

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137013

Dinçer DEMİREL

137013

ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE PERFORMANS DEĞERLEME

VE

İLAÇ ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2003

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer DEMİREL

ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE PERFORMANS DEĞERLEME

VE

İLAÇ ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

T. 137013

Danışman

Yard.Doç.Dr. Nilgün ANAFARTA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2003

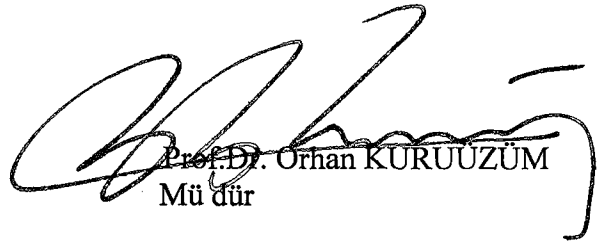
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Yrd. Doç. Dr. N. Zeynep Arslan  
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. " "  
Üye : Prof. Dr. Feride Erdem  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Erkan Esen  
Üye :

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... /.... / 2003

  
Prof. Dr. Orhan KURUÜZÜM  
Müdür

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÇABLOLAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>I. PERFORMANS DEĞERLEME</b>	<b>4</b>
1.1 Tanımlar	4
1.1.1 Performans Değerleme Kavramı ve Önemi	4
1.1.2 Performansı Belirleyen Etmenler	5
1.1.2.1 Kişisel Etmenler	5
1.1.2.2 Organizasyonel Etmenler	5
1.1.2.3 Çevresel Etmenler	5
1.1.3 Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım	6
1.1.3.1 Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış	6
1.1.3.2 Performans Değerlemenin Yakın Tarihi	9
1.1.3.3 Performans Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar	11
1.1.3.4 Performansın Kavramsal ve İşlemsel Tanımı	12
1.1.3.5 Performansın Sınırları	15
1.2 Performans Değerlemenin Amaçları	18
1.2.1 Yönetimsel Amaçlar	18
1.2.2 İş Görenleri Geliştirme Amaçları	18
1.2.3 İzleme-Değerleme Amaçları	19

3 Performans Değerlemenin Yararları	20
1.3.1 Yöneticiler İçin Yararları	20
1.3.2 İş Görenler İçin Yararları	20
1.3.3 Organizasyon İçin Yararları	20
4 Performans Değerleme Süreci	21
1.4.1 Kriterlerin Belirlenmesi	21
1.4.1.1 Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler	21
1.4.1.2 Davranışlara Dayalı Kriterler	21
1.4.1.3 Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler	21
1.4.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi	22
1.4.2.1 Kriterlerin uygunluğu	23
1.4.2.2 Kriter Eksikliği	23
1.4.2.3 Kriter Karışıklığı	23
1.4.3 Standartların Belirlenmesi	25
1.4.3.1 Performans Standartlarının Türleri	26
1.4.3.1.1 Karşılaştırmalı Standartlar	26
1.4.3.1.2 Mutlak Standartlar	26
1.4.4 Faktör Seçimi	26
1.4.5 Değerlemeyi Kim / Kimlerin Yapacağını Belirlenmesi	27
1.4.5.1 Değerlemenin Bağlı Bulunulan Yönetici Tarafından Yapılması	27
1.4.5.2 Kendi Kendini Değerleme	27
1.4.5.3 İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	28
1.4.5.4 Astlar Tarafından Değerleme	28
1.4.5.5 Müşteriler Tarafından Değerleme	28
1.4.6 Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi	29
1.4.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağını Belirlenmesi	29
1.4.8 Değerlemeyi Yapacak Olanların Eğitimi	29
1.4.9 Yöneticilere ve İş Görenlere Bilgi Verme	30
1.4.10 Performans Değerleme Yönteminin Seçimi	31
1.4.11 Performans Değerleme Sonrası Görüşmeler	31
1.4.11.1 Performans Değerlendirme Görüşmesi Süreci	32
1.4.11.1.1 Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması	32
1.4.11.1.1.1 Hazırlık Aşaması	32
1.4.11.1.1.2 Görüşme Aşaması	33

1.4.11.1.2 Performans Değerleme Görüşmesi Tipleri	34
1.4.11.1.3 Değerleme Görüşmesi Yaklaşımı	34
1.4.12 Performansın Geliştirilmesi	36
1.4.13 Yetersiz Performansın Giderilmesi	37
1.4.13.1 İş Görenin Eğitimi	37
1.4.13.2 İşlerin Yeniden Tasarlanması	38
1.4.13.3 Danışmanlık	38
1.4.13.4 Disiplin Programları Uygulanması	38
1.4.14 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması	38
1.4.14.1 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları	39
1.4.14.1.1 Ücret Yönetimi	39
1.4.14.1.2 Kariyer Yönetimi	41
1.4.14.1.3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	42
1.4.14.1.4 Rotasyon	42
1.4.14.1.5 Sözleşmenin Yenilenmesi ya da İşten Çıkarma	42
1.5 Performans Değerleme Yöntemleri	43
1.5.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	43
1.5.1.1 Sıralama Yöntemi	43
1.5.1.1.1 Basit Sıralama Yöntemi	43
1.5.1.1.2 Çift Karşılaştırma Yöntemi	44
1.5.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi	45
1.5.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	46
1.5.2.1 Değerleme Skalaları İçeren Yöntem	46
1.5.2.1.1 Geleneksel Değerleme Skalaları	46
1.5.2.1.2 Davranışsal Değerleme Skalaları	48
1.5.2.1.2.1 Davranışsal Beklenti Skalaları	48
1.5.2.1.2.2 Davranışsal Gözlem Skalaları	48
1.5.2.2 Kritik Olay Yöntemi	49
1.5.2.3 İşaretleme Listesi Yöntemi	50
1.5.2.3.1 Ağırlıklı Cümle Seçme Yöntemi	50
1.5.2.3.2 Zorunlu Seçme Yöntemi	51
1.5.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	51
1.5.3.1 Amaçlara Göre Yönetim	52

1.5.4 Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	53
1.5.5 Performans Değerleme Yönteminin Şirket Stratejisi İçin Anlamı ve Etkisi	55
1.5.5.1 Problemler	55
1.5.5.2 Şirket Stratejisi ve Bireysel Performans	57
1.5.5.3 Balanced Scorecard	58
1.5.5.3.1 Avantajları	58
1.5.5.3.2 Dezavantajları	58
1.5.5.4 Doğru Ortamı Yaratmak	59
1.6 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar ve Değerlemelerin Taşınması	
Gereken Özellikler	60
1.6.1 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	60
1.6.1.1 Hale Etkisi	60
1.6.1.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	61
1.6.1.3 Ortalama Eğilimi	61
1.6.1.4 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	61
1.6.1.5 Kontrast Hataları	62
1.6.1.6 Kişisel Önyargılar	62
1.6.1.7 Pozisyondan Etkilenme	62
1.6.1.8 Tek Ölçüt	63
1.6.1.9 Farklı Ölçütler Kullanmaktan Doğan Yanılgılar	63
1.6.1.10 Tanıma Hatası	63
1.6.2 Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler	63
1.6.2.1 Güvenilirlik	64
1.6.2.2 Geçerlilik	64
1.6.2.3 Pratiklik	65
1.6.2.4 Adalet	65
1.6.2.5 Sistemin Etkisi	65
1.7 Performans Değerlendirme ve Motivasyon	66
1.7.1 Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkileri	66
1.8 Performans ve İnsan	69
1.9 Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı	71
1.9.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik	72
1.9.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme	72

1.9.3 Bir İşletmede Performans Değerleme Sistemi Tasarımı	75
1.9.3.1 Ekip Oluşturma	75
1.9.3.2 Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	76
1.9.3.3 Analitik Hiyerarşi Süreci İle Kriterlerin Ağırlıklandırılması	76
1.9.3.4 Sonuç	77
1.10 Kariyer Geliştirme / Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları	78
1.11 Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi	80
1.11.1 Hedeflerin Belirlenmesi	81
1.11.1.1 Hedefleri Tanımlama	85
1.11.1.2 Performans Standartlarını Tanımlama	86
1.11.1.2.1 Faaliyetlerin Planlanması	87
1.11.1.2.1.1 Oto Kontrol	88
1.11.1.2.1.2 Periyodik Değerlendirmeler	88
1.11.2 Değerlendirme Metodunun Seçimi	90
1.11.2.1 Değerlendirme Metodunun Seçimini Etkileyen Organizasyonel Faktörler	90
1.11.2.2 Değerlendirme Metodunun İşe Uygunluğu	91
1.11.3 Hedeflere Göre Performans Değerleme Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları	91
1.11.4 Sonuç	93
1.12 Ekip Bazlı Performans Değerleme	94
1.12.1 Ekip Kavramı	96
1.12.2 Ekip Bazlı Performans Değerleme Sistemi	98
<b>2. TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİ</b>	<b>103</b>
2.1 Türk İlaç Endüstrisi Gelişimi	103
2.2 Mevzuat	103
2.2.1 Endüstrinin Mali Yapısıyla İlgili Tedbirler	104
2.2.2 Diğer Düzenlemeler	105
2.3 İlaç Sanayi	108
2.3.1 Üretim	108
2.3.2 Dış Ticaret	109
2.3.2.1 Mamul İlaç İthalatı	109
2.3.2.2 Mamul İlaç İhracatı	110



2.3.3 İstihdam	112
2.3.4 Yatırımlar	114
2.3.5 İlaç Tüketimi	116
2.4 İlaç Endüstrisinin Temel Konuları	120
2.4.1 İlaçların Fiyatlandırılması ve Geri Ödeme	120
2.4.1.1 Ülkemizde Fiyatlandırma	120
2.4.1.2 Sosyal Güvenlik Kurumları ve Geri Ödeme Sistemleri	123
2.5 Yeniden yapılanma Projeksiyonu : 2023	127
2.5.1 Sağlık Otoritesinin Yapısı	127
2.5.2 Gelecekteki İlaç Endüstrisinde Yeni Teknolojiler	128
2.5.2.1 Tedavideki Yeni Uygulamalar	128
2.5.2.2 Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler ve Yeni İlaç Şekilleri	128
2.5.2.2.1 Yeni İlaç Molekülleri	128
2.5.2.2.2 Kalite Kontrol Teknolojileri	129
2.6 İlaç Sanayinde 2000-2023 Döneminde Beklenen Gelişmeler	129
2.6.1 İlaç Sanayinin Durumu	129
2.6.2 İlaç Tüketimi	132
2.6.3 İlaç Endüstrisinde Ar-Ge	134
2.6.4 Dağıtım Kanalları	135
<b>3. İLAÇ ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>138</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	138
3.2 Araştırmanın Metodolojisi	138
3.3 Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	141
3.3.1 Araştırma Kapsamındaki Firmalarda Çalışan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	142
3.3.2 Araştırma Kapsamındaki Firmalarda Uygulanan Performans Değerleme Yöntemleri	146
3.3.3 Araştırma Kapsamındaki Firmalarda Çalışan Yöneticilerin Şahsi Görüşleri	162

<b>SONUÇ</b>	167
<b>KAYNAKÇA</b>	171
<b>EKLER</b>	
Ek-1 Anket Formu	176
Ek -2 İlaç Şirketlerine Ait Finansal Bilgiler	185
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	189



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b> Kriter uygunluğu, Uygunsuzluğu ve yetersizliği	24
<b>Şekil 1.2</b> Performans Değerlendirme Süreci	30
<b>Şekil 1.3</b> Görüşme Yaklaşımları	35
<b>Şekil 1.4</b> Performans Değerlendirme Süreci	39
<b>Şekil 1.5</b> Ücret Yönetim Sistemi	40
<b>Şekil 1.6</b> Beşli Dağılım Skalası	45
<b>Şekil 1.7</b> Yapılan İşin Kalite Seviyesini Gösterir Skala	47
<b>Şekil 2.1</b> 1991-2000 Yıllarında İlaç Endüstrisinde Yüksek Eğitimli İnsan	113
<b>Şekil 2.2</b> Bir İlacın Fiyatını Oluşturan Unsurlar	120
<b>Şekil 2.3</b> Perakende Fiyatı Oluşturan Faktörler	122
<b>Şekil 2.4</b> Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sistemleri	126
<b>Şekil 3.1:</b> Orta Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	142
<b>Şekil 3.2 :</b> Orta Düzey Yöneticilerin Yaş Dağılımı	142
<b>Şekil 3.3 :</b> Orta Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	143
<b>Şekil 3.4</b> Orta Düzey Yöneticilerin En Son Bitirdikleri Okulların Dağılımı	143
<b>Şekil 3.5 :</b> Orta Düzey Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri	144

<b>Şekil 3.6</b> : Orta Düzey Yöneticilerin Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri	144
<b>Şekil 3.7</b> : Orta Düzey Yöneticilerin Çalıştıkları Statüler	145
<b>Şekil 3.8</b> : Orta Düzey Yöneticilerin Orta Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süreleri	145
<b>Şekil 3.9</b> : Performans Değerleme Çalışmasının Varlığı	146
<b>Şekil 3.10</b> : Performans Değerleme Çalışmasının Yapıldığı Personel Düzeyi	146
<b>Şekil 3.11</b> : İş Görenlerin Performanslarının Kimler Tarafından Değerlendirildiği	147
<b>Şekil: 3.12</b> : Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri	148
<b>Şekil : 3.13</b> Performans Değerleme Çalışmasının Yapılma Amacı	149
<b>Şekil 3.14</b> : Performans Değerleme Çalışmalarının Yapılış Sıklıkları	149
<b>Şekil 3.15</b> : Performansın Arttırılması İçin Yapılan Çalışmalar	150
<b>Şekil 3.16</b> : Performans Değerleme Sistemini Engelleyen Faktörler	151
<b>Şekil 3.17</b> : Bireysel Performansı Belirleyen Faktörler	151
<b>Şekil 3.18</b> : İşletmelerde Belirlenen Performans Kriter ve Standartları	152
<b>Şekil 3.19</b> : Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması	153
<b>Şekil 3.20</b> : Performans Değerleme Sonuçlarının İletilmesi	153
<b>Şekil 3.21</b> : Performans Değerleme Çalışmaları Sonrasında Başarısız Olanlara Yapılacak Olan Uygulama	154

<b>Şekil 3.22 : Yöneticilerin Performans Değerleme İle İlgili Olarak Eğitime Katılma Oranları</b>	155
<b>Şekil 3.23 : Orta Düzey Yöneticilerin Atanma Şekilleri</b>	157
<b>Şekil 3.24 : Performans Değerleme Çalışmalarının Yapılma Amaçları</b>	162
<b>Şekil 3.25 : Performans Değerleme Çalışmasının Kurum Performansı Üzerine Etkisi</b>	162
<b>Şekil 3.26 : Performans Değerleme Çalışmaları Sonucunda Algılanan Tepkiler</b>	163
<b>Şekil 3.27 : İşletmelerin Değerleme Çalışmaları Sonucunda Başarısız Olanlara Uyguladıkları Yöntemler</b>	163

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1.1</b> : Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	54
<b>Tablo 2.1</b> :İlaç Endüstrisinde İthalat	110
<b>Tablo 2.2</b> :1989-2000 Yıllarında İlaç İhracatı	111
<b>Tablo 2.3</b> :Türk İlaç Endüstrisinde Yıllara Göre İstihdam	113
<b>Tablo 2.4</b> :Türkiye İlaç Endüstrisinde Yatırımlar	114
<b>Tablo 2.5</b> : Çeşitli Ülkelerde Kişi Başına İlaç Tüketimi	118
<b>Tablo 2.6</b> :Tedavi Gruplarına Göre İlaç Kullanım Oranları	119
<b>Tablo 2.7</b> : 2023 Yılı Tahmini Harcamaları	132
<b>Tablo 3.1</b> : Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özelliklerin Önemlilik Düzeyi	155
<b>Tablo 3.2</b> : Performans Değerleme Yöntemlerinin Değerlenmesine İlişkin İfadelerin Önemlilik Düzeyi	156
<b>Tablo 3.3</b> : Kurumdaki Orta Düzey Yöneticilerde Bulunması Gereken Kriterlerin Önem Düzeyleri	158
<b>Tablo 3.4</b> : Kurumlarda Çalışan Orta Düzey Yöneticilerin Kendilerinde Bulunması Gereken Kriterlerin Önem Düzeyleri	159
<b>Tablo 3.5</b> : Yöneticilerde Bulunması Gereken Özelliklerin Seçim Kriterleri	160

## Ö Z E T

Günümüzün işletmecilik anlayışında, işletmeyi oluşturan temel fonksiyonlar arasında ön plana çıkan insan fonksiyonunun işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını belirleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan, işletmelerin sahip oldukları iş gücünün kalitesi ve performans seviyesi işletmelerin başarıya ulaşmasındaki en önemli göstergelerden birisidir. Bu amaçla, işletmelerde performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu derece önemli olan performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan performans değerlendirme yöntemleri arasında geleneksel yöntemlerin yanı sıra, işletmelerin yapısına uygun olan çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin de kullanılması zorunlu olmaktadır. Ücret-maaş yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim gereksinimlerinin saptanması, işten ayırma kararları, rotasyon ihtiyacı organizasyonel kararların alınmasında etkili bir rol oynayan performans değerlendirme etkinliğini tüm endüstriler için zorunlu bir öge durumuna getirmiştir.

İlaç endüstrisi de insan faktörünün önemli bir kriter olmasından dolayı gerekli özenin gösterilmesi gereken bir sanayi sektörüdür. Bu çalışmada amacımız, sektörde çalışan orta düzey yöneticilerin performans değerlendirme hakkındaki kişisel görüş ve düşüncelerini ortaya koymak ve gerekli çalışmalara yön verebilmektir.

Bu nedenlerden dolayı, ele aldığımız bu çalışmada performans değerlendirme yaklaşımları incelenmiş ve İSO' nın 2001 yılı için belirlediği 500 büyük sanayi şirketi içinde yer alan 12 büyük ilaç şirketinin performans değerlendirme uygulamaları araştırılarak elde edilen bulgulara göre yorumlar yapılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

In today understanding of managership / business administration, human function which has the preliminary function among the basic functions that constitute administrating, has taken a place as a factor that designates the success and the failure of management .In this point of view, quality of labour force which the managements have and level of performance are the most important indicators that make the management reach to success .For this purpose the management have been executing performance evaluation studies .As well as the traditional methods among the methods of performance evaluation that are used for the performance evaluation studies, it is inevitable to use the methods of contemporary performance evaluation convenient for the conformation of managements. The management of wage-salary, the management of career, determining the requirements of education, decision of dismissing, need for rotation make the performance evaluation activity that has an efficient role in making organizational decisions obligatory element for all industries.

Medicine industry because of the human factor that is an important criterion, is an industry sector which needs to be taken pains, too. Our goalis in this study, to present the personal views and opinions of medium level director working in this sector concerning the performance evaluation and to direct the required studies.

Because of the these reasons, in this study taken up, performance evaluation approach has been examined and according to data of chamber of industry of İstanbul for the year 2001, performance evaluation practices of 12 great medicine firms taking part in 500 great industry firms have been investigated .In the light of these findings I tried to make some comments on this issue and propose.



## GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları, değişen tüketici ve iş gören ihtiyaçlar, teknolojik değişimler içerisinde gerek Dünya gerekse Türkiye özelinde faaliyet ayrımı gözetmeksizin tüm işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir, istihdam ettikleri iş göreni motive etme ve sonuç olarak, içerisinde yer aldıkları toplumlara faydalı olabilme çabaları devam etmektedir.

Bu bağlamda, performans değerlendirme modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biridir. İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, organizasyonda alınacak yönetsel kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınması ve iş görenlerin objektif ve doğru bir biçimde geliştirmeye tabi tutulup, izlenmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen ya da mevcut sorunları asgariye indiren en önemli husus performans değerlendirme yoluyla iş görenlerin performanslarının belirlenmesidir. İyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olan performans değerlendirme sürecinin, karşılıklı ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Sonuçlarla ilgili olarak tüm ilgililere bilgi vermeyi gerektiren performans değerlendirme, aynı zamanda bir geri-besleme aracıdır.

İş görenlerin performans düzeylerini saptamak için geliştirilmiş çok sayıda ve çok çeşitli performans değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemlere kronolojik bir bakış açısıyla bakıldığında; ilk yöntemlerin ya da yöntemlerin önceleri, iş görenleri kişisel özelliklerine göre değerlendirdikleri, değerlendirme sonuçlarını gizli tuttıkları ve değerlemelerin ücret artışlarına baz oluşturacak verilerin elde edilmesi amacına yöneldiği görülmektedir.

Performans değerlendirme çalışmaları daha sonraları, iş görenin kişisel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha çok, iş görenin somut iş sonuçlarına göre değerlendirilmesine yönelmiş olduğu ve bu yönelişin hızlı bir biçimde devam ettiği tespit edilmektedir. Son zamanlardaki değerlendirmelerde gizlilik ilkesinin terk edildiği, değerlendirme sürecinde ve çoğu zaman değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi sürecinde de iş gören ile yöneticinin yüz yüze geldiği ve değerlendirme sonuçları hakkında iş görene geri-besleme sağladığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yeni değerlendirme yöntemleri, katılıma dayanan ve karşılıklı uzlaşmayı gerektiren yöntemlerdir.

Dünya uygulamaları yüz yıla yaklaşan performans değerlemenin ülkemizdeki uygulamaları yenidir. Organizasyon ve iş göreni birlikte geliştirmenin aracı olarak düşünülen performans değerlendirme konusu özellikle son yıllarda ülkemizde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Son yıllardaki bu gelişmeye rağmen, ülkemiz organizasyonlarının çoğu, performans değerlendirme çalışmalarını uygulamamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte giderek ağırlaşan rekabet koşullarına rağmen, ülkemiz organizasyonlarının önemli bir kısmının, henüz modern yönetim anlayışının en önemli araçlarından biri olan performans değerlendirme çalışmalarını yapmıyor olmaları, bu organizasyonlar için büyük eksikliklerdir.

Fakat, tüm bunlara rağmen performans değerlemeyi uygulayan ülkemiz organizasyonlarının da bunu en yeni şekliyle uyguladıkları belirlenmiştir.

Organizasyonun başarısını etkilemekte son derece önemli olan performans değerlendirme çalışmamızın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla ele aldığımız tez çalışması dört bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin alt işlevi olan ve gün geçtikçe daha fazla önem kazanan performans değerlemesi konusunun tanımı, amaçları, seçilen değerlendirme yöntemleri, bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları, karşılaşılan zorluklar, değerlendirme esnasında gerçekleşen hatalar, değerlendirme sonrası sonuçların iş görenlere aktarılması ve değerlendirme sonuçlarının kullanım aşamaları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, ülkemizdeki ilaç endüstrisinin gelişimi ile ilgili olarak, ilaç endüstrisinin mevcut durumu, temel konuları, 2023 yılına kadar olan yeniden yapılanma projeksiyonu, 2000-2023 döneminde beklenen gelişmeler ve bunların sonuçları hakkında bilgi verilmiş ve ilaç endüstrisinin durumu açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, performans değerlendirme ile ilgili olarak ilaç endüstrisinde çalışan orta düzey yöneticilere yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çalışma evrenini ilaç şirketleri, örneklem kapsamı olarak da ISO'nun 2001 yılı için belirlediği 500 büyük sanayi şirketi içinde yer alan 12 ilaç şirketleri oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin değerlendirme aşamasının birinci bölümünde, orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise, uygulanan performans değerlendirme yöntemleriyle ilgili verilere dayanarak yorumlar yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise, orta düzey yöneticilerin performans değerlendirme konusu hakkındaki kişisel görüş ve düşünceleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak, öneriler getirilmeye çalışılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## Performans Değerleme

### 1.1 Tanımlar

#### 1.1.1 Performans Değerleme Kavramı ve Önemi

Performans değerlendirme, iş görenin başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü ya da bir organizasyonda belli amaçlara göre iş görenin performans düzeyinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreçtir. Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan gücü kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, iş görenin işteki performans düzeyini nesnel olarak saptamaya ve iş gören ile organizasyonu birlikte geliştirmeye yönelik bir yönetim ve denetim mekanizmasıdır ( Aşkun,1978, s.2 ).

İstenen organizasyon kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan performans değerlendirme, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar. Performans değerlendirme sadece yöneticilerin değil, tüm çalışanların işidir. Bir başka açıdan ise, iş gören yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeyini saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iş ve daha ötesi bir sanattır ( Sabuncuoğlu, 1991, s.21 ).

Günümüzde organizasyon ve yönetimi birlikte geliştirme çabalarının ayrılmaz bir unsuru olan performans değerlendirme, formal ya da informal olarak yapılabilir. Değerlemenin düzenli toplantılarla yapıldığı formal değerlendirme sistemine sahip olmayan organizasyonlarda iş görenler sürekli olarak yöneticinin kendilerine karşı olan tutumunu tahmin etmek zorunda kalarak, nasıl değerlendiklerini dolaylı yollardan öğrenmeye çalışırlar.

Türkçe yazında performans değerlendirme kavramı yerine, iş gören boylandırması, liyakat değerlemesi gibi kavramlar da kullanılmaktadır.

### 1.1.2 Performansı Belirleyen Etmenler

Verilen görevin önceden belirlenen ölçütlere uygun olarak yerine getirilme derecesi olan iş görenin performansı iş görene, organizasyona ve çevreye bağlı faktörlerden etkilenmektedir. Performans, bu ortak faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar.

Performansı etkileyen faktörler, birçok kaynakta değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan en önemlileri şu şekildedir (Dicle, 1982, s.8):

#### 1.1.2.1 Kişisel Etmenler :

- a- **Yetenek** : İş görenin belirli görevleri başarmasında rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi
- b- **Gereksinmeler** : İş görenin isteklendirilmesini sağlayan itici güdülerdir.

#### 1.1.2.2 Organizasyonel Etmenler :

- a- **Yönetim ve İş Gören Politikası** : Organizasyonda uygulanan yönetim felsefesi.
- b- **İş Tasarımı ve Organizasyon Yapısı** : İş görenin yürütmekte olduğu iş ve organizasyon tasarımı.
- c- **Çalışma Koşulları** : Howthorne araştırmalarında bu etkiler tespit edilmiştir.
- d- **Organizasyon İçi İnsan İlişkileri** : İş görenin organizasyonun diğer üyeleriyle kurduğu kişisel ilişkiler.

#### 1.1.2.3 Çevresel Etmenler :

Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel çevreyi oluşturan etmenlerdir.

### 1.1.3 Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçülmesini" içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi Performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir (Aycan, 2000, s.12).

#### 1.1.3.1 Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış

İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel bir perspektiften bakıldığında değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve değerlendirme doğruluğu gibi temel performans değerlendirmeleri konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir.

Geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika' da performans değerlendirmesi idari / personel kararların alınması amacına hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmeleri önemli girdileri oluşturmuştur. Ancak değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegane unsur olduğunu düşünmemek gerekir.

İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans değerlendirmeleri çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik olarak da kullanılmaktadır. Çalışmalar, Performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığındaki performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemek iken, geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir.

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960' lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir (Aycan, 2000, s.13).

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi).
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi).
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi).
- Doküman oluşturma ( personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma).

Değerlendirme yöntem ve teknikleri açısından bakıldığında öznel ve anlatımsal değerlendirmelerden, (yine öznel) karakter ve genel beceri değerlendirmelerini hedefleyen psikometrik açıdan görelî sofistike ölçeklere, onlardan daha nesnel ve psikometrik açıdan daha sofistike olma çabasında olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişimin yaşandığı görülmektedir.

Grafik Değerlendirme Ölçekleri - GDÖ – en eski, en basit ve halen yaygın olarak kullanılan değerlendirme formatlarıdır. GDÖ' de değerlendirici çalışanın performansını genel beceri ve/veya kişilik özelliği (liderlik, dürüstlük, çalışkanlık, duygusal dengelilik ve iletişim gibi) boyutlarında değerlendirir. Bu formatın en büyük avantajı geliştirme ve kullanımın görelî olarak basit olmasıdır. GDÖ' ye yöneltilen önemli bir eleştiri, bu formatlarda, üzerinde değerlendirme yapılan boyutların soyut ve yeterince tanımlanmamış olmasıdır.

Bu görüşün altında, performans değerlendirmesinin soyut, doğrudan gözlenemeyen özellikler yerine gözlenebilir davranışlara dayandırılması inancı yatmaktadır.

Tesadüfi olmayan bir şekilde, psikolojide davranışçı akımın yaygın kabul gördüğü dönemde Performansın davranışsal düzeyde değerlendirilmesini hedefleyen yöntemler geliştirilmiş ve uygulamacılar tarafından hızlı bir şekilde benimsenmiştir. Smith ve Kendall'ın geliştirdikleri Davranış Yönelimli Değerlendirme Ölçekleri - DYDÖ (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) üzerinde en çok araştırma yapılan ölçek ya da değerlendirme tekniği unvanına sahip bulunmaktadır. DYDÖ ve onun türevlerinde, üzerinde değerlendirme yapılan performans boyutları ve değerlendirme ölçeği üzerindeki dereceler davranışsal olarak tanımlanmış olmasıdır.

DYDÖ ve türevlerinin (Davranış Gözlem Ölçekleri – Behavior Observation Scales, Davranış Beklenti Ölçekleri – Behavior Expectation Scales, Karşılaştırılmış Standartlar Ölçekleri - Mixed Standart Scales) daha nesnel ve dolayısıyla daha doğru performans değerlendirmeleri sağlayacağı beklentisi bulunmaktaydı. Ancak görgül çalışmalar, davranış yönelimli ölçeklerin psikometrik açıdan basit GDÖ' den daha üstün olmadığına işaret etmektedir.

Performans değerlendirme ölçekleri ya da formatlarına yönelik yoğun ilginin nedenlerinden bir tanesi de psikometrik açıdan kaliteli, doğru ya da değerlendirme hatalarından arındırılmış performans değerlendirmeleri elde etme çabasıdır. Bu nedenle de, özellikle değerlendirme hataları üzerinde ciddi bir birikim oluşmuştur. Hale (halo) etkisi, cömertlik (leniency) etkisi, katılık (severity) etkisi, ranj daralması (range restriction) ve merkezde toplanma (central tendency) değerlendirmede yanlılık ya da "hata" olarak yorumlanan etkiler arasında yer almaktadır.

Murphy ve Cleveland, performans değerlendirmelerinin problemlili (ya da hatalı) olduğunun düşünülmesine neden olan ve oldukça sıklıkla karşılaşılan üç durumdan söz etmektedir.

Birinci durum değerlendirilen kişilerin %80 ile %90' ının ortalamanın oldukça üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Böyle bir durumda genellikle değerlendiricinin cömertlik "hatası" yaptığı düşünülmektedir. Kavramsal ve işlevsel olarak çok farklı tanımlamaları yapılmış olsa da, cömertlik hatası bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde olması şeklinde ya da daha basitçe, bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin, dağılımın olumlu ucunda yığılması şeklinde



tanımlanmaktadır. Çok ender de olsa cömertlik etkisinin, tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenmektedir.

İkinci durum, bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Ranj daralması veya merkezde toplanma etkisi olarak tanımlanan bu durum, genellikle grup içi varyansın çok küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü durum ise, bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur.

### 1.1.3.2 Performans Değerlemenin Yakın Tarihi

Performans değerlendirmesi yazınına bakıldığında, 1980' li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formatları üzerine manidar bir yazın birikimi olmuştur. Ancak 1980' li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu yazın yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Landy ve Farr'ın, öncüleri arasında yer aldığı bu yaklaşımın temel amacı, bilişsel psikoloji ya da bilgi işlem araştırmalarını, performans değerlendirme sürecini anlamada ve pratikte karşılaşılan sorulara cevap vermede kullanabilmektir. Performans değerlendirme sürecini, gözlemleme, kodlama, depolama, geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modeller geliştirilmiş ve bu modeller 1980'li yıllar boyunca ve sonrası araştırmaları büyük ölçüde yönlendirmiştir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Geleneksel değerlendirme hatalarının yanı sıra, aynı değerlendiricinin aynı kişi için yaptığı önceki değerlendirmelerin, daha sonra yapılan değerlendirmeleri nasıl etkilediği de bilgi işlem perspektifinden çalışılan diğer bir konudur. Geçmiş performans yönünde yapılan yeni değerlendirmeler "benzeşme" (assimilation) etkisi, geçmiş performansın tersi yönünde yapılan değerlendirmeler ise "zıtlık" (contrast) etkisi olarak tanımlanmaktadır. Benzeşme ve zıtlık etkisinin nedenlerini ve onları besleyen koşulları araştıran bir çok araştırma yapılmıştır.

Benzeşme ve zıtlık etkisi üzerine yapılan çalışmaların bir çoğu kontrollü laboratuvar çalışmaları olduğundan bulguların genellenebilirliği tartışmalıdır.

Performans değerlendirmesini bir ölçme meselesi olmaktan çok, değerlendiricinin aktif bilgi arama, işleme, depolama ve birleştirme süreci olarak değerlendiren bilişsel yaklaşımın, İlgen ve arkadaşlarına göre, yazında iki temel katkısı beklenmekteydi. Birinci olarak yargılama/karar verme sürecinin sosyal biliş perspektifinden çalışılmasıyla, sosyal biliş ve performans değerlendirme yazınlarına önemli kurumsal katkıları yapabileceği beklenmekteydi. İkinci olarak ise, elde edilen bilgilerin kurumlarda performans değerlendirme sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik önemli bilgiler sağlayacağına inanılmaktaydı. Performans değerlendirmesine bilişsel yaklaşımın yaptığı kurumsal katkıların yadsınması mümkün değildir. Ancak, bu yaklaşımın performans değerlendirmesi uygulamalarına yaptığı katkının sınırlılığı birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Performans değerlendirmenin bilişsel modellerine yöneltilen eleştiriler arasında, duygu kavramının, bu modellerin tamamıyla dışında tutulmuş olması vardır. Son 15 yıldır performans değerlendirme araştırmalarına yön gösteren bir çok bilişsel modelde, değerlendiricinin değerlendiriciye yönelik duyguları ya da o an içinde bulunduğu ruh hali göz ardı edilmiştir. Cardy ve Robbins, değerlendirilene karşı duyulan duygunun değerlendirmenin doğruluğunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Performans değerlendirmesi bilişsel modellerine yöneltilen önemli bir diğer eleştiri, değerlendirmelerin gerçekleştiği ve değerlendirmeleri doğrudan etkileyen dinamik ortamın dikkate alınmamış olmasıdır.

Murphy ve Cleveland, ortamsal faktörlerin değerlendirme sürecini etkileyen en önemli değişkenler arasında yer aldığını vurgulamışlar ve bunu alternatif bir model olarak ileri sürdükleri dört-bileşenli performans değerlendirmesi modelinde ele almışlardır.

Bu modelde, mikro ve makro düzeyde bir çok ortamsal faktörden bahsedilmektedir, ancak bu faktörler arasında, değerlendirmenin yapılış amacı, üzerinde en çok durulan ortamsal faktördür (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Çalışmalar, değerlendirme amacına bağlı olarak, yapılan değerlendirmelerin doğruluğunun ve ne denli hata içerdiğinin değişebildiğini göstermektedir. İdari amaçlı değerlendirmelerin, araştırma ya da geri bildirim verme amaçlı değerlendirmelerle karşılaştırıldığında daha yanlı olduğu belirtilmektedir.

Üst düzey yöneticilerle yapılan bir çalışma, özellikle idari amaçlı değerlendirmelerin niçin daha yanlı ve özellikle cömertlik etkisine maruz olduğuna yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Bu çalışmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu performans değerlendirmeleriyle, bilinçli olarak kendilerinin ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda oynadıklarını kabul etmişlerdir. Olumsuz geribildirim vermenin, yüz yüze sürdürülmesi gereken ilişkileri bozacağı endişesini taşıyan bu yöneticiler, çalışanları motive etmek, onların ilerlemesine katkıda bulunmak, sicillerinde olumsuz bilgi oluşturmamak, diğer birim çalışanlarıyla olan yarışta çalışanlarına avantaj sağlamak ve belki de en önemlisi kendi yanlışlarını ortaya çıkarmamak gibi nedenlerden ötürü, değerlendirmelerini "şişirdiklerini" belirtmişlerdir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003 ). Bu değerlendiriciler, nadiren de olsa, performansı düşen bir çalışana ders vermek ya da çalışana artık gitme zamanı geldi mesajını verebilmek ve benzeri nedenlerden ötürü değerlendirmeleri aşağı çektiklerini de ifade etmişlerdir ( www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003 ). Bu araştırmacılara göre, performans değerlendirmelerinde bu tür politik davranışların önüne geçilebilmesi için gerekli olan en önemli şeylerden birisi, üst yönetimin performans değerlendirmesini ciddiye alması ve bu mesajı alta iletmesidir.

### **1.1.3.3 Performans Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar**

Yaklaşık son 10 yıl içerisindeki performans değerlendirmesi yazını incelendiğinde, performansın özellikle tanımı ve ölçülmesine yönelik yeni yaklaşım ve modellerin geliştirilip denendiği gözlenmektedir. Bu yaklaşım ve modelleri, performansın kavramsal ve işlevsel tanımı (tek boyut - çok boyut sorunu), boyutları ya da sınırları (görev performansı - ortamsal ya da kurumsal performans), değerlendirme kaynağı (geleneksel yukarıdan aşağıya değerlendirme yerine 360 derece değerlendirme ve geribildirim) ve değerlendirilen birim (bireysel performans - takım performans) alt başlıklarında ele almak mümkündür.

### 1.1.3.4 Performansın Kavramsal ve İşlevsel Tanımı

Performans değerlendirmesinin daha çok bir ölçme problemi olarak ele alındığı dönemden başlayarak, değerlendirme ölçütü ya da performansın işlevsel tanımı, uygulamacıların ve araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Uygulamacılar ve araştırmacılar, nesnel / objektif ve öznel / subjektif performans kriterleri arasındaki ikilemi ve kararsızlığı hala yaşamaktadır. Objektif kabul edilen ve doğrudan rakamsal ifade edilebilmesi mümkün olan ölçütler, birim zaman içinde üretilen miktar ya da sayı, hatalı üretim miktarı, yapılan satışın miktarı, ürünün markete çıkarılmasından belirli bir süre sonraki kazanç, hizmet sunulan müşteri sayısı gibi performans göstergelerini de içerebildiği gibi, personel kayıtlarından elde edilebilecek ve yine sayısal ifadesi mümkün olan, işe gelinmeyen gün sayısı ya da iş kazaları gibi göstergeleri de içermektedir. Subjektif kriterler ise, geleneksel olarak amir değerlendirmelerinden oluşmaktadır.

Bommer, Johnson, Rich ve Podsakoff'un yaptığı bir meta analizinin sonuçlarına göre, objektif ve subjektif performans kriterleri arasındaki korelasyon ne yazık ki, ortanın üzerinde değildir ([www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com)., 2003).

Objektif kriterlerin performansın eksik göstergeleri olduğu, çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktörün bu ölçümleri etkileyebileceği belirtilmektedir. Performans değerlendirmesi üzerine verilen bir eğitime katılan katılımcılardan bir tanesinin verdiği örnek, objektif kriterlerin performansı temsil etmede nasıl yetersiz kalabileceğini açık şekilde göstermektedir.

"Bir döviz bürosunda kasalarda çalışan personelin performansı, otomatik olarak günün sonunda alınan bilgisayar çıktılarının gösterdiği hizmet verilen müşteri sayısı ile ölçülmektedir. Bu kriter temelinde en iyi elemanlar arasında yer alan bir çalışanın performansında ciddi bir düşüş gözlenir. Bu elemanın performansının çıktıların ötesinde gözlenmesiyle gerçek ortaya çıkar. Eleman aslında yine her müşteriye aynı hızla hizmet etmektedir, ancak, müşteriler bu elemana gitmemektedir. Birkaç hafta önce dükkanda yapılan yeni bir düzenleme sonunda, bu kişinin masası kapının tam karşısından alınıp, belli ki müşterinin çok tercih etmediği bir köşeye yerleştirilmiştir. Elemanın performans potansiyelinde bir değişiklik olmadan, kullanılan kriter temelinde performansında ciddi bir düşüş kaydedilmiştir" ( www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003 ).

Bu örneğin de gösterdiği gibi, kullanılan makinenin hızı, yeterliliği, sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum ve hizmetin verildiği yer ya da zaman gibi çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktör objektif performans kriterlerini etkileyebilir. Özellikle üst düzey işler olmak üzere, birçok iş için bu tür kriterlerin bulunmaması ve kalitenin genellikle göz ardı edilmesi de önemli diğer kısıtlılıklar arasındadır. Personel kayıtlarından elde edilebilen, işe gelinmeyen gün sayısı gibi, objektif performans kriterleri üzerinde sadece kısıtlı bir çalışan grubu için değerlendirme yapmanın mümkün olması ve çoğunluk için bu kriterlerin geçerli olmamasıdır. Ayrıca, işe son üç ay içinde 10 değişik gün, on değişik mazeretle gelmeyen bir kişi ile, 10 gün üst üste tek bir mazeretle gelmeyen kişinin performanslarına denkmiş muamelesi yapabilen bu kriterlerin ciddi güvenilirlik ve geçerlik sorunları bulunmaktadır.

Objektif problemlerin performansı temsil etmedeki yetersizliği, araştırma ve uygulamacıları subjektif ya da yargısal kriterlere yöneltmiştir. Subjektif kriterlerde, kişinin performansı bir başka kişi (geleneksel olarak birinci derece amir) tarafından genellikle önceden belirlenmiş boyutlar üzerinde değerlendirilmektedir. Subjektif performans kriterleri, esas itibarıyla performans değerlendirme yazınının içeriğini ve rotasını belirleyen en önemli konular arasındadır. Değerlendirme formatları, değerlendirme hataları ya da eğilimleri, değerlendirme doğruluğu ve değerlendirici eğilimi gibi temel performans değerlendirmesi konuları, performansın subjektif olarak değerlendirmesinin uzantısı olarak literatüre girmiş konulardır.

Subjektif değerlendirmeleri, norm kökenli ya da kriter kökenli olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Norm kökenli yaklaşımda, performans değerlendirme, kişinin performansının, aynı / benzer işleri yapan kişilerin performansıyla karşılaştırıldığında nerede ya da hangi sırada olduğunun belirlenmesini içerir. Basit sıralama (değerlendirilen çalışanları en iyiden en kötüye sıralama), ikili karşılaştırma (her biri çalışanı diğer her bir çalışanla karşılaştırma ve her çiftin en iyi olanını belirleyerek, kişinin daha iyi olduğu karşılaştırma sayısını temel alarak sıralamayı belirleme) norm kökenli subjektif değerlendirme tekniklerine örnek olarak verilebilir. İdari amaçlı kararlar için çalışanların genel performansları temelinde sıralanmaları gerektiğinde tercih edilen bu yaklaşımın güvenirliği, özellikle değerlendirilen grubunun kalabalık olması durumunda azalmaktadır.

Kriter kökenli yaklaşımda ise, çalışanın performansı daha önceden belirlenmiş performans standartları temelinde değerlendirilir. Grafik değerlendirme ve davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri, kriter kökenli değerlendirme yapma amacına hizmet eden formatlar arasındadır.

Bu ölçeklerde, kişinin performansı, standartları belirlenmiş performans boyutları üzerinde bir değerlendirici tarafından değerlendirilir.

Hem objektif hem de yargısal performans değerlendirmelerinde hedef, geleneksel olarak soyut bir kavram olan performansı (ultimate / conceptual criterion) en çok kapsayacak (kriter zafiyetini en aza indirgeyecek) lm (actual criterion) kullanabilmektedir. Bu hedefin altındaki varsayım, performansın tek boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır.

Performans değerlendirmesinde kullanılan farklı kriterlerle bu yapının olabildiğince büyük bir yüzeyinin kapsanması hedeflenmektedir. Son yıllarda performansın böyle kavramsallaştırmasına yönelik, ciddi bazı eleştiriler yapılmış ve alternatif çok boyutlu performans modelleri önerilmiştir. Borman ve Brush yönetici performansı kriterlerini listeleyip uzmanlara sınıflatmışlar ve sonuçta 18 faktörlü bir yapının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı Şekilde, Campbell ve arkadaşları, performansı sekiz gizli yapıdan (latent structure) ya da boyuttan oluşan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar; işe özgü görev yetkinliği, işe özgü olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği, çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, grup ve takım performansını iyileştirme / arttırma, süpervizyon / liderlik veya yöneticilik / idareciliktir.

Yazarlar, bu boyutların genel olarak birçok iş için geçerli olduğunu, ancak, bazı işler için bazı boyutların (örn., süpervizyon / liderlik veya grup ve takım performansını iyileştirme / arttırma) geçersiz ya da daha az önemli olabileceğini belirtmektedirler. Bununla beraber, bu boyutlar arasında, işe özgü görev yetkinliği, çaba gösterme ve kişisel disiplini koruma boyutlarının bütün işler için temel performans boyutları olduğunu vurgulamaktadır. Campbell ve arkadaşları ayrıca, her bir boyut ya da bileşen üzerinde bir bireyin performansını belirleyen belirleyiciden (determinant) söz etmektedir. Bu belirleyiciler, anlatımsal bilgi (declarative knowledge) yönetsel bilgi (procedural knowledge) ve istekliliktir. Modele göre, her bir performans boyutundaki bireysel farklılıklar bu determinantlarla açıklanabilir.

Campbell ve arkadaşları, özellikle davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri kullanılarak yapılan bazı faktör analizi çalışmalarında, önerilen sekiz faktörlü yapıyı destekleyen sonuçların elde edildiğini belirtse de, genel olarak, çok boyutlu performans modelleri henüz yeterli görgül desteğe sahip değildir. Performansı çok boyutlu bir yapı olarak tanımlayan bu modellere yönelik görgül desteğin birikmesi, performansın kavramsallaştırılmasında ve ölçülmesinde ciddi değişiklikleri gündeme getirebilir. Diğer taraftan Arvey ve Murphy, taramalarında bir çok performans ölçümünün altında genel bir faktörün olduğunu gösteren çalışmalardan söz etmektedir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Örneğin, Viswesvaran işe özgü görevler ve çalışma disiplini-çalışkanlık gibi önemli bazı alt faktörlerle birlikte, genel bir performans faktörünün varlığından söz etmektedir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

#### 1.1.3.5 Performansın Sınırları

Çok boyutlu performans modelleri incelendiğinde, iş performansının, işe özgü görevlerin (geleneksel anlamıyla verimliliğin) dışında kalan, işe özgü olmayan görev ve sorumlulukları da içerdiği gözlemlenmektedir. Bu, aslında, iş performansının sınırları anlayışındaki ciddi bir değişimin yansımasıdır.

