısmen Katılıyorum	41
Kararsızım	20
Kısmen Katılmıyorum	16
Hiç Katılmıyorum	9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; % 55'i “çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır” düşüncesine katılıyorken, % 20'si kararsız, %25'i ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.4.Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti

**Tablo 10: Ankete Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti**

Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum	%
Tamamen Katılıyorum	10
Kısmen Katılıyorum	29
Kararsızım	31
Kısmen Katılmıyorum	19
Hiç Katılmıyorum	11
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; %39'u "çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum" düşüncesine katılıyorken, %31'i kararsız, %30'u ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.5. Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etmesi Sağlanarak Unvan Değişikliği Olması Durumunda Motivasyon ve Performansına Etkisinin Araştırılması

**Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etmesi Sağlanarak Unvan Değişikliği Olması Durumunda Motivasyon ve Performansına Etkisinin Araştırılması**

<b>Çalıştığım firmada terfi ederek unvan değişikliği olması durumunda motivasyon ve performansım olumlu yönde etkilenir</b>	<b>%</b>
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	50
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	36
<b>Kararsızım</b>	9
<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	2
<b>Hiç Katılmıyorum</b>	3
<b>Toplam</b>	100

Araştırmaya katılanların; %86'sı "çalıştığım firmada terfi ederek unvan değişikliği olması durumunda motivasyon ve performansım olumlu yönde etkilenir" düşüncesine katılıyorken, %9'u kararsız, %5'i ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.6.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Kıdem Yılıının Etkisi

**Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Kıdem Yılıının Etkisi**

Çalıştığım firmada terfi etmek için kıdem yılı etkilidir	%
Tamamen Katılıyorum	25
Kısmen Katılıyorum	31
Kararsızım	13
Kısmen Katılmıyorum	12
Hiç Katılmıyorum	19
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; %56'sı “çalıştığım firmada terfi etmek için kıdem yılı etkilidir” düşüncesine katılıyorken, %13'ü kararsız, %31'i ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.7.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Eğitim Seviyesinin (Lisans,Yüksek Lisans, vb.) Etkisi

**Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Eğitim Seviyesinin (Lisans, Yüksek Lisans, vb.) Etkisi**

Çalıştığım firmada terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir ( Lisans, Y.Lisans vb. )	%
Tamamen Katılıyorum	32
Kısmen Katılıyorum	31
Kararsızım	14
Kısmen Katılmıyorum	10
Hiç Katılmıyorum	13
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; %63'ü “çalıştığım firmada terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir” düşüncesine katılıyorken, %14'ü bu konuda kararsız, %23'ü ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.8.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Yabancı Dil Seviyesinin Etkisi

**Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Yabancı Dil Seviyesinin Etkisi**

Çalıştığım firmada terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir	%
Tamamen Katılıyorum	14
Kısmen Katılıyorum	40
Kararsızım	18
Kısmen Katılmıyorum	11
Hiç Katılmıyorum	17
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; % 54'ü “çalıştığım firmada terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir” düşüncesine katılıyorken, % 18'i kararsız, % 28'i ise katılmamaktadır.

#### 4.5.2.9. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Performans Sonuçlarının Etkisi

**Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Firmada Terfi Etmek için Performans Sonuçlarının Etkisi**

Çalıştığım firmada terfi etmek için performans sonuçları etkilidir	%
Tamamen Katılıyorum	39
Kısmen Katılıyorum	37
Kararsızım	10
Kısmen Katılmıyorum	6
Hiç Katılmıyorum	8
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların; %76'sı “çalıştığım firmada terfi etmek için performans sonuçları etkilidir” düşüncesine katılıyorken,%10'u kararsız,%14'ü ise katılmamaktadır.

#### **4.5.3.Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Motivasyon ve Performansını Artırıcı Bazı Etkenlerin Önem Derecesine Göre Sıralanmasına Ait Veriler ve Değerlendirilmesi**

17.soru kapsamındaki veriler değerlendirilmiştir.

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan Tıbbi Mümessillerin Motivasyon ve Performansını Artırıcı Bazı Etkenlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması**

<b>Motivasyon ve Performansı Arttırıcı Bazı Etkenlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Terfi Etme Olanığı</b>	2,63	1,236
<b>Ücret Politikası</b>	1,74	1,041
<b>Prim Sistemi</b>	3,09	1,016
<b>Yönetici Faktörü</b>	3,40	1,385
<b>Yan Haklar</b>	4,13	1,160

Motivasyonu ve performansı arttırıcı beş etken önem derecesine göre sıralandığında “Ücret Politikası” 1,74 ortalamaıyla en önemli etken olarak görülmektedir. İkinci önemli etken 2,63 ortalamaıyla “Terfi Etme Olanığı”, üçüncü etken 3,09 ortalamaıyla ”Prim Sistemi”, dördüncü etken 3,40 ortalamaıyla “Yönetici Faktörü”, beşinci ve en az önemli etken ise 4,13 ortalamaıyla “Yan Haklar” yer almaktadır.