Esnekliği bir zorunluluk haline getiren hızlı teknolojik değişimler, çalışanların eğitim seviyelerindeki artış, sosyal ve kültürel evrim, işe yönelik tutum ve değerlerde önemli değişikliklere neden olmuş, işin çalışanlar için anlamını ve sınırlarını değiştirmiş,

zenginleştirmiştir. Kanter'de bir insanın yaptığı iş ve kariyerinin artık tek doyum kaynağı olmadığını belirterek, çalışanların işleri, iş dışı yaşamları, kendilerine ait olan zamanları ve ilgileri arasında köprüler kurma eğiliminde olduklarını söylemiştir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Bu eğilimin, günümüzde daha belirgin ve yaygın bir şekilde yaşandığını söylemek mümkündür. İşlerin dinamik yapısıyla birlikte rol ve iş / görev tanımları giderek daha esnekleşmiş hatta belirsizleşmiştir. Örneğin, hatasız ve hızlı yazma, bir sekreterin performansının tanımlanmasında ve değerlendirmesinde hala önemli bir faktörken, daha önce aynı iş için performans tanımına girmeyen ya da resmen görev tanımında yer almayan kurumsal işlere gönüllülük, isteklilik ya da yardımseverlik gibi faktörler de birçok kurumda değerlendirmede dikkate alınmaya başlamıştır.

Bireyler arası farklılıklar, kurumun hedeflerine ulaşması için bireyin göstereceği performansı (ve bireyin kurumu nasıl algılayıp yaşayacağını) belirtmektedir. Burada performans, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardımseverlik, örgütsel vatandaşlık (organizational citizenship) ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Borman ve Motowidlo görev performansı (task performance) ve ortamsal/kurumsal performans (contextual performance) arasında bir ayırım yaparak, görev performansının işin teknik yönüyle ilgili olduğunu, kurumsal performansın ise kişiler arası davranışları ve gönüllülük temelindeki davranışları içerdiğini belirtmektedir. Kurumsal davranışlar, kurum içi iletişimin iyileştirilmesi, uyumun artması, gerilimin azalması gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Van Scotter ve Motowidlo kurumsal performansın kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma (çalışma arkadaşlarına yönelik işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever davranışlar) ve işe kendini adama (çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışlar) alt boyutları olduğunu ve bu iki kurumsal performans boyutunun birbirlerinden ve görev performansından (deneyim, yetenek ve işe yönelik bilgi) bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak, amir değerlendirmelerinin bağımlı değişken; görev performansı, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma ve kendini adama ölçümlerinin



bağımsız değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizleri sonunda işe kendini adanmanın, görev performansından bağımsız olmadığı, sadece kişiler arası ilişkileri kolaylaştırmanın genel performansı yordamada bağımsız katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Van Scotter ve Motowildo görev performansının işe kendini adamaya yönelik motivasyonel elementleri de kapsayacak şekilde tanımlanmasının yerinde olacağını belirterek, kurumsal performansın daha çok kişiler arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları içermesi gerektiğini ifade etmişlerdir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Kurumsal performans ve görev performansı ayırımını destekleyen çalışmalar da biriktirmektedir. Bu ayırımın yapısal geçerliliğinin göstergesi olarak, bu iki performans türü için farklı ölçüt geçerliliklerinin olduğunu bildirmiştir. Bu çalışmada, ayrıca, kurumsal ve görev performansları ayırımının yöneticilik dışındaki işler için daha geçerli olduğu da bulunmuştur.

Yöneticiliğin doğası gereği, kesin görev tanımının oluşturulmasının güç olmasının bir nedeni, yöneticinin performansını belirlemede, sorumluluk olarak resmen belirlenmeyen birçok kurumsal davranışın önemli bir rol oynaması olabilir. Görev performansının ve kişiler arası ilişkiler faktörlerinin, amir ve iş arkadaşlarının yaptıkları performans değerlendirmelerine olan etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada, amirlerin ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları performans değerlendirmede, hem kurumsal hem de görev performansının anlamlı etkileri olduğu gösterilmiştir.

Son olarak kurumsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik başka bir destek de Arvey ve Murphy'nin (1998) gözden geçirdiği bazı çalışmalardan gelmektedir (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Bu çalışmalar, bilişsel yeteneğin daha çok görev performansını, kişilik özelliklerinin (örn. çalışma disiplini) ise kurumsal performansını yorumlamada etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular da, kurumsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik bir destek şeklinde yorumlanabilir.

Daha önce de bahsedildiği gibi Robbins ve DeNisi (1994), değerlendirilene yönelik hoşlanma veya hoşlanmama gibi duyguların değerlendirmede bir yanlılık kaynağı olmaktan çok, değerlendirilenin performansının bir fonksiyonu olabileceğini ileri sürmektedirler. Performans değerlendirmede önemli bir girdi oldukları gösterilmiş olan hoşlanıp hoşlanmama

ya da sevip sevmemeyi belirlemede, çalışanın kurumsal performansı ve görev performansının göreceli katkıları çalışılması gereken konular arasındadır (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

## **1.2 Performans Değerlemenin Amaçları**

Performans değerlendirme sisteminin asıl amaçları bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda iş görenlere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması oluşturmaktadır.

Organizasyon amaçlarının ve değerlerinin iş görenlere iletilmesi ve kontrolünde son derece önemli bir mekanizma niteliğinde olan, performans değerlemenin amaçları üzerinde, gerek kurumsal düzeyde, gerekse uygulamada henüz tam bir uyum birliği sağlanamamıştır.

Performans değerlemenin amaçları üç ana grupta toplanabilir: Yönetimsel Amaçlar, İş Gören Geliştirme Amaçları, İzleme ( Denetleme ) – Değerleme Amaçları.

### **1.2.1 Yönetimsel Amaçlar**

Burada ana amaç, yönetimsel kararlar için gerekecek olan bilgilerin toplanması ve gerekli mukayeselerin yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir. Yönetimsel amaçlar için yapılan performans değerlendirme yöneticilerin ücretlerle, terfilerle, terfiler, rütbe indirimleri ve işten çıkartmalarla ilgili olarak verecekleri birçok kararlar için rasyonel bir temel oluşturur.

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirme neticesinde ulaşılan verileri temel almadan yönetimsel kararlar alamaz ve almamalıdır. Günümüzde organizasyonların çoğunda, iş görenlerin ücretlerinin belirlenmesinde, büyük ölçüde değerlendirme sonuçları temel alınmaktadır.

### **1.2.2 İş Görenleri Geliştirme Amaçları**

Performans değerlemenin bir diğer ana amacı, iş görenlerin iş tanımlarında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme (feed-back ) sağlamaktır. İş görenlerin,

değerleme yoluyla iyi ya da kötü yönlerini görmeleri ve buna göre bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulmaları mümkündür. Bir başka ifadeyle, performans değerlemenin geliştirmeye dönük amaçları, ana çizgileriyle organizasyonun eldeki iş gücü kaynaklarının daha verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasına ve dolayısıyla iş görenleri ve organizasyonu geliştirmeye ilişkin olanlardır.

İş gören etkinliğinin işle ilgili birkaç boyutta değerlendirilmesi gereken bu amaçta, iş görenin performansı diğer iş görenlerle mukayese edilmeden, daha çok mutlak bazı standartlarla mukayese edilerek değerlendirilir.

### 1.2.3 İzleme ( Denetleme )- Değerleme Amaçları

Organizasyonların iş gücünün kalitesini izleme ve denetleme araçlarından biri olan performans değerlendirme, organizasyonda uygulanacak denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlar ve elde edilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini ve sapmaları gösterir.

Kabul edilebilir performans standartlarının gerçekleştirildiğini ve devam ettirildiğini güvence altına alabilmek için organizasyonlar iş gücünün kalitesini izlemek ve denetlemek zorundadırlar. İzleme – Değerleme amaçları için yapılan değerlemeler, işteki davranışları ve elde edilen sonuçları gösteren güvenilir ve temsili ölçüler içermelidir.

Bu üç ana amaçtan ayrı olarak, son yıllarda performans değerlendirme alanında meydana gelen yeni gelişmelerin ışığında şekillenen diğer amaçları da şöyle özetlemek mümkündür ( Arçelik A.Ş., Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Klavuzu, İstanbul 1995) :

- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- İş görenin yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak,
- İş görenler ve yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak,
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve iş görenlerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak,

- Sürekli geri – besleme alıp, performans ile ilgili olarak doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak,
- Yönetici ve iş görenlerin, bu değerlemeleri temel alarak, gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak,
- İş görenlerin organizasyon hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme / onurlandırma sistemlerinin ilişkisini kurmak,
- “ İç Müşteri “ kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek.

### **1.3 Performans Değerlemenin Yararları**

#### **1.3.1 Yöneticiler İçin Yararları**

- Takımın her üyesinden ne beklendiğini açıkça ifade edebilir,
- İş görenin performansı ile ilgili daha yapıcı geri – bildirim vererek iş görenin gelişmesini sağlayabilir,
- İş görenin yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar,
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar,
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları planlar.

#### **1.3.2 İş Görenler İçin Yararları**

- İş gören, kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilir,
- İş gören gelişim düzeyini öğrenir,
- İş gören, bu hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir,
- İş gören, yöneticisiyle şimdiki işini ve gelecek için neler yapması gerektiğini bilir,
- İş gören, yöneticisiyle şimdiki işini ve gelecek için gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını tartışır.

#### **1.3.3 Organizasyon İçin Yararları**

- Organizasyon ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar,
- Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar,
- Kariyer planlamasına olanak verir,
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar (Bilgin, 1996, s.14).

## 1.4 Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecini oluşturmak kolay değildir. Performans değerlendirme süreci, kriterler ve standartların belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının saptanması, değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi, değerlendirme metodunun seçimi, değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin eğitimi ve geri bildirimden oluşur.

### 1.4.1 Kriterlerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Seçilen performans kriterleri işin yapılışında geçerli ve önemli olmalıdır. Bir işin niteliğinin gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel çalışmaya iş analizi adı verilmektedir ( Sabuncuoğlu, 2000, s.52 ). Performans değerlemede kullanılan kriterlerde yukarıda tanımladığımız iş analizi sonucunda gelen bilgiler doğrultusunda saptanır. Ancak, iş analizleri her zaman doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve ek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlemede kabul edilebilir ve kabul edilemez kriterlerin tanımlanması ve geliştirilmesi önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından;

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler,
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler,
- Çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olmak üzere üç grupta toplanır.

#### 1.4.1.1 Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler

Çalışanın istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özelliklerini inceler. Personelin işi yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama, dostça davranma özelliklerini kapsar.

#### **1.4.1.2 Davranışlara Dayalı Kriterler**

İşi yapan kişinin iyi ya da kötü görülen kritik insan davranışlarını içerir. Burada yapılan işin kalitesi, yetki devri, inisiyatif alma, işin yapılma şekli incelenmektedir.

#### **1.4.1.3 Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler**

Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin miktarı veya ne kadar az girdi ile ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar. Örneğin, hizmet edilen müşteri sayısı gibi. Bu kriterle işin nasıl yapıldığında ya da nasıl başarılı olduğundan çok elde edilen ürünler ya da başarılı işler üzerinde odaklanmaktadır.

Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas almaktadır. Örneğin, bir ön büro müdürünün hizmet ettiği müşteri sayısı çıktıdır; aynı çalışanın hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda genel eğilim, kriterlerin seçiminde kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir. Bunun nedeni ise, uzmanlarla kişilik ile ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde kavramların soyut olmasından dolayı ortak bir standart ile ölçümlene yapılmasının mümkün olması ve kişilik ile ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirme yapmanın güç olması ve değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterlerin, kişilik ile ilgili kriterler olması olarak açıklamaktadırlar. Seçilen kriterlerin öznel değil nesnel olması ve iş analizinden gelen bilgiler doğrultusunda düzenlenmesi ve kişisel özelliklerden çok davranışlar üzerinde durması performans değerlendirme sürecini başarıya ulaştırmaktadır.

#### **1.4.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi**

Thornideke ( 1949 )' nin son kriterler olarak adlandırıldığı kavram, hipotik bir kavram olup, bir işin başarısıyla ilgili tüm olası belirleyicileri içerir. Psikometrik teoriye göre, tam kriterlere ulaşılması halinde performansta mükemmellik sonucuna ulaşılabacaktır ( Smither, 1998, s.171 ). Performans değerlendirme ile ilgili örneklerde kriterlerin, çoğu en asgari düzeyde oluşturulmaktadır. Kriterlerin değerlendirilmesi 3 ana başlık içerisinde incelenmektedir.

### 1.4.2.1 Kriterlerin Uygunluğu

Başarının önemli bir parçası olarak uygunluk dikkate alınmıştır. İdeal olarak, yöneticinin çalışanın performansını sadece bilgi, beceri ve uygun olarak değerlendirmesidir. Örneğin, satış temsilcilerinin performansının değerlemede kullanılacak kriterlerin, başka bir departmanın çalışanı üzerinde kullanılması uygun değildir.

Kriter uygunluğu, kişinin yaptığı işin özelliklere uygun kriterlerin kullanılmasıdır. Yapılan işler çok çeşitli olduğu için kullanılan kriterler değışkenlik gösterebilmektedir.

### 1.4.2.2 Kriter Eksikliği

Performansı değerlemek için kullanılan kriterler, başarı için gerekli tüm öğeleri içermiyorsa, kriterlerin eksil olduğu sonucuna varılır. Diğer bir ifade ile, kriter eksikliği performans değerlendirme sırasında değerlendirilmeyen başarılı bir performansın meydana gelmesidir. Performans değerlemede kriter eksikliği, işletmeler için ciddi problemler yaratabilmektedir. Çalışanların performans ve zam beklentilerinin belirgin hedeflere dayandırılmasından sonra temel faktörler değerlendirme sürecinde yer almıyor ise, değerlendirme adil olmayacaktır.

Örneğin, bir satış temsilcisi yüksek satış hacmine ulaşabilir; ancak bununla birlikte sonuçta, düşük performans sonucu ortaya çıkabilir. Çünkü, belirlenen kriterlerde satış temsilcisinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

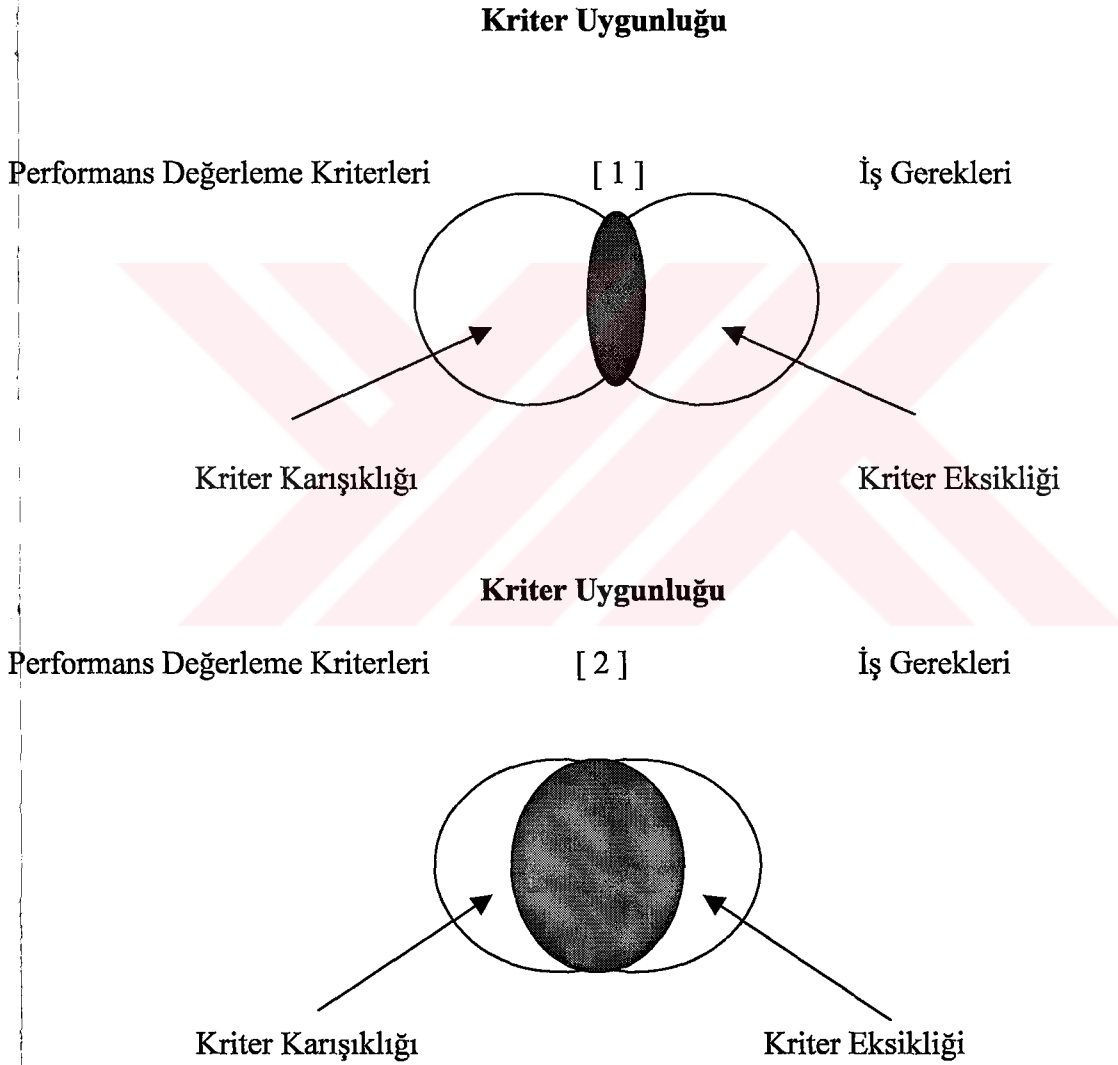
### 1.4.2.3 Kriter Karışıklığı

Performans değerlendirme konu dışı faktörler ortaya çıktığında, kriterlerin karışık olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, kriter karışıklığı iş görenlerin kendi performanslarıyla ilgili olmayan kriterler ile değerlendirildiğinde meydana gelmektedir. Yaygın olarak üç kriter karışıklığı belirlemiştir.

1. Çalışanlar başarı için farklı şanslara sahip olduklarında fırsat faktörü oluşacaktır. Yüksek gelir sağlayan bir satış temsilcisi düşük gelir sağlayanına göre daha başarılı olacaktır. Bu durumda performans için bireysel çaba ve yetenek faktörleri etkili olacaktır.

2. İnsan ilişkileri, performans değerlemenin doğruluğundaki belirsizlikler ve çalışma gruplarına ait etkenler gibi grup özellikleri meydana gelir. Performans çalışma grubu dinamiğinden etkilenir. Çalışanlar verimliliklerini olumlu sosyal ilişkilerini muhafaza etmek için düşünebilirler.

3. Tahmini bilgi eğilimi ise çalışan hakkında bazı bilgileri değerlemez.



**Şekil 1.1 :** Kriter Uygunluğu, Uygunsuzluğu ve Yetersizliği

**Kaynak :** Smither, The Psychology of Work and Human Performance, Longman Inc., USA, 1998 s.171-173



Performans değerleme kriterlerinde karışıklık olduğu zaman, çalışanlar işin başarılı olması için gerekli olmayan kriterlere göre değerlendirilirler. Kriterler eksik olduğu zaman ise, çalışanlar başarılı bir performans için gerekli tüm kriterlere göre değerlendirilirler. Kriterler st üste geldiği zaman iş gereklerine uygun olarak temsil edilirler. Yukarıda ki 1 no’lu grafikte zayıf bir performans değerleme sistemi görülmektedir.

Bu sistemde kriterler iş gereklerini yeterli lde yansıtmamaktadır. 2 no’lu sistem daha iyidir. nkn kriter ve iş gerekleri birbirine uygundur.

### 1.4.3 Standartların Belirlenmesi

Performans değerlemesi işlemi için standartların neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Değerleme işleminin etkili olabilmesi her iş için beklenen sonuçlara bağlıdır. Ortaya konulan kesin standartlar sayesinde benzer işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Performans standartları, hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içermektedir. İlk bilgi “ neyin yapılması gerektiğidir “.

İkincisi ise “ nasıl yapılması gerektiğidir ”. İlk bilgi görev tanımlarını sağlamaktır. İkinci bilgi ise performans standartlarını vermeyi amaçlamaktadır.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlara belirli bir işin yapılması için gerekli zaman, hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı; kalitatif standartlara ise astların faaliyetleri kontrol etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği örnek verilebilir. İşin gerektirdiği ustalık , çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan iş görenin yetenek ve başarısı saptanamaz. Değerleme sonucunda iş gören, çalıştığı iş için oluşturulmuş standarda ulaşmış ise performansı iyi, ulaşmamış ise performansı iyi değil olarak nitelendirilir. Standartlar oluşturulmadığı takdirde performans değerlemesinin yapılmasına olanak yoktur. Performans standartlarını iki başlık altında toplamak mümkündür.

### 1.4.3.1 Performans Standartlarının Türleri

Performans standartları iki başlık altında toplanabilir.

#### 1.4.3.1.1 Karşılaştırılmalı Standartlar

Bu standartlara bağlı olarak yapılan değerlemelerde iş görenler bir birleriyle karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar.

#### 1.4.3.1.2 Mutlak Standartlar

Buna bağlı olarak yapılan değerlendirme yöntemlerinde, üst her iş göreni diğer iş görenlerin performansından bağımsız olarak değerlendirir. Mutlak standartlar da kendi içerisinde kalitatif ve kantitatif olarak ikiye ayrılır. Serbest değerlendirme, kritik olay, kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılmakta, çeşitli kriterler için iş görenlere sayısal değerler verilerek değerlendirme yapılmasında ise kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır.

Standartlar performans değerlendirme süreci için kullanılırken, kişisel gelişimi ve departman gelişimini teşvik etmek, doğruluğu sağlamak, kullanılan metodların ve sonuçların değişmemesinin sağlamak ve diğer organizasyonlar ile karşılaştırma imkanı vermek gibi amaçlara da hizmet etmektedir.

### 1.4.4 Faktör Seçimi

Performans değerlemesinde kullanılacak olan yöntemle ilgili olarak faktörlerin açıklıkla belirlenmesi gerekir. Değerlemede alınacak faktörlerin bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunlar:

- Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini göstermelidir.
- Faktörler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Faktörler, iş görenlerin temel nitelik ve nicelikleri, iş bilgisi iş görenin davranışları, iş görenin kişisel özellikleri şeklinde belirlenebilir.

#### **1.4.5 Değerlemeyi Kim / Kimlerin Yapacağını Belirlenmesi**

Bir işletmede, performans değerlendirme çalışması çeşitli kişiler tarafından yapılabilmektedir. Bu kişiler bağlı bulunulan yönetici, iş arkadaşları, müşteriler, astlar ve kişinin kendisi olabilir.

##### **1.4.5.1 Değerlemenin Bağlı Bulunulan Yönetici Tarafından Yapılması**

En yaygın uygulama iş görenin bağlı olduğu yönetici tarafından değerlemesinin yapılmasıdır. Bunun nedeni bağlı olunan yöneticinin iş göreni en yakından tanıyan kişi olması ve gözleme imkânının bulunmasıdır. Astlar, işletmedeki kariyerlerinin gelişiminde bağlı buldukları yöneticilerin karar vermesini isterler ( Werther, Davis, 1995, s. 281 ). Bağlı bulunulan yönetici, iş görenin gelişim sürecini en iyi bilen kişidir. Ancak iş görenler yöneticilerinin ödül ve ceza yetkisini açıkça görmekten ve bunun performans değerlemede kullanılıyor olmasından rahatsızlık duyabilirler. Yeterli geri bildirim yapılmıyor ise, iş gören performansı hakkında bilgi sahibi olamayacaktır. Cezalandırma durumunda iş gören ve yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilir. Bu nedenlerden dolayı objektif bir değerlendirme yapılmaması gibi bir engel söz konusudur.

Bağlı bulunulan yöneticisinin yanı sıra, daha fazla yönetici tarafından yapılmasıdır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece birinci yönetici tarafından elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir.

##### **1.4.5.2 Kendi Kendini Değerleme**

İş görenin kendi kendini değerlemesi yaklaşımı günümüzde artmaktadır. Bu yaklaşımın amacı iş görenin performansı hakkında ne düşünüldüğünü öğrenmek ve iş göreni teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır. Kendi kendini değerlemede, sonuçların gerçeği yansıtması için, bireyin kendi kendini değerleyecek bilince ve sorumluluğa ulaşması gerekmektedir. İş görenin kendi kendini değerlemesi öteki değerleyen kişiler ile birlikte kullanıldığında, iş görenin

performansı hakkında ve kendi seviyesini nerede gördüğü hakkında bilgiler verecektir. Bunun sonucunda iş görenin gelecek dönem amaç ve hedefleri belirlenirken elde edilen bu veriler kullanılacaktır.

#### **1.4.5.3 İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme**

Bu yaklaşımda iş gören ile aynı seviyede olan iş arkadaşından bilgi almaktır. Yönetici her zaman iş göreni gözlemleyemediği için iş arkadaşları iş gören hakkında bilgi kaynağıdır. Çünkü işin gereklerini ve gerekli olan becerileri bilmelerinden dolayı iş görenin performansını değerleyebilirler. Bu yaklaşımın sakıncaları ise, iş arkadaşlarının arkadaşlık ilişkilerinden dolayı objektif değerleyemeyebilir ya da iş görenler arasında çekişme varsa objektif değerleyemeyebilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sonucunda verilecek olan terfi ve ücret artışı kararlarının sadece iş arkadaşları tarafından değerlemeden gelen sonuçlara dayandırılmaması uygun olacaktır.

#### **1.4.5.4 Astlar Tarafından Değerleme**

Bu yaklaşım genellikle yöneticilerin değerlemesinde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler astları tarafından değerlendirildikleri için hoşnut olmamaktadırlar. Astlar tarafından değerlemeden gelecek olan sonuçların gerçeği yansıtabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları gerekir.

Aksi takdirde astların kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığına bakılarak, işletme hedefleri göz ardı edilerek değerlendirilebilir. Astlardan gelen sonuçlar yorumlanırken dikkatli davranılmalıdır.

#### **1.4.5.5 Müşteriler Tarafından Değerleme**

Bu yaklaşım özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmiştir. Hizmet alan kişilerin işletme ve personel hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve aksayan yönler bulunuyor ise düzeltmek için önlemler almak amaçlanmıştır. Ancak, müşterilerden doğru bilgileri almak oldukça zor olmaktadır. Çünkü, müşteriler çok memnun ya da hiç memnun olmayabilirler. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri iş

göreni değerlerken objektif olmalarını engelleyici bir unsur olabilmektedir. Buradan elde edilecek bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi konularda veri oluşturmaktadır.

Ayrıca performans değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, işlere ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak belirlenir. Ancak tüm işletmelerde performans değerlendirme sürecinde insan kaynakları bölümü taraf olarak yer almaktadır.

#### **1.4.6 Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi**

Performans değerlemesi, zaman olarak uzun bir süreyi gerektirmektedir. Değerleme çalışmalarını sık aralıklarla yapmak kadar seyrek aralıklarla yapılmasında yararlı sonuç vermez. Her iki durumda da değerlemeye tabi tutulan iş görenin gelişmesi için gerekli olan geri bildirim kullanılmayabilir.

Değerleme dönemleri belirlenirken, iş görenin işe başlama tarihi baz alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenecek aralıklarla bu işlem yapılır. Bu aralıklar, genellikle altı ayda bir, yılda bir veya iki yılda bir şeklinde görülmektedir ( Aldemir, Ataol, 1993, s.220 ).

#### **1.4.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağıının Belirlenmesi**

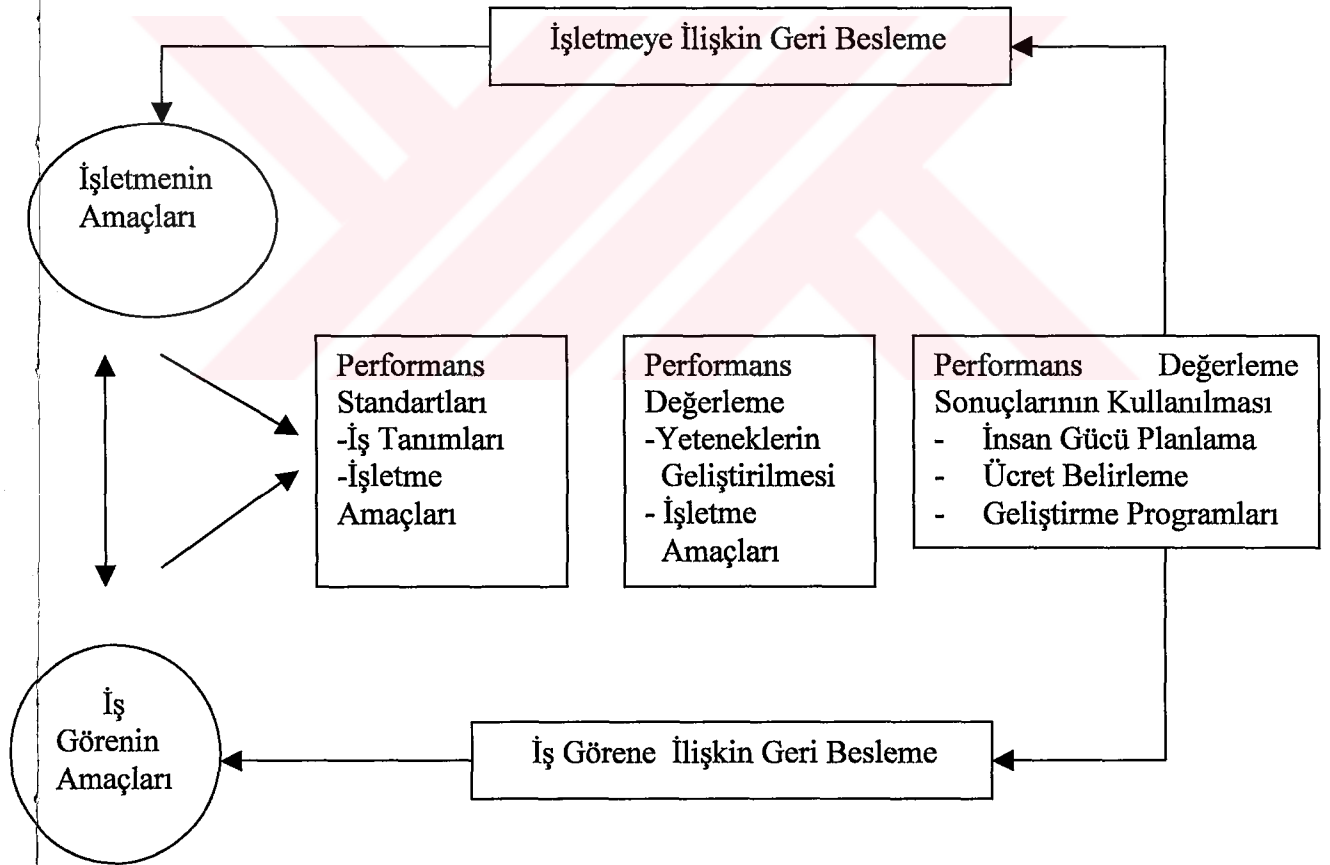
Değerlemenin yapılabilmesi için gerekli standartlar, faktörler, değerlemeyi yapacak olan kişiler ve değerlendirme aralıkları belirlendikten sonra, değerlendirme nasıl yapılacağıının, başka bir deyişle hangi yöntem ile yapılacağıının belirlenmesi gerekir.

#### **1.4.8 Değerlemeyi Yapacak Olanların Eğitimi**

Bu aşamada, performans değerlemesini yapacak olan kişiler, kullanılacak olan değerlendirme yöntemleri, standartları ve faktörleri hakkında bilgi sahibi olmaları amacıyla eğitime tabi tutulurlar. Bu eğitim sırasında kendilerine, objektif olmaları, duygusal çevrede değil mantıksal çerçeve içerisinde değerlendirme yapmaları gerektiği açıklanır. Performans değerlemesinin amacına ulaşabilmesinde değerlendirme yapacak olanların eğitilmeleri şarttır.

#### 1.4.9 Yöneticilere ve İş Görenlere Bilgi Verme

Değerleme sonucunda, iş görenlerin başarı durumları ile ilgili elde edilen bilgiler analiz edilir. Performansın iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirilmiştir. Değerleme sonucunda iş görenlere iletilmesi uygun bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Değerleme sonucunda elde edilen bilgiler farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılır. Örneğin, insan kaynakları departmanı elde ettiği bilgileri değerlendirme, işe yerleştirme, eğitim ve oriyantasyon, ücret ve terfi çalışmalarında kullanılabilir ( Werther, Davis,1995, s.341 ). Şekil 1.2 performans değerlendirme sürecini göstermektedir;



Şekil 1.2 : Performans Değerleme Süreci

**Kaynak:** Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, 1991, s.170

#### 1.4.10 Performans Değerleme Yönteminin Seçimi

Performans değerlendirme yönteminin seçimine karar vermek oldukça zor bir iştir. Her yöntemin diğer bir yöntemle göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Ayrıntılı bir analiz yapılarak, en uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu değerlendirme yöntemi seçilirken genellikle, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi değerler ölçüt alınmaktadır.

#### 1.4.11 Performans Değerleme Sonrası Görüşmeler

Performans değerlendirme sisteminde, geri bildirim uygulanması, performans değerlendirme sistemini başarıya ulaştıracaktır. Geri bildirim sistemi, hem iş gören hem de performans değerlemesini yapacak kişinin karşılıklı görüşmesine dayanır. İşletmelerde performans değerlendirme görüşmesi, temelde yönetici ile değerlemesi yapılan iş gören arasında, zamanla iş gören tarafından geliştirilmesi gereken bireysel özelliklerin, giderilmesi gereken yetersizliklerin açıkça saptanmasıdır ( Erdoğan, 1991, s. 226 ). Değerleme sonrası görüşmeleri de bu doğrultuda bir beklenti taşımasına rağmen işletmelerin çoğunda yapılmamaktadır. Yapılmama nedenlerinin başında iş görenlerden performansı düşük çıkanların demotive olmalarından çekinilmesi gelmektedir.

İş gören sayısının da fazla olması görüşme yapılmasını engelleyen bir başka noktadır. Ancak, performans değerlemesinin amacına ulaşabilmesi için görüşme yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme görüşmesinin hem işletmeye hem de iş görene fayda sağlaması için belirlenen amaçlar;

- İş görenin mevcut olan olumlu tutumlarını geliştirmek,
- İş görenin performans hedefleri üzerinde anlaşmaya varmak,
- Görüşme yapılan iş görenin özellikle güçlü yönlerini saptamak,
- İş görenin geliştirilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını belirlemek,
- İş görene ücret ve terfi kararlarını iletme,
- Gelecekte iş görenden beklenen performans düzeyini ortaya koymak,
- İş gören-yönetici ilişkisini geliştirmektir.

### **1.4.11.1 Performans Değerlendirme Görüşmesi Süreci**

#### **1.4.11.1.1 Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması**

Performans değerlendirme görüşmesi, görüşmeye hazırlık ve görüşme olmak üzere iki adımdan oluşmaktadır ( Uyargil, 1994, s.49 ).

##### **1.4.11.1.1.1 Hazırlık Aşaması**

1. Yönetici değerlendirmeye ait verileri toplar: yönetici, iş görenin ortaya koymuş olduğu performans düzeyi ile mevcut standartların karşılaştırmasını yaparak, iş görenin olumlu ve olumsuz yönlerini saptar. Objektif olabilmek için ilgili diğer kişilerin de görüşleri alınır.
2. Değerleme görüşmesi için yer ve zaman belirlenir. Değerleme görüşmesinin resmîyetinin ve geçerliliğinin korunması için görüşme yeri ve zamanı iş görene daha önce bildirilmelidir. Bu yolla, görüşme zamanına kadar iş görende hazırlanabilmelidir. Görüşme yapılacak olan mekan sessiz olmalıdır. Görüşme iş görenin kendisini rahat hissedebilmesi için yöneticinin veya iş görenin odasından değil tarafsız bir mekanda gerçekleşmelidir. Görüşme süresi konusunda yeterli süre ayrılmalıdır.
3. Kendi kendini değerlendirme formunun doldurulması : İş görenin kendi kendini değerlendirme formunun doldurması sağlanmalı ve bu sürecin önemi kendisine anlatılmalıdır.
4. Performans değerlendirme formu yönetici tarafından doldurulmalıdır. Eğer kullanılabilir ise iş görenin kendi kendini değerlendirme formundan yararlanılmalıdır.
5. Yönetici hangi konuları, hangi sıra ile ele alacağını, görüşme ortamının nasıl olacağını planlamalıdır.



#### 1.4.11.1.2 Görüşme Aşaması

1. Arkadaşça ve rahat bir atmosferin yaratılması yönünden

-Yan yana oturma

-Göz temasını kurma

-İş görenin performansını dürüst olarak anlatma ve üzerinde tartışma, amaçları ve gündemde olan konuları belirleme, negatif bir anlatım yerine pozitif öğeler içeren bir anlatımın benimsenmesi,

-İş göreni dinleme, açıklamalar yapma.

2. Performans değerlendirme formunun kullanılması,

3. Tartışmanın başlaması: İş görenin güçlü ve zayıf olduğu hususların tartışılması

-Performans değerlendirme formunun okunmasından kaçınılmalı, iş görene performansını nasıl gördüğü sorulmalı,

- Cevabı "Evet" veya "Hayır" olan sorulardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.

4. Görüşmede iş görenin performansı dışında tartışma yapmaktan kaçınılmalı,

5. Eğer iş gören sorunlu alanlara katılmıyor ise bunun sebebini açıklamalı,

6. Hangi alanlarda gelişmeye ihtiyacı olduğu planlanmalıdır. Bu planlama belirgin ve gerçekçi olmalıdır.

7. İş görene , işletme performansı konusunda bilgi verilmelidir.

8. Pozitif bir yaklaşım ile konu özetlenmeli ve iş görenin işletme için vazgeçilmez olduğu kendisine hissettirilmelidir.

Görüşme aşamasından sonra görüşme safhaları ve iş görenin performansı kayda geçirilir.,

#### 1.4.11.1.2 Performans Değerleme Görüşmesi Tipleri

Performans değerlendirme sonrası görüşmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

**1. Yeterlidir / terfi eder görüşmesi:** Bu tür görüşmeler, performans değerlendirme sonucu yeterli görülen, terfi etmesi ve ücretinin artırılması uygun olan iş görenler ile yapılır. Bu tür görüşmenin temelinde iş görenin yeni konumu ile ilgili işlere hazırlanması için gerekli olan eğitim ve benzeri çalışmaların saptanması oluşur.

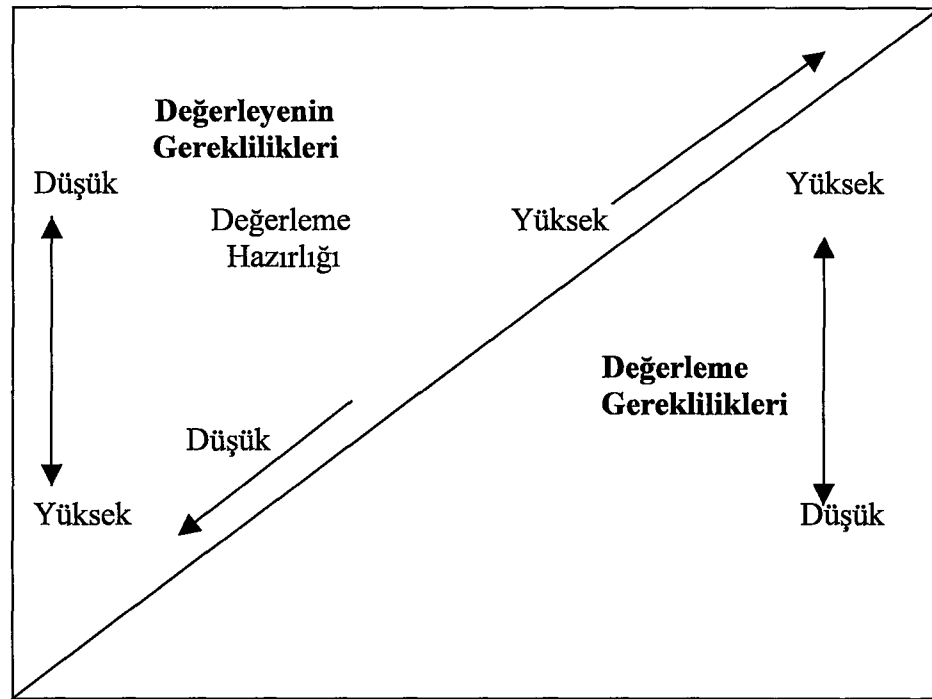
**2. Yeterli / terfi edemez yaklaşımı içerisinde olan görüşme :** Bu durumda iş gören performans açısından yeterlidir, ancak terfi etmesi mümkün değildir. Bunun sebepleri olarak kadroların dolu olması, kıdem ve eğitim faktörleri görülmektedir. Bu tür görüşmelerin temel amacı iş görenin yetişmesi veya geliştirilmesi için fikir üretmesi değil, mevcut olan performansını sürekli kılmaktır. Bunun içinde yeni motivasyon faktörlerinin bulunması doğru olacaktır. Örneğin, ilave tatiller iş açısından özel yetkiler gibi

**3. Yetersizdir / düzelebilir görüşmesi :** İş görenin performansı olması gerekene göre yetersizdir ancak düzelebilir görüşü hakimdir. Bu tür görüşme kolay değildir ve iyi hazırlanması gerekir. Aksi takdirde iş gören yetersizliğini kabul etmekte direnecek, iş gören ile yönetici arasında sürtüşme ortaya çıkacaktır.

Bu görüşmelere ek olarak yetersizdir / düzeltilemez görüşmesini de eklemek mümkündür. Ancak, böyle bir yaklaşım çoğu kez yapılmaz. Zira, bu tür görüşme işletmeye ve kısa dönemde iş görene bir yarar sağlamaz. Yönetim böyle bir görüşme yerine karar alıp uygulamayı tercih etmelidir.

#### 1.4.11.1.3 Değerleme Görüşmesi Yaklaşımları

Değerleme görüşmesini yapacak kişi çeşitli görüşme tarzlarından bir tanesini seçebilir. Görüşme tarzları değerlendirme sürecine katılma derecesine göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmayı şekil üzerinde gösterecek olursak;



Açıkla- Açıkla ve İkna Et –Açıkla ve Dinle- Sor ve Açıkla- Ortaklaşa Problem Çözümü- Sor ve Dinle

Şekil 1.3 : Görüşme Yaklaşımları

**Kaynak :** Foot, M., Hook, C., *Introducing Human Resources Management*, 1999, s.243-244

1. Açıkla : Ölçeğin en solunda bulunan “ açıkla yaklaşımı “ az gerekliliğe yer vermektedir. Bu yaklaşımda otokratik olarak tanımlanan yönetici, iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini anlatmakta ve buna bağlı olarak görüşme kısa sürmektedir. İş göreni performansı ile ilgili olarak açıklık getirmemekte ve iş görenin gelişimi ile ilgili plan ve programlar yapılmamaktadır.
2. Açıkla ve ikna et : Bu yaklaşımda yönetici söz alır ve iş göreni adil bir biçimde değerlendirildiği konusunda onu ikna etmeye çalışır. Ancak yine de , iş gören görüşmeye katılımı sınırlıdır.

3. Açıkla ve dinle : Bu yaklaşımda yönetici iş gören performansının nasıl olduğu konusunda konuştuğundan sonra, kendi hakkında söyleyeceklerini dinler. Bu yaklaşımda katılım ve öz denetim hakkı verilmekle birlikte kontrol yine yöneticidedir.
4. Sor ve açıkla : Yönetici sorular sorarak değerlendirme sürecine daha yüksek bir katılımı bulmasını sağlar. Birlikte hedefler belirlenerek görüşme sona erer.
5. Ortaklaşa problem çözümü : Değerleme görüşmelerinde bu yaklaşım önerilir. Bu yaklaşımda yönetici ve iş görene eşit konuşma olanağı verilmektedir. Gerçekleşen performans düzeyi ve gelecekte gerçekleşecek olan performans düzeyi konusunun incelenmesi fırsatını verir. Yönetici, iş göreni kariyeri konusunda cesaretlendirir.
6. Sor ve dinle: Bu yaklaşımda yönetici soru sormak suretiyle çalışanın yanıtlarını dinler. Kontrol mekanizması yöneticinin elindedir. Performans ile ilgili bilgiler sağlamanın yanında hedeflerin belirlenmesi de sağlanır.

#### 1.4.12 Performansın Geliştirilmesi

Performansın geliştirilmesi için öncelikle yetersiz performansın nedenlerini ortaya çıkarmak gerekir. Performans yetersizliğine neden olan faktörler 4 grupta ele alınmaktadır (Tarcan, 2001, s.75 ) :

##### 1. İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler:

- Kadrolama hataları,
- Eğitim yetersizliği,
- Yetersiz istihdam uygulamaları,
- Başarılı olamayan yönetim,
- Raporlamanın olmaması.

##### 2. İş ile ilgili faktörler :

- Açık olmayan iş gerekleri,
- İşten bıkkınlık,

- İşletmede yükselme olanağının az olması,
- İş arkadaşlarıyla anlaşamama,
- Güvenli olmayan iş koşulları,
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği becerilere sahip olmamak.

### 3. Kişisel faktörler :

- Aile sorunları,
- Maddi sorunlar,
- Ruhsal bozukluklar,
- İşin yapılmasına engel olabilecek fiziksel özürler,
- İşin ahlakının olmaması,
- İşini daha iyi yapabilmek için gereken çabayı göstermemek.

### 4. Dış faktörler:

- İş yaşamında aşırı rekabet,
- Yasal kısıtlamalar,
- Yönetici-İş gören çatışması.

#### 1.4.13 Yetersiz Performansın Giderilmesi

Yukarıda açıklanan nedenlerden kaynaklanan yetersiz performans, yapılan işin kalitesine yansıtacak , dolayısıyla işletmeye ve kişiye zarar verebilecektir. Yetersiz performans ; eğitim, işlerin yeniden tasarlanması, iş görene danışmanlık sağlanması, disiplin programlarının oluşturulması vb. ile giderilebilir. Aşağıda bu konulara ayrıntılı olarak değinilmektedir.

**1.4.13.1 İş Görenin Eğitimi:** Yeterli performans göstermeyen iş gören, işi yapmak için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip değilse eğitime tabi tutulması gerekecektir. Eğitim, hizmet içi ve hizmet dışı olmak üzere iki şekilde olabilir. Hizmet içi ve dışı eğitimde amaç iş görenin başarısını arttırmak kadar terfi edecek olan iş göreni yeni işine hazırlamaktır. İş görenin hizmet içi eğitimi ; yetki devri, rotasyon, kıdemli bir iş gören yardımı ile olabileceği

gibi hizmet dışı eğitim olarak da; konferanslar, seminerler, kurslar, gezi- gözlem ile de olabilir. İş gören için ne tür bir eğitim programı düzenleneceğine karar verilebilmesi için iş görenden beklenen değişimin ne olduğunun ortaya konması gerekir.