#### 4.5.4.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

**Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu**

Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum		Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum			Toplam
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
<b>Katılıyorum</b>	Yüzde	37	10	3	50
<b>Kararsızım</b>	Yüzde	2	17	2	21
<b>Katılmıyorum</b>	Yüzde	0	4	25	29
<b>Toplam</b>	Yüzde	39	31	30	100

“Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum” düşüncesine katılan ve “çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum” düşüncesine katılanların oranı %37 iken, “çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum” düşüncesine katılmayan ve “çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum” düşüncesine katılmayan oranı %25’tür.

$H_0$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

$H_s$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu**

	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Pearson Ki-Kare Testi</b>	96,392	4	0,000

Bu hipotezi test etmek için yapılan Ki-kare testi sonucu olarak %95 güven düzeyi için hipotezin reddedildiği görülür ( $p=0,000 < 0,05$ ). Buna göre, araştırmaya katılanların çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyeti ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Yönü**

	<b>Değer</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Sperman'ın Korelasyon Katsayı</b>	0,794	0,000

Araştırmaya katılanların çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyeti arasında pozitif yönlü %79,4'lük bir ilişki vardır ( $p=0,000 < 0,05$ ).

**Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu**

Çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır		Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum			Toplam
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
<b>Katılıyorum</b>	Yüzde	35	17	4	56
<b>Kararsızım</b>	Yüzde	4	11	5	20
<b>Katılmıyorum</b>	Yüzde	0	3	21	24
<b>Toplam</b>	Yüzde	39	31	30	100

“Çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır” düşüncesine katılan ve “çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum” düşüncesine katılanların oranı %35 iken, “çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır” düşüncesine katılmayan ve “çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum” düşüncesine katılmayan oranı %21’tür.

$H_0$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağı ile çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyet arasında ilişki yoktur.

$H_s$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağı ile çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyet arasında ilişki vardır.

**Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu**

	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Pearson Ki-Kare Testi</b>	61,883	4	0,000

Bu hipotezi test etmek için yapılan Ki-kare testi sonucu olarak %95 güven düzeyi için hipotezin reddedildiği görülür ( $p=0,000 < 0,05$ ). Buna göre, araştırmaya katılanların çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmada terfi etme olanağı arasında ilişki vardır.

**Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmadaki Kariyer Basamaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Yönü**

	<b>Değer</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Sperman'ın Korelasyon Katsayı</b>	0,695	0,000

Araştırmaya katılanların çalışılan firmadaki kariyer basamaklarından memnuniyeti ile çalışılan firmada terfi etme olanağı arasında pozitif yönlü %69,5'lik bir ilişki vardır ( $p=0,000 < 0,05$ ).

**Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Çapraz Tablosu**

Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum		Çalıştığım firmada terfi etme olanağı vardır			Toplam
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
<b>Katılıyorum</b>	Yüzde	41	7	2	50
<b>Kararsızım</b>	Yüzde	9	10	2	21
<b>Katılmıyorum</b>	Yüzde	5	3	21	29
<b>Toplam</b>	Yüzde	55	20	25	100

“Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum” düşüncesine katılan ve “çalıştığım firmada terfi etme olanağı vardır” düşüncesine katılanların oranı %41 iken, “çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum” düşüncesine katılmayan ve “çalıştığım firmada terfi etme olanağı vardır” düşüncesine kararsızım cevabını verenlerin oranı %3’tür.

$H_0$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağı ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin çalışılan firmada terfi etme olanağı ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet arasında ilişki vardır.

**Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ki-Kare Tablosu**

	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Pearson Ki-Kare Testi</b>	61,878	4	0,000

Bu hipotezi test etmek için yapılan Ki-kare testi sonucu olarak %95 güven düzeyi için hipotezin reddedildiği görülür ( $p=0,000 < 0,05$ ). Buna göre çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet ile çalışılan firmada terfi etme olanağı arasında ilişki vardır.

**Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Firmada Terfi Etme Olanığı ile Çalışılan Firmanın Terfi Uygulamalarından Memnuniyet Arasındaki İlişkinin Yönü**

	<b>Değer</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>
<b>Sperman'ın korelasyon katsayı</b>	0,645	0,000

Araştırmaya katılanların çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet ile çalışılan firmada terfi etme olanağı arasında pozitif yönlü %64,5'lik bir ilişki vardır ( $p=0,000 < 0,05$ ).