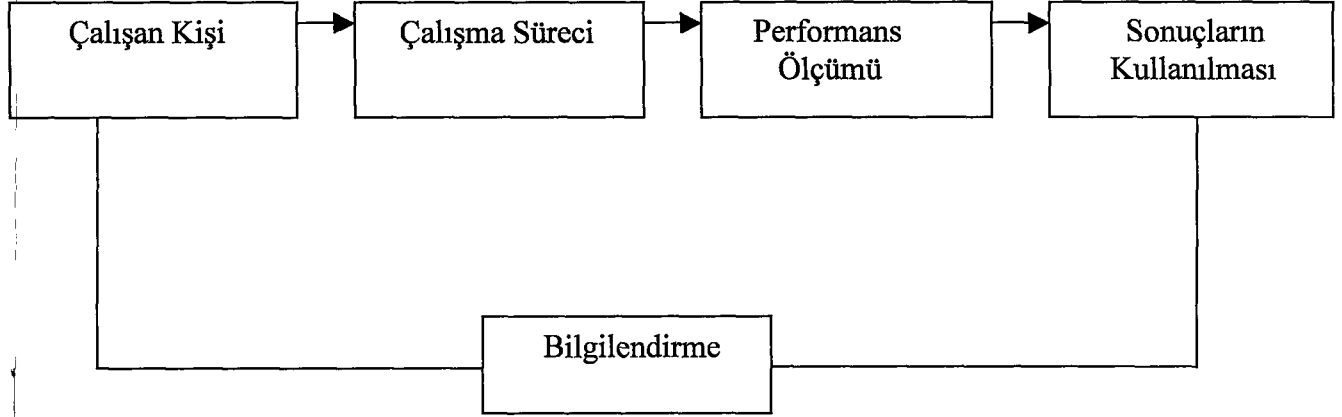
**1.4.13.2 İşlerin Yeniden Tasarlanması :** Yetersiz performans işe uyumsuzluktan da kaynaklanıyor olabilir. İş görenin bilgi ve yetenek düzeyi işin gerekliliklerine göre yüksek ise, iş gören işi anlamlı bulamayacaktır ya da tersi olarak düşük ise yine anlamlı bulamayacaktır. Bunun sonucunda iş görenin, iş şevki kaybolabilmektedir. Bunu gidermek için iş zenginleştirme çalışmalarına gidilebilir.

**1.4.13.3 Danışmanlık :** Performans yetersizliklerini ortadan kaldırmak için iş görene danışmanlık yapılması gerekir. Danışmanlık yapılacak olan konuların başında engelleme, çatışma ve stres gelmektedir. Engelleme, iş görenin günlük işleri esnasında amacına ulaşmasına engelleyecek durumların ortaya çıkmasıdır ( Werther, Davis, 1995, s. 562-565 ). Danışmanlık süreci, iş görene bilgi ve beceri kazandırmanın yanında, iş görenin tutum ve davranışlarını da değiştirmeyi amaçlar. Danışman iş görene güven vererek iş gören üzerindeki gerilimin azaltılmasına yardımcı olur.

**1.4.13.4 Disiplin Programları Uygulanması :** Yetersiz performansın giderilmesi konusunda danışmanlık ve eğitim yeterli olmuyor ise, disiplin programlarına gerek duyulur. Disiplin programları önleyici ve düzeltici olmak üzere iki tür olabilir. Önleyici disiplin programında her hangi bir durum oluşmadan gerekli önlemler alınması öngörülmektedir. Düzeltici disiplin programında ise, kurallara uyulmadığında kişiye verilecek disiplin cezaları gündeme gelir. Verilecek olan cezalar iş görenlere uyarılmadan verilmemelidir. Ceza verilecekse, olumsuz davranışın ardından verilmemelidir. Verilecek olan cezalar tutarlı olmalıdır. Ceza kişisel olmamalıdır.

#### **1.4.14 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması**

Performans değerlendirme çalışması zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda hedeflenen kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve iş görenleri yeni çabalar için cesaretlendirmektir.



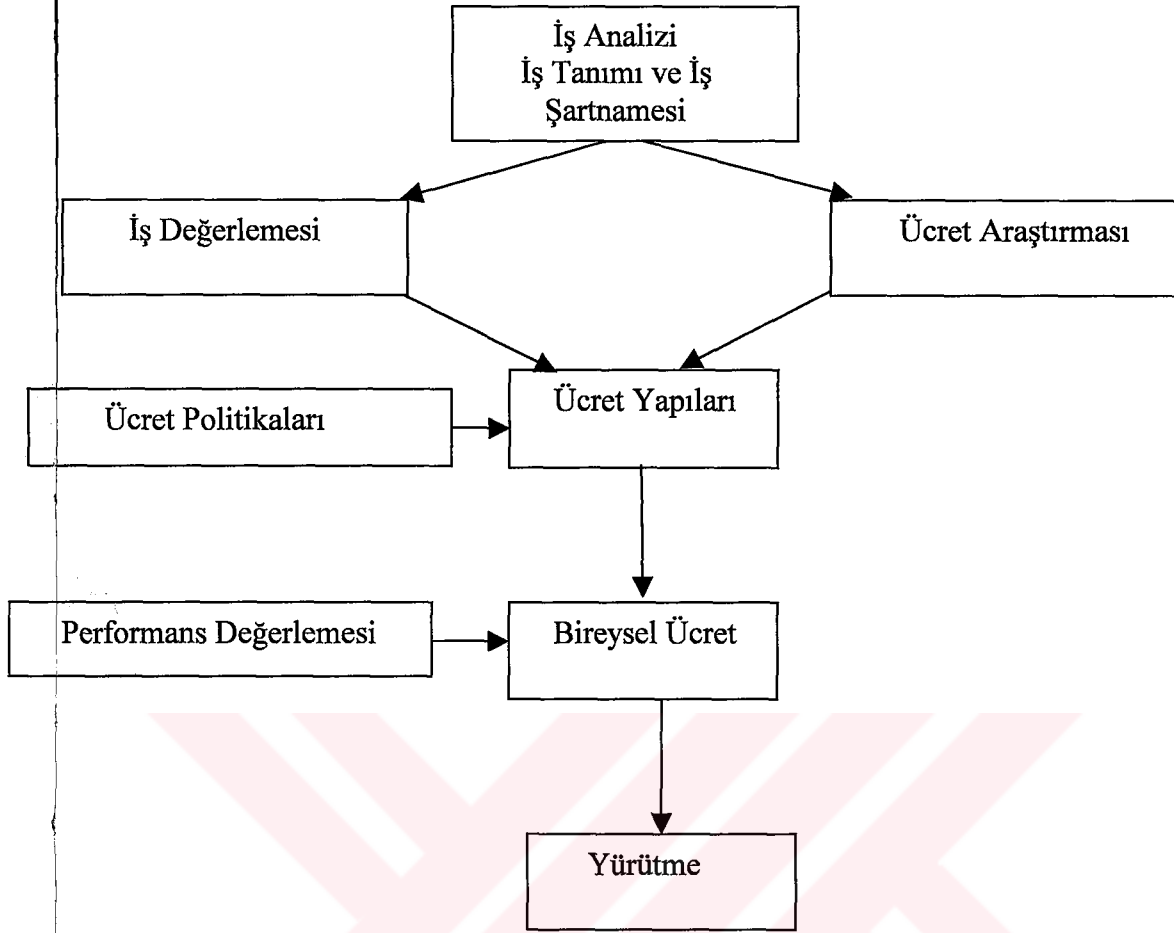
**Şekil 1.4 : Performans Değerleme Süreci**

**Kaynak:** Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000, s. 337

#### 1.4.14.1 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

##### 1.4.14.1.1 Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. İş görenlerin maddi kazançlarının oranı ile performansları arasında ilişki bulunmaktadır. Ücretin motive edici bir faktör olduğu bilinmekte ve performansa dayalı ücret yönetimi çalışmalarına rastlanmaktadır. Performansa dayalı ücret yönetiminin uygulanabilmesi için performansın nitel ve nicel yönden ölçülebilir olması gerekir. Performansa dayalı ücret yönetimi iş görenlerin yetkinlik düzeyinin yükseltilmesini amaçlamalıdır. Bu nedenle, her iş gören için performans ölçümüne dayalı bir gelişme planı hazırlanmalıdır. Performans değerlendirme sonucunda yüksek performans gösteren iş görenin bu performansı ücretine yansıtılır. Şekil 1.5 ücret yönetimi sürecinde performans değerlemenin yerini göstermektedir.



Şekil 1.5 : Ücret Yönetim Sistemi

**Kaynak:** Mathis, R.L., Jackson, R.H., Personel and Human Resources, USA, 1994. s.369

Performans sonucuna dayalı olarak yapılan ücret artışının temel amacı, işletme için değerli olan iş görenleri motive etmek ve işletmede kalmasını sağlamaktır. Ücret yönetimi sistemlerinde ortaya çıkan başlıca sorun sistemin adil bir sistem olup olmamasıdır. Çünkü, iş gören aldığı ücreti performansının karşılığı olarak görmez ise adalet duygusu sarsılır. İşletmeleri performansa dayalı ücret yönetimine yönelten nedenler arasında, stratejik hedefleri başarmak, verimlilik, kalite ve karlılık gibi konularda işletmenin daha yüksek performansa erişmesini sağlamak ya da iş gücü maliyetlerini arttırmadan yüksek performansı ödüllendirmek sayılabilir.



#### 1.4.14.1.2 Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ait deneyim ve faaliyetlere ilişkin olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Kariyer kavramı, insanın belirli gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir ifadedir.

Kariyer geliştirme ise, iş olanaklarının belirlenmesi, iş görenlerin çeşitli açılardan çalışma yaşamı boyunca değerlendirilmesi, iş analizlerinin yapılması, danışman ve yönetici kavramının yerleştirilmesi, staj olanaklarının sağlanması ve insan kaynakları politikalarının üretilmesini içerir ( Aydemir, 1999, s.9 ).

Özellikle meslek hayatının ortalarına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış iş görenlerin becerilenin güncelleştirilmeleri, performansı yükseltmek ve çalışanları işletmede tutmak açısından önemlidir ( Palmer, 1993( b ), s.82 ).

Kariyer yönetiminde işletme,

Nereye gitmek istediğini ve erişmek istediği noktaya nasıl ulaşmayı planladığını iş görenlere açıkça iletme ,

İş görenleri, içinde bulunulan iş kolu ve yapılan iş hakkında mümkün olan tüm bilgiyi elde edilmesini sağlamak,

İş görenlerin yeni kariyer girişimlerini tam ve tarafsız olarak yanıtlamalı,

İş görenlerin mevcut performans düzeyleri hakkında geri bildirim sağlamalıdır ( Acar, 1999, s.44 ).

Kariyer yönetimi iş göreni ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasının sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerim planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi, iş görenlerin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yönetimi, iş görenin işletme içindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere yönlendirilmesini içeren zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan iş gören kariyerinin geliştirilmesi ve daha üst kademelere hazırlamaları söz konusu olmaktadır. Organizasyon açısından, iş görenin potansiyeli belirlenerek işletme hedeflerine uygun bir kariyer planı

oluşturmak, bireyin yeteneklerini belirleyerek, işletmenin kendisine verdiği hedeflere ulaşmasında ortaya çıkabilecek eksiklikleri eğitim ile önceden giderebilmek, performansı değerleyerek işletme hedeflerine ulaşmada yararlanılan pozitif değeri gözlemleyebilmek konuları kariyer yönetimi süreci içerisinde yer alır.

Bireysel açıdan irdelendiğinde kariyer planı kişisel tatmini sağlayabilecek ve destekleyecek, sahip olunan tecrübe , bilgi, beceri ve başarılar doğrultusunda yükseltilecek bir performans sistemidir.

#### **1.4.14.1.3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler iş görenlerin eğitim ihtiyaçlarını da ortaya koymaktadır. Bu veriler iş görenlerin zayıf ve güçlü olduğu yönleri ve yetersizliklerini ortaya koymak için kullanılır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile bireysel performans arasındaki farktır. Performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen iş görenin mevcut performansı istenen performans düzeyi ile karşılaştırılarak aralarında fark olup olmadığına bakılır. Şayet fark var ise, bu farkın bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, motivasyon eksikliğinden mi, ücret veya benzeri eksikliklerden mi kaynaklandığı araştırılır. Aradaki fark eğitim eksikliğinden kaynaklanıyor ise, iş görenin eksik olduğu yönlerin giderilmesi için eğitim programları düzenlenerek iş görenin katılımı sağlanır.

#### **1.4.14.1.4 Rotasyon**

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler ile iş görenin daha yüksek performans göstereceğine inanılan başka bir göreve rotasyonu söz konusu olabilir. Rotasyon ile yeni görevini öğrenmeye başlayan bir iş gören daha yüksek performans düzeyi gösterebilir. Böylece aynı işletme içerisinde farklı bir görevde iş görenden yararlanır.

#### **1.4.14.1.5 Sözleşmenin Yenilenmesi ya da İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler, iş görenin işinden çıkartılma kararında kullanılabilir. Ancak bu veriler bu derece önemli bir karar için tek temel

oluşturmamalıdır. Bu durumun tersi olarak da yüksek performans gösteren iş görenlerin de sözleşmesi yenilenebilir. Yüksek performans gösteren iş görenin emeğinin karşılığını görmesi kadar işletmenin performans beklentilerinin altında kalan iş görene yönelik gerekli tedbirlerin alınması da doğal karşılanmalıdır.

## **1.5 Performans Değerleme Yöntemleri**

İş görenlerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda ve çeşitli yöntem vardır. İlgili yazın incelendiğinde, değerlendirme yöntemlerinin çok farklı yaklaşımlarla çok farklı şekillerde gruplandırıldıkları görülmektedir.

### **1.5.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda değerlemeler iş görenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları esasına dayanmaktadır. İş görenlerin performans düzeylerine göre sıralandıkları bu yaklaşımın ana amacı, sıralamayı en objektif ve en doğru olarak yapmaktır.

#### **1.5.1.1 Sıralama Yöntemi**

İş görenlerin yönetici tarafından başarılarına göre sıralanması esasına dayanan bu yöntem uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda iş görenin çalıştığı organizasyonlarda uygulanma şansı yüksektir. Sıralamada, işin değişik öğelerine göre özel değerlemeler yapmak yerine, iş görenler genel bir değerlemeye tabi tutulurlar. Bu yöntem kendi içinde aşağıdaki yöntemlere ayrılmaktadır.

##### **1.5.1.1.1 Basit Sıralama Yöntemi ( Simple Ranking )**

Bu yöntemde yönetici iş görenleri basit bir yöntemle göre en iyiden / başarılıdan en kötüye / başarısızla doğru sıralar. Bunun için yöneticinin öncelikle en iyi ve en kötü iş görenleri seçmesi ve hepsi tamamlanıncaya kadar aynı yöntemle iş görenleri sıralaması gerekir. Basit sıralama yönteminin başka bir çeşidinde ise, yönetici iş görenleri iyi, kötü ve orta gibi belirlenmiş alt gruplara 1/3 oranında olmak üzere dağıtabilmektedir.

### 1.5.1.1.2 Çift Karşılaştırma Yöntemi ( Paired – Comparison Technique )

İş görenlerin daha düzenli biçimde birbirleriyle karşılaştırılmalarına ve sıralanmalarına olanak sağlayan bu yöntemin basit sıralama yöntemine göre daha gerçekçi ve objektif olduğu söylenebilir. Bu yöntem gruptaki her iş göreninin, ikili karşılaştırma serisi içinde gruptaki her iş görenle tek tek karşılaştırılması esasına dayanır.

Bu yöntemde, iş görenlerin adları yazılı olan kağıtları kullanmak kolaylık sağlar. Her defasında bir başka iş görenle karşılaştırılan iş görenin performans düzeyinin, karşılaştırıldığı iş görenin performans düzeyinden daha yüksek olup olmadığı kaydedilmektedir. Bu kayıtlar, karşılaştırmalar bittiğinde gerekli sıralamanın yapılmasını sağlamaktadır.

Değerlenecek iş gören sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından yöntemin uygulanması, çok zaman ve çaba gerektirecektir. Burada N 'i değerlendirilecek iş gören sayısı olarak kabul edersek, yapılacak karşılaştırmaların sayısı  $N(N-1) / 2$  şeklinde formüle edilebilir.

Günümüzde bu yöntemin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Karşılaştırma yöntemlerinin önemli bir sakıncası, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iş görenlerden kimin kimden üstün olduğu söylenebildiği halde, birbirlerinden ne kadar az ya da çok üstün olduğunu söylemenin çoğu zaman mümkün olmamasıdır. Ayrıca, bu yöntemin de subjektif tarafları bulunmakta, yöneticinin tanıdığı iş görenleri daha yüksek performans düzeyinde değerlemesi nedeniyle, tanıma hatasının yöntemin bünyesinde bulunduğu söylenilmektedir.

Ayrıca, iş gören yetenek ve başarılarının parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Bu yöntemde önemli bir boşlukta iş görenin hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişi.

Bir gruptaki iş görenlerin performansları birbirine ne kadar yakın ve ne kadar iyi olsa da, bazıları haliyle üst noktalarda, bazıları da en aşağıda yer alacaktır. Yöneticilerde bu çeşit mukayeseler yapmaya genellikle istekli değildirler. Ancak bu sorunlarına rağmen organizasyondaki iş gören sayısı az ve bütçe sınırlı ise, karşılaştırma yöntemleri iş görenler arasındaki farklılıkları belirlemede çok yararlı bir araç olabilirler.

### 1.5.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi ( Forced Distribution Method )

İş görenleri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan diğer bir yöntemde , Zorunlu Dağılım Yöntemidir. Bu yöntemde, yöneticiler iş görenleri belirli yüzdeler içinde çeşitli başarı gruplarına dağıtmak zorundadırlar. Zorunlu dağılım esas itibarıyla yöneticilerin yaptıkları değerlemelerde belirli ya da yüksek derecede puan veya ifadelere yönelmelerini önlemeye yöneliktir.

Her organizasyonda iş görenlerin işteki başarıları bakımından normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım gösterdikleri varsayımından hareketle, bu yöntemde yönetici , iş görenleri yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

**Şekil 1.6:** Beşli Dağılım Skalası

**Kaynak:** Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s. 211

Bu yöntem tekdüze bir uygulamayı mümkün kılmakla beraber, bir takım sorunları da bünyesinde bulundurmaktadır.

Zorunlu dağılım yönteminde her şeyden önce yönetici, performans düzeyleri aynı olan iş görenler arasında bile ayırım yapmaya zorlanılmaktadır. Bu yöntemde bir gruptaki tüm iş görenlerin performans düzeyleri yüksek olsa bile belli bir sayının en alt gruba yerleştirilmesi gerekmektedir.

Her organizasyonda iş görenlerin performans düzeyleri bakımından normal bir dağılım gösterdiklerini varsaymak özünde önyargılı davranmaktan başka bir şey değildir. Ayrıca çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin

%10'nun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin de başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının da bir göstergesi olacaktır.

Bu nedenle, zorunlu dağılım yönteminin, örneğin Tiffin' in ileri sürdüğü gibi tümüyle kusursuz, nesnel ve güvenilir olduğu söylenemez ( Uyargil, 1994, s.213 ).

## **1.5.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Karşılaştırma yaklaşımında değerlendirme, iş görenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları esasına dayanırken ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde ise her iş görenin performansı diğer iş görenlerden bağımsız olarak kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriteri birden fazla olup bazen tüm iş görenler için bazen de belirli iş / iş gören grupları için ortak olarak saptanır.

### **1.5.2.1 Değerleme Skalaları İçeren Yöntemler**

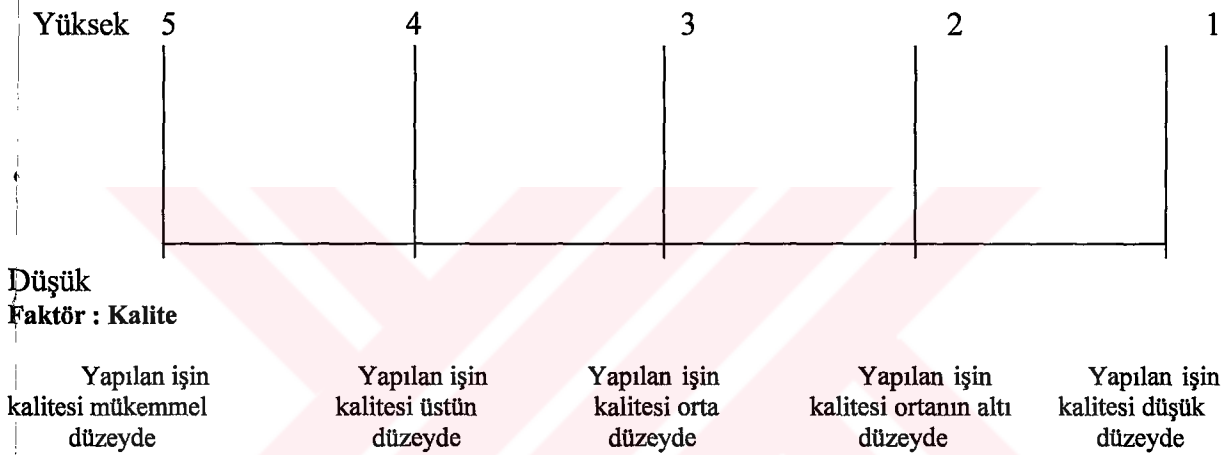
#### **1.5.2.1.1 Geleneksel Değerleme Skalaları**

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden biri olan bu yöntem Grafik Değerleme Skalaları olarak da adlandırılmaktadır.

Bu yöntemde iş görenlerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Değerleme formları her biri performansla ilgili bir boyutu kapsayan çeşitli skalalardan oluşur. Değerleme skalalarında kullanılan değerlendirme kriterleri ise, genellikle değerlendirilen iş görenlerin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve iş sonuçlarından oluşur.

Seçilen değerlendirme kriterleri işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmalıdır. Ayrıca, soyut kavramların kullanılmaması ve kriterler arasında geçişim olmamasına dikkat edilmelidir. Gerek iş görenlerin organizasyon yapısındaki konumları gerekse işlerin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesi gerektiğini doğururken diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.

Geleneksel değerleme yönteminde çok çeşitli skalalar kullanılmaktadır. Bu yöntemde kullanılan skalalara aşağıda bir örnek verilmiştir. Değerleme faktörü olarak kalite kriterinin ele alındığı aşağıdaki skalada çeşitli dereceleri yansıtın noktalar yksekteen düşüğe, iyiden kötüye, en etkiliden en etkisize doğru değişen dereceleri gösterir. Skalalarda bulunan nokta sayısı genellikle beş ya da yedi' dir.



Şekil 1.7 : Yapılan İşin Kalite Seviyesini Gösterir Skala

**Kaynak:** Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.. İşletme Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul, 1994 s. 215

Geleneksel değerleme skalası yöntemi çok yaygın olarak uygulanmasına rağmen geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve yöneticilerin iş görenlerin bir niteliğinin etkisinde kalarak bütün nitelikleri benzer biçimde olumlu ya da olumsuz değerleme ( Halo Etkisi ), çok yüksek ve çok düşük değerlemeler yapmaktan kaçınma ve tanınanı yanlış değerleme gibi hatalar yaptıkları görülmektedir. Ayrıca iş görenlerin performans düzeyleri toplam sayısal değerlerle belirlendiğinden her iş görenin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmekte ve önemini kaybetmektedir. Sonuç olarak elde edilen toplam değer, nitelikler arasındaki farkların kaybolmasına yol açar.

Ancak yöntemin kolaylıkla düzenlenebilmesi bu yöntem ile değerlemenin az zaman ve az emek istemesi, sonuçların puanlarla ifade edilip çeşitli personel kararlarında rahatlıkla kullanılabilmesi gibi bu yöntemin üstün taraflarının da olduğunu belirtmek gerekir.

#### **1.5.2.1.2. Davranışsal Değerleme Skalaları**

Yukarıda ayrıntılı bir biçimde ele alınan geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilen davranışsal değerlendirme skalalarından ikisine genel olarak değinilmiştir.

##### **1.5.2.1.2.1 Davranışsal Beklenti Skalaları**

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Skalası olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntem iş görenleri performansı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmektedir. Yöntemde iş görenin performansı, diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi çeşitli kriterler açısından ölçülmeye çalışılır. Ancak yöntemin iş görenleri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereksinimlerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlemektedir ( Uyargil, 1994, s. 215 ).

Skalalardaki ifadeler davranışı en etkisizden en etkin olanına doğru değişen derecelerle tanımlamaktadır.

Bu yöntemin en çok kullanılan şeklinde yöneticiden her bir skalada hangi davranışın değerlendirilen iş görenin performansını en iyi biçimde tanımladığını belirtmesi istenir. Skalaların geliştirilmesinin özel uzmanlık bilgisi ve uzunca denebilecek bir ön çalışmayı gerektirmesi, yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

##### **1.5.2.1.2.2 Davranışsal Gözlem Skalaları**

Bu yöntem, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiştir. Bu yöntemde iş görenler, çeşitli kritik olaylara dayalı olarak davranışsal bir skalada değerlendirilmektedir.



Davranışsal gözlem skalalarında yöneticiler iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmanın yanında, her bir iş görenin davranışlarına ilişkin gözlemlerini değerlendirme dönemi boyunca kaydeder. İş görenin performansını fiilen değerlendirme zamanı geldiğinde, yönetici kendi kayıtlarına dayanarak gözlemlenen her davranışa uygun değerini verir.

Bu yöntemde sonuçların iş görenlere açıklanması onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri – besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da iş görenler tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Fakat, bu yöntemde de yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır ( Bilgin, 1996, s.78 ).

### 1.5.2.2 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici iş göreni sürekli gözlemleyerek onun performans düzeyini etkileyen ya da belirleyen spesifik çalışma davranışlarını ya da kritik sayılabilecek olayları bir form üzerine kaydetmektedir. Bu davranış ya da olaylar anında ve içinde bulunan koşullar dikkate alınarak kaydedilmekte, formal performans değerlemenin zamanı geldiğinde, yönetici bu notlara bakarak değerlemeleri yapmaktadır.

Bu yöntemde, değerlendirme formları doldurulurken kişilik özellikleri yerine spesifik iş davranışları dikkate alındığından iş görenin performansı en nesnel biçimde ortaya konulmakta, dolayısıyla değerlemenin daha objektif olması sağlanmaktadır. Değerlemelerin somut olay ya da gerekçelere dayandırılması, yöneticilerin yöntemi benimsemelerine neden olduğu gibi değerlemenin iş görenlere açıklanması ve iş görenler tarafından kabulünü de kolaylaştırmaktadır.

Bu yararlarına rağmen yöntemin bir takım sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi iş görenlerin her an başlarında her davranış ve sözlerini kara kaplı deftere kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını duymaları, rahatsız olmalarına, gönül güçlerinin düşmesine ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Ayrıca kritik olayların iş görenlerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden iş görenler arası performans farklılıklarının ortaya çıkarılması güçlüğünün yanında kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi de pek kolay bir iş değildir.

Kritik olayların saptanmasının ve gözlemlenebilmesinin uzmanlık gerektirmesinin yanında, bazı yöneticiler iş görenleri izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen olaylarla yeterince ilgilenmemeye başlarlar ( Bilgin, 1996, s. 81 ).

### **1.5.2.3 İşaretleme Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde yönetici iş görenin davranışlarına uygun ifadeleri, iş görenin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadenin yer aldığı değerlendirme formunda işaretleyerek değerlemeyi yapar. Bir başka ifadeyle, yönetici iş görenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme insan kaynakları departmanınca yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak yöneticinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur. Bu yöntemin en çok kullanılmakta olan iki çeşidi aşağıda açıklanmıştır ( Bilgin, 1996, s. 82 ).

#### **1.5.2.3.1 Ağırlıklı Cümle Seçme Yöntemi**

Kritik olay yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiş olan bu yöntem, belirli bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleden oluşmaktadır. Ölçek üzerindeki her cümleye işleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından bir değer ya da ağırlık verilmiştir. İş gören davranışına en uygun ifadeyi ölçek üzerinde işaretleyen yönetici, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Neticede işaretlenenler toplanarak performans düzeyi belirlenir.

Organizasyonda bölümler arası performansı belirlemede önemli yararlar sağlayan bu yöntem de, her nitelik ve davranış daha açık ve ölçülebilir tanımlara kavuşturulmalıdır. Buna karşılık sistemin kurulması, ağırlıklanması önemli sorundur ve ayrıca pahalı bir çalışma gerektirir. Çünkü her iş veya iş grubu için ayrı bir kontrol listesinin düzenlenmesi gerekir ( Bilgin, 1996, s. 82 ).

### 1.5.2.3.2 Zorunlu Seçme Yöntemi

Yüksek puanlara yönelmek gibi bazı değerlendirme hatalarını önlemek için bu yöntemde, işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşmaktadır. İş görenin durumunun kümede belirtilen ifadelerden hiç birine uymaması durumunda bile yönetici ifadelerden birini seçmek zorundadır.

Bu yöntemde yönetici ifadelerden hangilerinin etkili hangilerinin etkisiz olduğunu bilmemektedir. Bir başka deyişle yöneticiler yaptıkları değerlendirme sonunda ne ölçüde olumlu ya da olumsuz bir değerlendirme yaptıklarını bilmemektedir.

Değerleme formlarının sayısal değerlere dönüştürülme işleminin insan kaynakları departmanı tarafından yapıldığı bu yöntemin amacı; yöneticinin ön yargılarını en aza indirmektir. Diğer bir ifadeyle, davranışlar etkin ya da etkin olmayan biçimde belirlenmediği ölçüde yöneticiden ileri gelen hatalar en aza iner.

Yöneticinin iş gören davranışını değerlendirmekten çok, belirtmesinden dolayı diğer bazı yöntemlere göre daha az mukavemetle karşılaşan bu yöntemde, iş görenlere geri – besleme sağlamak oldukça güçtür. Ayrıca oldukça masraflı olan, uzun zaman alıcı ve uzmanların kullanımını gereken yöntemde değerlemeyi yapan yöneticilerin ne tür bir değerlendirme yaptıklarını ve sonucun ne olacağını bilmemeleri güvensizlik yaratmaktadır ( Bilgin, 1996, s. 83 ).

### 1.5.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Yukarıda açıklanan ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, iş görenlerin davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlemelerine karşın, bu yaklaşımın içerdiği yöntemlerde ise iş görenlerin performanslarının gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

İş görenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildikleri bu yaklaşımın içerdiği yöntemler şunlardır: Direkt İndeks Yöntemi, Standartlar Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim. Burada

yöntemlerin kullanım alanları ve önemleri dikkate alınarak ilk iki yönetime hiç girilmeyecek son yöntem olan Amaçlara Göre Yönetim açıklanacaktır.

### 1.5.3.1 Amaçlara Göre Yönetim

En çok bilinen ve en yaygın biçimde kullanılan değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetimin en önemli özelliği yönetici – iş gören ilişkilerinde kararlara katılmaya yer vermesidir. Bu yöntemde, iş görenlerin performans düzeyleri, iş görenler ile yöneticilerin birlikte belirledikleri hedeflere göre belirlenmektedir. Bir başka deyişle, yönetici iş görenler ile periyodik olarak iş planları, performans düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümü konularında görüşmeler yapar.

Sonuçlara dayalı performans değerlemenin en tipik örneği olan bu yöntem, ekip ruhuyla çalışmaya diğer yöntemlere nazaran daha uygundur. Yöntemin özünü ve ana felsefesini performansın planlanması ya da amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır.

Amaçlara ulaşılması üzerine odaklanan bu yöntemde iş görenlerin kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulur. Bu sistem, iş görenlerin gelecekteki performansı üzerinde odaklanır.

Yöneticilere ve iş görenlere performansın iyileştirilmesi ve iş görenlerin geliştirilmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir.

Organizasyonun amaçları ile iş görenlerin amaçlarının birlikte düşünüldüğü bu yöntemde her değerlendirme dönemi başında iş görenler ile yöneticiler ortak toplantılarla organizasyonun tümü, birimleri ve her iş göreni için amaçları ve performans standartlarını saptarlar. Dönem sonunda ulaşılan performans yine yöneticiler ile iş görenin katıldıkları ortak toplantılarda ve katılmalı yöntemlerle değerlendirilir. Bu düzenlemelerden sonra sistemin belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması varsa eksikliklerin tamamlanması ve değişen koşulların ve bu alanda sağlanan bilimsel gelişmelerin ışığında yeniden düzenlenmesi gerekir.

İş görenin amaçları ne ölçüde tutturduğuna bakılan değerlendirme sürecinde yönetici yargılayıcı olarak davranmak yerine iş görenlerine performanslarını geliştirmek için yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren bir rolü üstlenmektedir.

Performans kriteri olarak saptanan amaçların spesifik, motive edici, ölçümlenebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir olması gerekir. Ayrıca amaçlar karmaşık değil, alabildiğince açık ve kesin, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir ve iş görenler için anlamsız olacak derecede basit olmaması gerekmektedir.

Yöntemin en önemli dezavantajı ise, iş görenlerin amaçlarının birbiriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirine bağımlı olması durumudur. Bir diğeri ise, yöntemin anlatıma dayanmasıdır. Ayrıca katılmalı bir ortam her organizasyonda mevcut olmayabilir ya da yöneticiler böyle bir felsefeye sahip olmayabilir. Son yıllarda ülkemizdeki organizasyonların da dikkatini çekmeye başlayan Amaçlara Göre Yönetim diğer yöntemlere nazaran bazı üstünlüklere sahip olan bir performans değerlendirme yöntemidir.

#### **1.5.4 Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Yukarıda açıklanan performans değerlendirme yöntemleri Tablo 1.1'de değişik boyutları bakımından ayrıntılı bir biçimde karşılaştırılmaktadır. Tablo 1.1'de görüldüğü gibi her yöntemin diğer yöntemlere nazaran üstün ve zayıf olduğu tarafları bulunmaktadır. Organizasyonlarında performans değerlendirme yöntemleri kullanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde organizasyonlarının yapısına en uygun yöntemi seçmek için ayrıntılı bir analiz yapmak zorundadırlar.

**Tablo 1.1 : Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Davr. Bekl. Skl.	Davr. Gözl. Skl.
Değerlendirmelerin Doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek
Personel Kararlarına Katkısı	orta	yüksek	orta	orta
Ödüllerin Belirlenmesine Katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek
Yetiştirme İhtiyacını Belirlemeye Katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	yüksek
Yöntemin Geliştirilmesi İçin Gerekli Para ve Zaman	çok düşük	düşük	yüksek	orta/yüksek
Yöntemin Yürütülmesi İçin Gerekli Para ve Zaman	düşük	düşük	orta	orta
Değerlendirilenleri Motive Etme Gücü	düşük	düşük	orta	orta/yüksek
Değerlendirilenler Tarafından Kabulü	düşük/orta	düşük/orta	yüksek	yüksek
Değerlendirenler Tarafından Kabulü	düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden Gerektirdiği Beceriler	düşük	düşük/orta	orta	orta

**Kaynak:** Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1993

### 1.5.5 Performans Değerleme Yönteminin Şirket Stratejisi İçin Anlamı ve Etkisi

Performans yönetimi, yöneticilik ve insan kaynaklarının önemli bir parçası olarak görülüyor. Bu görüş Industrial Society Dergisi'nin performans değerlendirmeleri üzerine yaptığı ankete de yansımıştır. Ankete göre, şirketlerin yüzde 88 inin değerlendirme yöntemleri bulunuyor.

Ancak birçok şirket çalışanı ve yöneticisi şirketlerinin değerlendirme yönteminden memnun değil; aynı ankete göre, katılımcıların yarısı performans değerlendirmelerinin olumlu taraflarını güvenli bir biçimde belirtmemişlerdir ( Uyargil, 1993, s. 217 ).

Bunun nedeni, değerlendirme yaklaşımları ve sistemlerinin ( yetkinliğe dayalı, 180 / 360 derece, dikey değerlendirme,vb. ) sayısının gereğinden fazla olmasının, çalışan ve yöneticilerin kafasını karıştırması olabilir. Ayrıca performans değerlendirme birçok şeyi aynı anda sağlamaya çalışmaktadır.

Örneğin;

- \* Çalışanlara geri bildirim ve yön vermek,
- \* Gelecekteki hedefleri tanımlamak,
- \* Eğitim ihtiyaçları ve kariyer gelişim planlamasını belirlemek
- \* Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek.

Performans değerlendirmesi bunları ne kadar sağlıyor. Listenin uzunluğu bile, tek bir değerlendirmenin, birbirine hiç benzemeyen bu gereksinimleri karşılayamayacağına kanıt olabilir. Oysa ki performans yönetimi, çalışan birey, yönetici, organizasyon ve kurum için çok önemli bir rol oynamaktadır.

#### 1.5.5.1 Problemler

Performans yönetiminin amacı, birey ve organizasyon için en iyi sonuçları almak ise, sadece bir sistem ya da teknik olarak değil, tüm yöneticilerin günlük aktivitelerinin toplamı olarak görülmelidir.

Ancak, yöneticiler çalışanlarını sürekli olarak değerlendirme ve onlara geri bildirimde bulunmada başarılı değiller. Bunun nedenlerinden bazıları şunlardır ( Uyargil, 1993, s. 218 ):

- Zaman kısıtlılığı , kaçınılmaz baskılar , birlikte az çalışma ve değerlendirme sürecine önem vermeme,
- Yöneticilerin , adil ve nedensel geri bildirim yapma ve uygun hedefler ve gerçekçi ölçüler koyma yeterliliği ve silleri,
- Değerlendirilenlerden alınan performanslar üzerinde yeterli analiz yapılmaması,
- Performans değerlendirmesi, çalışanların geliştirilmesi ve motivasyonu ile ilgili yönetici eğitiminin hiç yapılmaması ya da abartılması ,
- Gücendirmeyen ve belirsiz hedeflere yol açan dürüst ve açık sözlü olmanın verdiği rahatsızlık ,
- Gerçek dışı beklentilerin yükselmesine neden olan kariyer planlamalarında dürüst olmama ve belirsizlik ,
- Son olayları göz önüne alma ve önyargılar dolayısıyla potansiyel değerlendirmelerin güvenilir olmaması,
- Yönetici ve çalışanlar , performans yönetiminin iş stratejisi ile bağlantısını görememeleri nedeniyle, değerlendirmelerin öncelik taşımaması,
- Birçok sayfadan oluşan bürokratik değerlendirme dokümantasyonunun yönetici ve çalışanların gözünü korkutması, sonuç olarak değerlendirmenin ertelenmesi,

Yukarıdakiler , performans değerlendirmelerinde her şeyin çok iyi bir şekilde yürümediğini göstermektedir. Performans değerlendirme sistemlerine bağlı kalmış şirketlere göre , kendi sistemleri her yıl tam zamanında hazırlanmışsa ve ödeme planı için bir fikir veriyorsa, sistemleri iyi bir şekilde yürüyor demektir.

Diğer organizasyonlarda ise , değerlendirme sistemi çökmüş ve değerlendirmeler yönetici istediğinde uygulanıyor. Özellikle insan kaynakları alanında çalışan yöneticilerin, sistemlerini karmaşıktırarak değil, önemli problemleri göstererek geliştirmeleri gerekir:

- Bireysel performans ölçülerini şirket stratejisine bağlantısını oluşturmak,
- Yöneticilerin,bireysel performans değerlendirmelerini düzenli yapma sorumluluğunu almalarını ve bunu işletmenin kültürü haline getirmeyi sağlamak,



Hataların her zaman eleştirilmediği, açık ve dürüst bir iş çevresi yaratmak.

### 1.5.5.2 Şirket Stratejisi ve Bireysel Performans

Performans değerlendirmesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Birçok insan bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için yalnızca finansal ölçüleri göz önüne alıyordu. Şimdilerde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçülerin dengeli bir birleşimini kullanmak istiyor.

"Balanced Scorecard", giderek popülerleşen ve performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntemdir. Bu yöntem, 1990'ların başında, Amerika'da Kaplan ve Norton tarafından geliştirildi. Balanced Scorecard, şirketin stratejik hedeflerini, bireysel ve takım düzeylerinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürebiliyor.

Yöntem, dört farklı bakış açısı getirmektedir( Aycan, 2000, s. 43 ).

Performansın geleneksel finansal göstergeleri,  
Müşteriler,  
Şirket içi işlemler,  
Öğrenme ve büyüme.

Bu bakış açıları, gelir, ürün geliştirme, öğrenme, sürekli ilerleme gibi konuları dengelemekte kullanılıyor. " Balanced Scorecard " ın en önemli özelliği, bu bakış açıları ışığında, şirketin stratejisini ve vizyonunu geliştirmede hangi noktada olduğunu belirleyen önlemleri tanımlamasıdır :

- Kilit noktadaki amaç ve önlemleri, uygulamada kullanılacak hedef ve girişimlerle belirlemek,
- Bilginin organizasyon içinde akışını sağlamak, bu akışa yönetici ve çalışanları dahil etmek,
- Bölüm, takım ve bireyler için skor tabloları hazırlamak ve önlemleri varolan performans hedeflerine göre uygulamak,

- Enformasyonu kaydedip gerekli olanları seçecek sistemler - ofis duvarlarına basit grafik ve tabloların asılması gibi – geliştirmek,
- Eğitim ve geliştirme programları ile personelin farklı bir şekilde çalışmasını sağlamak (Bu amaçla, personelin analitik ve ticari yeteneklerini geliştirmek)

Doğru önlemleri, uygulama ve iletişim programlarını hazırlamak çok zaman alabilir. Örneğin, "Balanced Scorecard" uygulamasına yeni geçilen bir projede, programı yürürlüğe sokmak ve rayına oturtmak, 18 ay kadar sürmüştür ( Aycan, Z., 2000 ).

### 1.5.5.3 "Balanced Scorecard"

#### 1.5.5.3.1 Avantajları

- İş planlaması , stratejik girişim , geri bildirim ve öğrenme süreci , bireysel hedef koyma ve performans önlemlerine odaklandığı için değişiklik yaratır.
- Anlaşılması ve kullanılması kolaydır.
- Şirketin vizyonunu ve stratejisini çalışanlara açıklar.
- Raporlar, sayılar, grafikler ve tablolar gibi basit ölçüleri kullanır.
- Yapay değildir; yararlı ve esnektir.
- Stratejik planlama ve bütçe işlemlerini entegre eder.
- Yöneticileri şirkete farklı açılardan bakmaya ve sermayedarlarla önemli konular hakkında konuşmaya zorlar.
- Çalışanların, şirket stratejisi ile ilgili yaptıkları ile ilgilenir.

#### 1.5.5.3.2 Dezavantajları

- Önlemlerin sadece tatmin sağlamak amacıyla alınması , çalışanların önlemlerin asıl amacını unutması,
- Önlemleri belirlemede ilk zamanlarda karşılaşılabilecek zorluklar,
- Basit ve dengesiz önlemler alınması,
- Çok sayıda önlem alınması ve değerlendirmenin çok sık yapılması,
- Chris Argyis'in "Double Loop Learning " olarak tanımladığı sebep ve sonuç ilişkisini önlem ve önlemden sonraki davranışa uygulanabilir hale getirmesi.

" Balanced Scorecard " kullanan bir şirkette yapılan gözlemler , performans değerlendirmelerinin, özellikle yöneticiler tarafından bireysel performansın, kurum ve bölüm performansına kıyaslanması olarak görüldüğünü yansıtıyor.

#### 1.5.5.4 Doğru Ortamı Yaratmak

Performans yönetiminin başarısını sağlayan en önemli nokta , iletişim düzeyi ve açık ve güvenilir bir ortamın olup olmamasından yola çıkılarak oluşan şirket kültürü ile olan bağıdır.

Şirkette bu değerler geçerli ise, performans değerlendirmeleri daha yapıcı olur ve çalışan yönetici ilişkisini güçlendirir . Bazı şirketler , 360 Derece değerlendirme sistemini , kültürlerinin bu kadar açıklığa hazır olmadığını düşünerek kullanmıyorlar . Sonuç olarak, şirket kültürüne ve personelin olgunluk seviyesine en uygun olan değerlendirme kullanılmalıdır.

Performans sisteminizden memnun olabilirsiniz , ancak her zaman geliştirmek için yollar aramalısınız.

Industrial Society Dergisi ' nin yaptığı bir ankete göre , katılan şirketlerin yüzde 43 ' ü değerlendirme sistemlerini son iki yıl içinde değiştirmişken , yüzde 22' si sistemlerini 2-5 yıldır değiştirmiyor (www.insankaynaklari.gokceada.com., 2003).

Performans değerlendirmelerinin etkili olabilmesi için , performansı gözleme ve geliştirmenin şirketin kurumsal stratejisine bağlı olması gerekir.

"Balanced Scorecard" bunu yapmanın en iyi yollarından biridir. Performans yönetimi, insan kaynaklarından yöneticilere geçip, onların yıllık değil, günlük işlerinin bir parçası olmalıdır.

Çalışanlar, performanslarını kendileri değerlendirmek için düzenli geribildirim almak için cesaretlendirilmelidir.Industrial Society Dergisi'nin değerlendirmeler üzerine olan anketine göre, katılanların yüzde 49'u, performans değerlendirme sistemlerinin organizasyon

performansları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyor . Ancak , yine aynı anketlere göre, %48'in olumlu yanları güvenli bir şekilde belirtemiyor (www.insankaynaklari.gokceada.com.,2003).

## **1.6 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar ve Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler**

### **1.6.1 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar**

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulama mükemmel olamaz. Dolayısıyla değerlendirilmede insanlar söz konusu olduğu için uygulamada değerlendiriciden kaynaklanan bir takım hatalar söz konusu olmakta ve değerlendirme sistemlerinin etkinliği önemli derecede zedelenmektedir.

Bu bölümde, yöneticiden kaynaklanan ve kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hataları ele alınacaktır. Bu hatalar ya da karşılaşılan güçlükler daha çok değerlendirme araçları ve değerlendirilecek nitelikler arasında gerekli uyumun sağlanamaması, değerlendiricilerin eğitimsiz oluşu, değerledikleri iş göreni ve sistemi yeterince tanımamalarından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde değerlendiricilerin subjektifliği, önyargılı davranmaları ve analiz hatası yapmaları da çeşitli hataların doğmasına neden olmaktadır. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır.

#### **1.6.1.1 Hale Etkisi**

Bu yanılı bir yöneticinin iş göreni, performansının yalnızca bir boyutunun etkisinde kalarak, o iş göreni tüm boyutları açısından iyi ya da kötü olarak değerlemesidir. Özellikle yönetici iş gören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse bu tür hatalar yapma olasılığı artar. Örneğin, yöneticinin bir alanda mükemmel olan iş görenin sadece bu alanına bakarak , o iş göreni tüm alanlar bakımından da başarılı olarak değerlemesi ya da tersi durumda, yöneticinin bir alanda kötü olan iş görenin sadece bu alanına bakarak diğer alanlar içinde kötü olarak değerlemesi gibi.

Bu hatayı azaltmanın iki yolundan biri, verilecek eğitimlerle yöneticiyi bilgilendirmek , bir diğeri de değerlendirme süresini uzatmaktır.

### **1.6.1.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme**

Bir yöneticinin iş görenlerin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek ya da daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Bu eğilim performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini ciddi boyutlarda zedelemekte ve sistemlerin önemli ölçüde zarar görmesine neden olmaktadır.

Belirli derecelere / puanlara yönelmeyi önlemek ya da azaltmak için, zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir.

### **1.6.1.3 Ortalama Eğilimi**

Değerlemede en çok karşılaşılan sorunlardan biri de yöneticilerin tüm iş görenleri vasat olarak değerlendirme eğilimi göstermeleridir. Gerçek bir değerlemenin yapılmadığı böyle bir değerlendirme de değerlendirme sistemi olumsuz biçimde etkilenmektedir (Palmer, Margaret, 1993, s.118 ).

Yönetici iş görenin performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçındığı zaman en risksiz yol olarak orta derece / puanlara yönelme eğilimi göstermektedir. Bu tipte bir değerlemenin organizasyona yararı olmadığı gibi iş görenlere de yararı yoktur. İş görenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyonda kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır.

### **1.6.1.4 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Yöneticilerin dönem boyunca ortaya çıkan davranışlarını bir tarafa iterek son birkaç hafta içinde meydana gelmiş gelişmelerin etkisinde kalarak iş görenleri değerlendirme eğilimidir. Dönem başındaki olayları hatırlamayan yöneticilerin yaptıkları bu tür değerlemeler çeşitli yanılgılara yol açmaktadır.

Bu eğilimi elimine etmek için önerilen çeşitli önlemler arasında, değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlemeye temel olmak üzere dönem boyunca iş görenlerin başarısına ilişkin kayıt tutulması yer almaktadır ( Bilgin, 1996, s. 93 ).

#### **1.6.1.5 Kontrast Hataları**

Eğer yöneticiler kısa bir zaman içinde birçok iş göreni değerlendiriyorsa, ardı sıra yapılan bu değerlemelerde iş görenleri birbirleriyle mukayese ederek objektiflikten uzaklaşabilirler. Yani, her iş gören kendinden önce değerlendirilen iş görenin aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür hataların önlenmesi için iş görenlerin karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmaları önerilmektedir ( Bilgin, 1996, s. 93 ).

#### **1.6.1.6 Kişisel Önyargılar**

Değerlemelerde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de, yöneticilerin çeşitli konulardaki önyargılarını değerlemeye yansıtmasıdır.

Yönetici iş görenle geçmişteki ilişkisi konusunda önyargılı olabileceği gibi, kimi yöneticiler dış görünüş, renk, din, yaş, mezhep, cinsiyet ve benzeri nitelikler konusunda önyargılı olabilir ve bu önyargılarını değerlendirme sistemine yansıtabilirler. Benzer şekilde, yönetici organizasyonun bir birimi ya da iş görenlerin bir grubu için önyargılı davranabilir.

Yöneticilerin bu önyargılarının farkına varabilmeleri için bir eğitimden geçirilmeleri gerekir. Yöneticinin önyargılara sahip olması değerlemenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir ( Bilgin, 1996, s. 94 ).

#### **1.6.1.7 Pozisyondan Etkilenme**

Değerleme sürecinde bazı yöneticiler iş görenlerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, organizasyonda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki iş görenleri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılmasına son derece uygundur.

Değerleme sürecinde iş tanımlarından yararlanma ve tüm iş görenleri kendi pozisyonları çerçevesinde değerlendirme bu hatayı azaltır ( Bilgin, 1996, s. 94 ).

#### **1.6.1.8 Tek Ölçüt**

Bir iş görenin yaptığı birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, yönetici değerlemeyi en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte dayandırır, iş görenler işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır ve iş ile ilgili öteki faktörler önemlerini yitirirler ( Bilgin, 1996, s. 95 ).

#### **1.6.1.9 Farklı Ölçütler Kullanmaktan Doğan Yanılgılar**

Benzer işleri yapan iş görenlerin değerlemesinde farklı ölçütlerin kullanılması değerlemenin geçerliliğini olumsuz yönde etkilemektedir ( Bilgin, 1996, s. 95 ).

#### **1.6.1.10 Tanıma Hatası**

Yönetici kendisine yakın olan iş görenin olumlu ya da olumsuz yönlerini diğer iş görenlere göre daha kolay görür. Ayrıca, yönetici değerlendirme yaparken arkadaşlık ya da dostluk davranışının etkisi altında kalabilir ( Bilgin, 1996, s. 95 ).

### **1.6.2 Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme neticesinde ulaşılan verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri son derece önemli bir konudur. Çünkü, değerlendirme çalışmalarının başarısı büyük ölçüde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin geçerli ve güvenli olmalarına bağlıdır. Yani, bu verilerin organizasyonda yönetsel ve iş görenleri geliştirme amaçlarında kullanılabilmesi, verilerin geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır.

Değerleme yöntemlerine yapılan eleştirilerin önemli bir kısmı, onların güvenilirliği ve geçerliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çoğu kere, kullanılan yöntemlerin kendi içlerinde tutarlı ve gerçekte ölçmek istedikleri şeyi ölçmede yeterli olmadıkları ileri sürülmüştür.

Organizasyonun performans değerleme konusundaki özel ihtiyaçları ne olursa olsun değerlemenin amaçlarına varabilmesi için sistemin beş genel ilkeye sahip olması gerekir. Bunlar : güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, adil olma ve etki ilkeleridir.

### 1.6.2.1 Güvenilirlik

Güvenilirlik performans değerlemede önemli standartlardan biridir. Performans değerlemede güvenilirlik, farklı zamanlarda bireysel değerlerin değişmemesi hali olarak ifade edilebilir. Değerlemede sürekli olarak da düşünülebilen bu özellik iş görenin performansında bir değişme olmadan değerleme sonucunun da değişmemesi gerektiğini ifade eder. Güvenilir değerleme tesadüfi sonuçlar vermez.

Yani, performans değerlemede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı iş göreni ya da bir yöneticinin aynı koşullar altında bir iş göreni birden fazla kez değerlemesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilebilir.

Birçok değerleme yönteminde yöneticilerden kaynaklanan değerleme hatalarını kontrol altına almak ve değerlemelerin güvenilirliğini arttırmanın en etkin yolu olarak iş görenin , iş göreni yakından tanıyan farklı yöneticiler tarafından değerlenmesi önerilmektedir.

### 1.6.2.2 Geçerlilik

Bir değerleme yöntemi işteki performansı doğru olarak değerliyorsa geçerliliği var demektir. Yani, performans değerleme yöntemlerinin geçerliliği değerleme neticesi ulaşılan verilerin, değerlenen iş görenlerin gerçek başarılarını yansıtabilme derecesidir (Uyargil, 1994, s. 234 ).

Değerleme çalışmalarının vazgeilmeyecek özelliklerinden biri olan geçerlilik, değerleme neticesinde ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlenen iş görenlerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı lde yüksek olacaktır.

Performans değerlemede ilke olarak içerik geçerliliği önemlidir. Bir değerleme yöntemi işle ilgili davranış ya da sonuçları kapsadığı oranda içerik geçerliliğine sahiptir. Keza



kullanılan değerleme faktörleri iş görenin performansını, performansın gerekli tüm boyutlarını dikkate alarak değerliyse bu durum yapı geçerliliği olarak ifade edilir.

İş görenlerin performanslarını işle ilgili olamayan kriterlere göre değerleyen yöntemler bozulmuş, işle ilgili belli kriterlere göre değerlemeyen yöntemler ise eksik olarak nitelendirilir. Değerleme yöntemlerinin bozulmuş ya da eksik olması içerik geçerliliğini olumsuz yönde etkiler.

Cummings ve Schwab'a göre performans değerlemenin geçerliliğini artırmanın en etkili yolu, değerlenecek niteliklerin çok açık ve kesin biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerleme araçlarının geliştirilmesidir ( Uyargil, 1994, s. 234 ).

### **1.6.2.3 Pratiklik**

Performans değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşınması gereken üçüncü önemli özellik de, pratik olma özelliğidir. Pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Ancak diğer özellikleri taşıyan en pratik değerleme yöntemi, yönetimce istenecek ve bu yöntem iş görenler tarafından daha kolay kabul edilecektir. Basitlik olarak da düşünebileceğimiz pratiklik, değerlemede kullanılacak standartların yöneticilere kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade, açık ve basit olmasını ifade eder.

### **1.6.2.4 Adalet**

İş görenler değerlemelerin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarının da ( ücret artışları , terfiler ) adil olduğuna inanmalıdırlar. İş görenler adil olarak görmedikleri bir değerleme sistemini kolay kabul etmeyeceklerdir. Yapılan araştırmalar, iş görenlerin bir değerleme sistemini adil olarak algılamalarını sağlamanın güç olduğunu çünkü, kendi performanslarının yüksek , en azından ortalamanın üstünde gördüklerini göstermiştir.

### **1.6.2.5 Sistemin Etkisi**

Yöneticiler değerleme çalışmalarına oldukça uzun zaman ve çaba harcadıktan sonra düşük puan verilen iş görenlere de , yüksek puan alanlarla aynı ödüller verildiğini görürlerse, sistemin inanılrlılığını ve etkisini kaybettiğine inanırlar.

## 1.7 Performans Değerleme ve Motivasyon

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok İnsan Kaynakları uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmenin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetsel bir prosedür olarak organizasyonlardaki yerini alan performans değerlendirmenin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışan ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır.

Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi ya da düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans değerlendirme ve çalışan motivasyonu arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur. Ancak 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır ( [www.insankaynaklari.gokceada.com.](http://www.insankaynaklari.gokceada.com.), 2003 ).

### 1.7.1 Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkileri

Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden

beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir.

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlendirmenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olur.

Örneğin; çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir.

Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur.

Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülme bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

Çalışanların motivasyonunu bu ölçüde etkileyen bir sistemin olumlu sonuçlar doğurması için yapılması gerekenler şu şekilde açıklanabilir:

Öncelikle, değerlendirmeler çalışanın güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Örneğin; "verilerin analizinde zorlanıyorsun" ifadesi yerine, "çalışanlara ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın" gibi spesifik bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Performans değerlendirmesi sırasında gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının çalışanların suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Örneğin; "Kimseyi dinlemiyorsun" ifadesi yerine; "Takım arkadaşlarını düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığımı düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün" ifadesinin kullanılması çalışanın eleştirileri daha olumlu karşılmasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan bildirimlerle başlanması, çalışanın yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, çalışanların olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Eğer en zor baş edilebilecek sorunlar irdelenmezse, tüm süreç güvenilirliğini yitirmiş olur ki bu durum, çalışanların asıl geliştirmeleri gereken yönlerini görmelerini engeller ve sistemin amacından uzaklaşmasına sebep olur. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve çalışana başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi çalışanda motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Üstlerin astlarına değerlendirme dönemi boyunca gerektiği zaman geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlendirmelerinde çalışana baş edebileceğinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performansının ve motivasyonun düşmesine neden olabilir.

Bu sebeple, geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı

zaman beklenmemelidir. Son olarak, değerlendirmenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanın yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir.

Performans değerlendirme süreci; iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, çalışan motivasyonunun artırılması ve gelecekteki performansın artırılması için hem çalışan hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır.

## 1.8 Performans ve İnsan

Hızla değişen dünyada sürekli bir rekabetin olduğu ortamda yaşıyoruz. Teknolojik, sosyolojik, psikolojik açılardan bakıldığında insan ihtiyaçları hızla artmakta ve dolayısıyla arz ve talep dengesine bağlı olarak yeni örgütler oluşturulmaktadır. Bu örgütlerin temel özelliği de çağdaş işletme anlayışında olduğu, insan odaklı, müşteri odaklı zincir şeklinde birbirine bağlı organizasyonları içermesidir. O halde denilebilir ki işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için gereksinim duyulan önemli bir kaynak da insan kaynağıdır.

Daha önceki yıllarda, çalışan bir maliyet unsuru olarak görülürken değişen koşullarla birlikte sermaye olarak ele alınmış. Böylece çok yönlü değişken, karmaşık yapı içinde çalışanlar incelenmiş, yorumlanmış ve tarif edilmeye başlanmıştır.

Organizasyonun şu anki durumu ihtiyaçları karşılayıcı nitelikte mi? Gelişim için hangi eğitimler verilmeli gibi sorulara açık yanıt bulmak şirketlerin devamlılığını sağlamada çok önemlidir. Görüldüğü üzere yaşamdaki ve yönetimlerdeki çeşitliliklere paralel olarak yöneticilerin işçilerine ve kullandıkları tekniklerine bakış açıları değişmiştir. Yeniden yapılanma aşamasında şirket yöneticileri işin ve işçinin değerlendirilmesi, çalışanların eğitimi, ödüllendirilmesi gibi uzun dönemli program perspektifine yönelmişlerdir.

Bütün bu gelişmeler işletmelerin amaçlarının ve hedeflerinin farklılaşmasının yanında sosyal sorumluluk bilincinin de uyanmasına neden olmuştur. Ancak nedense örgütün bireye olan katkıları, ücret, ödül ve diğer yardımlar üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Küreselleşme ve meydana gelen diğer dönüşümler çalışanların beklentilerini artırmıştır. Bu durumda işçilerin özel hayatına ilişkin faaliyetlerin irdelenmesi ve kişi üzerindeki etkileri

üzerinde bazı çalışmaların yapılması olumlu olacaktır. Bugün ki sistemlerde hem işçi hem de sendikalar hep durumu eleştirmekte ve dile getirmektedirler. Görünen o ki insandan sorumlu departmanlar kendilerini tekrar gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

İleri düzeyde teknoloji, makineleşme ve robotların üretimde büyük pay sahibi olması kişilerin örgüt içindeki rollerinin ve pozisyonlarının değişmesini sağlamıştır. Bu bağlamda teknik kısmı halledilen firmalarda işlerin düşünsel kısmı da insana kalmıştır. Yani değişim gelişim ne kadar insan aleyhinde geliyormuş gibi görünse de örgütlerde insana her zaman bir yer olacaktır. Varolan düzene ayak uydurmak, meydana gelecek olan değişikliklere cevap vermek nitelikli, kaliteli ve azimli çalışanlarla mümkün olacaktır. Değişen yapı dikkate alınırsa ilişkilerin endüstriyel demokrasi çerçevesinde yürütülmesi taraflar (iş gören-işveren-yönetim) açısından da önemlidir.

Sınırları çizilmeye çalışılan çalışma hayatında, emeğin performansını ölçme değerlendirme, ücretin belirlenmesi gibi kavramlar daha önce sadece teknik yöntemler iken daha sonraları insana verilen değerle birlikte genel amaçlar arasına girmiştir ( Görür, F., 2003 ).

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli fonksiyonlardan biri de işte insanın ne durumda olduğunun tespitine yarayan başarının (performansın) değerlendirilmesidir. Günümüzde kayda değer çalışmaların ve özverinin gerçekleştirildiği fonksiyonlardan biridir. Bu yöntem başarının ölçülmesi yanında objektif kriterlere dayanmayan personel seçimi ve personel kararlarındaki kişisel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir.

Böylece rasyonel kararlar verme de mümkün olmaktadır. İşten aşa her konuda gelişim ve değişim yaşanırken organizasyonların bu doğrultuda performans ölçüm yöntemini düzenleme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen örgüt içi ya da örgüt dışı hareketliliği başarıya ulaştırmak için takım çalışması en iyi yol olmaktadır. Takımları bireysel olarak değil, hem bireysel hem de takım olarak değerlendirmek ve ona göre ödüllendirmek gerekir. Bunu gerçekleştirmenin de en iyi yolu etkin bir performans değerlendirme yönteminin benimsenmesi olmaktadır.

İşletmelerin amacı olan verimlilik, kalite, karlılık, çalışma barışı gibi tüm kavramları gerçekleştirme üzerine kurulan çalışanın başarısının değerlendirilmesi bu bağlamda çok önemli uygulanması gereken bir çalışmadır. Yöntem içinde çalışanlara işin gereklerine uygun, emeğin karşılığı olabilecek ücretin ödenmesi, benzer işi görenler arasında adaletin sağlanması

gibi kavramlar yer almaktadır. Çok gelişmiş organizasyon yapısı içinde gerçekleşebilecek, kaynak, sermaye ile olacak işlerdir. Bunu karşılayabilecek kapasite firmada olmalı ki etkin şekilde işgören değerlendirilebilsin. Şu da bir gerçek ki insanoglu her koşulda, her konumda sorunları çözebilecek güce ve yeteneğe sahiptir. Bu yönde çaba harcaması sonuç için yeterlidir.

Teknolojinin düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun küçük çapta ya da geniş organizasyonlarda ayakta kalabilmek için yarışa devam etmek gereklidir. “Geçmişten yararlanıp geleceği kullanmak, anahtarımız olmalıdır. Kendimiz bir şeyler üretmeden varız demek” pek akıllıca olmaz. Jöhre-Singer’inde bahsettiği gibi “Ekonomistin görevi alıcıyı suya yöneltmektir, ona su içirmek değil” Türkiye’de geçmişte yapılan hata bu olmuştur. İnsanın kendisine ait hissetmediği bir olgu ya da süreç kenisine yabancıdır. Yabancı olan bir süreçte de verimli olması beklenemeyeceğinden, bazı yanlışlar yapıldı.

Değişim rüzgarlarının hissedilir ölçüde estiği, geçtiği yeri şekillendirdiği yer küremizde bu esintiden yararlanmak insanın elindedir. “Performans üzere insan” olgusunu açıklığa kavuşturacak en doğru hareket de her halde faydalı bir meltem olma yolunda çalışma olsa gerek ( Görür, F., 2003 ).

### **1.9 Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**

İnsan, üretimin vazgeçilmez bir parçasıdır ve aynı zamanda üretimin hedefidir. İnsan kaynakları ifadesi örgüt içerisinde en üst yöneticiden en alt kademede ki iş görene kadar tüm çalışanları kapsamakta, aynı zamanda örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek olan işgücünü de ifade etmektedir. Çalışanlara maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekir. Yatırım yapmak, kişiyi geliştirmeye yönelik olarak eğitmek ve böylece varolan özelliklerini arttırmakla olur. Bunun sonucunda ortaya çıkan başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek için, bir performans değerlendirme çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Burada bir seramik işletmesinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi tasarımı çalışması ele alınmaktadır. Bu amaçla; önce insan kaynakları ve verimlilik kavramları açıklanmış, izleyen bölümde insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusuna yer verilmiştir. Ardından işletmede gerçekleştirilen çalışmada izlenen aşamalar sırasıyla ele alınmıştır. Bu aşamalar; sistemi tasarlamak için bir ekip oluşturma, performans değerlemeye esas teşkil edecek kriterleri belirleme ve analitik hiyerarşi süreci ile kriterleri ağırlıklandırma şeklindedir. Daha sonra sistemi test etmek amacıyla belirli sayıda işçinin performansı değerlendirilmiştir. Son bölümde sonuçlar tartışılmaktadır.

### **1.9.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik**

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte insan kaynaklarının, örgüte olan katkıyı arttıracak şekilde, sosyal ve etik ilkelere de uyularak yönetilmesidir (Werther,1994). Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi gibi hedeflere ulaşmak kolay değildir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır: Çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanmasıdır.

İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, verimliliğe katkı açısından diğer kaynaklardan daha fazlasını vaat etmektedir. Diğer kaynakların ve o kaynaklara yönelik verimlilik artırma tekniklerinin sağlayacağı imkanların bir üst sınırı vardır. İnsan kaynaklarına yönelik verimlilik artırma teknikleri içinse böyle bir üst sınırdan söz edilemez.

### **1.9.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme**

Performans değerlendirme, bir iş görenin, iş performansı ve potansiyeli yönüyle işletme içindeki değerinin belirlenmesine yönelik subjektif bir süreçtir. Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlar (Cascio,1992).



Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D. 'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un; öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerlendirme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ataay,1990).

Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yaka personelinin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Literatürde performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Arvey ve Murphy (1998) performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunan sistemle etkileşimlerin de göz önüne alınarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Gill (1998) etik kurallara dikkat çekmiş, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemindeki önemini vurgulamıştır. Borman vd. (1997) personel seçimi konusunun son yıllarda odaklandığı kavramları tartışarak, çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır. Le Blang (1999) performans değerlendirme sisteminin getireceği katkılar üzerinde durmuştur.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.

#### Performans Değerlemenin Kullanım Alanları :

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kurulmaktadır. Kullanım alanları aşağıdaki gibi gruplanabilir (Uyargil,1994):

- **Ücretlendirme:** Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde bazı diğer kriterlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.
- **Kariyer Planlaması:** Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse iş gören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine, ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.
- **Koordinasyon Sağlama:** Performans değerlendirme çalışmaları; işletmede bulunanların örgütsel amaçları gerçekleştirme hedefi doğrultusunda katılımını sağlar. Başarılı olanları belirleyip gerektiğinde teşvik etmek mümkün olacağından, çalışanları başarı doğrultusunda cesaretlendirir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışmaların önlenmesine veya bu tür davranışların sebeplerinin belirlenmesine olanak bulunacaktır.
- **Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi:** Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların eksikliklerini gidermek amacıyla çalışanlara eğitimler vererek, bu gereksinimleri giderilir.
- **İşgücü Gereksinimlerinin Belirlenmesi:** İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin, işe alacakları kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerini saptamasına yardımcı olur ve personel seçimi sırasında bu özellikler istenir.

### 1.9.3 Bir İşletmede Performans Değerleme Sistemi Tasarımı

İşletmelerde işçi alma ve çıkarma, ücret artışlarını planlama gibi işler “İnsan Kaynakları Birimi” tarafından yapılmaktadır. Özellikle işe alınacak ve/veya çıkarılacak işçilerin belirlenmesi her işletme için sıkıntılı bir problemdir. Her iki konu da doğru bir ölçme ve değerlendirme sistemine sahip olmayı kaçınılmaz kılmaktadır. İşçi hakkında yeterli ve doğru bilgiye sahip olan bir işletme, hangi işçilerin istihdam edilmesi gerektiğine, ayrıca nasıl bir ücret artış politikasının adil olacağına kolaylıkla karar verebilir. Performans değerlendirme çalışmaları bu amaçla kullanımlarının yanı sıra önceki bölümde belirtilen eğitim gereksinimleri, kariyer planlama gibi konular açısından da büyük önem taşır. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletme aynı nedenlerle etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayı hedefleyen bir işletmedir. İşletmede performans değerlendirme çalışmaları yapılmakta fakat sağlıklı temellere dayanmamaktadır. Bu nedenle, oluşturulacak bir ekiple yeni bir sistemin tasarlanması ve uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin eksikliklerini gidermesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki adımlar belirlenmiştir:

- i) Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi için işletmenin farklı birimlerinde görev yapan kişilerden oluşan bir ekibin oluşturulması
- ii) Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- iii) Analitik Hiyerarşi Süreci ile kriterlerin ağırlıklandırılması
- iv) Geliştirilen sistemin test edilmesi
- v) Test sonuçlarına göre sistemin gözden geçirilmesi

#### 1.9.3.1 Ekip Oluşturma

İşletmenin üst yönetimiyle gerçekleştirilen ön görüşme sonucunda, çalışmanın sınırları belirlenmiş ve bir akademik uzman ile Makine ve Enerji Müdürü, Üretim Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Hazırlamalar Şefi ve 3.Pişirim Sorumlusundan oluşan altı kişilik bir ekip oluşturulmuştur.

### **.9.3.2 Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi**

Performansı belirleyecek olan kriterleri tartışmak için, oluşturulan ekiple gerçekleştirilen ilk oturumda öncelikle çalışmanın önemi, amacı, izlenecek olan yol birlikte görüşülmüş, ardından beyin fırtınası yapılarak akla gelen ilk kriterler not edilmiştir. İkinci oturumda taslak kriterler tek tek yeniden değerlendirilmiş, ölçülüp ölçülemeyecekleri, bir kriterin başka bir kriterle ifade edilip edilemeyeceği, performansı etkileyebilecek olduğu halde daha önce akla gelmeyen başka kriterlerin olup olmadığı tartışılmıştır.

Kriterlerin içerdikleri anlam konusunda, uygulama sürecinde farklı yorumlar yapılmasını önlemek amacıyla, her kriter tanımlanmıştır. Örnek olarak yaratıcılık kriteri, “zorunlu olmadığı halde, işe kendinden bir şeyler katarak verimliliği artırıcı ve/veya çalışma koşullarını iyileştirici katkılarda bulunma, sorgulayıcı ve araştırmacı olma”; beceri kriteri, “işini yaparken zamanı ve malzemeyi iyi kullanma, sakarlık yapmama, işine hakim olma” şeklinde tanımlanmış bu tanımlamalar uygulama esnasında değerlendirmeyi yapan kişilere verilmiştir.

### **1.9.3.3 Analitik Hiyerarşi Süreci ile Kriterlerin Ağırlıklandırılması**

Performansın hangi kriterlerle ölçüleceği netleştikten sonra her bir kriterin toplam puan içindeki ağırlığını belirlemek gerekmektedir. Bu amaçla çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarından olan “ Analitik Hiyerarşi Süreci“ kullanılmıştır. Analitik hiyerarşi süreci insanoğlunun hiçbir şekilde kendisine öğretilmeyen fakat varoluşundan bu yana karar verme sorunu ile karşılaştığında içgüdüsel olarak benimsediği karar mekanizmasıdır (Saaty, 2000). İçgüdüsel mekanizma, karar sürecinde doğal olarak niteliksel kriterleri de göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple AHP'nin gücü, diğer çoğu yaklaşımla ele alınması zor veya mümkün olmayan ama kararları etkileyen bu gibi etkenleri de ele alabilmesinden kaynaklanmaktadır.

### 1.9.3.4 Sonuç

İşletmelerde performans değerlendirme önemli bir konu olarak görülmektedir. Bununla birlikte bu sistemin olabildiğince objektif ve kendi içinde tutarlı temellere dayanması halinde sağlıklı bir uygulama mümkün olur. Performansın hangi kriterlerle ölçüleceği ve kriterlerin hangi oranda performansa etki edeceği önemli karar noktalarıdır.

“Analitik Hiyerarşi Süreci” özellikle çok ölçütlü karar verme konusunda yaygın kullanım alanı bulmuş bir tekniktir. Çok sayıda seçeneği birden fazla kriter açısından değerlendirerek en iyi seçeneği bulur. İnsanoğlunun hiçbir şekilde kendisine öğretilmeyen fakat varoluşundan bu yana karar verme sorunu ile karşılaştığında içgüdüsel olarak benimsediği bir karar mekanizmasıdır.

Bu proje kapsamında Termal Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ de performans değerlendirme sistemi tasarımı çalışması gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan bir ekiple kriterler belirlenmiş, kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılarak birbirlerine oranla önem düzeyleri ortaya çıkarılmıştır. Analitik hiyerarşi yöntemi ile değerlendirmelerin tutarlılığı test edilmiş, aynı zamanda her bir kriterin bütün içindeki ağırlığı bulunmuştur. Elde edilen ağırlıklar kullanılarak farklı niteliklerdeki işçiler değerlendirilmiş ve sistem test edilmiştir. Farklı zamanlarda ve farklı kişilerden, belirlenen kriterler açısından aynı işçiyi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu test ile elde edilen puanların, o işçi ile ilgili olarak, geçmiş tecrübe ve izlenimler sonucu oluşmuş, kişilerin kafasında yer alan kendi hissi değerlendirmeleri ile uyumlu olup olmadığını sınamak amaçlanmıştır. Değerleme aynı işçiler için aynı kişiler tarafından birkaç kez tekrarlanmıştır.

Test sonuçlarına göre, belirli bir işçi için farklı kişilerce ve farklı zamanlarda verilen puanlar genellikle birbirine yakındır. İstisna sayılabilecek birkaç durum için belirli bir işçiye verilen puanlar önemli derecede farklıdır. Bu sapmanın kişilerin yeterince objektif olmamasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sistemin genel olarak çalışanın performansını ölçme konusunda yeterli olduğu ve kullanılabilmesi söylenebilir.

Performans değerlendirme sisteminin başarıyla kullanılabilmesi, değerlendirmeyi yapan kişilerin olabildiğince yansız davranmasıyla mümkündür. Bu nedenle uygulama öncesinde

konunun öneminin yeterince vurgulanması, dikkat edilmesi gereken noktaların tartışılması gerekmektedir ( Özdemir M. S., 2002 ).

### 1.10 Kariyer Geliştirme / Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak , performans değerlendirme sistemlerini başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır ( Brian Becker, Barry Gerhart, August 1996, v.39,n.4, s.779(23) ).

Bir iş gören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İş görenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu iş gören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır (Yoder,Dale,Heneman,H.G. Turnbull, 1998, s.15 ).

Diğer yandan iş görenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca, onlar üstlerinin kendileri ve iş görme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, iş görenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Sistemli performans değerlendirme, amirlerin her bir iş görenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık

olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın, ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır ( Randle,Wilson/Monroe Willys H, Vol.19,No.4, 1998, s.64-66 ).

Biçimsel değerlendirme planları, adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir iş gören grubunu oluşturmayla ilgilenen kamu kuruluşlarında ve özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır (Dursun, B., İstanbul, 1998, s.228 ).

İşletmeyi oluşturan sermaye, iş gören, yönetim ve örgüt öğelerinin “büyüme”, “kararlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlemesinin tali amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
2. İş görenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
3. Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
4. İş görenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
5. Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
6. Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konular ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
7. İşten çıkarılacak iş görenleri belirlemek,
8. Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
9. Gözetimi etkinleştirmek,
10. Yeni iş görenleri denetlemek,
11. İş görenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
12. Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve iş gören moralini yükseltmek.

### 1.11 Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir. Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir (Gemmy Allen, Action Planning, BMGT-1301 DCCCD, 1998 ).

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.

Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle kararlaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur (Gemmy Allen, Action Planning, BMGT-1301 DCCCD, 1998 ).



Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur.

- 1.Hedeflerin belirlenmesi
- 2.Faaliyetlerin planlanması
- 3.Oto kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir:

1. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşılır.
2. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılır.
3. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.
4. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
5. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

Sistemin önerilen unsurları ise şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Misyonu belirleme ya da amacı ifade etme
- 2) Kurumsal hedeflerin belirlenmesi
- 3) Kurum içindeki her bir ana ünite ve alt ünite için hedef ve eylem planlarının yapılması
- 4) Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi
- 5) Periyodik görüşmeler veya uyarlamalar için zaman programlarının oluşturulması
- 6) Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi
- 7) Başarılamayan hedeflerin veya başarıların kaydedilmesi

### **1.11.1 Hedeflerin Belirlenmesi**

Hedeflere göre yönetimin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir.

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır (Gemmy Allen, Action Planning, BMGT-1301 DCCCD, 1998 ).

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.

Görüldüğü gibi amaçların ve standartların tanımlanması düşünüldüğü kadar kolay değildir. Birçok hat yöneticisi, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde personeliyle çalışma yeteneğine sahip olmadıklarından hedefleri iyi tanımlayamazlar. Hedef veya standartların tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

- Ölçülemez, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılmaz olma
- Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma
- Fazla iyimser veya kötümser olma
- Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma
- İşe dengesiz önemi verme
- Etik olmama

Bir işletme içinde yukarıdan aşağıya doğru dört tür hedef mevcuttur. Bunlar:

1. Temel işletme hedefleri; Uzun dönemli-spesifik hedefler ve stratejik plan
2. Bölüm hedefleri
3. Alt bölüm/kısım hedefleri
4. Bireysel hedefler

Hedeflere göre yönetim altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler şöyle belirtilebilir:

- 1) Üst düzeyde şirket hedefinin tanımlanması

- 2) Yönetim görevlerini analiz etmek ve formal iş spesifikasyonlarını planlamak, sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek
- 3) Performans standartları koymak
- 4) Belirli hedefleri koymak ve anlaşmak
- 5) Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıraya koymak
- 6) Hedeflere karşı izleyici başarısı için bir yönetim bilgi sistemi kurmak

Görüldüğü gibi, hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyon, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler (Gemmy Allen, Action Planning, BMGT-1301 DCCCD, 1998 ).

Hedeflerin belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi kademesinden başlar ve bir hedefler hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi stratejik planlamanın bir parçasıdır ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişimler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir. İşletme içi analiz ile işletmenin zayıf ya da kuvvetli yönleri belirlenir. Bu yapılan analizlere SWOT (strenght-weaknesses-oppurtunities-threats) analiz tekniği adı verilir. Bu analizler sonucunda işletme uzun dönemli ve spesifik işletme hedeflerini belirler.

İki temel hedef tipi vardır. Bunlar iş ve gelişme hedefleridir. İş veya operasyonel hedefler takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını gösterir. Şirket düzeyinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir.

Departman veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler şirket hedefleri ile ilişkili olup bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabacak olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler yine, bölüm ve şirket hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile spesifik olarak ilişkili olacaktır.

Bireysel düzeyde ise hedefler, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel aktivite alanlarını veya esas sorumluluklarını yansıtır.

İdeal olanı, performans yönetiminin sadece bu düzeylerin her birine yönelik hedefleri tanımlamak değil, bunun yanında organizasyonel etkinlik ve başarı hedefine ulaşacak bütün katkıları ve organizasyon aracılığıyla yaratılan performans gereksinimlerinin paylaşılan vizyonuna bunları birleştirmektir.

Kişisel veya öğrenme hedefleri, gelişimsel hedefler olup, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir (Jeanne Hugg, July 13, 2001, s. 25 ).

İyi iş hedefleri aşağıdaki gibi olabilir:

1. Tutarlı; Hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
2. Kusursuz (açıklık ve kesinlik); Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
3. Meydan okuma; Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
4. Ölçülebilir; Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
5. Ulaşılabilir; Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
6. Kabul Edilmeli; İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef sahiplik sağlamalıdır.
7. Zamanla İlişkilendirilmeli; Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
8. Takım Çalışmasına Odaklanması; Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir ((Jeanne Hugg, July 13, 2001, s. 26 ).

Bazı organizasyonlar iyi bir hedefi tanımlarken **SMART** kısaltmasını kullanmaktadır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir:

**S** : Specific : Belirli

**M** : Measurable : Ölçülebilir

**A** : Agreed : Kabul edilen, mutabık kalınan

**R** : Realistic : Gerçekçi

**T** : Time related : Zamanla ilişkili

**SMART** şeklindeki hedeflerin doğruluğunu test etmek için de şu sorular sorulabilir:

**S** : Benim amacım tam olarak nedir?

**M** : İyi bir iş neye benzer?

**A** : Benim hedefim yapılabilir mi?

**R** : Benim hedefim anlamlı mı?

**T** : Benim hedefim izlenebilir mi?

İşletme içinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalar da şunlar olabilir:

- a. Hedefler yukarıda belirtildiği gibi mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.
- b. Hedefler sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır.
- c. Hedefler belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- d. Her alt hedef, bir üst hedefin aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

#### **1.11.1.1 Hedefleri Tanımlama**

Hedefler nicel ve zaman bazlı olmalıdır. Hedefler her zaman spesifik ve ölçülebilir çıktılar şeklinde tanımlanır. Hedef, bir şekilde performansı geliştirmek veya belirlenen bir çıktı düzeyine ulaşacak şekilde olmalıdır. Çıktı hedefleri finansal veya birim bazında olabilir.

Örneğin;

- 30 Temmuz'a kadar 2 milyar TL'lik satışa ulaşmak,
- 1000 birimden daha az stok bulundurmak,

Performans geliştirme hedefleri ise şu şekilde olabilir:

- Piyasa koşullarında % 8 satış cirosu artışı sağlamak,
- Gelecek 12 ayda satışlar genel giderler oranını % 22.6 dan % 20'ye indirmek,
- Yıl sonuna kadar müşteri oranını % 5 arttırmak,
- 1 Temmuz'a kadar hata oranını 1/1000 azaltmak,
- Gelecek 2 ay içinde pazar payını % 12 kadar arttırmak.

Bunların dışında verilebilecek değerlendirme örnekleri şöyle olabilir:

- o Siparişin teslimini 24 saat içinde % 95 doğrulukla, 48 saat içinde de % 99 doğruluk başarma
- o 3 ay içinde bütün Gold Star müşterilerle görüşme ve hizmet kontratlarını yenileme
- o Bölüm için bütün ISO 9000 dokümantasyonunu koruma ve Kasım ayında akreditasyonu yeniden güvence altına alma.

#### **1.11.1.2 Performans Standartlarını Tanımlama**

Hedefleri tanımladıktan sonraki aşama, herhangi bir alan için performans standartlarını tanımlamaktır. Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Muhasebe döneminin sonunda 3 çalışma günü içinde yöneticilere yönetim hesaplarını hazırlama ve dağıtma,
- 24 saat içinde tüketici şikayetlerinin % 90'ı ile ilgilenme, aynı gün onaylanmış olmasını sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama,
- Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme.

Yukarıdaki her bir örnekte görülen performans standartları gerektiğinde değiştirilebilir. Ancak hedeflerin motifleri (hizmet düzeyi, müşteri tatmini, teslim zamanı vs.) işin özelliğine göre değişmez. Performans standartlarının her zaman yukarıdaki gibi nicel olması olasılığı olmaz.

Gerekli olan son sonuçlar niteliksel koşullarda tanımlamak zorunda olabilir. Ancak çoğu zaman niteliksel performans standartlarını tanımlamak zordur. Bununla beraber bütün yöneticiler personelinden elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunurlar. Dolayısıyla bir çok yönetici çalışanların işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir fikre sahiptir. Sorun bunun çoğu zaman subjektif olmasıdır (Jeanne Hugg, July 13, 2001, s. 28).

Performans, eğer arzulanan, belirli ve gözlenen sonuçları gösteriyorsa standart verilebilir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olabilir:

- Yönetim prosedürleri, iyi işleyen uygulamalar, müşteri veya alıcı tatmini ve kamuoyu imajı gibi alanlarda zaten tanımlanan operasyonel normlara ulaşılması,
- Tanımlanan hizmet teslim standartlarına zaten ulaşılması,
- Çalışanın, müşterilerin, alıcıların veya organizasyon için önemli insanların davranışlarındaki değişme,
- Alıcıların, müşterilerin (iç ve dış) ve hizmet sağlanan dış kurumların tepkileri,
- Kalite ve takım çalışması gibi alanlarda performansı destekleyen öz değerlerin ve davranışların derecesi,
- İstekleri cevaplama ve aktivite hızı,
- Tanımlanan doğru standartların karşılanması.

#### **1.11.1.2.1 Faaliyetlerin Planlanması**

Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşacağı ile ilgilidir. Faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Faaliyet planlaması, hedeflere ulaşmadan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır.

Görüldüğü gibi eylem planı hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren bir haritadır. Eylem planları hedeflere ulaşılmasının mekanizmasını ve içinde bulunulan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır.

Her bir hedefin bir eylem planını içermesi gerekir. Eylem planı, yöneticinin eylemleri organize etmesine, koordine etmesine ve programa sadık kalınmasına yardımcı olur. Eylem planı, hedefleri başarmak için hangi adımların veya görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Hedefleri ölçmeye yönelik metodları, başarmak için gerekli kaynakları ve önemli eylemler için bitiş tarihlerinin çizelgelerini içerir ( Michael Armstrong, 1994, s. 53 ).

#### **1.11.1.2.1.1 Oto Kontrol**

Bu sisteminde, hedeflere ulaşmak için bir yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, verilen zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilere bu kontroller sırasında hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır.[28] Bu sistemin temel varsayımlarından biri olan organizasyonel ve yönetsel destek verildiği takdirde çalışanlar hedeflere ulaşacaktır. Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları vardır.

#### **1.11.1.2.1.2 Periyodik Değerlendirmeler**

Son safha belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst birlikte, astın hedeflerini ve ulaştığı sonuçları değerlendirirler. Üst bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu asta da bildirilir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar. Bu periyodik gözden geçirme süreci çalışanın amaçlarına ulaşırken yaşadığı sorunların tartışılabilmesi açısından da önemlidir. Gözden geçirmede kullanılan zaman dilimleri işletmeden işletmeye farklılık gösterirken genelde aylık veya üç ayda bir yapılan eylemlerdir.

Geleneksel olarak görüşme, ilgili çalışana yönelik olarak değerlendirme sonuçlarının sözlü bir iletişimidir. Bu görüşmeler, değerlendirilen kişi tarafından farklı derecede katılımlarla yapılır. Bütün değerlendirme görüşmelerinin amacı, çalışanların ne konumda olduğunu veya işlerini nasıl yaptığını onlara bildirmektir. Diğer değerlendirme amaçları ise şunlar olabilir:



- 1) O anki davranışı cesaretlendirme
- 2) Çalışandan beklenenin ne olduğunu açıklama
- 3) Ücret veya terfi kararlarının sonuçlarını iletme
- 4) Gelecek performans geliştirmesi için planlama yapma
- 5) Ast-üst ilişkilerini geliştirme

H. Kent Baker ve Philip Morgan'a göre performans değerlendirmede izlenecek süreç iki aşamada yer alan adımlardan oluşur. İlk aşama değerlendirme aşamasıdır ve altı adımdan oluşur. Değerlendirme aşamasında, ücret artışı kararları ve gelecek hedeflerin konması gibi yönetim kullanımları için bilgi sağlanır. Değerlendirme görüşmesinde izlenen prosedür ise şu adımlardan oluşur:

- I. İlerideki görüşmeyi programlama ve bunun için hazırlanma. Üst ve astın her ikisinin de vaktinden önce astın performansını görüşmesi gerekir.
- II. İki yönlü iletişime olanak veren atmosferi yaratmak. Söze karışmayı minimize etmek ve asta kolaylık sağlamak.
- III. Görüşmenin amacının ifade edilmesi ile görüşmeye başlama
- IV. Çalışanın katılımını teşvik etmek. Bir şekilde, çalışandan sözel olarak kendi performansını değerlemesini istemek.
- V. Genel performansı tartışmak. Sadece zayıf noktalar üzerinde odaklanmamak.
- VI. Görüşmeyi özetlemek ve belgelemek. Çalışandan toplantının önemli konularının özetlenmesinin istemek. En önemli sonuçları kaydetmek ve her iki tarafında belgeyi imzalamasını sağlamak.

İkinci düzey gelişme düzeyidir. Burada üstün rolü bir danışman şekline dönüşmektedir. Üst ve ast performansı geliştirmek için birlikte çalışır. Bu aşama yedi adımdan oluşur.

- I. Değerlendirme aşamasındaki 1.ve 4. adımlar tekrarlanır.
- V. Gelecek performans hedeflerini oluşturma. Bu, belirli hedeflerin oluşturulması ve onları başarmak için planlar yapılmasını içerir.
- VI. Gelişme planını formüle etme. Buradaki odak, yeni yeteneklerin kazanılması kadar belirli kişisel gelişme ve bölüm hedefleri üzerinedir.
- VII. Çalışma belgelerini hazırlama. Hedefler ve gelişme planları yazılı hale getirilir.

Benzer adımlar Craig Schncier ve Richard Beaty tarafından da geliştirilmiştir. Tek fark sürecin ikinci temel adımındaki gelecek performans hedeflerinin tartışılmasının ayrı önerilmesidir.

### 1.11.2 Değerlendirme Metodunun Seçimi

Çok çeşitli değerlendirme metotları olmakla birlikte, organizasyonlar ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi yaklaşımın seçiminde, zor bir seçimle karşı karşıya kalırlar. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin dikkatlerini iki önemli alana vermeleri yerinde olur.

Bunlar:

- 1) Çeşitli faktörler belirli bir değerlendirme programının uygulanmasına yardımcı olabilir yada engel olabilir.
- 2) Uygulanacak değerlendirme sistemine yönelik olarak belirli işlev için değerlendirme metodu uygun olmalıdır.

Görüldüğü gibi değerlendirme metodunun seçimini etkileyen iki önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörler iki başlık halinde aşağıdaki gibi incelenebilir (Wendell L. French, 1994, s. 349 ).

#### 1.11.2.1 Değerlendirme Metodunun Seçimini Etkileyen Organizasyonel Faktörler

Bir çok faktör, değerlendirme sistemi üzerinde etkilidir. Özellikle önemli olan üç faktör, liderlik tarzı, organizasyonel iklim ve değerlendirme prosedürlerindeki eğitimlerdir. Liderlik tarzının değerlendirme görüşmelerinin çıktılarına çok büyük etkisi olmaktadır. Eğer organizasyon işbirliği, problem çözme, gelecek odaklı bir sistem istiyorsa, katılımcı liderlik yeteneği değerlendirme sisteminin birçok konusunda gerekli olur. Örneğin, katılımcı liderlik yeteneği, ulaşılabilecek olan hedeflerin konmasında birey ve gruplarla birlikte çalışmayı gerektirir.

Araştırmalarında gösterdiği gibi, benzer şekilde organizasyonel iklimde değerlendirme görüşmesinin çıktılarına etkiler. Eğer organizasyon değerlendirme sistemiyle dürüst bir şekilde yüksek çalışan tatmini isteniyorsa, bütün şirket iklimi organizasyonel üyelerle ilgili bir gelişme yaklaşımına yönelik destekleyici açıklık ve güvenilirlik gibi yönlere doğru hareket etmelidir.

Değerlendirme eğitimi de herhangi bir değerlendirme sisteminin başarısında önemlidir.

Hangi değerlendirme metodunun kullanıldığına bakılmaksızın, değerlendiriciler bunun nasıl kullanılacağına koçluk etmelidirler. Eğitim, ölçek hatalarının meydana gelmesini en aza indirmeli, güvenilirliği ve doğruluğu arttırmalıdır.

### 1.11.2.2 Değerlendirme Metodunun İşe Uygunluğu

Bir değerlendirme metodunun seçimi, kişisel özellikler veya davranış bazlı metotlardan biri ya da bunların kombinasyonlarından birisi arasında bir seçim anlamına gelir. Yıllardır kullanılan değerlendirme metodları çalışanın kişisel özellikleri yada karakteristikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu metodlar çabucak ve kolayca geliştirilebilir ve bir çok işte kullanılabilir. Bununla beraber, temel eksiklikleri avantajlarını dengeler. Kişisel bazlı değerlendirmenin ana sınırı, özellikle işe karşı uygulandığı zaman, bunun yüksek derecede işle ilgisinin olmamasıdır. Kişisel özellikler veya karakteristikler iş performansı üzerinde ilgili olabilir veya olmayabilir. Bu sorun, temel olarak değerlendirmenin geçerliliği ile ilgilidir. Değerlendirme metodunun geçerliliği, bugünün yasal çevresinde eleştirilmelidir.

Organizasyonlar, iş analizi aracılığıyla geliştirilen davranış bazlı performans değerlendirmelerini kullanmaktadırlar. Bu sürecin geçerliliğine de katkıda bulunur. Davranış bazlı metodlar davranışlarla ilişkilendirilmiş izleme ölçeklerini, davranışsal gözlem ölçeklerini ve amaçlara göre yönetimin yaklaşımını içerir.

### 1.11.3 Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçütleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş hedeflere ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.

- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele hedeflerine ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

Hedeflere göre performans değerlemesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir:

1. Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
2. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
3. Yetki devrini kolaylaştırır.
4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
5. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Hedeflere göre performans değerlemesinin diğer yararları ise şunlardır:

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İş görenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İş görenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Hedeflere göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır:

1. Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.
2. Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
3. Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
4. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Yine, değerlendirme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadır. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü de hedefin ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının önemli olmaması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 183-185 ).

#### 1.11.4 Sonuç

Günümüzde bir çok işletme hedef bazlı Performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Çalışanın hedefleri bölümün misyonundan geliştirilir. Eğer yönetim şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir.

Ayrıca, yöneticilerin bu sistemi uygulamaya istekli olması, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanmasına, oto kontrole ve değerlendirme görüşmelerine kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi sistemin başarısında önemlidir. Yine sistemin olumsuz yönlerinin dikkate alınarak giderilmesi, hedeflerin başarılması kadar nasıl başarıldığına da

bakılması değerlendirmelerin sağlıklı olmasının yanında işletmenin performansını da gerçekçi olarak ortaya koymak açısından çok önemli olmaktadır.

### 1.12 Ekip Bazlı Performans Değerleme

Yönetim biliminin ilk evrelerinden bu yana iş gören performansı, çeşitli yönleri ile ele alınmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yönetim kavramının gelişimi içinde iş görenin, sadece firmanın amaçları için çalışacağını düşünen rasyonel insan düşüncesinden, insan faktörünü firmanın rekabetteki başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak benimseyen bir döneme geçilmiştir. Yönetim biliminin ilk yıllarında göz ardı edilen ve verilen emirleri yerine getirmekten başka bir alternatifi olmadığı düşünülen insan, günümüzde yaratıcı gücü ile firmanın rekabetteki en önemli silahı haline gelmiştir.

Performans, iş görenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, iş görenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir ifadeyle, iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan iş gören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan iş görenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır (Sabuncuoğlu Z., Personel Yönetimi, Bursa, 1991, s.65 )

Performans değerlemesinde sistematik süreç, dinamik bir yapı içinde, iş görenden beklenen (hedeflenen) performans düzeyini belirlemek, iş görenin hedeflenen düzeye ulaşma derecesini tespit etmek, bir fark varsa bu farkı en etkili ve en kısa sürede kapatacak faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmektir. Bu sürecin ötesinde iş görenin performansının geliştirilmesi de performans değerlendirme sistemlerinden beklenen önemli bir sonuçtur.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları F. Taylor' un iş ölçümü ve F. Gilbert' in iş ve hareket etüdü çalışmaları iş görenin performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda hangi işin ne kadar sürede ve hangi süreçlerden geçerek yapılması gerektiği saptanmıştır. Elde edilen ölçüm sonuçları yöneticileri, iş görenin iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılmasına yöneltmiştir. Bu aşamadan sonra gelişen performans değerlendirme çalışmaları, değerlendirme yapabilmek için gerekli

standartların ve değerlendirme faktörlerinin belirlenmesine ve iş görenin mevcut performans düzeyinin tespit edilmesine büyük önem vermiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak, mevcut Performans düzeyinin belirlenmesi ve iş görenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşmadığı ile ilgilenmiştir. Günümüzde performans değerlendirme sürecinden beklenenler bunun çok ötesine geçmiştir (Sabuncuoğlu Z., Bursa, 1991, s.66 )

Geleneksel performans değerlemede öncelikli hedef, iş görenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bunun yanında performansı düşük ya da firmaya zarar veren kişilerin çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir. Ancak günümüzde performans değerlendirme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme vb. gibi iş görenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere , geleneksel yaklaşımda iş göreni geliştirmekten uzak , bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci , gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelen bir sistem haline gelmiştir.

Geleneksel yaklaşımları incelediğimizde performans değerlemenin birey üzerine odaklandığını, bireyin performansını etkileyen unsurları incelediğini, bunun yanında Toplam Kalite ' nin önemli bir unsuru olan ekip ya da grup performansı ile ilgilenmediğini görmekteyiz. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimseyen organizasyonlar incelendiğinde ise, bireysel performansın yanında Toplam Kaliteyi oluşturan önemli unsurlardan biri olan ekiplerin performanslarının da detaylı olarak incelendiği ve değerlendirildiği görülmektedir (Sabuncuoğlu Z., Bursa, 1991, s. 68 )

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak iş görenin üretimde gösterdiği performansı , diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken , günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilir hale gelmiştir. Örneğin geleneksel yaklaşımda performans değerlendirme üretim miktarı ve kişinin mesai saatlerine bağlılığı gibi faktörlere odaklanırken, bu kavramlar artık yerini , kalite standartlarına uygun üretim miktarına ve esnek çalışma saatlerine bırakmıştır. Klasik yönetim döneminde insan söyleneni yapan bir araç olarak görülürken , günümüz yönetim anlayışında bu anlayış değişmiş, insan firmanın aktiflerinde yer alan önemli bir varlık

haline dönüşmüştür. Yaratıcılık gücü , bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı , çözüm getirilen problem sayısı ve kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler performans değerlemenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.

Görüldüğü üzere değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörlerinin büyük bir kısmı gelişim ve değişim göstermiş, iş görenin fizik gücü yanında zihin gücünü de dikkate alan ve ekip halinde çalışan bireyleri inceleyen performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir.

### 1.12.1 Ekip Kavramı

Organizasyonların gelişen ve değişen yapıları içinde ekip kavramına dayalı sinerji yaratmayı hedefleyen pek çok uygulamanın yer aldığını görmekteyiz. Ekip kavramına dayalı uygulamaların artma nedenlerini birey açısından ele alırsak, bireylerin buldukları ekipte kişisel amaçlarına ulaşma yada bazı ihtiyaçlarını karşılama imkanı bulabilmelerini önemli bir neden olarak sayabiliriz. Bireyler, kendi başına gerçekleştiremeyeceği veya ulaşamayacağı amaçlarını ekipler aracılığıyla karşılamaya çalışırlar. Firma açısından konuyu incelediğimizde ilk göze çarpan neden sinerjinin yaratılması ve bu faydanın firma hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesidir.

Ekip kavramı en kısa şekilde iki ya da daha fazla kişinin bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi olarak tanımlanabilir. Ancak etkili bir ekip olabilmenin bu iki unsurdan daha önemli kriterleri vardır. Bunlar :

- Ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde ve etkili iletişimin olması,
- Ekip üyeleri arasında karşılıklı etkileşim ortamının yaratılması,
- Ekibin vizyon ve misyonunun olması ve tüm ekip üyeleri tarafından vizyon ve misyonun paylaşılabileceği hale gelebilmesi,
- Ekipte paylaşılan ve benimsenen liderliğin olması,
- Liderin ekibi yönlendirebilmesi ve geliştirebilmesi,
- Yaratıcılığın artırılması ve sinerjinin sağlanması için farklı uzmanlık alanlarından seçilmiş ekip üyelerinin olması,



- Ekip üyelerinin "biz" düşünce şeklini benimseyebilmesi,
- Ekibin ortak, paylaşılan norm ve değerlerinin olması şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu Z., Bursa, 1991, s.69).

Toplam Kalite' de ekip çalışması ekip çalışması TKY' de başarıya ulaşmak için bir alternatif değil, bir asgari şarttır. TKY' de yetkilerin delege edilmesi , iş görenin güçlendirilmesi ( empowerment ), karar verme sürecine katılması ve işletme amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması etkili bir organizasyon yapısının oluşturulması için gerekli olan şartlardır. TKY felsefesinde bu uygulamaların yapılabilmesi verimli ve istekli çalışan ekiplerin varlığını gerektirir.

TKY' nin çalışanların katılımını esas alması ve sürekli ölçme, değerlendirme ve iyileştirmeyi ilke edinmesi ekip çalışmasını zorunlu olarak gündeme getirmektedir. TKY felsefesini uygulamaya çalışan firmaların farklı amaçlarla farklı ekip çalışmaları yürüttükleri, uzun dönemde de organizasyon yapılarını klasik hiyerarşik yapıdan kurtararak ekip organizasyonuna doğru götürdükleri görülmektedir. Bu açıdan konuya bakıldığında iş görenin bireysel performansı kadar ekibin performansının da önemli olduğu görülmektedir. Bireysel performans, bireyin başarı düzeyini gösterdiği gibi aynı zamanda ekibin başarısını belirlemede de önemli bir unsur olmaktadır. Ekibin başarısı, ekibi oluşturan bireylerin tek tek ortaya koydukları performans düzeyinin toplamından fazla olmaktadır. Ekipten beklenen 1+1'i 2'den büyük yapabilmesi, diğer bir deyişle sinerji yaratabilmesidir. Özellikle ekip organizasyon yapısını benimseyen firmaların ekibin performansı değerleyecek bir sistematige ihtiyaç duydukları açıktır. Günümüzün karmaşık süreçleri içinde ekip çalışması uygulamaları incelendiğinde çapraz fonksiyonlu ekipler, problem çözme ekipleri, iyileştirme grupları, proje ekipleri, yüksek performans ekipleri ve kendi kendini yöneten ekiplerin var olduğu görülmektedir. İnsan faktöründen maksimum verim elde edebilmek amacıyla kurulmuş ve iş görenin uzmanlık bilgisi yanında problem çözme kapasitesi, yaratıcı gücü ve çok yönlü düşünme yeteneği gibi yönlerinden yararlanmak isteyen bu ekipler, TKY'de sık sık görülen ekip çalışması uygulamalarıdır. Günümüz yönetim biliminde ekipler, rekabette başarılı olan şirketlerin yaşam tarzı haline gelmiştir. Bu alanda yapılan bir çalışmaya göre Fortune 1000 içinde yer alan firmaların:

- % 87'ye yakını mevcut yapılarına paralel olarak kalite iyileştirme çalışmaları içinde kalite çemberleri geçici problem çözme ekipleri gibi ekipleri kullanmaktadır.
- % 100'e yakını çapraz fonksiyonlu ekipler gibi çalışan, bir projenin tamamlanması için faaliyet gösteren ve tamamlandığında dağılan proje ekiplerini kullanmaktadırlar.
- % 47'si organizasyon yapılarını ekip organizasyonuna çevirmişler, iş yapma şekli olarak ekipleri seçmişlerdir.

### 1.12.2 Ekip Bazlı Performans Değerleme Sistemi

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde sürekli olarak bireysel Performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır.

Ekip kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Organizasyonlar, salt bireysel performansı ölçmenin ekip ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmüşler, ekip ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar vermişlerdir. Dolayısıyla ekip performansını değerlerken birey, ekip ve organizasyon hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak organizasyon üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla ekibin ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Ekip performansını ölçecek bu sistem 2 temel unsurdan oluşmaktadır. Birey performansı ve ekip performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedirler.

Konuyu sürekli iyileştirme kapsamı içinde düşündüğümüzde bireysel veya ekip performansı değerlendirme sistemleri, iş görenin hedeflenen performans düzeyine ulaşır

ulaşmadığını ölçme, ulaşılamayan noktalara erişme yönünde faaliyetleri planlama ve iş göreni geliştirme aşamalarını içerecektir.

Bu alanda yapılan çalışmalara baktığımızda ekip türlerinin birden fazla olması nedeniyle tek bir doğrusal performans değerlendirme modelinin olmadığı, ekiplerin türlerine göre farklı performans değerlendirme metodlarının oluşturulduğu görülmektedir. Ancak genel bir çerçeveye oluşturmak gerektiğinde şu konuların ekip bazlı performans değerlemede yer alacağını belirtebiliriz ( Zigon Jack, [www.zigonperf.com / Articles / SevenStep / SevenStep.htm](http://www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.htm) )

- Ekip çıktılarının ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Bireysel çıktılarının ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Ekip ve bireysel çıktılar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi,
- Verilerin nasıl toplanıp yorumlanacağını planlanması,
- Ekip ve bireylerin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılması.

Jack Zigon, ekibin ve bireyin performansını ölçecek ve iyileştirecek değerlendirme sisteminin tasarımı için 5 anahtar önermektedir:

- Ekip çıktılarının organizasyon hedeflerine odaklanması,
- Ekibin müşterilerinin ve iş süreçlerinin belirlenmesi,
- Ekibin ve bireyin performansının ölçülmesi,
- Mümkün olduğunca sayısal ölçülerin kullanılması,
- Ekibin, kendi ölçülerini oluşturması için eğitilmesi.

Ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri, ekibin kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve ekibin başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede bir ekip organizasyonundan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınır.

Performans değerlendirme sistemleri, günümüz yönetim anlayışı içinde bireysel başarıya odaklanmaktan kurtulup ekiplerin başarılarına odaklanır hale gelmiştir. TKY' nin önemli bir karakteristiği olan ekip çalışması sistematığı, değişen rekabet koşullarında organizasyonların

nemli bir parçası haline gelmiştir. Ekip çalışmasının faydalarından hareketle farklı şekillerde uygulanan çeşitli ekip çalışması uygulamaları kullanılmaktadır. Böylesi bir öneme sahip enerjinin kaynağı olan ekiplerin performanslarının da değerlendirilmesi ve hedeflenen noktaya gelip gelmediğinin ölçülüp incelenmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda kullanılabilir olan ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri, değerlendirilen ekibin yapısına göre farklılık gösterebilir. Ekip bazlı performans değerlendirmenin en önemli noktası hem ekibin hem de bireyin performansını değerlendirmesidir. Bu sayede ekip içinde diğer ekip elemanlarına göre daha az efor sarf eden kişilerin tespiti mümkün olmakta ve diğer üyelerin motivasyonlarının artırılmasına da izin verilmemektedir. TKY' yi uygulamayı amaçlayan organizasyonların bireysel performans değerlendirmeden kurtularak ekip bazlı performans değerlemeye geçmeleri, rekabet ortamında başarıyı yakalamalarına yardımcı olacak, ekip çalışmasının çıktılarını ve sinerjiyi bu yönde kullanılabilir hale getirecektir (Zigon Jack, www.zigonperf.com / Articles / Team-Friendly.htm).

Ekip bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen organizasyonların uygulayacağı 6 temel aşama şu şekilde özetlenebilir:

**Mevcut Organizasyonel Ölçülerin Gözden Geçirilmesi:** Ekibin performansı ile ilgili ölçüler tespit edilir. Bu aşamada organizasyonun genel hedefleri ile uyumlu, bu hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde takımın gerçekleştireceği faaliyetlerden beklenen sonuçlar tespit edilir.

**Ekip performansı ölçüm noktalarının tanımlanması:** Ekipten beklenen katma değer yaratacak faaliyetlerin başarılı olup olmadığını ölçecek kriterler belirlenir. Bu kriterler, ekibin başarısıyla ilgili olabileceği gibi ekibin kullandığı iş süreçleri ile de birebir ilgili olabilir. Bu aşamada kullanılabilir teknikler ekip müşterisi diyagramı, organizasyon hedeflerini destekleyen performans kriterleri, ekip başarısı piramidi, iş süreci haritalanmalıdır. Bu çalışmada bu tekniklerin detayına inilmeyecektir.

**Ekip Üyelerinin Ekibi Destekleyen Başarılarının Tanımlanması:** Ekibin performansı, direkt olarak ekibi oluşturan üyelerin performanslarından etkilenir. Bu nedenle ekipte yer alan bireylerin ekibi desteklemek adına ulaşmaları gereken sonuçlar tespit edilir.

Eğer bireyin hedefleri ile ekibin hedefleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu aşamadan sonra ekip bazlı performans değerlendirme çalışmasından söz edilemez. Ekip ve bireyin hedeflerini uyumlaştırmada ve ekibin başarısını destekleyen bireysel başarıların tanımlanmasında rol-sonuç matrisi kullanılabilir. Rol-sonuç matrisi, çapraz bir tabloda ekibin başarması gereken kriterlerden hareket ederek bireyin bu başarıya ulaşmak için yapması gerekenlere yer verir.

**Başarıların Ağırlıklandırılması:** Her bir başarının önem derecesi belirlenir. Bu aşamada her bir başarı kriteri için harcanan zaman ve efor dikkate alınmadan mevcut başarı kriterlerinin ekibin hedeflerine ulaşması amacına hizmet etmedeki önem derecesi belirlenir. Başarıların ağırlıklandırılması hem ekip hem de birey düzeyinde yapılır. Bir örnek verecek olursak:

Takım başarıları % 60

Bireysel başarıları % 40 Satış kârları % 20 Fokus grup sonuçları % 10

Taşınmış ürünler % 10 Ürün fikirleri % 10

Yeni ürün dizaynı % 5

Perakende satışlar % 20

Memnun müşteriler % 15 Memnun perakendeciler % 10

**Ekip ve Bireysel Performans Ölçülerinin Oluşturulması:** Ekibin ve bireyin performansı hakkında sayısal ve açıklayıcı ölçüler belirlenir. Yukarıda belirlenen başarı kriterleri zaman, kalite, miktar gibi kriterlere göre daha operasyonel baza indirgenerek performansın ulaşması hedeflenen noktalar ifade edilir. Örneğin yukarıdaki örnekten hareket edersek, ekip başarısı içindeki karlı satışlar başarı ölçütü bu aşamada, yıllık satış tutarı, vergi öncesi kar yüzdesi, bütçe değişim oranları gibi performans ölçüsü halinde daha indirgenmiş ve açıklanmış bir hale getirilir.

**Ekip ve Bireysel Performans Standartlarının Oluşturulması:** Ekip ve bireyin ulaşması gereken performans beklentileri (standartlar) belirlenir. Bu aşamada performans ölçüleri sayısal hedefler haline dönüştürülerek performans standartları oluşturulur. Örneğimize göre, yıllık satışları 24 milyon dolardan 35 milyon dolara, vergi öncesi beklenen karın % 15'en %

21'e yükseltilmesi, bütçe değişim oranlarının  $\pm$  % 5 aralığında olması gibi performans standartları oluşturabiliriz.

**Performansın Ölçülmesi ve Geribildirim (Feedback) Sisteminin Kurulması:** Bu aşamaya kadar oluşturulan performans planının, uygulama sonrası durumu ölçülür ve değerlendirilir. Artık, uygulama sonuçlarının ölçülme zamanıdır ( www.opm.gov, 2001 )

Bu aşamada her bir performans standardı için :

- Veri toplama yöntemleri,
- Veri-bilgi kaynakları,
- Veri toplama ve ölçme noktaları ve zamanları,
- Veri değerlendirme yöntemleri,
- Geribildirim yapılacak kişi ve noktaların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu aşamalar tamamlandığında ekibin ve bireyin performansının değerlendirilmesi için gerekli tüm aşamalar gerçekleştirilmiş olacaktır. Geribildirim sayesinde, hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların oluştuğu görülebilir. Bu bilgiler sayesinde yeni dönem performans değerlendirme süreci için de bilgi elde edilmiş olacaktır.

Bundan sonra yapılması gereken, yukarıda açıkladığımız 6 aşamalı sürece süreklilik sağlanması ve ekibi geliştirecek şekilde sistemin çalıştırılmasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİ

#### 2.1 Türk İlaç Endüstrisi Gelişimi

Türkiye ilaç endüstrisinin temel amacı, ülkede uluslararası rekabet gücüne sahip, yaşam kalitesini artırıcı ve ülke ihtiyacının büyük kısmını yurt içi üretimle karşılayan bir ilaç sanayi'nin mevcudiyetini sağlamaktır. Teknik kuralların giderek arttığı ve bu kurallara uyma maliyetinin yükseldiği, rekabetin güçleştiği, ülkemizin ağır bir ekonomik krizden geçtiği bir dönemde, endüstrinin 20 yıllık gelişme perspektifini, sürenin de kısıtlı olması nedeniyle, sağlıklı verilerle ortaya koyabilmenin güçlüğü açıktır. Bu nedenle raporumuzda, sektörde kutu adedi olarak % 68, değer olarak % 65 pazar payına sahip 2 firmanın projeksiyonları esas alınarak tüm endüstrinin gelişme hedefleri için tahminler yapılmıştır.

#### 2.2 Mevzuat

İlacın 3 temel niteliği etkinlik, emniyet ve kalitesidir. 1928 yılında bugünkü modern anlamda GMP uygulamalarının temelini teşkil eden; 1262 sayılı "İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu" yayınlanmıştır. Pek çok ülkede ilacın ruhsatlandırılmasına ilişkin kurallar yasal bir şekilde düzenlenmemiş iken, ülkemizde ilaç üretimi ve pazarlamasına ilişkin kurallar bu kanunla belirlenmiş, ilaç üretim yerleri Sağlık Bakanlığı'nun izin ve kontrolüne bağlanmıştır. Bazı Avrupa ülkelerinde 1960'dan sonra yasalara giren bazı unsurlar bu kanunun içinde yer almaktadır. Örneğin ilaç nedir, farmasötik ürün nedir, tanım ve sınıflandırılması, ilacın satış yerleri, ürün ruhsatı, ithal ürün ruhsatı, üretim yeri ruhsatı ve denetlemesi, sorumlu kişinin onaylanması, ruhsat dosyalarında yapılacak değişikliklerin sağlık otoritelerinin bilgisi ve onayı içinde olması, tanıtım kuralları, sağlık otoritelerine verilen yetkiler, etiketleme, belli kriterlerle yasanın içinde yer almıştır.

Bu kanunun zorunlu kıldığı "ilaç üretim yerlerinin özel olması" ve "bu yerlerin Bakanlıkça denetlenmesi" hususları ise 1955 yılında uygulamaya giren "İspençiyari ve Tıbbi Müstahzar İmalathaneleri Talimatnamesi" ile düzenlenmiş , ilaç üretilecek yerlerin ne gibi vasıflar taşıması gerektiği belirlenmiştir.

1955'den bu yana gerek ülkemizde gerekse dünyada İlaç Sanayii açısından önemli bilimsel ve teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Yeni ilaç moleküllerinin, yeni ilaç dozaj formlarının geliştirilmesi, uluslararası ilaç ticaretindeki artış , tüm 3. dünya ülkelerinde belirli bir standardizasyona gidilmesinin zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde standartların harmonizasyonu dönemi başlamış ve bu alanda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Etkinlik, emniyet ve kalite alanlarında ilaç üreticileri için ortak kuralların oluşturulması çalışmaları yapılmaktadır. Dışa açık, serbest rekabete dayalı liberal politikaların benimsendiği 1984 yılında ekonomik istikrarı sağlayıcı uygulamalar çerçevesinde, sektörün de gelişimine zemin hazırlayabilecek, ilacın kalite ve bulunabilirliğini sağlamaya yönelik birtakım tedbirler alınmış ve böylece sektörün tekrar gelişimine hız kazandırılmıştır. Bu tedbirler aşağıda özet olarak verilmiştir :

### 2.2.1 Endüstrinin Mali Yapısıyla İlgili Tedbirler :

1. İthal rejimi endüstrinin genel yapısına uygun hale getirilmiş , endüstrinin düzenli çalışmasını, üreticinin aynı standartta hammadde teminini engelleyen ithalattaki fiyat kontrolü kaldırılmıştır.
2. İlaç endüstrisinin yatırımları 16 yıl sonra tekrar teşvik kapsamına alınmıştır.
3. İlaç endüstrisinin işletme sermayesi sıkıntısına kısmen de olsa bir yarar sağlamak amacıyla ilaç hammaddesi ithalatına gümrük muafiyeti getirilmiştir.
4. Fiyatlandırma sistemi de iştirilmiş ve Türkiye'de imal edilen tıbbi ve ispençiyari müstahzarlarla galenik preparatlar ve kodeks ampullerinin fiyatlarına dair bakanlar kurulu kararı yayınlanmıştır (Resmi Gazete, Sayı:84/8845, 28 Aralık 1984 ).
5. 16 Ocak 1985 tarihinde ilk Fiyat Tebliği yayınlanmıştır (R.G. 18637). Daha sonra 1 Eylül 1995 tarih ve 2239 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Tebliğ ile tanıtım giderlerinin yıllık net satış hasılatının %5'ini geçemeyeceği sınırlaması getirilmiş , 24 Nisan 1998'de 22323 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Tebliğ ile bu sınırlama %3'e indirilmiş , ayrıca iskonto oranı %0, satış ve pazarlama giderleri ise %5 ile sınırlandırılmıştır. 4 Ocak 2002 tarihinde ise 24030 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan tebliğ ile %0 iskonto oranının fiyat değerlendirilmesinden çıkarılması hükme bağlanmıştır.



6. İhracat teşvikleri arttırılmış ve Eximbank kredisi ve ihracatta DFIF gibi tedbirlerle ilaç endüstrinin ihraç imkanları genişletilmiştir.

### 2.2.2 Diğer Düzenlemeler :

1. İyi Üretim Uygulamaları (GMP) Yürürlüğe girmiştir (Kasım 1984- RG:18562). İlacın hammaddesinden başlayarak tüketiciye ulaşınca kadar geçen 4 safhada kalitenin sağlanması ve garantisi için gereken kural ve sorumlulukları kapsayan bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle kalite ön plana alınmış ve kalite kontrol işlemleri geliştirilmiştir. GMP'nin yürürlüğe girmesinden sonra piyasadan alınan numunelerde görülen hata oranı, 1980'li yılların başında % 20 iken % 4 'e inmiştir.

Hata oranında WHO standardı ise % 8'dir. Sağlık Bakanlığı'nın DSÖ' nün ilkelerini belirlediği 1984 yılında yürürlüğe koymasından sonraki yıllarda, Avrupa ülkeleri bu kuralları çok geliştirmiştir. Avrupa Birliği yasa ve kurallarıyla uyum çalışmaları çerçevesinde, Bakanlık, 3 Mart 1994 tarihinde AB ile tam uyum sağlayan İyi Üretim Uygulamaları'nı 1 Ocak 1995'ten itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe koymuştur ( 07/11/1994-RG.2163 ).

2. Tefti mekanizmasında düzenlemeler yapılmıştır.

3. Hatalı ilaçların piyasadan geri çekilmesiyle ilgili yönetmelik yayınlanmıştır (5/08/1986- RG.1996). Bu yönetmelikle hatalar sınıflandırılmış ve firmaların üretimini, ithalatını veya dağıtımını yaptıkları ürünlerin geri çekilmesiyle ilgili sorumluluk ve yükümlülükleri belirlenmiştir.

4. Hammadde ve mamul ilaç ithalinde kaliteyi güvence altına almak amacı ile İthal Edilecek İlaç Başlangıç Maddeleri ve İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar yönetmeliği yayınlanmıştır (1Kasım1984).

Yönetmeliğe göre firmalara hammaddenin spesifikasyonlarını ve ithalat yapılan ülkenin sağlık otoritesinden fabrikanın GMP standartlarında üretim yaptığını belgeleme zorunluluğu getirilmiştir.

5. 29 Mayıs 1985 tarihinde Kontrole tabi uyuşturucu madde ve müstahzarların reçeteleri ile ilgili genelge yayınlanmıştır (Genelge Sayı: 5768) .

6. 1 Ekim 1985 tarihinde Aktarda Baharatçılarda ve Benzeri Dükkanlarda Satılması Mahzurlu ve Tehlikeli Olan Maddeler Genelgesi (Sayı 5777) yayınlanmıştır.

7. 18 Ekim 1985 tarihinde “Tıbbi ve Cerrahi Malzeme Üretim Yerleri Genelgesi “ yayınlanarak bu tür malzemeleri üreten yerler de denetim altına alınmıştır (Sayı: 2943).

8. 29 Mayıs 1985’te yayınlanan “Uyuşturucu madde ve müstahzarlarının kendinden kopyalı, 3 nüsha ve seri numaralı kırmızı reçeteye yazılması ile ilgili genelge (Sayı : 5768) ile kırmızı ( 2 Ocak 1986 tarihli 09/2677 sayılı) genelge ile yeşil reçete ile satılması öngörülen psikotrop ilaç reçeteleri ile ilgili düzenleme yürürlüğe konmuştur.

9. Başlangıç maddeleri ve müstahzarlardan kontrol amacıyla numune alma genelgesi 8 Mayıs 1986 tarihinde yayınlanarak numune almanın esasları belirlenmiştir (Sayı: 08/0 8447).

10. 3 Haziran 1986 tarihinde uyuşturucu maddelerle ilgili 3298 sayılı Kanun yayınlanmıştır.

11. Refik Saydam Hıfzısıhha Enstitüsü ile kontrol metotlarında uyum sağlanmış ve kalite kontrol cihazlarının modernizasyonu İ E İ S ile ortak bir yatırıma gidilmiştir.

12. Endüstrinin yeni ilaçları süratle piyasaya verebilmesini temin ve diğer ruhsat müracaatlarına hız kazandırmak amacıyla İlaç Ruhsat Komisyonu çalışmaları yeniden düzenlenmiştir (6 Şubat 1990- R.G:20425).

13. Advers ilaç etkileri ile ilgili bir merkez kurulmuştur (28 Temmuz 1988- 28859 sayılı Genelge).

14. İlaç ambalajları üzerinde bulunması gereken bilgiler standardize edilmiş ve Beşeri İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Ambalaj ve Etiketleme Yönetmeliği yayınlanmıştır(24 Nisan 1990-RG:2085 ).

15. Uyuşturucu maddeler ile psikotrop ilaçların reçetelerinin kontrol altına alınması sağlanmıştır (29 Mayıs 1985-5768 sayılı genelge ve 2 Ocak 1986- 09/2677 sayılı genelge).

16. İlaçların tanıtımında uyulması gereken kurallar bir yönetmelik halinde yayımlanarak ilaç tanıtımı belirli esaslara bağlanmıştır (7 Eylül 1990 – RG: 20628).

17. Ayrıca İ E İ S tarafından da “İ.E.İ.S. Tıbbi İlaç Tanıtım İlkeleri” uygulamaya konularak bir oto kontrol mekanizması kurulmuştur (Ocak 1990 ).

18. 14 Ağustos 1984 tarihinde Fiyat Sürşarj Tebliği (R.G: 18489) yayımlanmış ve ilaç fiyatlarının ayarlanması sonucu ortaya çıkan fiyat değişiklikleri sebebi ile sürşarjın imalatçı firmalar, ecza depoları ve eczanelerce yapılması kararlaştırılmış sürşarjla ilgili kurallar belirlenmiştir.

19. İlaç Araştırmaları Hakkında Yönetmelik (29 Ocak 1993 ) (R.G: 2480) ve “İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu” ve “İyi Laboratuar Uygulamaları Kılavuzu” (29 Aralık 1995) sayesinde ülkemiz çok merkezli ilaç araştırmalarının yapılabildiği ülke konumuna geçmiştir.

20. Bir Avrupa Farmakopesi Geliştirilmesine Dair Sözleşme 10 Ekim 1993 tarihinde (R.G: 2724) yayımlanmış ve ülkemiz Avrupa Farmakopesini kabul etmiştir.

21. 23 Aralık 1993 tarih ve 2797 sayılı Resmi Gazete’de Radyofarmasötik Yönetmeliği, 23 Şubat 1994 tarihinde 3977 sayılı Kozmetik Kanunu ile 8 Nisan 1994 tarih ve 2899 sayılı Resmi Gazete’de Kozmetik Yönetmeliği yayımlanmıştır.

22. “Farmasötik Müstahzarların Biyo yararlanım ve Biyo eşdeğerliğinin Değerlendirilmesi Hakkında Yönetmelik” 27 Mayıs 1994 tarih ve 2942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

23. AB ile mevzuat uyumu çalışmaları çerçevesinde 2 Mart 1995 tarihinde 2228 sayılı Resmi Gazete’de Tıbbi Farmasötik Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliği yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

24. 27 Haziran 1995 tarih ve 22326 sayılı Resmi Gazete’de “55 sayılı” Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” yayınlanmış , 22 Eylül 1995 tarihinde ise “ 566 sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun Hükmünde Kararname” (R.G: 2242) yayınlanarak 1 Ocak 1999 tarihinden itibaren ülkemizde de patent koruması başlatılmıştır.

25. 29 Aralık 1995 tarihinde stabilite çalışmalarına ait prensip kararı (Yürürlüğe Giriş 1 Haziran 1996) ve ilaç ruhsat başvuruları için stabilite çalışmaları rehberi yayınlanmıştır.

26. AB ile uyum çalışmaları çerçevesinde reçetesiz ilaçların (OTC) halka tanıtımı ile ilgili olarak 27 Nisan 1996 tarihinde yayınlanan “Beşeri İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarların Tıbbi Tanıtım Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” (R.G: 22623) Danıştay Onuncu Daire’sinin 1996/5268 esas no.lu kararıyla iptal edilmiştir.

27. “Reçetesiz Satılmak Koşulu ile İzin Düzenlenecek Farmasötik Ürünler Yönetmeliği” 12 Ocak 2000 tarihinde ise bu yönetmeliğe ilişkin kılavuz yayınlanmış ve böylece Ara Ürünler (Borderline) yasal bir çerçeveye oturtulmuştur. (25 Kasım 1999 tarih 23887 sayılı R.G)

## 2.3 İlaç Sanayi

### 2.3.1 Üretim

Sağlık Bakanlığının verilerine göre ülkemizde, İlaç üreticisi 84, hammadde üreticisi 12, ithalatçı 38 olmak üzere 134 kuruluş faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşlardan Sosyal Sigortalar Kurumu İlaç ve Tıbbi Malzeme Sanayii Müessesesi, MSB Ordu İlaç Fabrikası kamu sektörüne, diğerleri özel sektöre aittir. Sektörde faaliyet gösteren 37 yabancı sermayeli firmadan 9 adedinin, ülkemizde üretim tesisleri mevcuttur. Diğerleri ilaçlarını fason üretimle, ve/veya ithal ederek piyasaya vermektedirler.

İlaç sektöründe coğrafi dağılım incelenecek olursa, alt yapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kurullarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde yerleşmesine yol açmıştır.

İlaç endüstrisi 1984 yılında İyi İmalat Uygulamaları (GMP) Yönetmeliği'nin yürürlüğe girmesinden günümüze kadar sürdürdüğü yatırımlarla AB ülkeleriyle kıyaslanabilir bir teknolojik düzeye ulaşmıştır. İlaç endüstrisinde, diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi uluslararası norm ve standartlar uygulanmaktadır. Teknoloji ve kalite standartlarının uluslararası düzeyde olması gerekli ve zorunlu bir ön koşuldur. Beşeri ilaç üretim tesislerinde ileri teknolojiler dışında her türlü farmasötik şekilde ilaç üretilmektedir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.5, 2001 ).

### **2.3.2 Dış Ticaret**

#### **2.3.2.1 Mamul İlaç İthalatı:**

Ülkemizde ilaç endüstrisi bütün gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bazı ürünleri bitmiş halde ithal etmektedir. Bu ilaçların içinde, çok yeni ve yüksek teknoloji gerektiren, DNA teknolojisi ile üretilen preparatlar, implante edilen ilaçlar, yeni ilaç taşıyıcı sistemler (örneğin TTS), aşular, kan faktörleri, bazı kontrollü salım sistemine sahip olan ilaçlar, insülin, kanser ilaçları, bazı hormonlar, radionüklidler bazı oftalmik preparatlar ve antidotlar yer almaktadır. Ancak Gümrük Birliği sonrasında, Sağlık Bakanlığı'nın ilaç ithalatında daha liberal davranması ve Tarım Bakanlığı tarafından verilen ithal izinleri nedeniyle ülkemizde üretilen bazı ürünlerin (örneğin multivitamin preparatları, analjezikler vs) benzerlerinin de ithal edildiği ve mamul ilaç ithalat hacminin giderek arttığı gözlenmektedir. Bu artı son yıllarda ithal edilen yüksek fiyatlı biyoteknoloji ve yüksek teknoloji ürünlerinden de kaynaklanmaktadır. 1995-2000 yılları mamul ilaç ithalatı miktar ve değer olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir. 1995'de 163.7 milyon dolar değerinde gerçekleşen mamul ilaç ithalatı 2000 yılında 683 milyon dolara yükselmiştir ( İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.6, 2001 ).

**Tablo 2.1 : İlaç Endüstrisinde İthalat**

<b>milyon \$</b>	<b>Hammadde</b>	<b>Mamul İlaç</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>1995</b>	566	164	730
<b>1996</b>	650	225	875
<b>1997</b>	668	314	982
<b>1998</b>	769	411	1,181
<b>1999</b>	785	552	1,337
<b>2000</b>	828	683	1,511

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 8

### 2.3.2.2 Mamul İlaç İhracatı:

Türk İlaç Endüstrisinin ulaştığı teknik seviye, bilgi tecrübe birikimi, ve üretim imkanları açısından değerlendirildiğinde, sektörün önemli ihracat seviyelerine ulaşabilmesini sağlayacak alt yapının mevcut olduğu görülmektedir. Endüstri 1989 yılında özellikle eski Sovyetler Birliği, İran , Irak pazarlarında yakaladığı ihracat performansını devam ettirememiş , son yıllarda mamul ilaç ve ilaç hammadde toplam ihracatı 100 milyon ABD \$ civarında seyretmiştir. Antibiyotikler miktar ve değer olarak en fazla ihraç edilen ilaçlarımızdır. Orta Avrupa ülkeleri, Rusya Federasyonu ve Orta Asya ülkeleri Türk İlaç Endüstrisi için hedef pazarlar durumundadır (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.8, 2001 ).

Bu pazarlardan daha küçük olmakla beraber, tüketimlerinin çok büyük bir kısmını ithalat yoluyla karşılayan Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri de ihracat için ilginç pazarlardır.

Tablo 2.2 : 1989 – 2000 Yıllarında İlaç İhracatı

milyon \$	Hammadde	Mamul İlaç	TOPLAM
1989	26	114	140
1995	48	47	95
1996	56	49	105
1997	39	59	98
1998	61	68	129
1999	67	61	128
2000	69	71	140

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 8

Bir diğer önemli husus da ilacın ruhsat alma zorunluluğudur. Bir ilacın bir pazara girebilmesi, o pazarda belli seviyelere ulaşan satışı yakalaması, yıllar süren ruhsatlandırma ve tanıtım çalışmalarını gerektirmektedir. Bu yüzden kalıcı bir ihracat pazarı ve ihracat seviyesi yakalayabilmek için sektörün çalışmalarının sürekli olması gerekmektedir. Türk ilaç endüstrisi dış pazarlarda başarılı olabilmek için hem teknik, hem de pazarlama yatırımları, harcamaları yapmak, bu yatırımları ve harcamaları devam ettirmek zorundadır. Türk İlaç Endüstrisinin ihracatının artırılabilmesi için önerilerimiz aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Türkiye'deki fiyat sistemindeki problemler, ilaçlardaki yüksek KDV oranı, dağıtım kanallarında son yıllarda karşılaşılan problemler Türk ilaç endüstrisinin karlılığını engellemektedir. Dış pazarlar için gerekli olan yatırım ve harcamaları yapabilmek ise ancak firmaların kar ederek bu işler için fon oluşturmaları ile mümkün olur. Finansal açıdan güçsüz firmaların yüksek rekabet ortamında başarılı olmaları beklenemez. Bu yüzden her şeyden önce Türk İlaç Endüstrisinin mali yapısının güçlenebilmesinin sağlanması gerekmektedir.

- Eximbank kredilerinin artırılması, faizlerinin makul seviyelere indirilmesi, kredi için istenen teminat ve ipoteklerin makul düzeye çekilmesi, kredilerin verilmesinde belirli kriterlerin uygulanması, bürokrasinin sadeleştirilmesi, bankanın daha fonksiyonel hale getirilmesi sağlanmalıdır.

- Yüksek sübvansiyonlarla Çin, Hindistan, Güney Kore ve diğer ülkelerden ithal edilen ilaç hammaddelerine antidamping tedbirleri uygulanmalıdır. Üretimlerinin GMP kurallarına uygun olup olmadığı mahallinde Sağlık Bakanlığı' nca denetlenmelidir.

- İhracat sigortasının kurumsallaştırılması için, sistem yerleşinceye kadar riski yüksek olan ülkelere yapılan ihracat, gerekirse devlet tarafından sigortalanmalıdır.

- Türk ilaç ürünlerinin dış satımının artması tanıtım faaliyetlerinin artmasına (dünya fuarlarına, kongrelerine katılım vb.) önemli ölçüde bağlıdır. Sektör negatif karlılığı nedeniyle bu faaliyetlere fon ayıramamaktadır. Bu konuda desteklenmelidir.

### 2.2.3.3 İstihdam

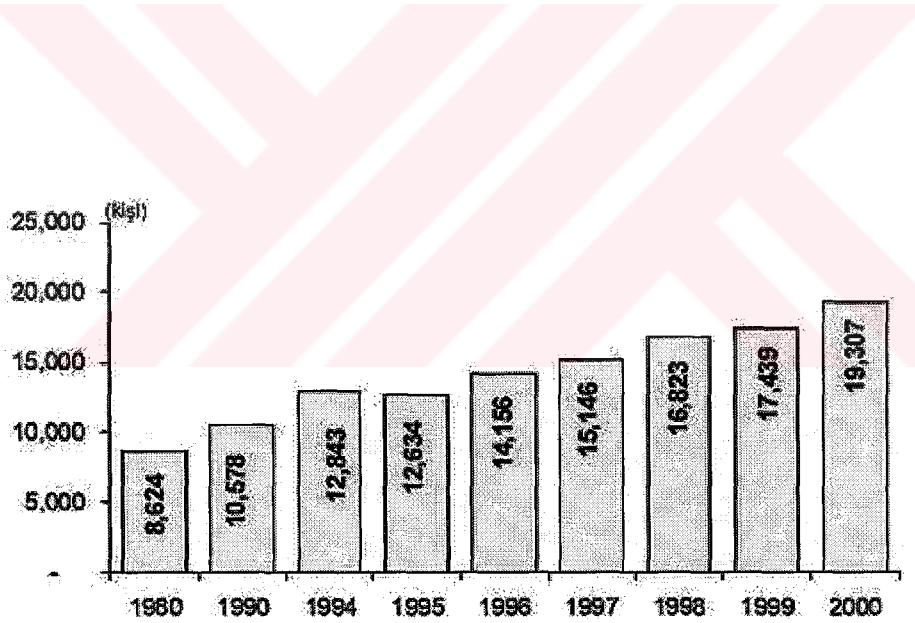
Türkiye ilaç sanayiinin son 20 yılda istihdamda % 124, yüksek eğitim görmüş personel sayısında ise % 679 artış sağlaması önemli bir gelişmedir. Sektörde yüksek eğitim almış personel oranı diğer endüstri sektörlerinden daha yüksektir. 2000 yılı itibariyle yüksek tahsilli personel oranı % 46 düzeyindedir.1995-2000 arasında sektörde çalışan gruplar içinde, ekonomist sayısı % 79, çoğunluğu pazarlama/satış bölümlerine ait olmak üzere idari personel % 85 artmıştır. Teknisyen sayısında % 58, kalifiye işçi sayısında % 45, düz işçi sayısında % 79'luk bir artış yaşanmıştır. Veriler sektörün yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir istihdam yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ileri ülkeler ilaç endüstrisinde karşılaşılan duruma benzer şekilde ülkemizde de ilaç sektöründe yüksek teknolojiye uyum sağlayacak yüksek eğitim görmüş personel istihdamı artmakta ve buna bağlı teknik bilgi düzeyi yükselmektedir. Son 10 yıllık rakamlardaki gelişme de bu trendi doğrulamaktadır. Tablodan görüleceği üzere 1999 -2000 yılları arasında ilaç endüstrisinde toplam istihdam % 37 artarken, yüksek tahsilli personel sayısı % 226 oranında bir artış göstermiştir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu,s.9, 2001).



**Tablo 2.3 : Türk İlaç Endüstrisinde Yıllara Göre İstihdam**

Meslek Grupları	Kişi Sayısı 1991	Kişi Sayısı 2000	10 Yıllık Değişim (%)
Eczacı	378	687	82
Kimya Mühendisi	355	819	130
Kimyager	149	626	320
Doktor	128	331	158
Biyolog	154	839	445
Diğer Mühendis	140	959	585
<b>Toplam</b>	<b>1.304</b>	<b>4.261</b>	<b>226</b>
<b>Tüm İstihdam</b>	<b>14.034</b>	<b>19.307</b>	<b>37</b>

Kaynak: İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 10

**Şekil 2.1: 1991 – 2000 Yıllarında İlaç Endüstrisinde Yüksek Eğitimli İstihdam**

Kaynak: İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 10

### 2.3.4 Yatırımlar

Türkiye İlaç Endüstrisi 1984 yılında uygulamaya giren yasal düzenlemeler ve getirilen teşvikler sayesinde yatırımlarında önemli atılımlar yaparak 2000 sonuna kadar toplam 749 Milyon \$ tutarında yatırım gerçekleştirmiştir (Çevre yatırımları hariç). Ancak GMP kuralları gereği dünyadaki teknolojik gelişmeyi yakından izlemek ve sürekli uygulamak zorunda olan İlaç Endüstrisinin yatırımlarında, 1991 yılından beri azalma yaşanmıştır. Bu durumun başlıca nedeni endüstrinin son 6 yılda sürekli zarar etmesi sonucu yatırımlarına yeterli kaynak ayıramamasıdır. Teknolojisi hızla değişen ilaç sektöründe rekabet gücünün korunması ve artırılması, hizmetin üst düzeyde verilebilmesi için yatırımların belirli bir düzeyde devam etmesi zorunludur. Yıllık yatırımların 100-150 milyon dolar düzeyinde gerçekleşmesi gerektiği hesaplanmıştır. Ancak bu seviyeye 1991 yılından sonra ulaşamamıştır.

**Tablo 2.4 : Türkiye İlaç Endüstrisinde Yatırımlar**

Milyon TL

	1996	1997	1998	1999	2000
İyi Üretim Uygulamaları (GMP)	2,172,185	1,838,556	4,418,313	6,514,087	3,443,928
İyi Laboratuvar Uygulamaları (GLP)	331,952	435,401	434,465	1,239,134	2,717,941
Kapasite Geliştirme	1,424,393	1,666,598	5,751,441	6,868,610	11,318,851
Diğer Yatırımlar	2,386,104	2,829,054	6,829,836	12,775,669	24,890,268
Hammadde Üretimi	362,072	349,535	539,198	233,716	397,185
<b>TOPLAM</b>	<b>6,676,706</b>	<b>7,119,144</b>	<b>17,973,253</b>	<b>27,613,216</b>	<b>42,768,172</b>

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 11

AB'ne üyelik hedefimiz doğrultusunda yatırımların gereken düzeylerde sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yatırımların artırılması için, ülkemiz, coğrafi konumu, nüfusu gibi hususlar dikkate alındığında bir cazibe merkezi gibi görülmektedir. Ancak, ülkemize gelecek yabancı sermaye için siyasi ve ekonomik istikrarın yanı sıra bürokrasiden arındırılmış , liberal uygulamaların bulunduğu ve makûl bir kârın elde edilebileceği ortam sağlanmalıdır. Firmalar yatırım kararlarını alırlarken, bugünkü ekonomik konjoktüre göre enflasyon, devalüasyon nedeniyle Türk Lirasının değer kaybı gibi ekonomik faktörleri tahmin edebilirlerken, ne zaman fiyat alacağını, kârı sınırlandırılmış olmasına rağmen, bu sınırlar içerisinde dahi kâr edip edemeyeceğini bilememektedirler. Bu nedenle fiyatlandırmada istikrarlı bir uygulama olmalıdır. Bunun için :

- İlaç fiyatları serbestçe belirlenmeli veya,
- 1984 tarihli fiyat kararname tam olarak uygulanmalıdır.
  - 1995 yılında özel önem taşıyan sektörler arasından çıkarılan ilaç endüstrisi, stratejik önemi ve yukarıda açıklanan hususlar göz önüne alınarak, Yatırımları Teşvik Kararında özel önem taşıyan sektörler arasına alınmalı ve % 100 yatırım indiriminden yararlanmalıdır.
  - Devlet taahhütlerini zamanında yerine getirmelidir.
  - Belli özellikteki yatırımlarda işletmeye geçildikten sonra belirli bir süre (örneğin 5 yıl) vergi muafiyeti tanınmalı ve/veya bu yatırımlar için vergi oranı düşük tutulmalıdır.
  - Orta ve uzun vadeli yatırım kredisi imkanları çoğaltılmalı ve uygulama net, şeffaf ve belirgin olmalıdır.
  - Kamu arazilerinin tahsisi konusundaki mevzuat eksiklikleri acilen giderilerek kamu arazilerinin, yatırım projelerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir teşvik aracı haline getirilmesi sağlanmalıdır.
  - Yerli Makine - Teçhizat alımlarında KDV'nin yatırımcılara fon kaynaklarından ödenmesi uygulanmalıdır.