## SONUÇLAR

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamaları ile motivasyon ve performans ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın verileri, Türkçe ve İngilizce kaynaklı literatürlerden, web sayfası kaynaklarından ve Türkiye’de faaliyet gösteren altı uluslararası ilaç firmasının insan kaynakları bölümünde çalışan uzman kişiler ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Ayrıca, bu ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillere anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarının tıbbi mümessillerine yapılan anketlerden elde edilen verilere göre, yaş dağılımına baktığımızda genellikle 30-39 yaş aralığında, çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşan ve evli, neredeyse tamamının lisans ve yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmüştür. İlaç firmalarında uygulanan kariyer basamakları değişmekle birlikte, büyük bir çoğunluğunda, tıbbi mümessil ve uzman tıbbi mümessil unvanı bulunmaktadır. Ancak bazı firmalar sadece tıbbi mümessil unvanını, bazıları ise tıbbi mümessil unvanının yanısıra, kıdemli tıbbi mümessil veya uzman tıbbi mümessil unvanlarını kullanmaktadır. Bu durum araştırma kapsamındaki firmalarda farklı terfi uygulamalarının olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan tıbbi mümessillerin ilaç sektöründeki kıdemine baktığımızda 10 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanların oldukça fazla olduğu, çalışılan firmadaki kıdem yılına baktığımızda ise çoğunlukla 7 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olduğu verisi elde edilmiştir.

Çalışmanın terfi uygulamalarına yönelik değişkenlerine baktığımızda; araştırmaya katılan tıbbi mümessillerin, çalıştıkları firmaların tamamında bir terfi sistemi bulunmaktadır. Terfi uygulamalarından ve kariyer basamaklarından memnuniyet ile terfi etme olanaklarının sağlandığına dair güçlü bir sonuç elde edilmemiştir.

“Terfi uygulamalarından memnuniyet ile kariyer basamaklarından memnuniyet”, “kariyer basamaklarından memnuniyet ile terfi etme olanağı” ve “terfi uygulamalarından

memnuniyet ile terfi etme olanağı” arasında ilişkinin bulunduğu ve ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan tıbbi mümessillerin, çalışılan firmada terfi etmesi sağlanarak unvan değişikliği olması durumunda, motivasyon ve performansları olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Motivasyon ve performans artırıcı bazı etkenlerin önem derecesine göre sıralanması istendiğinde en önemli etken ücret politikası olmakla birlikte, terfi etme olanağı ikinci derecede önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden çalışanların, iş hayatında terfi etmeye istekli oldukları sonucu çıkmaktadır. Daha sonra sırasıyla, prim sistemi, yönetici faktörü ve yan haklar gelmektedir.

Araştırmaya katılan tıbbi mümessillerin terfi etmelerinde, başta performans sonuçları olmak üzere, eğitim düzeyi, kıdem yılı ve yabancı dil seviyesinin de oldukça etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

## ÖNERİLER

Elde edilen veriler ile yapılan değerlendirmeler sonucunda, çalışanların kariyerinde terfi etme arzusu içinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların, kariyerinde hedefledikleri noktaya ulaşmaları konusunda, firmaların kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesine yönelik faaliyetleri etkili bir şekilde ele alması önemlidir. Bu araştırma ile, tıbbi mümessillere yönelik terfi uygulamalarının, motivasyon ve performans ilişkisini ortaya koyabilecek daha güçlü sonuçların elde edilmesi amacıyla, daha geniş kitlelere ulaşılarak, daha fazla, daha kapsamlı ve daha detaylı bir şekilde araştırılmasına ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

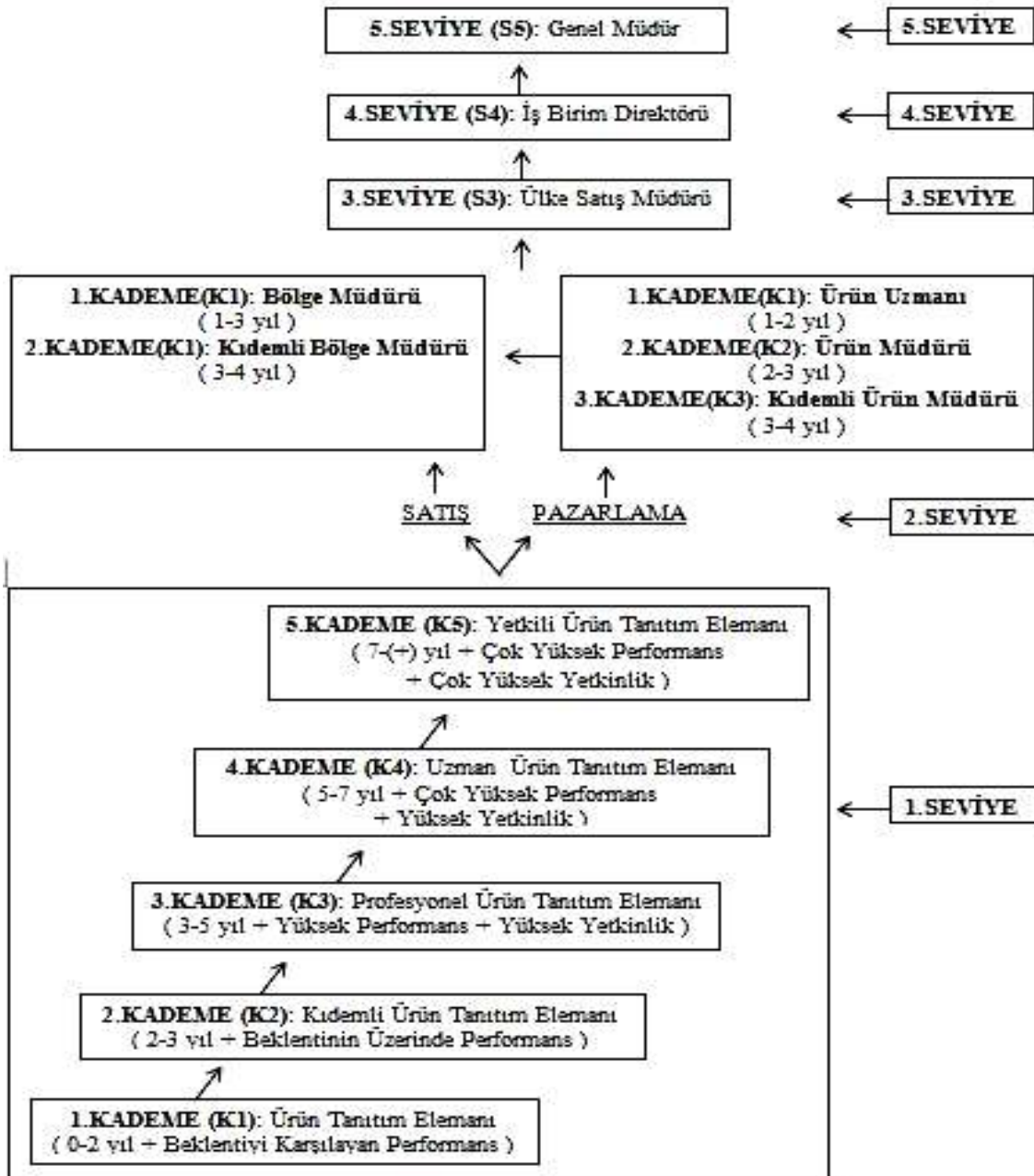
Terfi ile birlikte, çalışanlar, hem maddi hem de manevi tatmin elde edeceğinden dolayı, terfi uygulamaları arasında yer alan dikey kariyer yollarının uygulanmasından ziyade, yatay ve ikili kariyer yolları sunulabilir. Bu uygulama ile birlikte kariyer basamakları artırılarak, daha fazla terfi etme olanağı sağlanabilir. Kariyer basamaklarının arttırılarak elde edilen unvan değişikliği sayesinde tıbbi mümessillerin motivasyon ve performansları olumlu yönde etkilenebilir.

Terfi uygulamalarının doğru bir şekilde yapılması, firmaların geleceği açısından da önemlidir. Beklenen performans sonuçlarının elde edilmesi ve doğru kararların verilmesinde, çalışanlar hakkında verilen terfi kararları çok etkilidir. Bu yüzden terfi kararları alınırken, yöneticiler ve insan kaynakları tarafından çalışanların uzmanlık alanlarının çok iyi bir şekilde tespit edilerek, kıdem yılına, yeteneklerine, becerilerine ve deneyimlerine göre objektif olarak değerlendirilmeli ve kariyerinde ilerlemeleri için uygun bir ortam hazırlanmalıdır.

Araştırmanın hipotezlerine göre, kariyer basamakları ile terfi uygulamalarından memnuniyet ve terfi etme olanakları arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak, kariyer basamaklarının arttırılmasıyla birlikte, terfi edilerek unvan değişikliği olması durumunda, motivasyon ve performans düzeyinin daha fazla artacağı sonucuna varılmış

olup, bu doğrultuda, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin terfi uygulamalarına ilişkin kariyer basamaklarına yönelik bir model önerisi hazırlanmıştır.