- Bina yatırım harcamaları ilaç endüstrisi için çok büyük önem arz etmektedir. İyi İmalat Uygulama (GMP) kuralları çerçevesinde ilaç üretimi arttıkça ve yeni ilaç üretimine geçildikçe yeni binalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bazı ilaçlarda çapraz bulaşmanın (Cross-Contamination) önlenmesi için üretimin ayrı binalarda yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan, ilaç fabrikalarının çoğunun şehir içinde olması genişlemelerini zorlaştırmakta ve şehir dışına taşınmalarını gerektirmekte, bazı hallerde de çevre koşulları bunu zorunlu kılmaktadır. Bu nedenlerle ilaç endüstrisinin bina yatırım harcamaları % 100 yatırım indiriminden yararlanmalıdır.

- İlaç sektörünün araştırma yatırımları AB ülkelerinde uygulanan tüm teşviklerden yararlandırılmalıdır.

- İlaç endüstrisine ihracatta gereken teşvik sağlanmalı ve ürünlerimizin kalite ve güvenilirliğini belgeleyecek uluslararası standartlarda kurumsal gelişme sağlanmalıdır.

### 2.3.5 İlaç Tüketimi

Tıbbi tedavi yöntemlerindeki gelişmeler ve ilaç devrimi sayesinde geniş halk kitlelerinin sağlık hizmetlerinden yararlanması, ilaçlara olan talebi ve dolayısıyla ilaç tüketimini de hızla artırmıştır. Ayrıca teknolojinin gelişmesine paralel olarak hayat standartlarının artmasıyla toplumda sigara, alkollü ve alkolsüz içkiler, şekerli maddeler vs. gibi tüketim maddelerine karşı ilgi fazlalaşmış, sağlığa zararlı olan bu maddelerin aşırı tüketimi göğüs hastalıkları, mide ve barsak hastalıkları, karaciğer hastalıklarında artışı da beraberinde getirmiştir. Çeşitli endüstrilerin diğer bir etkisi olan çevre kirlenmesi de sağlığı etkilerken devamlı iş sahalarının artmasıyla çalışanlarda görülen çeşitli gerilim hastalıkları, meslek hastalıkları da tüketim artışını etkilemiştir. İlaç tüketimini etkileyen faktörlerden birisi ve en önemlisi ülkenin nüfus artışı ve ortalama yaşam süresidir. Türkiye'de her yıl ortalama % 2 oranında artan nüfusa paralel olarak ilaç tüketiminde de artış kaydedilmektedir.

Tıbbi ilerlemeler ve antibiyotikler, aşı ve serumlar, kanser ilaçları vs. gibi ilaçların keşfi ortalama yaşam süresinin artmasını ve bebeklerde ölüm oranlarının azalmasını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar ilaç tüketiminin 0-2 yaş arası çocuklarda en fazla, 2-20 yaş arasında ise en az olduğunu göstermektedir. Tüketim 20-40 yaş arasında tekrar artmaya başlamakta, 40'ın

üzerinde ise devamlı bir artış göstermektedir ( İ.E.İ.S., Türkiyeİlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu,2001, s.12 ).

DPT 2000 Yılı Programında yer alan verilere göre Türkiye'de ortalama yaşam süresi 69.1 yaşa yükselmiştir (erkeklerde 66.9 kadınlarda 71.5 yaş ). Avrupa ülkelerinde bu rakam 73.7, A.BD.de 77.5, Japonya'da 81.5'dir. Ayrıca kadınların erkeklerden daha fazla yaşaması ve analık devrine girdikten sonra ilaca daha çok gereksinim duymaları, kadınların daha fazla ilaç tüketmelerine neden olmaktadır. Ailenin nüfus sayısı ve evlenme yaşına göre de tüketimin değiştiği bildirilmektedir. Ülkenin ekonomik ve kültürel seviyesi de ilaç tüketimini etkileyen unsurlardan birisidir. Kültür seviyesi yükseldikçe, fertler sağlıklarının korunmasına daha çok dikkat göstermektedir.

Tüketim, şehirleşme ve gelir dağılımına göre de farklılık göstermektedir. Bütün bu faktörlere ilaveten ülkedeki sağlık hizmetlerinin gelişimi ve bu hizmetlerden yararlanan kişi sayısının da tüketim üzerinde büyük etkisi olmaktadır.

Türkiye'de 2000 yılında üretici fiyatlarıyla yaklaşık 2,553 milyon \$ değerinde ilaç satışı gerçekleşmiştir. Bu rakam kişi başına 38 \$ 'lık ilaç tüketimine tekabül etmektedir. Görüldüğü gibi diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye en az ilaç tüketen ülkeler arasında yer almaktadır (Bkz.Tablo 2.6 ).

Ülkemizde bütün gayretlere rağmen henüz, hem hekim açığı giderilememiş hem de dağılımda dengesizlikler tam olarak kaldırılamamıştır. Bu nedenle büyük şehirlerde daha fazla olan ilaç tüketimi kırsal kesimde ortalamanın altına düşmektedir.

**Tablo 2.5 : Çeşitli Ülkelerde Kişi Başına İlaç Tüketimi**

<b>2000 yılı</b>	<b>Kişi başı ilaç tüketimi (\$)</b>
ABD, Kanada	567
Japonya	454
Almanya	207
Avusturya	188
Belçika	242
Finlandiya	203
Fransa	268
İngiltere	205
İspanya	171
İsviçre	257
Portekiz	198
Yunanistan	157
<i>TÜRKİYE</i>	40

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 14

**Tablo 2.6 : Tedavi Gruplarına Göre İlaç Kullanım Oranları, %**

<b>Tedavi Grubu</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Artış Oranı</b>
Antibiyotikler	20,4	19,0	18,2	-4,4
Ağrı kesici ilaçlar	13,2	12,0	12,1	0,5
Romatizma ilaçları	10,2	11,0	11,6	5,5
Soğuk algınlığı ve öksürük ilaçları	8,9	8,6	7,9	-7,6
Vitaminler, mineraller ve kan yapıcı ilaçlar	7,2	7,3	6,5	-11,0
Deri hastalıkları ilaçları	5,2	5,3	5,4	1,8
Sindirim sistemi ilaçları	5,0	5,3	5,2	-2,2
Kalp ve damar hastalıkları ilaçları	4,4	4,8	5,5	14,8
Hormonlar	4,0	4,3	4,5	4,2
Kulak, burun, boğaz ve göz ilaçları	4,1	4,2	4,4	3,7
Sinir sistemi ilaçları	2,9	3,2	3,5	10,7
Spazm çözücü ilaçlar	1,7	1,7	1,7	-2,1
Asbm ilaçları	1,3	1,4	1,5	8,8
Antihistaminikler	1,4	1,3	1,3	3,2
Laksatifler	1,0	1,0	1,1	11,2
Tansiyon düşürücüler ve diüretikler	1,0	1,0	1,1	6,2
Antidiyabetikler	0,9	1,0	1,1	13,5
Parazitler	0,8	0,800	0,7	-13,3
Diğer	6,3	6,8	6,7	-1,1

**Kaynak:** İ.E.İ.S. , Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.15

## 2.4 İlaç Endüstrisinin Temel Konuları

### 2.4.1 İlaçların Fiyatlandırılması ve Geri Ödeme

#### 2.4.1.1 Ülkemizde Fiyatlandırma

1262 sayılı yasanın 7. maddesi gereği ülkemizde ilaç fiyatları Sağlık Bakanlığı' nın denetimi altındadır. Bakanlık bu işlevini fiyatlandırmanın esaslarını belirleyen ve Bakanlar Kurulu'nca yayınlanan Fiyat Kararnamelerine dayanarak yerine getirmektedir. Bu amaçla günümüze kadar 5 Kararname yayınlanmıştır.1956, 1957, 1968 ve 1972 yıllarında yayınlanan 4 kararnameden sonra 1984 yılında,

- İlaçta bulunabilirliği sağlamak,
- Endüstride ihracatı ve yatırım hacmini artırmak,
- Firmaları araştırma-geliştirmeye yönlendirmek,
- İlaçta kaliteyi artırmak hedeflerine yönelik olarak 84/8844 sayılı en son Fiyat Kararnamesi yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Daha sonra çıkarılan 3 tebliğ ile fiyat uygulamalarına ilave sınırlamalar getirilmiştir.

Bir ilacın fiyatını oluşturan unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

↓  
**TİCARİ MALİYET**

ÜRETİCİ KARI	- Firma ortalaması en çok	% 15
	- Ürün bazında en çok	% 20
DEPOCU KARI	- En çok	% 9
ECZANE KARI	- En çok	% 25
KDV		% 18

↓



### Bir İlacın Fiyatını Oluşturan Unsurlar

	<u>2001 verileri ile sektörde</u> <u>ortalama maliyetler, %</u>
⇒ ETKİN VE YARDIMCI MADDE(LER) MALİYETİ	55.7
⇒ AMBALAJ MALZEMELERİ MALİYETİ	3.9
⇒ İŞÇİLİK GİDERLERİ	3.3
⇒ İŞLETME GİDERLERİ	6.4



### SİNAİ MALİYET

⇒ SATIŞ VE PAZARLAMA GİDERLERİ	Net satışın en çok % 15'i	13.9
⇒ TANITIM GİDERLERİ	Net satışın % 3'ünü aşamaz.	2.7
⇒ GENEL YÖNETİM GİDERLERİ		7.3
⇒ FİNANSMAN GİDERLERİ		24.0



### TİCARİ MALİYET

ÜRETİCİ KARI	- Firma ortalaması en çok	% 15
	- Ürün bazında en çok	% 20
DEPOCU KARI	- En çok	% 9
ECZANE KARI	- En çok	% 25
KDV		% 18

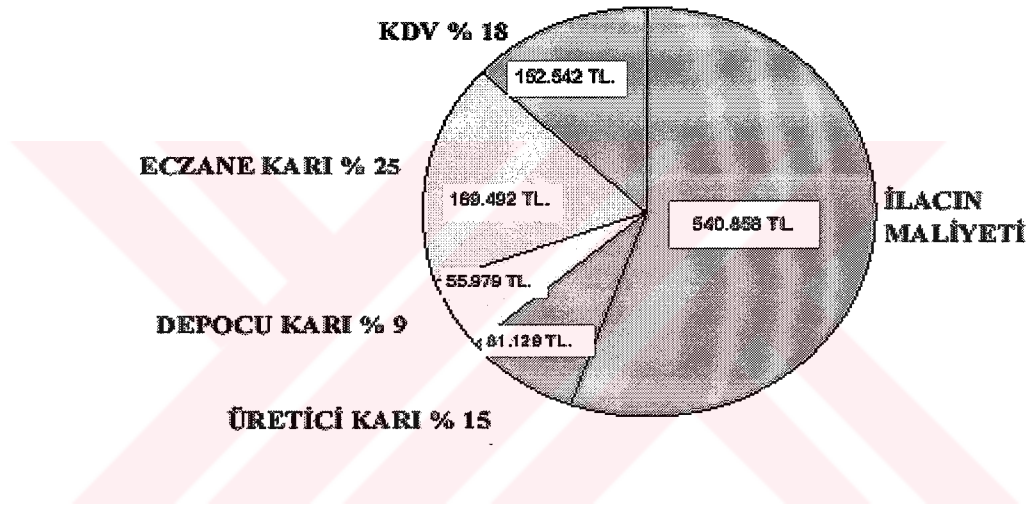


Şekil 2.2 : Bir İlacın Fiyatını Oluşturan Unsurlar

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s. 16-17

### Perakende Satış Fiyatı

Ticari maliyet esaslı üzerine oluşturulmuş sistemde sınai maliyetin üzerine satış , pazarlama , finansman ve yönetim giderlerinin ilavesinden sonra oluşan maliyete üretici ve dağıtım kanallarının sabit kar marjları ve KDV eklenerek ülkenin her yerinde aynı olan perakende satış fiyatı tespit edilir. Örnek olarak perakende fiyatı bir milyon TL olan bir ilacın fiyatını oluşturan unsurların payları Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



Şekil 2.3: Perakende Fiyatı Oluşturan Faktörler

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.17

#### 4.1.2 Sosyal Güvenlik Kurumları ve Geri Ödeme Sistemleri

Geri ödeme; tıbbi ürün veya sağlık hizmet bedelinin tamamının veya belirli oranının tüketiciye veya hizmeti/ürünü sunan kuruluşa sigorta kurumu tarafından ödenmesidir. Türkiye'de mevcut kamu sosyal güvenlik kuruluşlarının her üçü de ayaktan tedavide ilaç harcamalarının, çalışanlarda %80'ini, emeklilerde ise % 90'ını geri ödemektedir. Hastalığın yaşamsal öneme sahip olduğu ve bunun bir raporla belgelendiği durumlarda, ilaç harcamalarının % 100'ü geri ödenmektedir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.17, 2001 ).

Yatan hastaların ilaç bedellerinin tamamı sosyal güvenlik kuruluşlarınca ödenmektedir. Türkiye'de sosyal güvenlikle ilgili oluşumlar oldukça eskiye dayanmakla birlikte, çağdaş anlamdaki sosyal güvenlik kuruluşlarının oluşumu 50-55 yıl öncesine kadar gitmektedir. Bugün, sosyal güvenlikle ilgili hizmetlerin sunumu da başlıca üç ana kamu kuruluşu tarafından sağlanmaktadır ve bu kuruluşlar çalışanların mesleki statülerini ve sektör farklılıklarını dikkate alarak örgütlenmişlerdir. Ülkemizde sosyal güvenliğin başlı başına bir politika olduğunun anlaşılması geç olmuştur. Sosyal güvenliğe gereken özen gösterilmemiştir. Bundan dolayı, sosyal güvenlik uygulamalarında hiçbir zaman tam bir refah ve rahatlama dönemi yaşanmamıştır. Yine de 10 yıl öncesine kadar belirgin bir kriz dönemi yaşamamış olan sosyal güvenlik sistemimiz, son yıllarda gerek işleyişi gerekse finansman yönleriyle kendini ciddi bir krizin içerisinde bulmuştur.

Bu krizin yaklaşmakta olduğuna dair uyarılar, yalnızca kamu dışındaki kesim tarafından değil, devletin hazırlamış olduğu kalkınma planlarında bile çok önceleri yapılmış olmasına karşın, gerekli tedbirlerin alınması yönünde iradeli bir tutum sergilenememiş , kriz belirtileri görmezden gelinerek yüzeysel önlemlerle geçiştirilmeye çalışılmış , krizin derinleşmesine göz yumulmuştur.

Sosyal güvenlik sisteminin yaklaşan krize karşı önlem alınarak korunması yönünde gerekli iradeyi gösteremeyen devlet, aksine sistemin özerkliğini zedeleyici siyasi müdahalelerle ve bir önceki sistemin sonuçlarını görmeden, sürekli olarak yaptığı değişikliklerle sistemin zararlarının daha da derinleşmesine neden olmuş , sonunda sorunlar yüzeysel önlemlerle geçiştirilecek boyutları aşmıştır. Bugün geç kalınmış olmakla birlikte,

ülkemizde bir sosyal güvenlik reformu yasası çıkarılmıştır (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.18, 2001 ).

Ancak, varolan finansman sorunları ve sistemin kaybettiği toplum güveni açısından bakıldığında, bu reformun sonuçlarının olumlu olup olmayacağını önceden kestirmek pek kolay değildir. Sosyal güvenlik sistemi, genel olarak sosyal sigortalar, sosyal hizmetler ve sosyal yardımlardan oluşan bir bütün olmasına karşın, kapsam genişliği ve hakların çeşitliliği açısından sosyal sigortalar ayrıca öne çıkmaktadır. Kişiler, kamuca organize edilen sosyal sigortaların sağladığı haklardan yararlanabilmek için, prim adı altında bir katkıda bulunmak zorundadırlar.

Günümüzde primler, sosyal sigortaların finansmanında en önemli gelir kaynağını oluşturmaktadır. Prim gelirlerinde oluşacak azalmalar, sistemin sağladığı hizmetlerin kalitesinin düşmesine ve yetersiz kalmasına yol açacaktır. Türk sosyal güvenlik sisteminin bugün içinde bulunduğu kriz de, sosyal risklere karşı sağladığı garantinin yetersizliğinin yanında, yetersiz olan bu garantinin bile finansmanında güçlük çekilmesiyle göze çarpmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri ise, Emekli Sandığı dışındaki kurumların prim tahsilatlarındaki yetersizlikleridir.

Halk, sisteme karşı güvenini yitirmişliğin ve verdiği karşılığını alamadığı düşüncesinin bir sonucu olarak prim ödemekten kaçınmakta ve prim miktarlarının yüksekliği nedeniyle primi ağır bir yük olarak görmektedir. Prim gelirlerindeki düşüklüğün önüne geçebilmek için devlet, faizlerden vazgeçme ve borcu uzun vadelere yayarak taksitlendirme yoluna gitmiş , bununla ilgili af yasaları çıkarmıştır; ancak bundan da istenilen sonuçların alındığını söylemek zordur. Prim gelirlerindeki yetersizliğin bir diğer nedeni de, sosyal sigorta kapsamının yeterince genişletilememesi, aktif sigortalı sayısının artırılmamasıdır.

Sosyal güvenlik sistemlerinin gücü, sadece sağladığı hakların çeşitliliğiyle değil kapsamlarının genişliğiyle de ölçülmektedir. Türk sosyal güvenlik sisteminin aktif / pasif sigortalı oranı, bir sosyal güvenlik sistemini ayakta tutabilecek oranın çok altındadır (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.20 ). Ülkemizde devletin plan ve politikalarında, çeşitli şekillerde sosyal güvenliğin amaç ve ilkelerine değinilmiştir.1969 Anayasası ile getirilmiş olan düzenleme ile sosyal, ekonomik ve kültürel kalkınmanın beş

Yıllık kalkınma planlarıyla çizilen hedefler ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

Bu planlarda sosyal güvenlikle ilgili politikalar ve hedefler de yer almaktadır. 1973-1977 yılları arasında uygulanan ve daha çok sanayileşmeye dayalı ekonomik kalkınmanın tanımlandığı 3. Beş Yıllık Kalkınma Planında, o yıllarda yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan sosyal güvenlikle ilgili problemlere dikkat çekilmiş , sosyal güvenlik kurumları arasında norm ve standart birliğinin sağlanacağı ve sosyal yardım hizmetlerindeki dağılımın giderileceği, devletin sosyal güvenliğin finansmanına katkıda bulunacağı ifade edilmiştir ( İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.20 ).

1979-1983 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanan 4. Beş Yıllık Kalkınma Planında, öncelikle bir kavram değişikliği yapılmış ve sosyal güvenlik kavramı yerine “toplumsal güvenlik” kavramı kullanılmıştır. Ayrıca, sosyal güvenlik kurumları arasında norm ve standart birliğinin sağlanacağı belirtilmiştir.

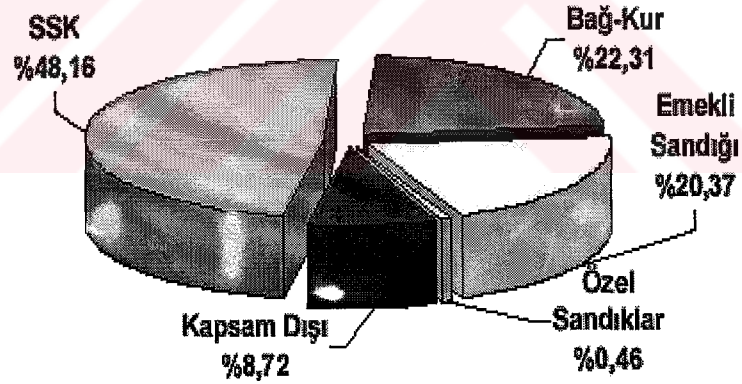
5. Beş Yıllık Kalkınma Planında ise, sosyal güvenliğin kitlelere yaygınlaştırılması hedefleri arasına alınmıştır ve sosyal sigorta kurumları vasıtasıyla sosyal güvenlik kapsamına alınan nüfusun, toplam nüfusun %50’ sini aşacağı, SSK’ nın finansman probleminin bu plan döneminde büyük boyutlara ulaşacağı, üç ana sosyal güvenlik kurumunun giderlerinin gelirlerini aşacağına dikkat çekilmiştir. Sosyal hizmet ve yardımların, ekonomik gelişme ile orantılı ve toplumun imkanları ile uyumlu olması esastır denilmiştir.

1990-1994 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanan 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı, diğer planlara göre sosyal güvenliğe daha az yer vermiştir. Plan döneminde kapsama alınacak nüfusun %75’ e ulaşmasının beklendiği, sosyal sigorta kurumları arasında norm ve standart birliğinin sağlanabilmesi için rasyonel bir yapılanmaya gidileceği belirtilmiştir. 1996-2000 yılları arasında uygulanan 7. Beş Yıllık Kalkınma Planında ise sosyal güvenlik, ekonomik etkinliğin artırılmasına yönelik projeler bölümünde “Sosyal Güvenlik Reformu” başlığıyla belirtilmiştir.

Bu planda, kurum açıklarında artışlar bulunduğu ve sosyal hizmetler konusundaki dağılımın devam ettiği açıklanmıştır ve plan dönemi sonunda nüfusun % 92,6’ sının sosyal güvenlik kapsamına alınması hedeflenmiştir. Ayrıca, sosyal güvenlik temel yasasının

çıkartılması ve sosyal güvenlik kurumlarının tek çatı altında toplanması temel hedefler arasına alınmıştır. 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın öncekilerden en önemli farkı, öngörülen politikalar doğrultusunda yapılması gereken hukuki ve kurumsal düzenlemeleri ayrıca belirtmesi ve son kısımda şematize etmesidir.

2000 -2005 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu içerisinde ise, üç büyük kamu sosyal güvenlik kurumunun sağladığı haklar ve uyguladığı yöntemler arasındaki farklılara dikkat çekilmekte, gelir kaynaklarının yanlı değerlendirildiğinden bahsedilmektedir. Raporda çözüm önerileri olarak sosyal güvenlik kurumlarının aralarındaki norm ve standart farklılıklarının giderilmesi amacıyla sosyal güvenlik temel yasasının çıkartılması üzerinde önemle durulmuştur. Sosyal güvenliğe yapılan devlet katkısının artırılması ve bu katkının niteliğine ve niceliğine ilişkin standartlar belirlenmesi, sosyal güvenliğin tüm vatandaşları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve özel sigortacılığın teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir.



**Şekil 2.4:** Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sistemleri

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.20

## 1.5 Yeniden Yapılanma Projeksiyonu: 2023

### 1.5.1 Sağlık Otoritesinin Yapısı

Ülkemizde beşeri tıbbi ürünler ve üretim yerleri ve bunların denetlenmesi ile ilgili işlemler kamu adına Sağlık Bakanlığı İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğü ve firmalardan veya piyasadan alınan ilaç örneklerinin analizleri ise Refik Saydam Merkez Hıfzısıhha Enstitüsü tarafından yürütülmektedir. Veterinerlik alanında kullanılan ilaçlar ile beslenme yardımcısı olarak gıda kapsamına girdiği kabul edilen vitamin, mineral ve diyet ürünlerine ise Tarım Bakanlığı tarafından izin veya ithal izni verilmektedir. Aynı ürün kategorisi içinde yer alan değişik ürünlere iki ayrı Bakanlık tarafından ruhsat (veya izin) verilmesi uygulaması haksız rekabet ve karmaşa yaratmakta ve denetim açısından farklı yorumlanmasına yol açabilmektedir. İlaç ve farmasötik ürünler ile bunların üretim yerleri ile ilgili düzenlemelerin tek elden ve güncel uluslararası kurallar içinde ve AB mevzuatı ile uyumlu yönetilmesi için ülkemizde Türkiye İlaç Kurumu (TİK) adıyla yeni bir yapılanmaya ihtiyaç vardır. TİK özerk nitelikte olmalı; idari, kontrol ve denetim bakımından beşeri ve veteriner ilaçlarla ilgili tüm işlevleri AB norm ve standartlarında yüklenecek şekilde ve uzmanlık birimleri olarak bir çatı altında yapılandırılmalıdır.

Türk sağlık otoritesinin tüm bu işlevleri görebilmesi, uluslararası yeni gelişmeleri izleyebilmesi, ancak özerk olarak yeniden yapılanması ile mümkündür. Ulusal ilaç kurumunun yeniden yapılandırılması sırasında aşağıdaki hususlar göz önünde tutulmalıdır:

- a) Bilimsel değerlendirme, bilimsel sorumluluklar ve politik sorumlulukların ayrılması gerekir. Bu iyi bilinen risk değerlendirme / risk idaresi uygulamalarının ayrılması kuralıdır ve ikisinin birlikte aynı çatı altında bulundurulmaması gerekmektedir.
- b) Bilimsel değerlendirme her türlü politik baskıdan bağımsız olmalıdır.
- c) Pazarlama izni prosedürünün diğer her türlü bilimsel değerlendirme dışı prosedürlerden (fiyatlandırma ve geri-ödeme) ayrı tutulması gerekir.
- d) Bilimsel prosedürler, karar verme mekanizması ve bilgi akışı şeffaf olmalıdır.
- f) Her kararda toplumun genel çıkarları bireysel çıkarların önünde tutulmalıdır.
- g) İlaç (sağlık) politikalarının başarılı olmasının sağlam bir kavramsal zemin kadar, onu yürütecek yetenekli ve deneyimli bir kadronun mevcudiyetine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

## 2.5.2 Gelecekteki İlaç Endüstrisinde Yeni Teknolojiler

### 2.5.2.1 Tedavideki Yeni Uygulamalar

Moleküler tıptaki modern çağ genetik, genomik ve insan moleküler biyolojisindeki devrim niteliğindeki buluşlarla şekillenmiştir. Tıbbın çok yakın bir gelecekte, doğrudan insan genlerini hedefleyen ve gen tedavisi olarak adlandırılan yeni terapötik teknolojilerin geliştirilmesinden büyük ölçüde yararlanılacağına inanılmaktadır. Son on yılda başlayan bu bilim dalının gelişmesi, bu konuyla ilgili medikal ve bilimsel literatürlerin eksponansiyel artmasıyla da kanıtlanmaktadır. Daha şimdiden, hastalarda gen transferiyle ilgili 300'den fazla klinik araştırma ve bir antisense oligonükleotidi olan ilk nükleik asit ilacı ABD'de FDA tarafından onaylanmıştır.

Bu konu ile ilgili gelişmeler 3 başlık altında toplanabilir:

- Gen Transferi Teknolojileri
  - Terapötik Paradigmalar
  - Hedef Hastalıklar
- Gen Transferi Teknolojileri

### 2.5.2.2 Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler ve Yeni İlaç Şekilleri

Gelecek 5-10 yıl içinde ilaç sektöründe dünyada yaşanacak teknolojik gelişmelerin ülkemizde de etkilerini göstereceği ve özellikle Ar-Ge faaliyetlerini ve pazarı önemli ölçüde de iyileştirebileceği söylenebilir. Sektörün tedavide yenilik getiren yüksek teknoloji ürünlerini üretebilecek konuma ulaşamaması durumunda giderek artan ilaç ithalatı daha da hızlanacaktır.

#### 2.5.2.2.1 Yeni İlaç Molekülleri

Yeni ilaç hammaddelerinin geliştirilmesinde biyoteknoloji alanındaki gelişmeler daha çok, küçük ve orta boyutta biyoteknoloji firmalarının veya araştırma gruplarının geliştirdiği ve daha sonra uygulamaya konmak üzere çok uluslu firmalara sattığı yeni buluşlardır. Giderek artan sayıda önemli biyoteknoloji ürününün kullanıma girdiği veya girmek üzere olduğu



gözlenmektedir. Aslında bu alan oldukça fazla risk taşıyan bir Ar-Ge faaliyet alanı olarak görülmektedir.

Çünkü geliştirilen biyoteknoloji ürünleri arasında, uzun süreli ve önemli geliştirme çalışmalarından sonra başarısızlıkla sonuçlananlar az değildir. Ancak başarılı sonuç elde edilmesi durumunda da kendi alanında devrim sayılacak ürünler büyük pazar başarıları sağlamaktadırlar.

İlaç hammaddesi üretiminde kombinatorial kimya tekniklerinin ve biyolojik tarama yöntemlerinde yüksek girdi-çıktılı (highthruput) sistemlerin kullanılması önümüzdeki yıllarda yeni ilaçların piyasaya arzını hızlandıracaktır. Sağlık bakımı yönünden en önemli ve tedavi maliyetini en fazla artıracak yeniliklerin, biyoteknoloji ürünü ilaçlar alanında olması beklenmelidir.

Bu bağlamda gen transkripsiyonu ve mRNA ekspresyonu düzeyinde etki yapan ürünler, bir yandan biyoteknoloji alanlarındaki gelişmeler sonucu ve öte yandan ABD’de devlet desteği ile yürütülen ve tamamlanmak üzere olan insan genomu projesinin sağladığı verilerin uygulamaya girmesi sonucu artacaktır.

#### **2.5.2.2.2 Kalite Kontrol Teknolojileri**

İlaç sektöründe kalite kontrol işlemlerinin hassasiyetinin ve güvenliğinin artması, otomasyon ve yeni tekniklerin kullanıma girmesi ile son 20 yılda devrim yaşanmıştır. Bu alandaki gelişmeler devam etmektedir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.22, 2001).

## **2.6 İlaç Sanayiinde 2000-2023 Döneminde Beklenen Gelişmeler**

### **2.6.1 İlaç Sanayinin Durumu**

Bu güne kadar ki gelişmeler incelendiğinde, Türkiye’de hala teknolojinin lisans alma düzeyinde kalmış olduğu görülmektedir. Herhangi bir ürünü üretmek isteyen özel ya da kamu

kuruluşları, hiç düşünmeden yabancı üreticileri gözden geçirip, biri ile anlaşmaya gidiyor, sonra da civatasına kadar üretim araçlarını getirip üretime başlıyor.

Üründeki gelişmeler için yine ana üreticiye bağlı kalınıyor, gerekli yeni ödemeler yapıp gelişmeler izleniyor. Bugün Türkiye’de her düzeyde teknik eleman vardır. Belki bütün istenenler değil ama pek çoğu tasarımdan imalata kadar tamamen yerli yapılabilir. Yıllar geçtikçe de yapılabilenlerin sayısı artacaktır. Bu yola gidilmemesinin başlıca iki nedeni şunlar olabilir.

1 ) Hala “biz yapamayız” düşüncesinin yaygın olması ve bunun da dışarıdan desteklenmesi

2) Girişimcilerin çabuk ve emin sonuçlar almak istemesi. Bunun sonucu, teknolojik bağımlılıktan kurtulunamamaktır. Kurtulunamadıkça da bütün gelişmişlik görünüşlerine rağmen, teknolojik geri kalınmışlık içinde yaşamaya mahkum olunuyor. Ancak unutulmaması gereken nokta, bir ülkenin ister askeri ister ekonomik gücü (ki bunlar da birbirine bağlıdır) söz konusu olsun, bugün bunu sağlayan en önemli etken ne petrol ne de nüfustur; doğrudan doğruya teknolojideki gücüdür.

Teknolojinin, transfer sonrası uygulanabilirliği onu anlayan, özümseyen vasıflı insan gücü ile sağlanır. Ayrıca teknoloji uygulanmaya konduktan sonra da sürekli olarak araştırma ve geliştirme çalışmaları ile güncelleştirilmeli ve de geliştirilmelidir. Konu bir tek Bakanlığın görevi olmalı ve Devlet Bakanlıkları gibi, adedi, kadrosu, teşkilatı sabit ve sürekli olmayan yapıdan derhal kurtarılmalıdır. AR-GE’de süreklilik esastır.

İyi bir araştırma elemanı en az 15 yılda yetişmektedir. Bilim ve teknoloji, politikalarında da süreklilik şarttır. Devamlı ve ehil kadroların, kalıcı olarak konuya sahip çıkmaları çok önemlidir. Esas olarak pazardaki güçlü büyüme ve eğer yeniden yapılanma planları benimsenirse sağlık sigortasına büyük yatırımlar yapılacak olması nedeniyle, gelecek bütün olarak ilaç endüstrisi için parlak görünmekle birlikte, tablo çok-uluslu şirketler için özellikle parlaktır.

İthalata getirilen sınırlamaların gevşemesi, ithal ilaçlar için daha uygun fiyatlandırma ve Türkiye’de pazarlama operasyonlarını kuran çok-ulusluların sayısının artmasıyla, mamul ilaç ithalatında dramatik bir artış olmuş ve ithal ilaçların payı 1990’da toplam pazarın % 7’sinden bugün % 18’ine yükselmiştir. Biyoeşdeğerlik çalışmalarının retrospektif uygulamalarının çok kısa bir zaman dilimi içerisinde istenebilecek olması, ticari açıdan bir felakete yol açabileceği için, Türk ilaç üreticilerini çok kaygılandırmaktadır: bu tür çalışmaların büyük maliyeti bir yana, halen Türkiye’de biyoeşdeğerlik çalışmaları konusunda akredite edilmiş herhangi bir merkez mevcut değildir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.23, 2001 ).

Öte yandan bu durum, çokuluslular açısından, orijinal ürünleri için daha az rekabet anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, Türk ilaç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlı, sanayide en yüksek eğitilmiş personele sahip olmasına karşın bir koordinasyon sağlamaktan uzak olması nedeniyle AR-GE yok denecek kadar azdır. Biyoyararlanım / Biyo eşdeğerlik çalışması için bile dışa bağımlıdır. Yeni ilaç geliştirme ise bir hayaldir.

Türkiye’de globalleşme, liberal ekonomi, AB üyeliğine adaylık ve bilgi çağına geçişle bağlantılı önemli yapısal değişiklikler yaşanmakta olup, 2000-2023 döneminde bu değişimin etkileri görülecektir. Yapısal değişim ilaç endüstrisini de 5-10 yıllık süreçte önemli ölçüde etkileyecektir.

Mevcut rekabetçi gücün bu değişimlerden olumsuz etkilenmemesi aksine, rekabetçi gücün artması için kamu ve özel kesimin alması gereken önlemler vardır. Sağlık Bakanlığı ve hükümetlerin ilaç sanayiinin bu raporda geniş ölçüde yer alan sorunlara yönetim olarak köklü ve kalıcı çözümler üretmeleri ve istikrar içinde uygulamaları gereklidir. İlaç sektörü ise belirtilen gelişmeler doğrultusunda rekabetçi konumunu muhafaza etmeli ve geliştirilecek hedefler demeti içinde faaliyetlerini yönlendirmelidir. 5-10 yıllık süreç içinde beklenen gelişmeler arasında;

Ülkemizdeki ilaç üretici firma sayısında azalma olacaktır. Bazı firmalar sektörden çekilecek, bazı firmalar yabancı firmalar tarafından alınacak, az sayıda firma arasında da birleşmeler olacaktır.

- Firmalar arasında rekabet gücünü yükseltici kaliteli hizmeti karşılıklı paylaşma girişimleri görülecektir. Örneğin ürün geliştirme, dokümantasyon, fason üretim, yurtiçi ve yurtdışı ortak pazarlama alanlarında işbirlikleri beklenmektedir.
- Teknolojik gelişmeye, ürün geliştirmede yükselen maliyetlere ve patent kurallarına bağlı olarak üretilen ürün sayısında ve çeşitliliğinde azalma yaşanacaktır. Buna karşın özellikle yeni ürünler ithalatın artışında önemli rol oynayacaktır.
- Sektörün AB mevzuatına uyumunda her gelişme, yurtdışı ilaç satışlarını teşvik edici unsur olacaktır.

## 2.6.2 İlaç Tüketimi

İlaç tüketimi ile ilgili olarak 2023 yılı projeksiyonu yapılırken, sağlık harcamaları içinde ilaç giderlerinin payı , 2000 yılında kişi başına düşen ilaç tüketimi ve İEİS tarafından ilaç üreticileri arasında yapılan anket sonucundan yararlanılmıştır. Türkiye ekonomisinin 2000-2023 döneminde yıllık ortalama yüzde 4.5 oranında büyüyeceği; sağlık harcamalarının gelir esnekliğinin yüksek olması nedeniyle, sağlık harcamalarının yurt içi gayri safi milli hasıla içindeki payının (GSYİH) yüzde 6.5'den 2023'de yüzde 6.8'e yükseleceği ve ilaç giderlerinin sağlık harcamaları içindeki payının yüzde 25 dolayında olacağı varsayımı ile ilaç tüketimi 2023 yılı için 8.500 milyon \$ olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2.7 : 2023 Yılı Tahmini Harcamaları**

	<b>2023 Tahmini (Milyar \$)</b>
GSYİH	500.0
Sağlık harcamaları (% 6.8)	34.0
İlaç Tüketimi (34.000 x % 25)	8.5

**Kaynak:** İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001, s.24

Türkiye’de kişi başına sağlık harcaması 2000 yılı için 170 \$ olarak hesaplanmaktadır. Sağlık harcamalarının 2000-2023 döneminde yıllık yüzde 3.8 oranında artması varsayımı altında 2023 yılında ulaşacağı boyut, kişi başına 400 \$ olacaktır. İlaç giderlerinin sağlık harcamaları içindeki payının yüzde 25.0 dolayında olduğu dikkate alındığında 2023 yılında kişi başına ilaç tüketimi yaklaşık 100 \$ olacaktır. 2000 yılı için üretici fiyatları ile Türkiye’de kişi başına ilaç tüketimi 42 \$ olarak hesaplanmaktadır. İlaç tüketiminin 2000-2023 döneminde ortalama yüzde 3.8 oranında artacağı tahmini ile 2023 yılında kişi başına ilaç tüketimi 103 \$’ye yükselerek, yukarıdaki tahmin ile tutarlı olmaktadır. Sağlık harcamaları ve ilaç tüketiminin gelir esnekliği birden büyüktür. Başka bir deyişle gelir arttıkça, sağlık harcamaları ve ilaç tüketimi, gelirden daha hızlı artmaktadır. Dünya bankasının 1999 yılına ilişkin sağlık harcamaları verilerine göre, düşük gelirli ülkelerde sağlık harcamalarının GSYİH’ ya oranı yüzde 4.5 düzeyindeyken bu oran yüksek gelir grubuna giren ülkelerde yüzde 9.7’ye kadar yükselmektedir. Türkiye’de sağlık harcamalarının GSYİH’ ya oranı 1999 itibariyle yüzde 5.8 düzeyindedir (İ.E.İ.S., Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, s.24, 2001 ).

Ancak kişi başına gelirin 2000-2023 döneminde yaklaşık yılda yüzde 3.0 düzeyinde artarak 2023 yılında 5800-6000 \$ dolayında gerçekleşmesi beklenmektedir. Mevcut verilere göre kişi başına geliri 5000-6000 \$ aralığında bulunan ülkelerde, sağlık harcamalarının GSYİH oranının yüzde 6.5 ile %7 arasında olduğu görülmektedir. İ E İ S tarafından yapılan anket sonucuna göre 2000-2023 döneminde ilaç satışları (mamul ilaç değeri olarak) yıllık ortalama olarak yüzde 6 oranında artış gösterecektir.

Buna göre 2000 yılında ilaç satış tutarının 2.7 milyar \$ olduğu dikkate alındığında 2023 yılında ilaç satış tutarı (mamul ilaç değeri olarak) 9.3 milyar \$ olacaktır. Bu tutara dış satım da dahildir. Dış satımın, toplam satışın yüzde 7.5 düzeyinde gerçekleşmesi beklentisine göre, 2023 yılında mamul ilaç ve ilaç hammaddesi dış satım tutarı, 2000 yılı için 140 milyon \$’den, yaklaşık 800 milyon \$’a yükselecektir. 2000 yılı için ilaç hammaddesi ve mamul ilaç ithalatının satışlara oranı yaklaşık yüzde 55.0 düzeyindedir. Anket sonuçları 2023 yılında da ithalatın bu payını koruyacağını göstermektedir. Buna göre dış alım 2000 yılında yaklaşık 1.5 milyar \$ düzeyinden 2023 yılında 4.5 milyar \$’a yükselecektir.

Özetle mevcut verilere ve beklentilere göre, 2023 yılında kişi başına ilaç tüketiminin (üretici fiyatları ile) 103 \$'a, toplam ilaç tüketiminin 8.500 milyon \$'a, ilaç hammadde ve mamul dış satımının 800 milyon \$ 'ye, dış alımının da 4.5 milyar \$' a yükseleceği tahmin edilmektedir.

### 2.6.3 İlaç Endüstrisinde Ar-Ge

Ülkemizde;

- İlaç endüstrisinde araştırma faaliyetlerinin yukarıda belirtildiği gibi çok yüksek harcamalar gerektirmesi,
- Endüstride kar oranlarının çok düşük (son altı yıl zararlı kapanmıştır) olması sebebiyle araştırmaya kaynak ayırlamaması,
- Endüstrinin araştırma için gerekli meslek ihtisas gruplarına ve teknolojik donanıma bütünüyle sahip olmayışı,
- Yeterli teşvik alamaması nedenleriyle; temel araştırma yapılmamakta, ancak formül geliştirme ve adaptasyon çalışmalarına kaynak ayrılabilir.

Gelişmiş ülkelerde diğer alanlarda teşvik olmamasına karşın İlaç Endüstrisinin Ar-Ge faaliyetleri teşvik edilmekte ve çeşitli projelerle desteklenmektedir. Ülkemizde temel araştırmanın gerçekleşmesi çok kısa vadede mümkün görülmemekle birlikte, Ar-Ge faaliyetlerine bir an önce başlanması dış rekabet açısından büyük önem arz etmektedir.

Endüstrinin Ar-Ge yatırımlarına kaynak ayırabilmesinin temel koşulu fiyatlandırmanın endüstrinin gelişmesini ve rekabetçi konumunu kuvvetlendirmesini sağlayacak düzene kavuşturulması ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasıdır . Ayrıca sektör, AB ülkelerinde olduğu gibi uluslararası kurallara uygun çeşitli teşvik tedbirleri ile desteklenmeli, bunun yanında sektör de uluslararası projelerden yararlanmaya başlamalıdır. Son yıllardaki, özellikle küreselleşme bağlamındaki, yeni gelişmelere paralel olarak, genel sağlık politikası çerçevesi içinde, pazardaki güçlü büyüme ve yeniden yapılanma planları benimsenirse sağlık sigortasına büyük yatırımlar yapılacak olması nedeniyle, gelecek bütün olarak ilaç endüstrisi için ümit verici görünmekle birlikte, tablo çok uluslu şirketler için özellikle parlaktır.

Üniversitelerimiz de uluslararası düzeyde bilime katkıda bulunabilmelerine karşın henüz teknoloji üretebilme aşamasına ulaşmamışlardır. Üniversitelerde ilaç sektöründe uygulamaya dönük Ar-Ge yapılmamaktadır. Üniversitelerimizin ilgili fakülte ve birimleri de sanayi-üniversite işbirliği yönünden bilinçlendirilmelidir. Üniversite-ilaç sanayi işbirliği başlıca aşağıdaki konularda sağlanabilir:

- Sentez ve doğal kaynaklı etkin madde geliştirme
- Preklinik araştırmalar, rutin tarama, değerlendirme testleri ve modelleri geliştirme
- Klinik ilaç denemeleri
- Formülasyon geliştirme
- Proses geliştirme
- Biyoteknolojik araştırmalar

Bu alandaki kapasitenin ve ekspertizin genişletilmesi ve güncel standartlara uygun hale getirilmesi gelişmiş ülkelerdeki inovatif şekilde çalışan üretici ve araştırmacı kuruluşların fonlarının Türkiye'ye çekilmesini sağlayabilir ve önemli bir kaynak oluşturabilir. Aynı zamanda yurtiçinde geliştirilecek ürün ve formülasyonların biyomedikal incelemeleri için rantabl çalışan bir kaynak oluşturabilir. Üretici firmaların kendi sorunlarını çözmeye yönelik bireysel Ar-Ge etkinlikleri için yetişmiş personel sağlama bakımından da yararı olabilir. Bu bağlamda, üniversite ile sanayii bir araya getirecek bir yapılanma modeli geliştirilmeli, ortak dili kullanmaları sağlanarak iki tarafın güvenini arttıracak hak ve menfaatlerini koruyacak girişimlerde bulunulmalı, ortak projeler üretilip bu projelere iç ve dış kaynak sağlamanın yolları aranmalıdır. Yerli firmaların oluşturacakları ortak Ar-Ge kuruluşları ve/veya yatırımları ve çalışmaları teşvik edilmelidir.

#### **2.6.4 Dağıtım Kanalları**

Dağıtım kanallarında birleşmeler dünya çapında devam edecektir. Daha büyük olan, gelecekte daha güçlü olacak ve hizmetin kalitesini yükseltecektir. Belki de her kıtada bir dağıtım kanalı kalacaktır. Her ülkeye göre değişen yasal yapının ortak bir çatı altına alınması çözümlenecektir. Globalleşen dünyada sınır ötesi ilaç dağıtımının gerçekleşmesinin önünde bulunan yasal engeller tartışma konusu olmaktadır. Ürünlerin standart hale gelmesi, fiyat birliği, tek tip hizmet, tedarikçilere yan hizmetler gibi konular çözüm beklemektedir.

Elektronik ticaretin gelişmesi iletişim ve işbirliğini kuvvetlendirecek ve dağıtım kanallarına yeni biçimler kazandıracaktır. İlaç dağıtım kanalları dünyanın çeşitli yerlerinde, oldukça değişik alanlarda servisler sunmaktadırlar. Bu servislerin çok uluslu dağıtım kanalları tarafından, şu anda söz konusu olmadığı yerlere de taşınması gelecek 20 yıla damgasını vuracaktır.

Yerli ilaç endüstrisi globalleşen, teknik kuralların giderek arttığı ve bu kurallara uyma maliyetinin yükseldiği, rekabetin güçleştiği bir iklimde hem iç hem de dış pazarlarda başarılı olabilmek durumundadır. Bu bağlamda hem teknik, hem de pazarlama yatırımları, harcamaları yapmak, bu yatırımları ve harcamaları devam ettirmek zorundadır.

TRIPS ve AB ile Gümrük Birliği çerçevesinde malların serbest dolaşımının teşviki yönündeki gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların gevşemesi sonucu Türkiye'de pazarlama şirketlerini kuran çok uluslu firma sayısının artmasına yol açmıştır.

AB' deki ilaç firmaları büyük ölçüde AR-GE yatırımları yapan ve böylece hem terapötik yenilikler için yarışabilen hem de ürünlerini sürekli geliştirebilen bir yapıya sahiptir. Türkiye'nin terapötik olarak inovatör (öncü) ilaçların araştırma ve geliştirmesini finanse edecek gücü olmadığından, bu yarışmada yer alması beklenmemektedir. Yerli ilaç sanayinin üretim kapasitesi göz önüne alındığında gelecek için en olası senaryo, lisans altında üretim yanında giderek artan bir fason üretim ile özellikle biyo eşdeğerlik, GMP, GLP gibi bazı koşulların yerine getirilmesine bağlı, jenerik ilaç üretimi olacaktır. Türkiye, Gümrük Birliği ile birlikte büyük ölçüde lisans çözümleri de yaşamaktadır.

Bu bağlamda, daha önce Türkiye'de ürünlerini lisans altında pazarlayan bir çok çok-uluslu firma, özellikle pazarda yeteri güce kavuşunca lisanslarını geri almakta, ya Türkiye'deki kendi ofislerinden ya da yurt dışındaki merkezlerinden doğrudan pazarda işlev görmeye başlamaktadır. Yeni Avrupa düzeninin mümkün kıldığı bu durum Türkiye'ye özgü değildir. Başta İtalya olmak üzere bir çok Avrupa ülkesinde bu yaşanmış ve yaşanmaktadır. Bu trend, ilaçların Türkiye'ye ithalat yoluyla giderek daha fazla girmesine yol açmıştır.

Nitekim son yıllardaki, özellikle küreselleşme bağlamındaki, yeni gelişmelere koşut olarak, genel sağlık politikası çerçevesi içinde, pazardaki güçlü büyüme ve eğer yeniden yapılanma planları benimsenirse sağlık sigortasına büyük yatırımlar yapılacak olması



nedeniyle, gelecek bütün olarak ilaç endüstrisi için parlak görünmekle birlikte, tablo çok-uluslu şirketler için özellikle parlaktır. RIPS ve AB ile Gümrük Birliği çerçevesine malların serbest dolaşımın teşviki yönündeki gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların gevşemesi, ithal ilaçlar için daha uygun fiyatlandırma ve Türkiye’de pazarlama operasyonlarını kuran çokulusluların sayısının artmasıyla, mamul ilaç ithalatında önemli bir artı olmuş ve ithal ilaçların payı 1990’da toplam pazarın % 7’sinden 1998’de % 18.5’ine yükselmiştir.

Bu yeni trend yerli ilaç şirketlerini, lisans anlaşmalarının da çözülmesiyle, giderek jenerik ilaç üreticisi durumuna sokacaktır. Jenerik ilaç ruhsatlarının biyo eşdeğerlik koşuluna dayandırılması ve bu kuralın geriye dönük olarak ve çok kısa bir zaman dilimi içerisinde uygulanacak olması, ticari açıdan bir diğer olumsuzluktur ve jenerik ilaç üreticileri bakımından kaygı vericidir: bu tür çalışmaların büyük maliyeti bir yana, halen Türkiye’de biyo eşdeğerlik çalışmaları konusunda akredite edilmiş sadece bir merkez bulunmaktadır. Öte yandan bu durum, çok-uluslular açısından, orijinal ürünleri için daha az rekabet anlamına gelen bir gelişmedir. Görüldüğü gibi, bu yapıyla, Türkiye ilaç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlıdır. Diğer sektörler ile kıyaslandığında çok fazla kalifiye personelin çalıştığı ve yüksek tahsilli personel oranının % 39.7 ’ e ulaşmasına karşın AR-GE yoktur. Biyo yararlanım / Biyo eşdeğerlik çalışması için bile dışa bağımlıdır. Yeni ilaç geliştirme, diğer bir deyişle yenilenme yoktur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLAÇ ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı; İlaç Endüstrisinde çalışan orta düzey yöneticilerde performans değerlemenin öneminin ortaya koyulmasıdır. Çünkü, günümüz şartlarında değişen çevre koşullarına uyum sağlamada insan faktörü ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelerin başarılı olmaları çalışanların ve yöneticilerin performansları ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle de, geçmişten farklı olarak çalışanların ve yöneticilerin performanslarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca orta düzey yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili olarak kişisel görüşleri bu çalışmada önem kazanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada temel amacımız, bu derece önemli olan performans değerlendirme çalışmasının ilaç şirketlerinde yapıp yapılmadığını, performans değerlendirme çalışması yapılıyor ise uygulamada karşılaşılan güçlükleri, performans değerlendirme çalışması için kullanılan yöntemleri ve performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının iş görene nasıl yansıtıldığının araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında toplam 52 yöneticiye anket çalışması gönderilmiş, bunun sonucunda toplam 33 yöneticiden cevap alınabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 63 tür.

Araştırmada, öncelikle ISO' nun 2001 yılı için belirlediği 500 büyük sanayi şirketi içinde yer alan 12 büyük ilaç şirketinin durumu yapısal olarak incelenmiş ve bu şirketlerin Türk Sanayi Sektöründeki yerlerini belirlenmiş ve önemleri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Bkz. Ek-2 Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ).

#### 3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, sanayi şirketleri, çalışma evreni ilaç şirketleri, örneklem kapsamını da ISO' nun 2001 yılı için belirlediği 500 büyük sanayi şirketi içinde yer alan, 12 ilaç şirketi oluşturmaktadır. Bu araştırmanın ilaç şirketleri üzerinde yapılmasının nedeni, bu şirketlerde performans değerlendirme çalışmalarının yapılıyor olması ve bu çalışmalardan elde edilen verilerin güvenilir ve doğru olmasıdır.

Örneklemin 500 büyük sanayi şirketi içinde yer alan 12 büyük ilaç şirketinde yapılmasının nedeni, bu şirketlerin daha kapsamlı bir çalışma alanlarının bulunması ve büyüklükleridir.

Yönetici, yönetim işlevini gerçekleştiren, belirlenen amaca ulaşmak için emrindeki kişiler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayan , çalışanlara ve çalışmalara nezaret eden , temel yönetim fonksiyonlarını geliştiren kişidir ( Hepkaya, 2000, s.8 )

Yönetici ilk olarak, yönetimin en önemli unsuru olan insanlar arasındaki işbirliğini ve uyumu sağlamak zorundadır. İkinci olarak yönetimin unsuru olan zaman, nakit, hammadde ve demirbaşları da birbiriyle en uyumlu kılacak şekilde bütün yönetim unsurlarını, amaçlar doğrultusunda birbiriyle en verimli ve etkin şekilde yönlendirmelidir.

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, değişen dış koşullar sonucu işletmelerin faaliyetlerinde ve örgüt yapılarında da bir takım değişikliklere neden olmuştur. Bundan dolayı da işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak deneyimli, eğitilmiş kişilere ihtiyaç artmıştır. Sonuçta da yöneticilik işini meslek haline getiren profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.

Bugünkü anlamda, yönetici şöyle tanımlanmaktadır; Emrinde bulunan bütün maddi ve beşeri üretim faktörlerini belirli bir üre için, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için dış ve iç çevrede olan değişimleri dikkate alarak değerlendiren, yönlendiren ve sorumluluğundaki kaynakların verimliliğinden tamamen sorumlu olan kişilerdir (Fındıkcı, 1996, s. 12) .

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler başlıca iki gruba ayrılarak incelenebilir :

- 1 . Zihinsel Özellikler
- 2 . Kişisel Özellikler

Yöneticilerin sahip olmaları gereken zihinsel özelliklerden, belirli bir zeka düzeyine sahip olma öncelikli sayılmıştır. Zekanın bir alt boyutu olan muhakeme yeteneği de yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Yönetim süreci içindeki olayları anlama ve bunlar arasında ilişkiyi kurmak bir yönetici için çok önemlidir. Her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya kalan

öneticinin bu durumlara kolay adapte olabilmesi için de iyi bir öğrenme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler kesin olarak belirlenmemiş olmasına rağmen insan ilişkilerine ilişkin beceri ilk planda gelmektedir. Çünkü, yönetici emrinde bulunan bir takım insanların iyi bir ilişki içinde görev yapmalarını sağlayacak kişidir. Amaçlanan hedeflere ulaşılması ancak insanların çabaları sonucu olmaktadır.

Sahip olunması gereken diğer kişilik özellikleri arasında görev bilinci, düzenli günlük yaşam, işbirliğine açık olma ve güvenilir olma sayılabilir. Ayrıca azimlilik, heyecanlılık, sosyal uygunluk da aranan özellikler arasındadır.

Etkin bir yöneticide bulunması gerekli başlıca özellikler ise şöyle sıralanmıştır.

1. Sahip olduğu pozisyonda esneklik gösterebilmeli,
2. Kendi isteğiyle sorumluluk kabul edebilmeli,
3. Değişikliklere ve yeni görevlere kolay adapte olabilmeli,
4. Problemleri birkaç açıdan gözden geçirebilmeli,
5. Problemlere uygun perspektifte yaklaşabilmeli,
6. Bir takım detaylardan dolayı çıkmaza saplanmaktan sakınmalı,
7. Teknoloji veya metod değişikliklerini birleştirecek işletmeyi geliştirmeli,
8. Personeli iyi tanımalı,
9. Çalışanlara yeteneklerine uygun görevler vermeli,
10. İşletmenin bölümleriyle ilişkileri sürdürmeli,
11. Üst düzey yöneticilerle açık iletişim kurabilmeli ve devam ettirmeli,
12. Güven verici kararlar alabilmeli.

Sayılan tüm bu özelliklere sahip olan ve uygulayan yöneticinin etkin bir yönetici olması beklenmektedir. Yöneticinin sahip olduğu tüm bu bireysel özellikler onun rol ve görevlerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca tüm bu özelliklerin belirlenmesi yönetici adaylarının belirlenmesinde de kolaylık sağlamaktadır.

İşletmeler büyük veya küçük olsun verimli çalışabilmek için etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar. Küçük işletmeler kurucuları tarafından yönetilerek bu verime ulaşabilirler. Fakat işletmeler büyüdükçe örgüt yapıları karmaşıklaşır ve etkin yönetime olan ihtiyaç artar. Böyle

bir yönetim sağlanması için de çeşitli yönetim basamakları oluşur. Bu yönetim basamaklarındaki yöneticiler farklı görev ve yetkilere sahip olup işletmeyi en iyi verimle yönetmeye çalışırlar. Bu aşamada biz fonksiyonel yönetim ve orta kademe yöneticileri inceleyeceğiz.

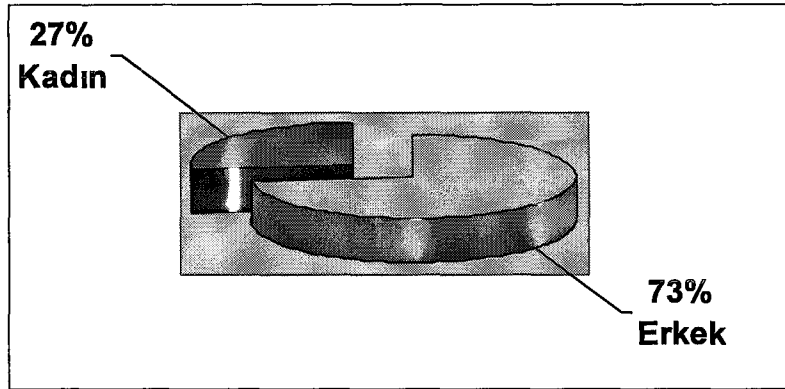
Bir işletmeyi bir bütün olarak değil ayrı ayrı bölümler olarak ele alan ve daha çok bölüm yöneticilerinin yerine getirdiği yönetimdir. Stratejik yönetimde belirlenen stratejileri, politikaları ve amaçları uygulamaya koyan yönetim düzeyidir. İşletme fonksiyonlarının her biri ayrı ayrı yönetim konusu olabilir. Örneğin, personel yönetimi, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, finansman yönetimi gibi.

Fonksiyonel yönetimi uygulayan orta kademe yöneticileri, üst kademe yöneticilerinin yetki aktardığı ve belirlenen politikaları yürütmekten sorumlu olan görevlilerdir. Bölüm yöneticileri ve yardımcıları, fabrika müdürleri, denetçiler, baş mühendisler bu bölümde yer alırlar. Üst kademe yöneticilerine sürekli rapor vererek işletme içindeki gelişmeleri aktarırlar.

### **3.3 Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

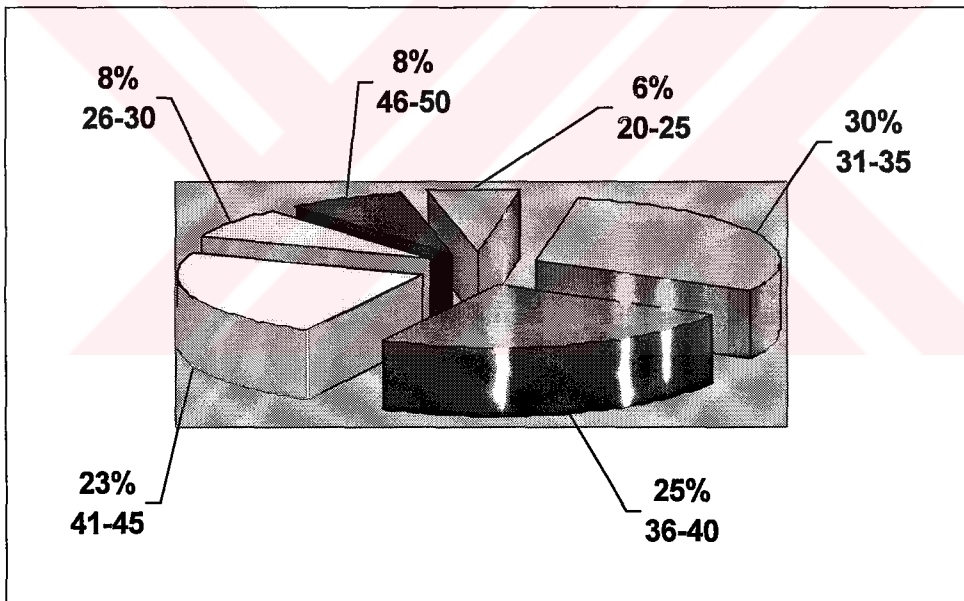
İlk aşamada anketi cevaplayan orta düzey yöneticilerin kendi şirketlerinde uyguladıkları bulgulara ve bunlarla ilgili yorumlara değinilmiştir. İkinci kısımda, orta düzey yöneticilere bazı ifadelerle ilgili olarak kendi şahsi fikirlerinin ne olduğu yönünde sorular sorulmuş ve kendi şahsi fikirlerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerine değinilmiş ve bunlarla ilgili yorumlar yapılmıştır.

### 3.1 Demografik Özellikler



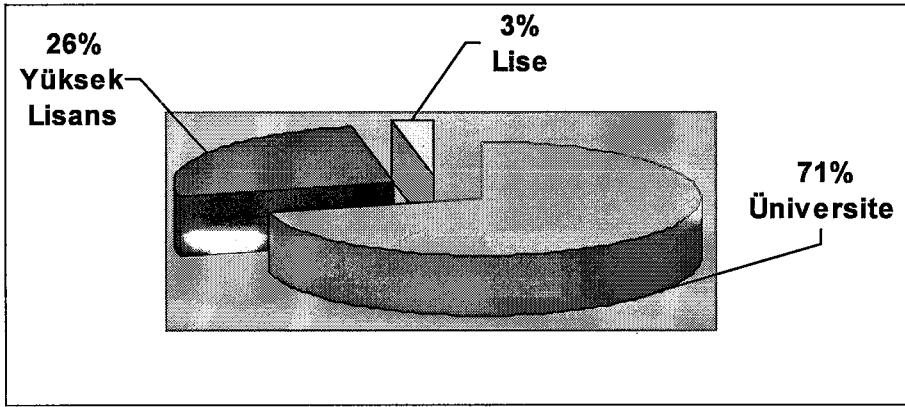
Şekil 3.1 : Orta Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Araştırma kapsamındaki ilaç firmasında çalışan orta düzey yöneticilerin %73'ünün erkek, %27'sinin de kadın olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.2: Orta Düzey Yöneticilerin Yaş Dağılımları

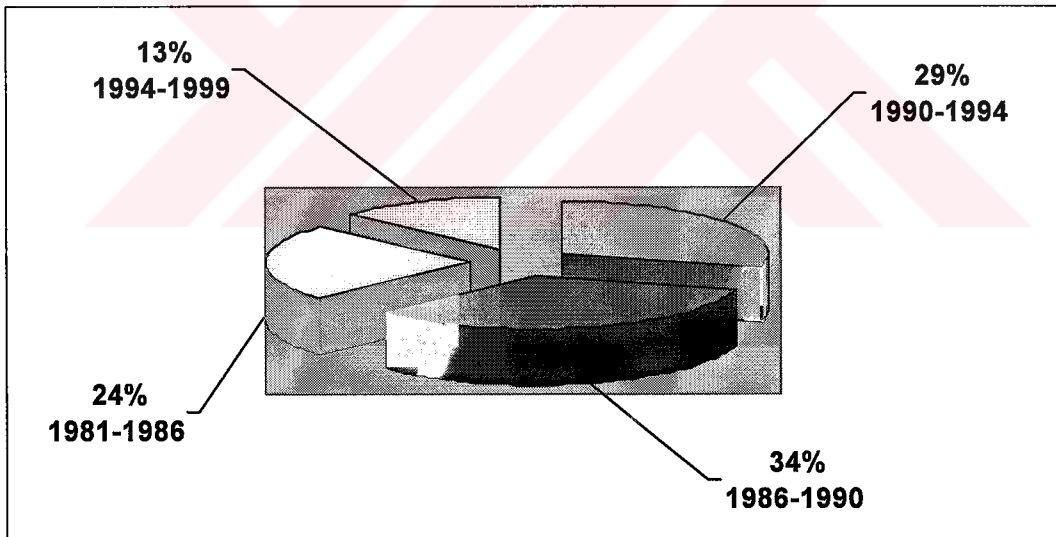
Anketi yanıtlayan orta düzey yöneticilerin yaş itibarıyla dağılımları incelendiğinde birinci sırayı %30 ile 31-35 yaş arası alırken bunu, % 25 ile 36-40 yaş arası, %23 ile 41-45 yaş arası, % 8 ile 46-50 ve 26-30 yaş arası, %6 ile de 20-25 yaş grupları izlemektedir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere orta düzey yöneticilerin yarısından fazlası 30-40 yaş arası genç bir yaş grubundan oluşmaktadır.



**Şekil 3.3 : Orta Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde %71 ile çoğunun üniversite mezunu olduğunu, %26 ile yüksek lisans ve %3 ile de lise mezunu olduğunu görmekteyiz.

Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere sektörde çalışan orta düzey yöneticilerin çoğunluğu üniversite ve yüksek lisans eğitimi almış kişilerdir.

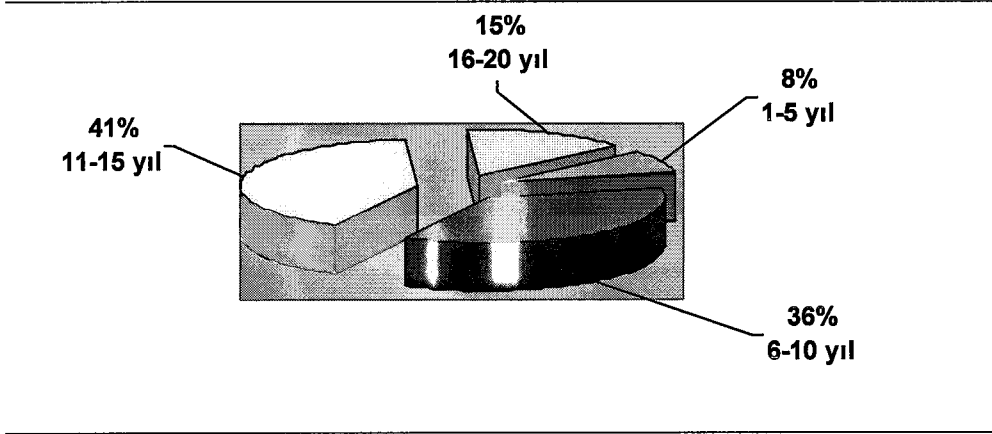


**Şekil 3.4 : Orta Düzey Yöneticilerin En Son Bitirdikleri Okulların Dağılımı**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticilerin %36'sı en son bitirdikleri okulun işletme, %31'i Kimya, %24'ü iktisat, %9'u da eczacılık olduğunu belirtmişlerdir.

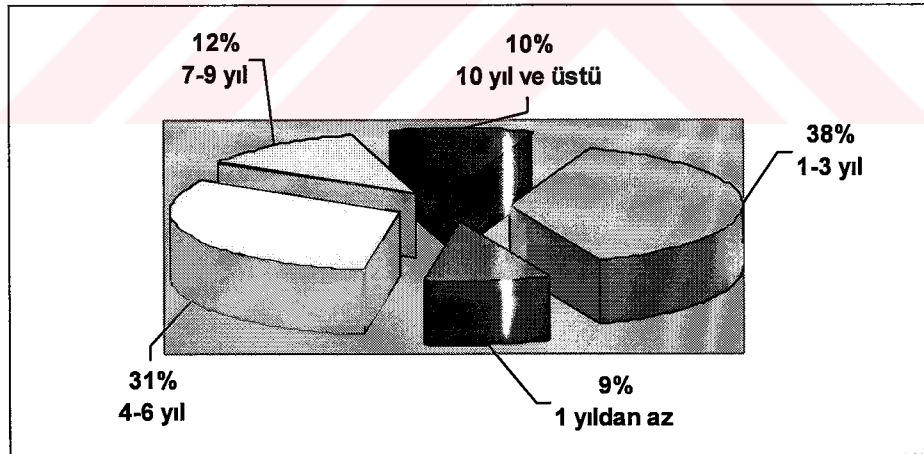
Ayrıca bitirdikleri yıllara bakıldığında %29 ile 1990-1994, %34 ile 1986-1990, %24 ile 1981-1986, %13 ile 1994-1998 yılları arasında olduğu tespit edilmiştir. İlaç sektöründeki orta

Orta düzey yöneticilerin %40'ının ilaç ve bununla ilgili departmanlardan mezun olması sektör için önemli bir bulgudur.



**Şekil 3.5 : Orta Düzey Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri**

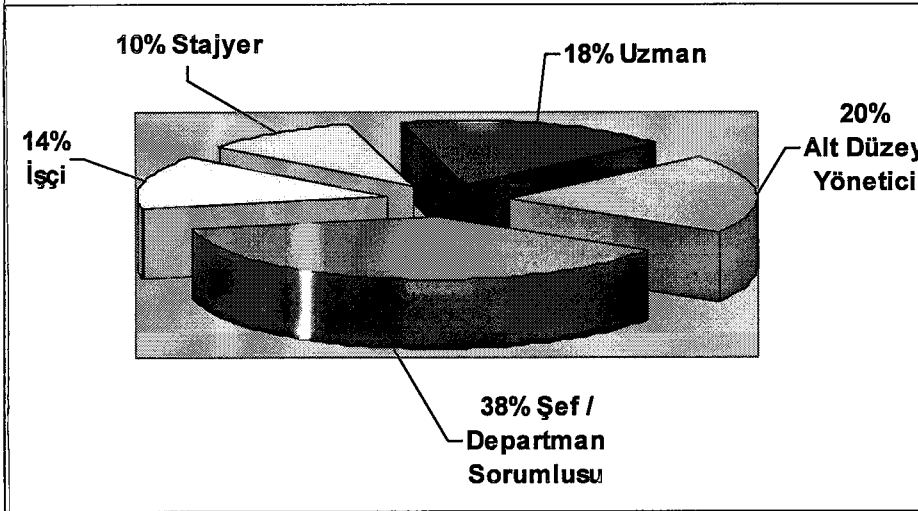
Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticilerin toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %41 ile 11-15 yıl, %36 ile 6-10 yıl, %15 ile 16-20 yıl, %8 ile 1-5 yıl arası toplam çalışma süreleri olduğunu görmekteyiz.



**Şekil 3.6 : Orta Düzey Yöneticilerin Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri**

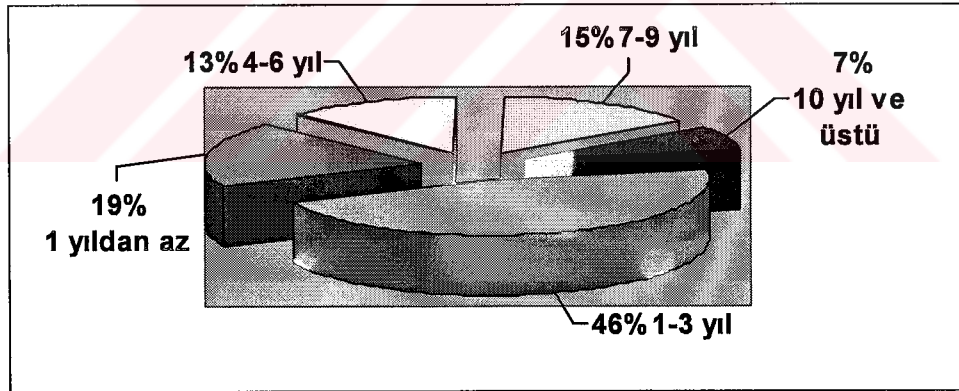
Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticilerin mevcut kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, %38 ile 1-3 yıl arası çalışma süresi ilk sırayı almaktadır. Sonuçlardan görüldüğü gibi, kısa süreli çalışma periyodlarının olması sektörde rotasyonun ve transferlerin çok olması ile açıklanabilir.





**Şekil 3.7 : Orta Düzey Yöneticilerin Çalıştıkları Statüler**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticiler daha önce %38 oranı ile şef / departman sorumlusu olarak, %20 ile alt düzey yönetici olarak, % 18 ile uzman olarak, % 14 ile işçi olarak ve % 10 ile de stajyer olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

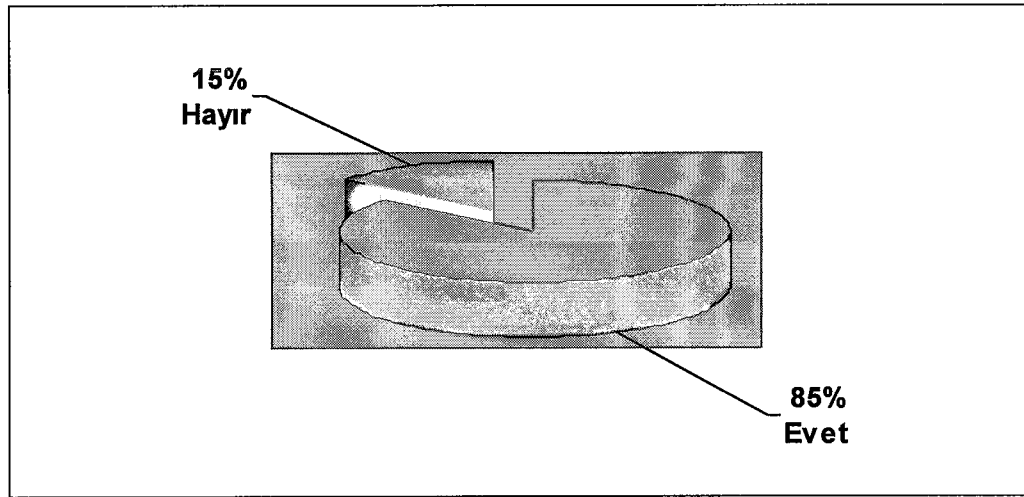


**Şekil 3.8 : Orta Düzey Yöneticilerin Orta Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süreleri**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticilerin % 46'sı 1-3 yıl arası, %19'u 1 yıldan az, % 15'i 7-9 yıl arası, % 13'ü 4-6 yıl arası ve %7' si de 10 yıl ve üstü olarak orta düzey yönetici statüsünde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

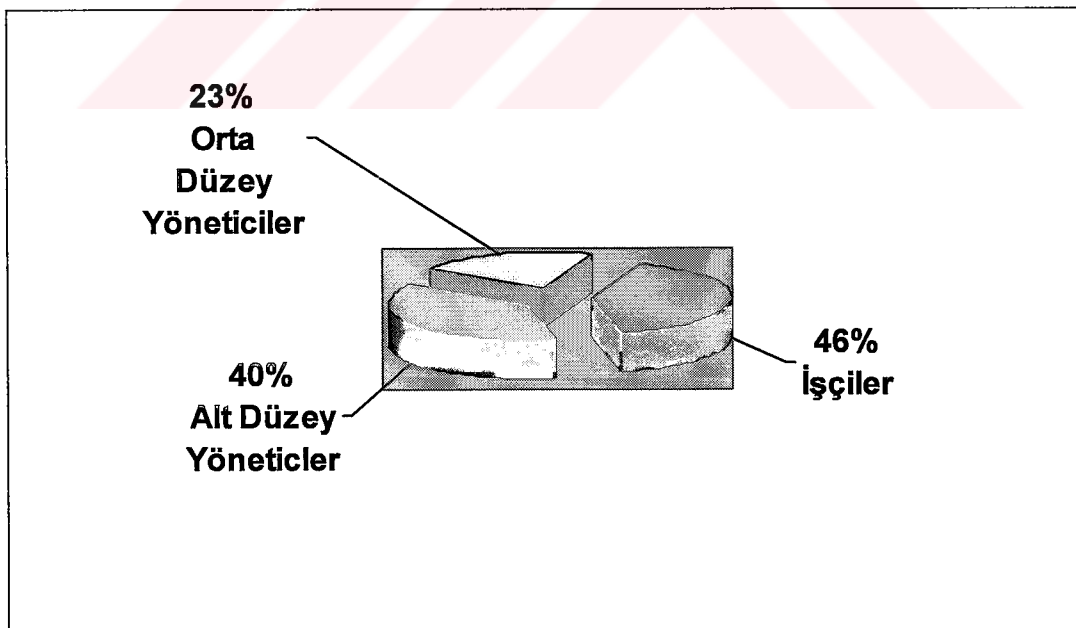
Görüldüğü gibi orta düzey yöneticilerin %65'lik bir oranla bu görevlerde 0 ile 3 yıl arasında buldukları görülmektedir. Yine bu oranla da sektörde rotasyonların veya transferlerin çok olduğu yorumu yapılabilir.

### 3.2 Uygulanan Performans Değerleme Yöntemleri



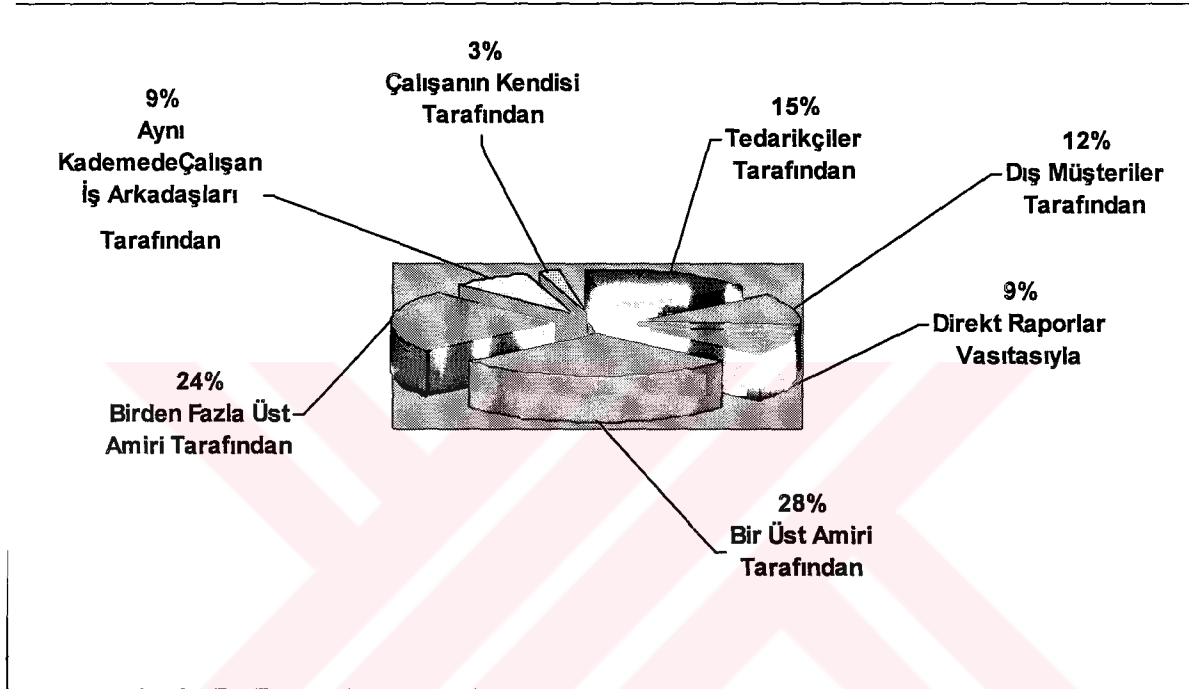
Şekil 3.9: Performans Değerleme Çalışmasının Varlığı

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarının %85'inde performans değerlendirme sisteminin uygulandığı, %15'in de ise uygulanmadığı fakat gerekli çalışmaların yapıldığı ve en kısa zamanda uygulamaya geçileceği belirtilmiştir.



Şekil 3.10 : Performans Değerleme Çalışmasının Yapıldığı Personel Düzeyi

Performans değerleme çalışmasının düzenli olarak yürütüldüğü personel kategorisinde %43' ile işçiler ilk sırayı alırken bu oranı %36'ile alt düzey yöneticiler, %21' ile de orta düzey yöneticiler almaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi performans değerleme alışmasının her düzeydeki personele uygulandığı gözükmektedir. Ancak yönetici lzeyindeki performans değerleme çalışmalarının daha az oranda olması, yönetici performansını değerleme faktörlerinin daha karmaşık olması ile açıklanabilir.



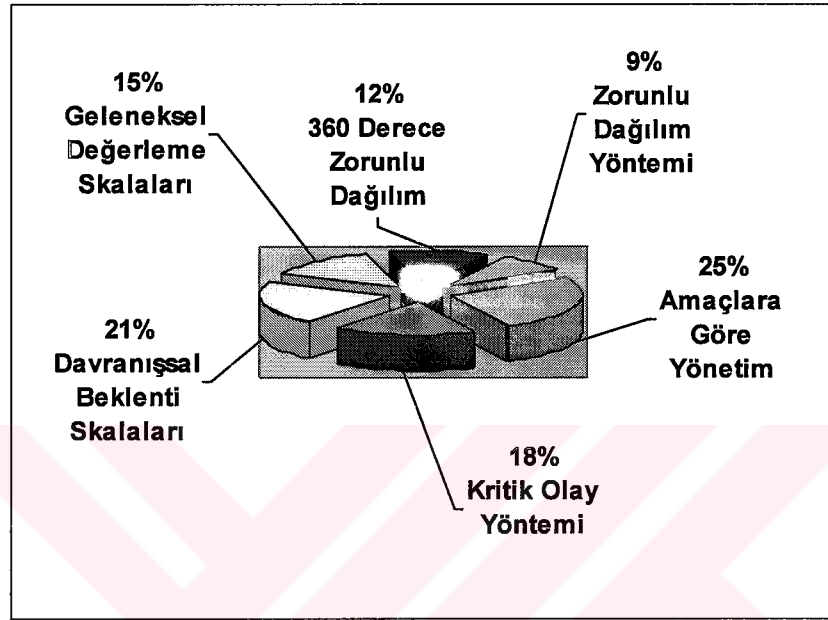
**şekil 3.11 : İş Görenlerin Performanslarının Kimler Tarafından Değerlendiği**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında performans değerlemenin %28'i bir st amiri tarafından, %24' birden fazla st amiri tarafından, %15'i tedarikçiler tarafından, %12' si dış müşteriler tarafından, %9' u direkt raporlar vasıtasıyla ve yine %9'u aynı kademedeki lişan iş arkadaşları tarafından, %3'ünün de çalışanın kendisi tarafından yapıldığı görülmektedir.

Bu aşamada performans değerlemenin bir st amiri tarafından yapılması, bir st amirin performansı değerlenen iş göreni daha yakından tanıyor olması ve doğrudan birlikte çalıştığı için daha iyi bir gözleme imkanının olmasıyla açıklanabilir. Fakat bir st amirin iş görene yakın olmasından dolayı doğabilecek objektif olamama problemini ortadan kaldırmak içinde, birden fazla st amiri tarafından değerlenmesi tercih edilen bir durumdur. Kişinin kendi kendini değerlemesi ve aynı kademedeki lişan iş arkadaşları tarafından değerlenmesi taraflı

sonuçlar doğrulayabileceği ve bu sonuçların gerçekleri yansıtmayacak olmasından dolayı daha az tercih edilmektedir.

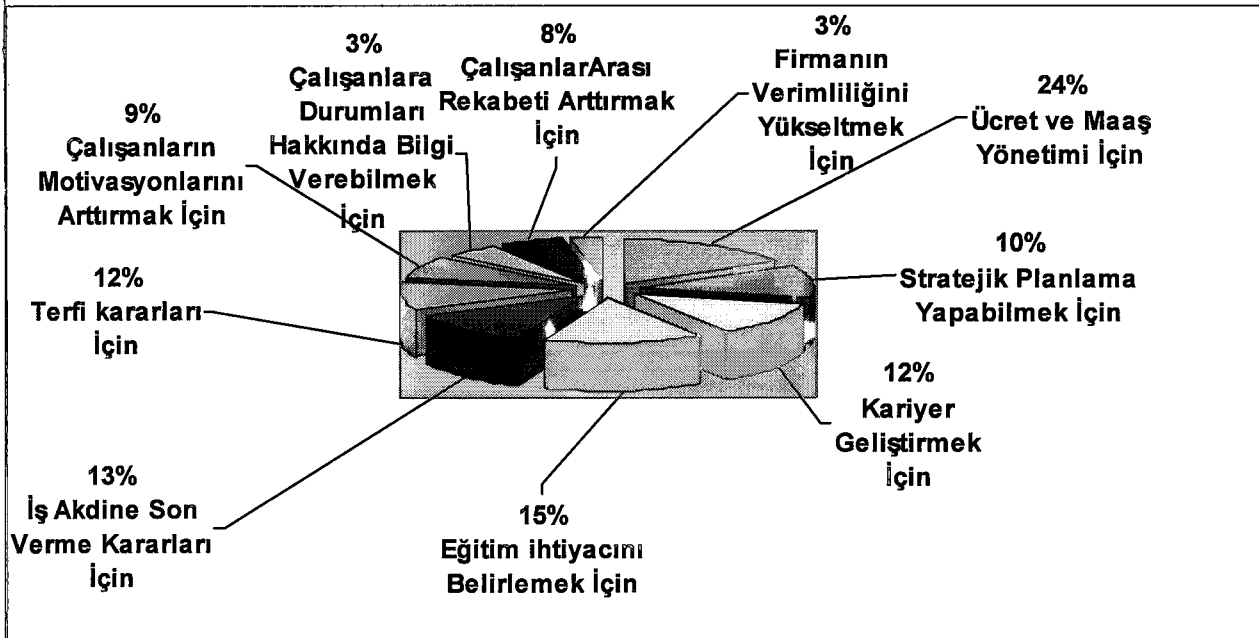
Genel olarak bakıldığında, performans değerlemenin üst düzey amirler tarafından yapıldığı söylenebilir.



Şekil 3.12 : Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri

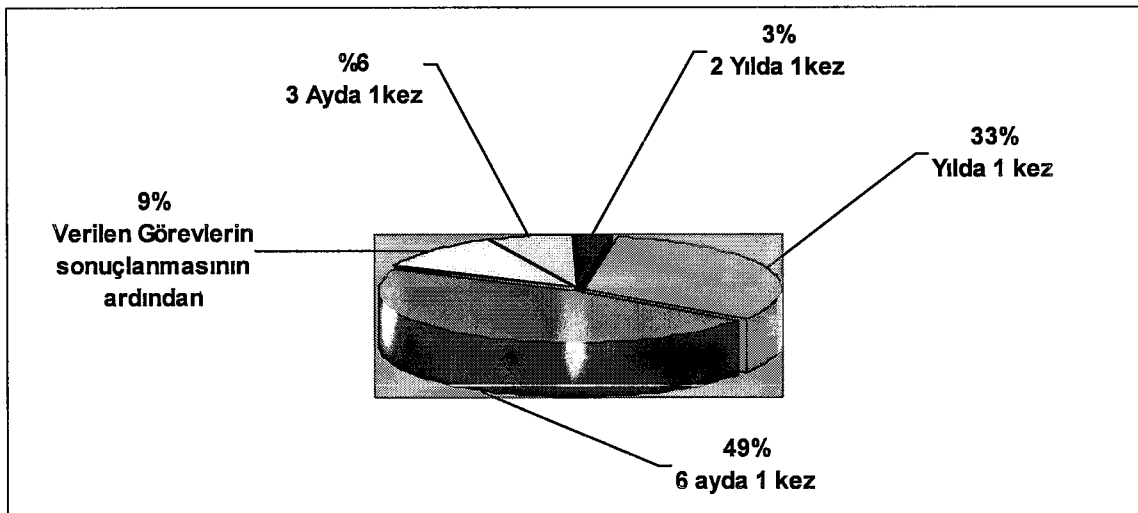
Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine bakıldığında %25' ile amaçlara göre yönetim, %21' ile davranışsal beklenti skalaları, %18' ile kritik olay yöntemi ilk üç sırayı almaktadır. Bunları %15' ile geleneksel değerlendirme skalaları, %12' ile 360 derece performans değerlendirme yöntemi, %9' ile de zorunlu dağılım yöntemi izlemektedir.

Elde edilen sonuçlardan, ilaç firmalarında genellikle çağdaş yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca çok kaynaklı geri bildirim olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin de önemli oranda kullanıldığı görülmektedir.



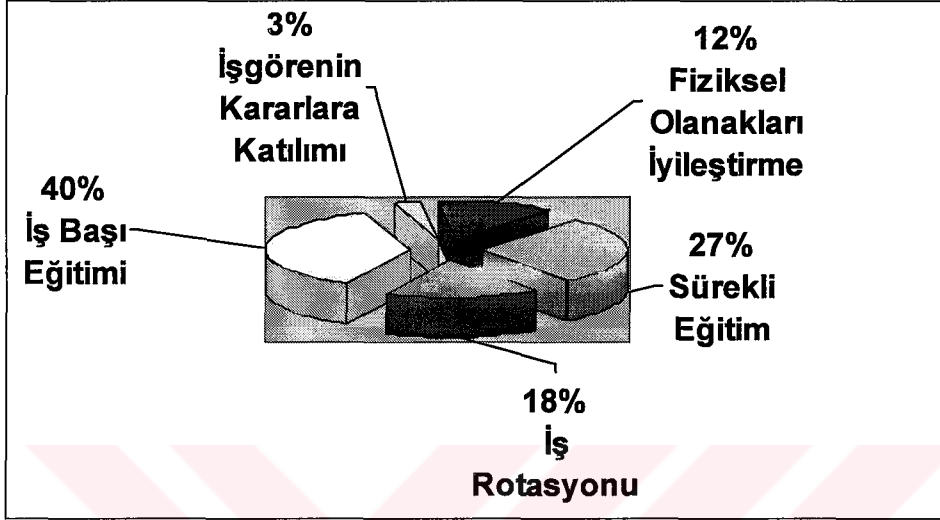
**Şekil 3.13 : Performans Değerleme Çalışmasının Yapılma Amacı**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında, %24' ile ücret ve maaş yönetimi, %15'ile eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için, %12' ile kariyer geliştirmek için, %13' ile iş akdine son verme kararları için, %10' ile stratejik planlama yapabilmek için, %12' ile terfi kararları için, %9'ile çalışanların motivasyonunu arttırmak için, %8' ile çalışanlar arası rekabeti arttırmak için, %3' ile çalışanlara durumları hakkında bilgi verebilmek için, %3' ile de firmanın verimliliğini yükseltmek için performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.



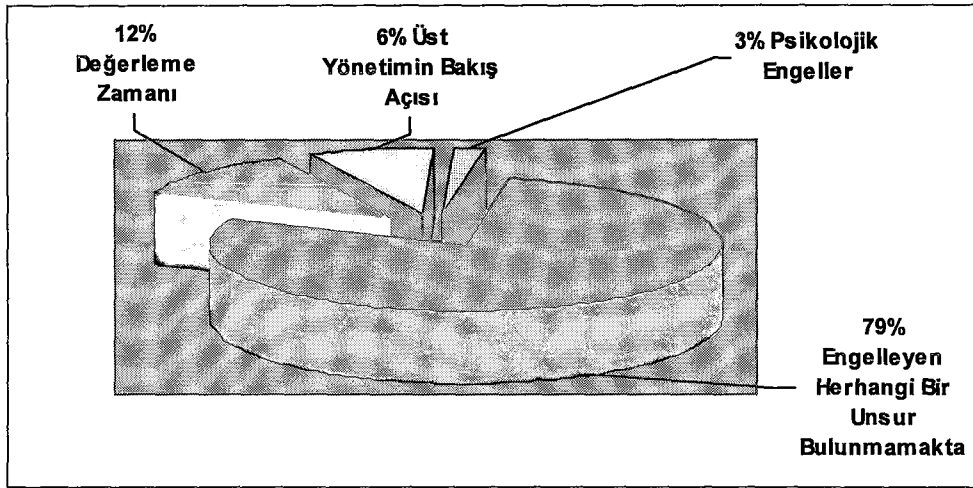
**Şekil 3.14 : Performans Değerleme Çalışmalarının Yapılış Sıklıklarının**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarının %49'unda performans değerlendirme çalışmaları 6 ayda 1 kez, %33'ünde yılda 1 kez, %9'un da görevlerin sonuçlanmasının hemen ardından, %6'sın da 3 ayda 1, %3'ünde de 2 yılda 1 kez yapıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının 6 ayda 1 kez yapılması iş görenin gelişiminin takip edilmesi açısından olumlu bir dönem olarak yorumlanabilir.