### Şekil 7: Tıbbi Mümessillerin Kariyer Basamaklarına Yönelik Bir Model Önerisi



Bu modele göre, ürün tanıtım elemanlarının (ÜTE), aynı seviye içerisinde, kariyerinde bir üst basamağa terfi edebilmesi için, kriter olarak kıdem yılı, performans düzeyi ve yetkinlik düzeyi belirlenmiştir. Ancak, performans ve yetkinlik düzeyleri, firmaların belirlemiş oldukları değerlendirme ölçütlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden performans ve yetkinlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin niceliksel bir ifade kullanılmamıştır.

Modelde, firmada ürün tanıtım elemanı unvanıyla iki yıl çalıştıktan sonra, eğer performans düzeyi beklentiyi karşılıyorsa, kıdemli ürün tanıtım elemanı olabilmektedir. Satış bölümünde ilerlemek isteyen, yedi ve üzeri kıdem yılına sahip bir yetkili ürün tanıtım elemanının, eğer çok yüksek performans ve çok yüksek yetkinlik düzeyine sahipse, ikinci seviyenin birinci kademesinde bulunan, bölge müdürü pozisyonuna dikey kariyer yolu şeklinde terfi edebilmektedir.

Modelde pazarlama bölümüne terfi etmek için, en önemli kriter, yabancı dil seviyesidir. Yabancı dil seviyesinin bekleneni karşılaması durumunda, pazarlama bölümüne terfi etmesi için bir kariyer yolu açılmıştır. Daha sonra kıdem yılı, performans ve yetkinlik kriterleri gelmektedir. Eğer bir tıbbi mümessil, profesyonel ürün tanıtım elemanı pozisyonuna ulaştıysa, beklenen kriterleri sağlamış olması durumunda, pazarlama bölümüne terfi etme olanağı sağlanmaktadır.

Modelde, sırasıyla, ikinci ve sonraki seviyelerde ulaşılabilecek kariyer basamakları şöyledir; satış bölümü için, bölge müdürü, kıdemli bölge müdürü, ülke satış müdürü, iş birim direktörü pozisyonudur. Pazarlama bölümü için, ürün uzmanı, ürün müdürü, kıdemli ürün müdürü pozisyonu olup, ülke satış müdürü olabilmek için, satış bölümünde bir ve üç yıl arasında bölge müdürü olarak çalışması, sonrasında dördüncü seviye olan iş birim direktörü pozisyonuna terfi edebilmesi mümkün olacaktır. Modelde gelinebilecek en son seviye ise, genel müdür pozisyonudur.

## KAYNAKÇA

**ASWATHAPPA, K. (2007).** *Human Resource and Personnel Management* (4 b.). Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

**AYASILI, M. (2005).** *Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar.* Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**AYBATLI, A. (2008).** *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Parekendeciliğın Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**AYTAÇ, S. (2010).** İş Yaşamında Kariyer Yönetimi. T. Aksoy, İ. Aydın, İ. Barutçugil, S. Aytacı, vd., (A. Yelboğā, Ed.) içinde, *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları* (s. 385-430). Ankara: Turhan Kitapevi.

**AYTAÇ, S. (t.y.).** *Kariyer Planlaması.* Kasım 5, 2013 tarihinde Biyomed Eğitim ve Danışmanlık: <http://www.biyomed.com.tr/ho.asp?id=4816vene=m> adresinden alındı

**BALTA AYDIN, E. (2007).** *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Kariyer Geliştirmesi Programı Olarak Koçluk Uygulamaları.* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

**BARUCH, Y. (2004).** *Managing Careers: Theory and Practice* (1 b.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

**BARUTÇUGİL, İ. (2002).** *Performans Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

**BEŞERİ TIBBİ ÜRÜNLERİN TANITIM FAALİYETLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK. (2011).** *T.C. Resmi Gazete*, 28037, 26 Ağustos 2011.

**BEŞERİ TIBBİ ÜRÜNLERİN TANITIM FAALİYETLERİ HAKKINDA YÖNETMELİKTE DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR YÖNETMELİK. (2012). T.C. Resmi Gazete, 28441, 14 Ekim 2012.**

**CAN, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Ankara: Desen Ofset A.Ş.**

**CEYLAN, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**

**ÇELİK, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.**

**DEB, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.**

**DÜNDAR, G. (2008). Kariyer Geliştirme. C. Uyargil, vd içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b., s. 306-341). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.**

**EDGAR, H. S. (1971). The Individual, The Organization And The Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.**

**ERDOĞAN, H. T. (2009). *Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.**

**ERGUN ÖZLER, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. R. Geylan, H. Z. Tonus, D. Kağnıoğlu, S. Benligiray, A. B. Baraz, D. Ergun Özler, (R. Geylan ve H.**

- Z. Tonus, Ed.) içinde, *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi* (1 b.). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2900.
- EROĞLU, E. (2013). Ödül, Teşvik ve Yönetimi. S. Ünlü, vd., (Y. Tuna, Ed.) içinde, *İş ve Yaşamda Motivasyon* (s. 116-133). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022.
- ERYIĞİT, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş:İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 94-109.
- FINDIKÇI, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- GÜL, H. ve Oktay, E. (2009). Relations Between Pay, Career, Job Satisfaction and Performance: An Application In Karaman Governorship. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 223-238.
- HAKTANIYAN, Y. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HALL, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. United States of America: Sage Publications.
- JOHARI, J. vd. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), pp. 396-416.
- KAĞNICIOĞLU, D. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Kavramı ve Temel Boyutları. C. Uyargil, v.d içinde, *Performans ve Kariyer Yönetimi* (s. 102-127). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586.

- KAYA, N. (2013).** *İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık arasındaki İlişki: Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAZIMBEK TÜZÜNER, V. L. (1995).** *İşletmelerde Kariyer Planlama Uygulamalarına Tabi Tutulan Özel Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESER, A. (2013).** İşe Güdülenme ve İş Tatmini. M. Y. Tınar, vd., (S. L. Bilgin ve A. Özdemir, Ed.) içinde, *Çalışma Psikolojisi* (1 b., s. 78-107). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2756.
- KIRKÇI, Z. (2007).** *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KOÇEL, T. (1999).** *İşletme Yöneticiliği* (7 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- MATHIS, R. L. ve Jackson, J. H. (2010).** *Human Resource Management* (13 b.). USA: South-Western Cengage Learning Publisier.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012).** Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- MODEL-I FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Kasım 5).** Uluslararası Bir Firmanın Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)

- MODEL-II FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Eylül 27).**  
Uluslararası Bir Firmannın Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)
- MODEL-III FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Ekim 1).**  
Uluslararası Bir Firmannın Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)
- MODEL-IV FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Kasım 1).**  
Uluslararası Bir Firmasının Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)
- MODEL-V FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Eylül 19).**  
Uluslararası Bir Firmasının Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)
- MODEL-VI FİRMASININ İNSAN KAYNAKLARI UZMANI. (2013, Temmuz 10).**  
Uluslararası Bir Firmasının Terfi Uygulamaları. (M. K. Yurteri, Röportaj Yapan)
- MUCUK, İ. (2005). *Modern İşletmecilik* (Gözden Geçirilmiş 15 b.). İstanbul: Türkmen Kitapevi.**
- NAYİR, A. (2007). *Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: "İki Örnek Olay"*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.**
- OMC. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer Yönetim Sistemi*. Kasım 11, 2013 tarihinde Prezi: <http://prezi.com/cldvsikedbac/ik-kariyer-yonetim-sistemi/> adresinden alındı.**

**ÖNCE, M. (2007).** *Çokuluslu İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ile Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**ROTHWELL, J. W. ve Kazanas, H. C. (2003).** *Planning and Managing Human Resources* (2 b.). Human Resource Development Press.

**SABUNCUOĞLU, Z. (2000).** *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

**SCHREUDER, A. M. ve Coetzee, M. (2006).** *Careers: An Organisational Perspective* (3 b.). (D. Merrington, Ed.) Lansdowne: Formaset Printers.

**SEVİNÇ, E. (2010).** *Kariyer Planlama ve Yönetimi* (1 b.). (M. Turhan, Ed.) İstanbul: Etap Yayınevi.

**SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. (2009).** *Performance Management.* (J. W. Smither ve M. London, Ed.) USA: Jossey-Bass Publisher.

**ŞENER, F. (2010).** *Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ŞİMŞEK, M. Ş. ve Çelik, A. (2011).** *İşletme Yönetimi* (Yenilenmiş 3 b.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

**ŞİMŞEK, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011).** *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Genişletilmiş 4 b.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

TAŞCI, D. (2013). İşe Alma ve Alıştırma. R. Geylan, vd. (R. Geylan, Ed.) içinde, *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b., s. 69-87). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.

TAŞCI, D. (2013). Kariyer Yönetimi. R. Geylan, vd., (R. Geylan, Ed.) içinde, *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b., s. 88-107). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: 2846.

TIBBİMÜMESSİL.COM. (t.y.). *Unvan:Tıbbi Satış Mümessili*. Ekim 8, 2013

tarihinde TıbbiMumessil.com:

[www.tibbimumessil.com/swarticle.aspx?IcerikID=1004](http://www.tibbimumessil.com/swarticle.aspx?IcerikID=1004) adresinden alındı

TOKGÖZ, N. (2013). Performansın Geliştirilmesi. E. Erdemir, vd., (S. Benligiray, Ed.) içinde, *Performans Yönetimi* (1 b., s. 136-167). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939.

TOPRAK, C. (2005). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

TRIFUNOVSKA, K. ve Trifunovski, R. (2010). *Human Resource Management: Motivation among Employees in Multinational Corporations*. Bachelor Thesis, Kristianstad University International Business and Economics Program, Kristianstad.

TUNCER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

**TÜRK DİL KURUMU.** (2013). Ekim 30, 2013 tarihinde Büyük Türkçe Sözlük:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_btsveview=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_btsveview=bts) adresinden  
 alındı

**TÜRKİYE İLAÇ SANAYİ DERNEĞİ.** (t.y.). *TİSD*. Kasım 26, 2013 tarihinde  
 Tanıtım İlkeleri Kılavuzu:  
<http://www.tisd.org.tr/mevzuatDetay.asp?yonid=73> adresinden alındı

**TÜRKOĞLU, H.** (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*.  
 Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**YAVUZ, S.** (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*.  
 Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
 İstanbul.

**YELBOĞA, A.** (2010). Bireysel İş Performansının Yönetimi. T. Aksoy, vd. içinde,  
*Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları* (s. 363-383). Ankara: Turhan  
 Kitapevi.

**YETİŞKİN, Y.** (2010). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim  
 Faaliyetlerindeki Kullanımı: Çimento Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara:  
 Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası.

**YILMAZ, H.** (2013). Performans Yönetimi Sisteminin Yürütülmesi. C. Uyargil, vd,  
 (H. Z. Tonus ve D. Kağmıoğlu, Ed.) içinde, *Performans ve Kariyer Yönetimi*  
 (s. 52-75). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586.

**YÜCEL, R.** (1997). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme*.  
 Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## EKLER

Ek-1’de yer alan anket çalışması, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerden basit rasgele örneklem seçilerek, 100 kişi üstünde yapılmıştır. Araştırılan altı uluslararası ilaç firmasından birinin tıbbi mümessillerinin ankete katılmak istememelerinden dolayı beş tanesinin çalışanları gönüllü olarak ankete katılmışlardır.

### Ek-1: Anket Formu

#### TEŞEKKÜR

“Türkiye’de faaliyet gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi” konulu yüksek lisans tezim için değerlendireceğiniz bu anket, bilimsel bir amaçla hazırlanmış olup, değerlendiriciler açısından gizlilik esası dikkate alınarak çalışmamda kullanılacaktır. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,  
Muammer Kaya YURTERİ

---

#### ANKET FORMU

\*Anket toplam 17 sorudan oluşmaktadır.

**1.Yaşınız?**

20-29       30-39       40-49       50 ve üstü

**2.Cinsiyetiniz?**

Erkek       Kadın

**3.Medeni Durumunuz?**

Bekar       Evli

**4.Öğrenim Durumunuz?**

Lise       Ön Lisans       Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

**5.Çalıştığınız firmadaki unvanınız nedir?**

Tıbbi Mümessil ( Tıbbi Tanıtım Temsilcisi/Sorumlusu )

Kıdemli Tıbbi Mümessil

Uzman Tıbbi Mümessil

**6.Kaç yıldır ilaç sektöründe çalışıyorsunuz?**

1-3 yıl       4-6 yıl       7-9 yıl       10- (+) yıl

**7.Kaç yıldır şu anki firmada çalışıyorsunuz?**

1-3 yıl       4-6 yıl       7-9 yıl       10- (+) yıl

**8.Çalıştığınız firmada bir terfi sistemi var mı?**

Var       Yok

No.		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
9.	Çalıştığım firmanın terfi uygulamalarından memnunum.					
10.	Çalıştığım firma terfi etme olanağı sağlamaktadır.					
11.	Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum.					
12.	Çalıştığım firmada terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.					
13.	Çalıştığım firmada terfi etmek için kıdem yılı etkilidir.					
14.	Çalıştığım firmada terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir (Lisans, Y.Lisans)					
15.	Çalıştığım firmada terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir.					
16.	Çalıştığım firmada terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.					

17. Aşağıda verilen motivasyonu ve performansı arttırıcı etkenleri önem derecesine göre sıralayınız ( Herbirini bir kez işaretleyiniz).

Etkenler	Derecelendirme				
	1	2	3	4	5
Terfi Etme Olanığı					
Ücret Politikası					
Prim Sistemi					
Yönetici Faktörü					
Yan Haklar					

## ÖZET

YURTERİ, Muammer Kaya. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarındaki tıbbi mümessillerin kariyerine yönelik terfi uygulamaları ile motivasyon ve performans ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında literatür taraması yapılarak, firmaların terfi uygulamalarına yönelik bilgilere, telefon görüşmesi, e-mail ve yüz yüze görüşmeler ile ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan firmaların tıbbi mümessillerine anket uygulanmıştır.

Anketteki değişkenlerin birbirleri arasında ilişki olup olmadığına Ki-kare testi ile, bu ilişkilerin yönüne ise korelasyon katsayısı ile bakılmıştır. Motivasyon ve performansı arttırıcı etkenler olan, terfi etme olanağı, ücret politikası, prim sistemi, yönetici faktörü ve sağlanan yan hakların, araştırmaya katılan tıbbi mümessillerden önem derecesine göre sıralanması istenmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinden biri; araştırmaya katılan tıbbi mümessillerin, çalışılan firmada terfi etmesi sağlanarak, unvan değişikliği olması durumunda motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilediği verisi elde edilmiştir. Araştırmanın diğer hipotezlerini oluşturan ilişkiler ise şunlardır; “çalışılan firmanın kariyer basamaklarından memnuniyet ile çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet”, “çalışılan firmanın kariyer basamaklarından memnuniyet ile çalışılan firmada terfi etme olanağı” ve “çalışılan firmanın terfi uygulamalarından memnuniyet ile çalışılan firmada terfi etme olanağı”. Motivasyon ve performansı arttırıcı etkenler önem derecesine göre sıralandığında, ücret politikası birinci sırada olmasına rağmen, terfi etme olanağının da ücret politikası kadar önemli olduğu görülmüştür.

Anket sonuçlarına göre kariyer basamaklarından, terfi uygulamalarından ve terfi etme olanaklarından memnuniyet görülmekle birlikte, memnuniyet düzeyi güçlü değildir. Bu çalışmada, kariyer basamaklarının arttırılmasıyla birlikte, terfi edilerek unvan değişikliği olması durumunda, motivasyon ve performans düzeyinin daha fazla artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kariyer basamaklarına yönelik bir model oluşturulmuştur.

### **Anahtar Kelimeler**

1. İlaç Firması
2. Tıbbi Mümessil
3. Kariyer
4. Terfi
5. Performans
6. Motivasyon

## ABSTRACT

YURTERİ, Muammer Kaya. The Relationship Between Promoting with Motivation and Performance on Medical Representatives Working for International Pharmaceutical Firms Operating in Turkey, Master's Thesis, Ankara, 2014

In this study, the relationship between motivation and performance were examined in detail regarding career applications on promotion of medical representatives working for international pharmaceutical firms operating in Turkey. With the help of literature research, phone calls, e-mail and face-to-face interviews, information about promotion within cooperations were reached. In addition, surveys were conducted to medical representatives of the companies involved in the research.

To determine the relationship between each of the variables in the survey Chi-Square test was applied and the direction of this relationship was examined by the correlation coefficient. Promotion possibility, remuneration policy, bonus system, the administrator factor and the significance of fringe benefits, which are enhancing factors of motivation and performance for medical representatives were asked to be put in order respectively.

One of the hypotheses of the study is, medical representatives who participated in the research, promotion provided within the company, in case of title change, motivation and performance are positively affected in cases where the data was obtained. Other hypotheses within the research forming relations are as follows; "the gladness of the career ladder of the firm worked in and the satisfaction from the firms promotion practices", "the gladness of the career ladder of the firm worked in and the firms promotion opportunity", "the satisfaction from the firms promotion practices and the firms promotion opportunity". When factors that enhance motivation and performance is ranked by severity, although wage policy in the first, promotion opportunity was seen to be as important as the wage policy.

According to the survey, although career ladder, promotion practices, promotion opportunities are satisfactory, gladness level is not high. In this study, with increasing the career ladder, being promoted and changing the title, further increase of motivation and performance can be reached. According to these results, a model has been developed for the career ladder.

### **Key Words**

1. Pharmaceutical Firm
2. Medical Representative
3. Career
4. Promotion
5. Performance
6. Motivation

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN**  
**ULUSLARARASI İLAÇ FİRMALARINDAKİ**  
**TIBBİ MÜMESSİLLERE YÖNELİK TERFİ UYGULAMALARI**  
**İLE MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Muammer Kaya YURTERİ**

**Tez Danışmanı**  
**Doç.Dr.A.Mete TÖRÜNER**

**Ankara-2014**