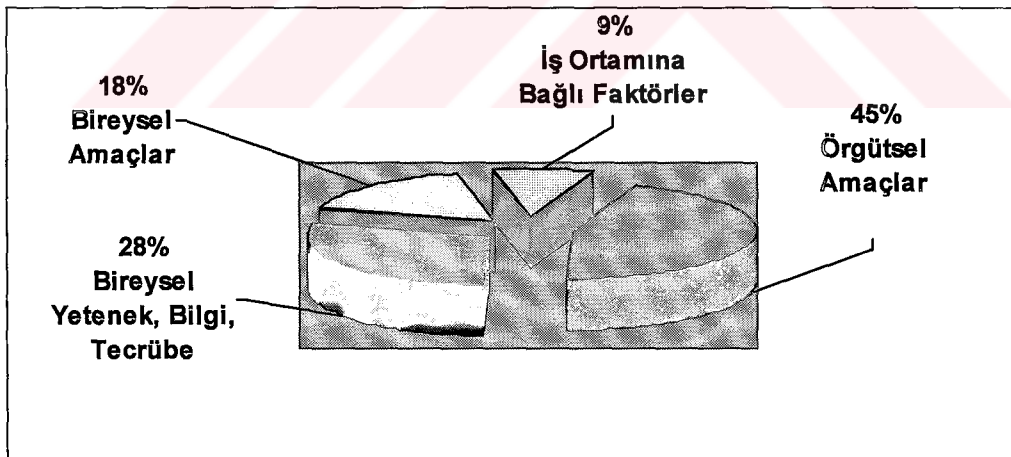
**Şekil 3.15 : Performansın Arttırılması İçin Yapılan Çalışmalar**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında performansın arttırılması için; %40' ile iş başı eğitimi, % 27'ile sürekli eğitim, %18'ile iş rotasyonu, % 12'ile fiziksel olanakların iyileştirilmesi, %3'ile de iş görenin kararlara katılımı sonucu ortaya çıkarılmıştır. Sürekli gelişen bir sektör olan ilaç sektöründe, eğitim programlarının uygulanması iş görenlerin gelişimi açısından olumlu ve yerinde bir uygulamadır. Ayrıca iş başında verilen eğitimde çalışanların ileriki aşamalarda yapabilecekleri hataları en aza indirmek açısından önemli bir gelişmedir.



**Şekil 3.16 : Performans Değerleme Sistemini Engelleyen Faktörler**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında performans değerlendirme sistemi çalışmalarını engelleyen faktörlerin sıralamasında %79' ile engelleyen herhangi bir unsur bulunmamaktadır, %12'ile değerlendirme zamanı, %6 ile üst yönetimin bakış açısı, %3' ile psikolojik engeller gelmektedir. Bu sonuçlarda da anlaşılacağı üzere ilaç firmaları, performans değerlendirme ile ilgili olarak kendilerine sorun yaratabilecek bir çok etkeni ortadan kaldırmıştır.



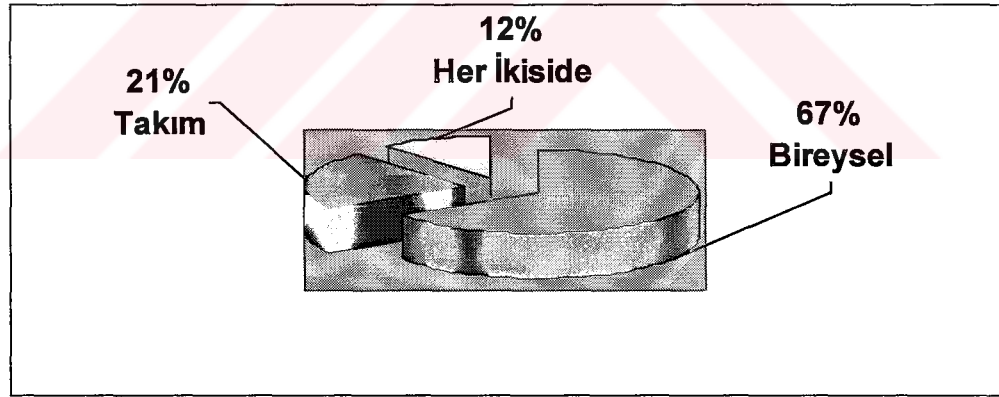
**Şekil 3.17 : Bireysel Performansı Belirleyen Faktörler**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında bireysel performansı belirleyen etkenlerin başında %45 ile örgütsel amaçlar gelmektedir. Bunu %28 ile bireysel yetenek, bilgi ve tecrübe, %18 ile bireysel amaçlar, %9 ile de iş ortamına bağlı faktörler izlemektedir. Bu

sonuçlardan anlaşılacağı üzere, ilaç firmaları kendi örgütsel amaçlarını ilk sıraya koymakla şirketleri için en üst derecedeki performansa ulaşmayı hedef tutmuşlardır.

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarının;

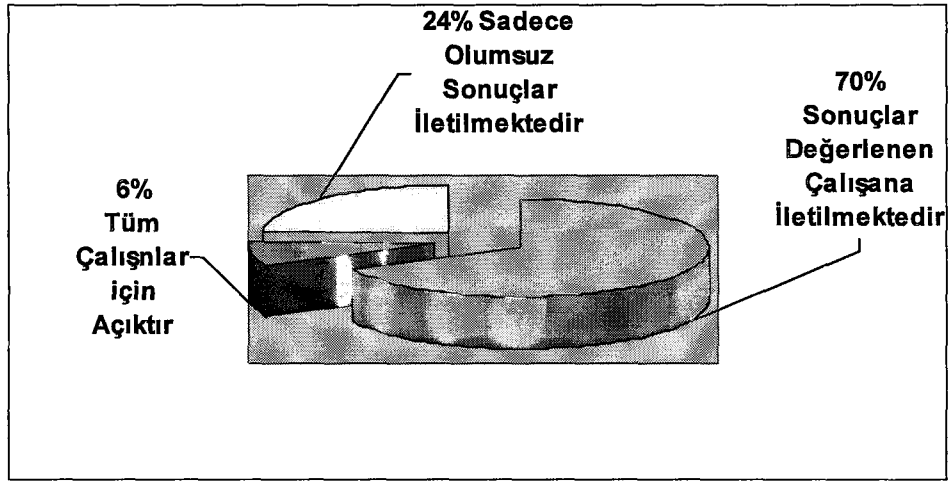
- % 88 oranı ile kurumun amaç ve hedefleri gerçekçi ve yeterli düzeyde çalışanlara iletilmiş,
- % 94 oranı ile vizyon, misyon ve değerleri açık ve yeterli düzeyde çalışanlara açıklanmış,
- % 73 oranı ile performans kriter ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri hiç dikkate alınmamış, %27' ile kısmen, %3' ile de tamamen dikkate alınmış,
- %73 oranı ile iş gerekleri ve iş tanımları belirlenmiş,
- %57 ile her düzey için ölçülebilir ve objektif performans kriterler ve standartlarının belirlenmiş olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 3.18 : İşletmelerde Belirlenen Performans Kriter ve Standartları**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında %67' ile bireysel performans kriter ve standartları belirlenirken, %21' ile takım, %12' ile de her iki performans kriter ve standartları belirlenmektedir. Buradan şirketlerin henüz tam anlamıyla takım çalışmasına geçmediğini fakat, bireysel olarak çalışanları için gerekli kriter ve standartları yakaladığını görmekteyiz.

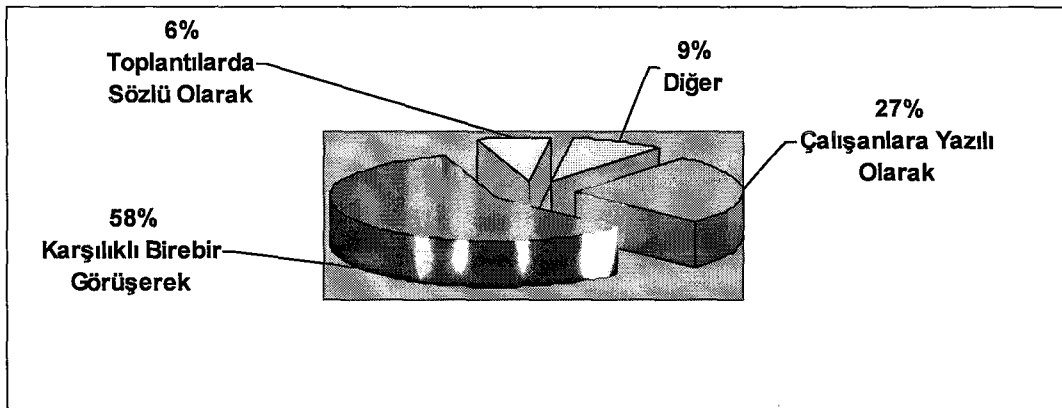




**Şekil 3.19 : Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında performans değerlendirme sonuçları , %70'ile değerlendirilen çalışana iletilmekte, %24 ile sadece olumsuz değerlendirmeler çalışana iletilmekte, %6 ile de tüm çalışanlar için açıktır. Sonuçlar hiçbir şekilde gizli tutulmamaktadır.

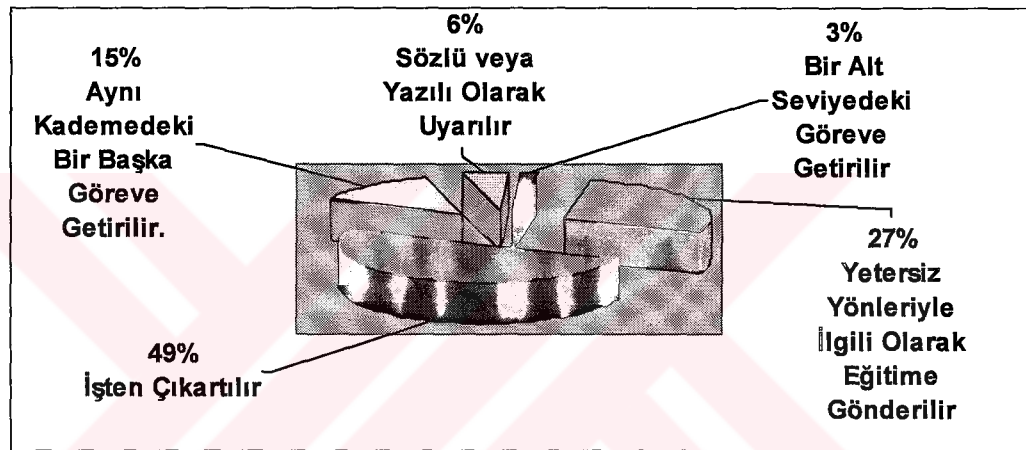
Performans değerlendirme çalışmasının tam anlamıyla başarıya ulaşabilmesi geri bildirim mekanizmasının iyi bir şekilde çalışması ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle olumlu ve olumsuz sonuçların iş görenin kendi durumunu bilmesi ve gerekli önlemleri alması bakımından kendilerine iletilmesi gerekir. Sonuçların gizli tutulması ve sadece olumlu sonuçların iletilmesi, sistemin sağlıklı işleyebilmesi açısından mümkün olduğu kadar az kullanılmalıdır.



**Şekil 3.20 : Performans Değerleme Sonuçlarının İletilmesi**

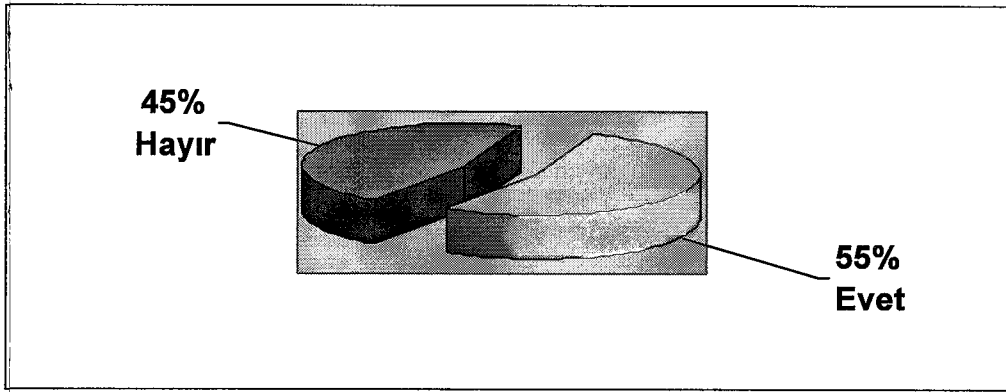
Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında performans değerlendirme sonuçları iş görenlere yansıtılırken, %58' ile iş görenlerle birebir karşılıklı görüşerek iletilmekte ve bunu %27' ile iş görenlere yazılı olarak, %6' ile iş görenlerle yapılan toplantılarda sözlü olarak bildim izlemektedir. % 9 “diğer” seçeneği ile, performans değerlendirme formuna çalışanın imzası alınırken, iş görenin sonuçları gördüğü ve kendisi hakkında bilgi sahibi olduğu belirtilmiştir.

İş görenle karşılıklı bire bir görüşerek performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi seçeneği; iş görenin de görüşmeye katılacağından dolayı hem yönetici hem de iş gören açısından faydalı olmaktadır. Bu yolla yönetici ve iş gören birbirlerinden neler beklediklerini açıkça öğrenebilir ve bir sonraki aşamaya kadar bu eksiklikler giderilebilir.



**Şekil 3.21** : Performans Değerleme Çalışması Sonrasında Başarısız Olanlara Yapılacak Olan Uygulama

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında yöneticiler, %49'ile başarısız performans gösteren iş görenin işten çıkartılması görüşündedir. Ama sürekli gelişmekte olan ilaç sektöründe tecrübeli iş gören ihtiyacı göz önünde bulundurulursa, iş göreni doğrudan işten çıkartmak yerine, yetersiz yönleriyle ilgili olarak eğitime göndermek veya aynı kademedeki bir başka göreve getirmek düşünülmeli ve iş gören kazanılmaya çalışılmalıdır.



**Şekil 3.22 :** Yöneticilerin Performans Değerleme İle İlgili Olarak Eğitime Katılma Oranları

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarındaki yöneticilerin %55'i performans değerlendirme ile ilgili olarak bir eğitim programına katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılanlar, bu eğitimi çeşitli seminerlerden ve kurum içi eğitim programlarından aldıklarını belirtmişlerdir

**Tablo 3.1 :** Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özelliklerin Önemlilik Düzeyi

<b>Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler</b>	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Fark Etmez</b>	<b>Önemsiz</b>	<b>Hiç Önemi Yok</b>
Güvenilir Olması	%76	%21	%3	%0	%0
Geçerli Olması	%61	%24	%15	%0	%0
Pratik Olması	%12	%21	%64	%3	%0
Adaletli Olması	%67	%24	%9	%0	%0
Sistemin İnanırlılığı	%36	%33	%18	%13	%0

Araştırmaya katılan orta düzey yöneticiler performans değerlendirme taşıması gereken özelliklerin önemlilik düzeyleriyle ilgili olarak, "güvenilir olması" seçeneğini %97 ile en önemli özellik olarak birinci sırada görmekteyiz. "Geçerli olması" seçeneği %85 lik bir oranla gelmektedir. "pratik olması" ile ilgili olarak %33 oranı ile çok önemli olmadığını hatta

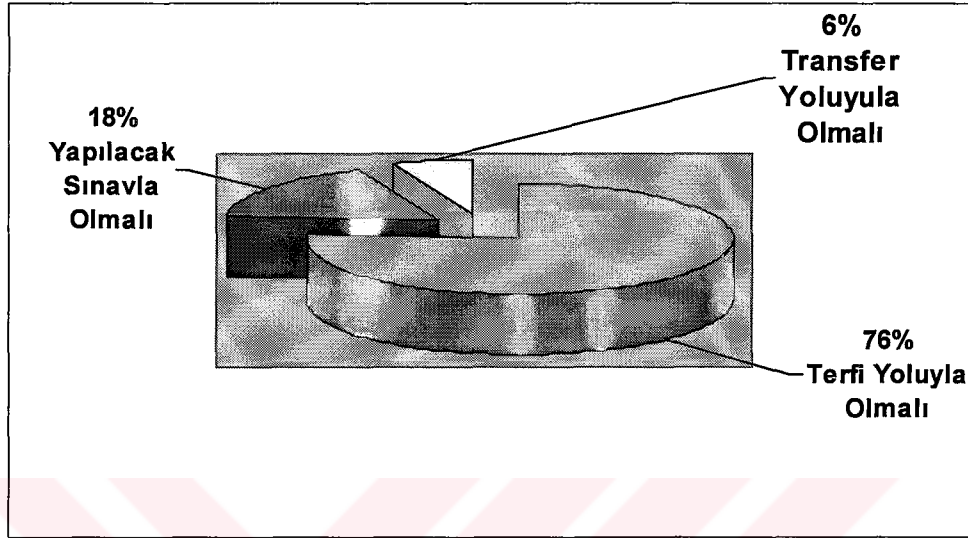
%64 ile fark etmediğini belirtmişlerdir. “ Adaletli olması” %91 ile ikinci sırada gelmektedir. “Sistemin inanılrlığı” ise %69 ile önemli bir yer tutmaktadır. Ama bazı yöneticiler bunun % 13 ile önemsiz olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.2 : Performans Değerleme Yöntemlerinin Değerlenmesine İlişkin İfadelerin Önemlilik Düzeyi**

<b>Performans Değerlemeye İlişkin İfadelerin Değerlendirilmesi</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>
Yapıcı Eleştiri Sağlar	%47	%39	%9	%5
Objektiftir	%36	%44	%20	%0
Uygulanması Kolaydır	%32	%39	%12	%6
İş Odaklı Değerleme Sağlar	%42	%33	%25	%0
Yargısal Gözlemlere Dayanmaz	%33	%27	%24	%16
Çalışanları Olumsuz Etkiler	%0	%12	%24	%64
Kişisel Önyargılara Neden Olur	%9	%12	%55	%24
Çok Zaman Alıcıdır	%9	%21	%15	%55
Çok Dikkat Gerektirir	%9	%12	%36	%43
Yüzeysel Değerlendirmelere Neden Olur	%3	%9	%15	%73

Katılımcıların %86'sı performans değerlemenin yapıcı eleştiriler sağladığını belirtmektedirler. Ayrıca %80'i uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerinin objektif olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar, performans değerlemenin “ çalışanları olumsuz

etkiler “ ifadesine %12 ile karşı çıkmaktadırlar. Yine %21 ile “ kişisel önyargılara neden olur “ derlerken bunu %79 ile red etmektedirler. Katılımcılar performans değerlendirme yöntemlerinin “ çok zaman alıcıdır “ ifadesine %70 ile karşı yorum belirtmektedirler. “ Çok dikkat gerektirir “ ifadesine ise %79 ile karşı bir yorumda bulunmaktadırlar.



**Şekil 3.23 : Orta Düzey Yöneticilerin Atanma Şekilleri**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticiler, kendilerinin bu göreve atanmasıyla ilgili olarak ilk sırada %76 ile kuruluş içinden terfi yoluyla olmalıdır seçeneğini seçmişlerdir. İkinci sırada %18 ile kuruluş içinden yapılacak bir sınavla olmalıdır, üçüncü sıraya da %6 ile kuruluş dışından transfer yoluyla olmalıdır seçeneğini seçmişlerdir. Bu aşamada orta düzey yöneticiler terfi şartlarıyla ilgili olarak, şirket içinden yeterli düzeyde olan yöneticilerin terfi etmesi seçeneğini seçerek, bu yolla yine kendileri içinde bir performans değerlemenin yapıldığını ve bunun bu şekilde de devam etmesi gerekliliği sonucunu çıkarabiliriz.

**Tablo 3.3:** Kurumdaki Orta Düzey Yöneticilerde Bulunması Gereken Kriterlerin Önem Düzeyleri

KRİTERLER	Çok Önemli	Önemli	Fark Etmez	Önemsiz
Eğitim Düzeyi	%49	%33	%15	%3
İş Deneyimi	%67	%27	%6	%0
İşindeki İlerleme Arzusu	%28	%42	%18	%12
Hızlı Karar Alabilme	%21	%39	%27	%13
Gelişmelere Uyum	%43	%36	%12	%9
İnisiyatif Alabilme	%76	%15	%9	%0
Yetki Devri Yapabilme	%27	%39	%34	%0
Liderlik	%39	%45	%16	%0
İletişim Kurma	%39	%33	%28	%0
Tavır	%39	%46	%15	%0

Tablo 3.3 'de görüldüğü üzere ilaç sektöründe çalışan orta düzey yöneticilerde bulunması gereken kriterleri, genellikle önemli bulmaktadırlar. İlk sırada %76 ile “ inisiyatif alabilme “ seçeneği en önemli kriter olarak görülmektedir. Bunu %67 ile “ iş deneyimi “ ve %49 ile de “ eğitim düzeyi “ takip etmektedir.

**Tablo 3.4 : Kurumlarda Çalışan Orta Düzey Yöneticilerin Kendilerinde Bulunması Gereken Kriterlerin Önem Düzeyleri**

KRİTERLER	Çok Önemli	Önemli	Fark Etmez	Önemsiz
Eğitim Düzeyi	%58	%39	%3	%0
İş Deneyimi	%55	%39	%6	%0
İşindeki İlerleme Arzusu	%49	%24	%21	%6
Hızlı Karar Alabilme	%27	%49	%15	%9
Gelişmelere Uyum	%49	%36	%9	%6
İnisiyatif Alabilme	%61	%24	%12	%3
Yetki Devri Yapabilme	%36	%43	%21	%0
Liderlik	%27	%55	%18	%0
İletişim Kurma	%49	%27	%24	%0
Tavır	%58	%27	%15	%0

Tablo 3.4 ' de görüldüğü üzere orta düzey yöneticiler kendilerinde bulunması gereken kriterlerin önem düzeylerine yine ilk olarak %61 ile “ inisiyatif alabilme “ seçeneğini koymuşlardır. Buradan yöneticilerde bulunması gereken en önemli özellik olarak, karar alma aşamasında kendi şahsi fikirlerini çalıştıkları şirketin çıkarlarıyla birleştirecek bir mekanizma yaratmaları gelmektedir. Bunu %58 ile “ eğitim düzeyi “ ve “ tavır “ izlemektedir. “ İş deneyimi “ ise üçüncü sırada önemli gördükleri kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3.5 : Yöneticilerde Bulunan Özelliklerin Seçim Kriterleri**

	Kurum		Yönetici		İstatistiksel Değerler	
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	t	p
Eğitim Düzeyi	4.1	0.62	4.85	0.61	3.176	0.009*
İş Deneyimi	4.7	0.64	4.70	0.64	-0.430	0.140
İşindeki İlerleme Arzusu	3.5	0.71	3.60	0.76	1.856	0.080
Hızlı Karar Alabilme	3.0	0.84	3.80	0.79	-6.734	0.000*
Gelişmelere Uyum	3.95	0.91	4.25	0.83	-18.326	0.000*
İnisiyatif Alabilme	4.55	0.96	4.25	0.83	1.266	0.012*
Yetki Devri Yapabilme	3.30	0.86	3.95	0.81	-1.370	0.045*
Liderlik	4.20	0.63	4.10	0.82	5.452	0.168
İletişim Kurma	3.60	0.88	3.80	0.79	11.706	0.125
Tavır	4.20	0.63	4.25	0.83	3.212	0.178

\* Gruplar arası % 5 anlamlılık derecesinde farklı olanlar



Orta düzey yöneticiler için “ İnisiyatif Alabilme ” ve “ Liderlik ” faktörleri kurum içindeki kendi şahsi görüşlerinden daha fazla bir yer tutmaktadır. Buradan yöneticilerin henüz kurum içindeki “ İnisiyatif Alabilme ” ve “ Liderlik ” seviyelerine ulaşamadıkları söylenebilir. Fakat, diğer faktörler için kendi şahsi görüşleri kurum içindeki değerlerden daha fazla bir yer tutmaktadır.

Yöneticilerde bulunması gereken kriterlerin, kurumun ve yöneticilerin kendilerinin bakış açılarını karşılaştırmak amacıyla uygulanan t-testleri sonucunda ifadelerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

İki grup arasındaki göze çarpan farklılıkları inceleyecek olursak, “ Hızlı Karar Alabilme “ aşamasında yöneticilerin kendilerinin, kurumdan daha iyi bir aşamada buna önem verdiklerini görmekteyiz. Bu kriteri üzerinde taşıyan bir yönetici zaman kaybına sebep olmadan kararını verebilir ve bu da hızla gelişen bir sektör olan ilaç sektöründe yöneticilerde bulunması gereken en önemli kriterlerden birisidir.

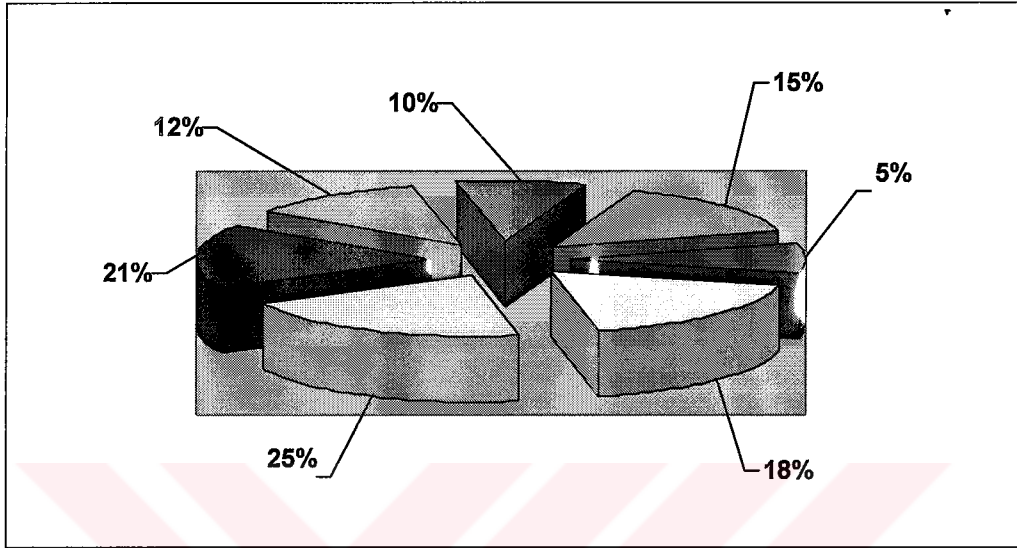
Diğer bir durumda “ Gelişmelere Uyum “ dur. Eğer yöneticiler değişikliklere zamanında uyum sağlayamazlarsa, bu gelişmelere uyum sağlayan bir alt kademesindeki veya dışarıdan yapılacak olan bir transferle konumlarını kaybedebilirler. Bu nedenlerden dolayı da yöneticiler sektörde olan gelişmeleri sürekli takip etmeli ve bunları en kısa zamanda işletmelerine adapte etmeye çalışmalıdırlar.

“ Eğitim Seviyesi “ kriterine yöneticiler bilhassa kendileri önem vermektedirler. Bu yöneticilerin ileriki aşamalarda karşılaşılabilecekleri problemleri hızlı bir şekilde çözmelerine vesile olacak bir kriterdir. Görüldüğü gibi, eğitim hızlı karar alabilmenin ve çabuk olmanın temelini oluşturan önemli bir kriterdir.

Ayrıca, yöneticilerin kendilerinin bu kriterleri kendilerine adapte etme aşamasında kurumdan daha istekli olduklarını söyleyebiliriz.

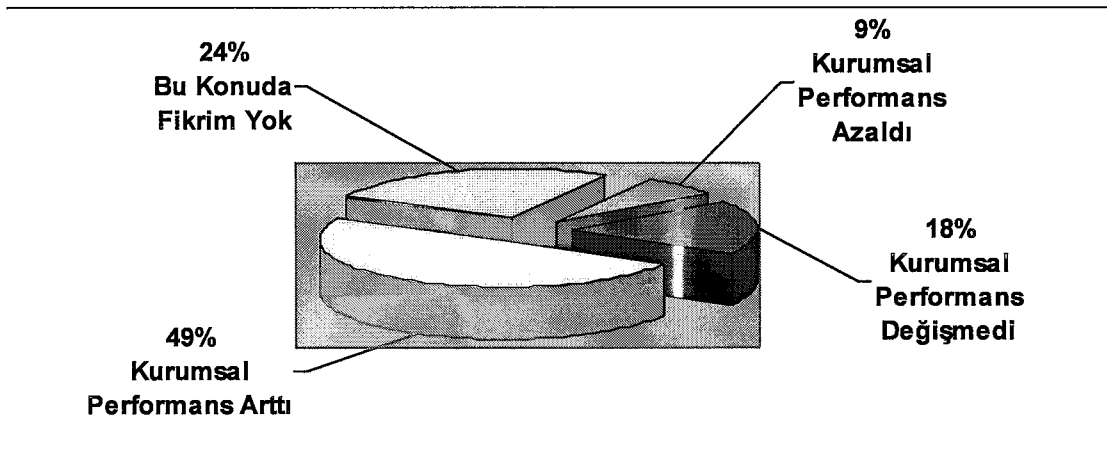
### 3.3.3 Araştırma Kapsamındaki Firmalarda Çalışan Yöneticilerin Şahsi Görüşleri

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan yöneticiler performans değerlemenin öncelikli olarak hangi amaçlar için yapılması gerektiği seçeneğine %25 ile iş akdine son verme kararları için, %21' ile eğitim ihtiyacını belirlemek için sonuçları çıkmıştır

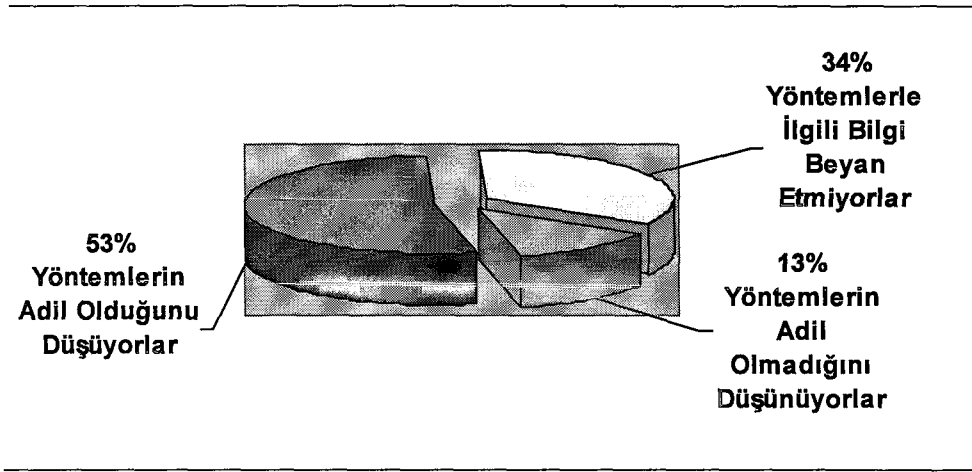


Şekil 3.24 : Performans Değerleme Çalışmalarının Öncelikli Yapılma Amaçları

Burada yöneticilerin kendi firmalarında uyguladıkları durumla, kendi şahsi düşüncelerinin örtüştüğü görülmektedir. Yalnız iş akdine son verme kararları hala ilk sırada düşündükleri karar olarak öne çıkmaktadır.

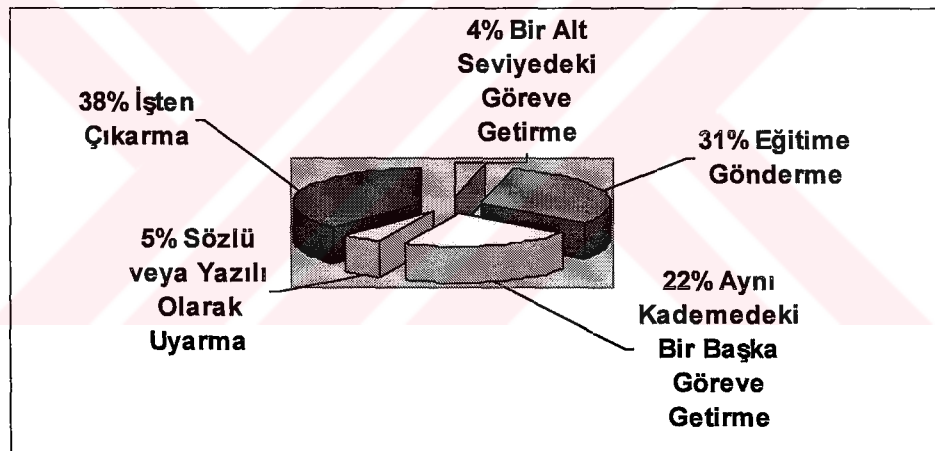


Şekil 3.25 : Performans Değerleme Çalışmasının Kurum Performansı Üzerine Etkisi



**Şekil 3.26 : Performans Değerleme Çalışmaları Sonucunda Algılanan Tepkiler**

Yarıdan fazla bir oranda iş görenlerin değerlendirme yöntemlerini adil bulması, şirketlerin çalışanlara objektif bir gözle baktığının kanıtıdır. Ama %13'lük oranda yöntemlerin adil olmadığını düşünmeleri de azımsanabilecek bir oran değildir.



**Şekil 3.27 : İşletmelerin Performans Değerleme Çalışmaları Sonucunda Başarısız Olanlara Uyguladıkları Yöntemler**

Araştırma kapsamındaki ilaç firmalarında çalışan orta düzey yöneticiler, performans değerlendirme çalışmaları sonucunda başarısız olduğu belirlenen çalışanlar için, % 38' ile işten çıkarma, %31'ile eğitime gönderme, %22'ile aynı kademedeki bir başka göreve getirme, % 5 ile sözlü ve yazılı olarak uyarma, %4'ile de bir alt seviyedeki göreve getirme şeklinde bilgi beyan etmişlerdir.

Yöneticilerin hala ilk sırada düşündükleri alternatifin işten çıkarma olması önemli bir sonuçtur. Ama %31 ile eğitime göndermenin, kendi şirketlerinde uygulanan orandan daha fazla olması, bazı yöneticilerin kendi şahsi görüşlerinin firmalarında uygulanan yöntemden farklı olduğu şeklindedir.

Orta düzey yöneticilere yöneltilen bazı ifadelere, yöneticilerin verdikleri cevaplar ve yorumlarla ilgili yorumlar ise şu şekilde biçimlenmiştir:

“ Performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılmalıdır ” ile ilgili ifadeye yöneticilerin %3 ile tamamen katılıyorum, %30 ile katılıyorum, %43 ile kısmen katılıyorum ve %24 ile kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Burada %67’ lik bir oranla yöneticilerin çalışmaların daha sık yapılmasına sıcak bakmadıkları görülmekte ve işletmelerinde uygulan sıklığı yeterli görmektedirler.

“ Performans değerlendirme faydalı bir sistemdir “ ifadesine yöneticiler % 64 oranı ile tamamen katılıyorum, %27 ile katılıyorum, % 9 ile de kısmen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buradan yöneticilerin sistemin faydalı olduğu görüşünü hemen hemen benimsemiş oldukları söylenebilir.

“ Performans değerlendirme departmanın eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlar ” ifadesine %46 ile tamamen katılıyorum, % 30 ile katılıyorum, % 21 ile kısmen katılıyorum ve % 3 ile kesinlikle katılmıyorum şeklinde bilgi vermişlerdir.

Yöneticiler, “ performans değerlendirme departmanın performansını geliştirir “ ifadesine % 48 ile tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

“ Performans değerlendirme kurumda adil ve objektif bir şekilde yapılmaktadır “ ifadesine % 55 ile tamamen katılıyorum, % 36 ile katılıyorum, % 6 ile kısmen, % 3 ile de kesinlikle katılmıyorum sonucu çıkmıştır.

“ Performans değerlendirme personel planlaması sağlar “ ifadesine %21 ile tamamen katılıyorum, % 27 ile katılıyorum, % 49 ile kısmen katılıyorum ve %3 ile de kesinlikle katılmıyorum sonucu çıkmıştır.

“ Performans değerleme bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar “ ifadesi % 61 ile tamamen katılıyorum yanıtı veren yöneticilerin işletmelerinde bu değerlemelerin iyi bir şekilde belirlendiği sonucunu çıkarabiliriz.

“ Performans değerleme kariyer planlaması sağlar “ ifadesine % 21, %27, % 27 ve % 25 sırasıyla cevap veren yöneticilerin bu konuyla ilgili tam bir ortak bilgi sahibi olmadıklarını söyleyebiliriz.

“ Performans değerleme zaman kaybıdır “ ifadesine % 73 ile kesinlikle katılmıyorum yanıtı alınmış olup çoğunluk sistemin faydalarından haberdar ve hatta bunun sonuçlarını görmüş olan yöneticiler olduğu söylenebilir.

“ Kurumda adil ödüllendirme sistemi mevcuttur “ ifadesine yöneticiler % 58 ile tamamen katılıyorum, % 36 ile katılıyorum, %6 ile de kısmen katılıyorum yanıtı vermişlerdir. Bazı işletmelerde hala adil bir sistemin oturtulmadığı söylenebilir.

“ Performans değerleme geri bildirimini sağlanarak gelişme sağlanmalı “ ifadesine %52 ile tamamen katılıyorum, % 30 ile katılıyorum, % 15 ile kısmen katılıyorum ve %3 ile de kesinlikle katılmıyorum sonucuna ulaşılmıştır. Sistemin belli bir fayda sağlaması için yöneticilerde, değerleme sonrası geri bildirim çalışmalarının yapılması görüşünü benimsemektedirler.

“ Performans değerleme gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını düzenler “ ifadesi % 49 ile tamamen katılıyorum, % 39 ile katılıyorum, % 12 ile de kısmen katılıyorum sonucunu vermiştir.

“ Performans değerleme çalışanların gelişim düzeylerini gösterir “ ifadesi % 67 ile tamamen katılıyorum, % 24 ile katılıyorum, % 9 ile de kısmen katılıyorum şeklinde sonuçlanmıştır.

“ Performans değerleme kişilerin görüşlerini bildirme olanağı sağlar “ ifadesine % 24 ile tamamen katılıyorum, % 9 ile katılıyorum, % 15 ile kısmen katılıyorum ve % 52 ile de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Zaten kriter ve standartlarda belirlenirken %71’lik bir oranla çalışanların görüşleri nispeten dikkate alınmamaktadır.

“ Performans değerleme kişilerin kendi gl ve zayıf yönlerini görmesini sağlar “ ifadesine %70 ile tamamen katılıyorum, % 24 ile katılıyorum, % 6 ile de kısmen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

“ Performans değerleme çalışanların kurum içindeki rolünü gösterir “ ifadesine % 24 ile tamamen katılıyorum, % 27 ile katılıyorum, % 18 ile kısmen katılıyorum, % 31 ile de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu ifadeyle ilgili olarak da yöneticilerin tam bir birlik içinde oldukları söylenebilir.

“ Performans değerleme çalışanların iş tatmini ve özgüvenini arttırır “ ifadesi % 40 ile tamamen katılıyorum,% 12 ile katılıyorum, % 21 ile kısmen katılıyorum, % 27 ile de kesinlikle katılmıyorum şeklinde sonuçlanmıştır.

“ Performans değerleme ilaç sektöründe iyi bir şekilde uygulanmaktadır “ ifadesine yöneticiler % 55 ile tamamen katılıyorum şeklinde, % 30 ile katılıyorum ve % 15 ile de kısmen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

“ Performans değerlemede uzman ve deneyimli eleman eksikliği olduğunu düşünüyorum “ ifadesine %30 ile tamamen katılıyorum, % 18 ile katılıyorum, % 12 ile kısmen katılıyorum ve % 40 ile kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buradan da görüldüğü gibi neredeyse yarı yarıya bir oranla yöneticilerin iki ayrı kutupta toplandıkları söylenebilir.

## SONUÇ

Performans değerleme günümüz Şartlarında çoğu Őiřletmenin kullanabileceği oldukça aydalı bir sistemdir. Sistemin başarıyla ilerleyebilmesi için gerekli önlemlerin daha önceden lınmış olması ve hepsinden önemli olarak objektiflik ilkesinin korunabilmesi gerekir. Bu artlar sağlandığı takdirde, Őiřletmelerin kaybı mümkün olduğunca az seviyeye inecektir.

Tabi ki belli bir dönemden sonra kayıplar sıfır noktasına ulaşacak ve bundan sonra Őiřletme avaş yavaş gelişmeye başlayacaktır. Günümüz ekonomi dünyasında her zaman güçlü labilmek için Şirketlerin her türlü alternatifi denemesi gerekmektedir.

Performans değerleme kavramı gitgide gelişen ve Şirketler tarafından benimsenen bir avramdır. Günümüzde ve gelecekte Şirketlerin daha başarılı ve daha verimli olabilmesinde nemli bir anahtar rol oynayacaktır. Bu yüzden de Şirketlerin bir an önce bu çalışmayı Őiřletmelerinde oturtturması ve geliştirmesi kendileri ve endüstri açısından çok önemlidir.

Ayrıca alışmamızda ele aldığımız ilaç sektörü, hızla gelişen dinamik bir sektör olmasından dolayı firmaların kendi gelişim düzeylerini görebilmeleri açısından performans değerleme çalışmalarını ciddi ve önemli bir çalışma olarak görmeleri gerekmektedir. Her eyden önce firmaların bu çalışmayı kurumlarına yerleştirmeleri ve en iyi Şekilde uygulamaya çalışmaları gerekmektedir. İlaç firmalarının diğer firmalarla yarışabilmeleri için kendilerini sürekli olarak aktif tutmaları gerekmektedir. Bunun için çalışanlarının gelişim düzeylerinin pozitif veya negatif yönde saptanabilmesi ve Őiřletmeye uygun dinamik ve aktif çalışanlarla devam edilmesi firmaların devamlılığı açısından çok önemli bir yer tutmaktadır.

Sektörde iş görenlerin yetiştirilmesinin zor olmasından dolayı, iş görenlerin firmalarla ilişkilerinin kesilmesi aşamasında çok dikkatli davranılmalıdır. Çünkü, sürekli gelişen bir yapıya sahip olan ilaç sektöründe iş görenlerin işten çıkarılmasına kolay karar verilmemelidir. Burada yapılacak olan çalışma daha önceki performans değerleme sonuçlarına göre eğer bu kişinin yapısında eğitime gönderme sonucunda pozitif yönde bir gelişme olacaksa, işten çıkarma yerine eğitim aşamasından sonra yaptığı çalışmalara odaklanmalı ve ondan sonra karar verilmelidir.

İlaç sektörünün günümüz koşullarındaki durumu incelenecek olursa, şu aşamada kötü olmamakla birlikte henüz diğer gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek durumda olmadığımız görülmektedir. Bunun en başlı sebeplerinden biri, Türkiye' nin bu sektörü diğer ülkelere nazaran daha geç keşfetmiş olmasından dolayı kaynaklanmaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları Türkiye'de insan faktörünün ön planda olduğu veya öneminin gitgide arttığı tüm işletmelere önerilebilir. Fakat, bazı koşulları yerine getirmeden uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının işletmeye yarardan çok zarar verebileceği unutulmamalıdır. Öncelikli olarak işletmelerin kendilerini “ Bu çalışmayı başaracakları konusuna inandırmaları gerekmektedir. Bundan sonra ise gerekli eğitim düzeyine sahip yöneticilerle bu çalışmaları belli bir sistematığe oturtturmak suretiyle kısa zamanda şirketin faydasına olabilecek seviyeye getirebilirler.

Ülkemiz koşullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanması incelendiğinde, öncelikle üzerinde durulması gereken konular, eksikliklerin ve yanlışlıkların neler olduğu ve nasıl çözümlenebileceğidir. Bu araştırmada, görülen en büyük eksiklik değerlemeyi yapacak olan kişilerin, bu değerlendirmeyle ilgili olarak eğitim düzeylerinin eksikliğidir. Bunun sonucu olarak da işletmelerde performans değerlendirme çalışmaları tam anlamıyla doğruluk vermeyebilir. Bu sakıncayı elimine etmek için, öncelikle şirketlerin değerlemeyi yapacak olan yönetici ve idarecilerini bu konuyla ilgili olarak eğitime göndermeleri ve gerekli düzeye ulaştuktan sonra da işletmelerinde uygulamaya başlamalarıdır. Aksi takdirde yapılacak olan performans değerlendirme çalışmaları tam bir doğruluk vermeyebilir ve işletme için zaman ve iş gücü kaybından öteye gidemeyebilir. Çalışmanın ortaya çıkardığı diğer önemli bir bulguda, yetersiz düzeyde olan iş görenlerini ilk olarak işten çıkarma sonucuna gitmeleridir. Sürekli gelişen ve dinamik bir yapıya sahip olan sektörde ilk düşünülecek sonuç bu olmamalıdır. Bu gibi durumlar işletmelerin kolayca aşabilecekleri ve gerekli düzenlemeleri yapabilecekleri aksaklıklardır.

Çalışmada performans değerlemenin kimler tarafından yapıldığı incelendiğinde ilk sırada bağlı bulunulan bir üst amiri tarafından yapıldığı görülmüştür. İkinci sırada ise birden fazla üst amiri tarafından sonucu çıkmaktadır. Bu kişiler çalışanı en yakından tanıyan kişiler olması açısından, değerlemeyi en doğru yapabilecek kişilerdir. Ama burada bulunan dezavantaj ise, değerleyen kişilerin çalışanı sadece kriterler açısından değil, bazı durumlarda şahsi görüşlerini



de ön plana çıkararak değerlendirdikleri bilinmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılıp en objektif değerlendirmenin yapılabilmesi için değerleyenlerin belli bir eğitim seviyesinden geçmiş olmaları gerekmektedir.

Ayrıca performans değerlemenin yapılma amaçları elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında, en önemli amacın ücret ve terfi ile ilgili kararların alınması aşamasında karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu yöntem, iş görenleri , işlerine motive etme açısından özel şirketlerin kullandıkları yöntemlerin başında gelmektedir. Başarıya göre ücret ve terfi şirket için daima fayda sağlamaktadır. Burada herkes birbiriyle yarış içinde bulunmakta ve başarı kendiliğinden gelmektedir. Bu yönetsel amaçlar açısından önemli bir faktördür. İkinci aşama eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Burada işletmenin yerine getirmesi gereken bir aşama olan eğitim, çalışanları başarılı ve etkin olabilecekleri bir seviyeye getirmektir. İşletme burada önce kendi üzerine düşen görevi yerine getirmekte, daha sonrasında ise çalışandan belli bir performans beklemektedir. Elbette bu aşamalar sonucunda performansı yeterli olmayan çalışanlar için iş akdine son verme kararı ilk sırada uygulanacak olan sonuçtur. Daha sonrasında ise performansına göre uygun olan bir başka göreve getirme gelmektedir.

Bulgularda performansın arttırılması için yapılan alışmaların başında, iş başı eğitimi ve sürekli eğitim programları gelmektedir. İşletmeler kendi çalışanlarını nasıl belli bir seviyeye getireceklerini bilmektedirler. Çalışanlara iş başı eğitimi vererek onlara birebir pratik ve teorik çalışmalarını eş zamanlı olarak göstererek daha kısa zamanda ve daha etkin bir şekilde eğitim uygulamaktadırlar.

Bu çalışmalar sonrasında, çalışanlara performanslarının iletilmesi ve onların bilgilendirilmesi gelmektedir. İşletmelerin en çok tercih ettikleri ve en etkili yöntem olan karşılıklı birebir görüşme gelmektedir. Bu yöntemin en büyük avantajı çalışanın ve yöneticinin her ikisinin de aynı ortamda bulunması ve her ikisinin de birbirinden neler belediklerini açıkça belirtebilmeleridir. Eksik yönlerini gören iş gören bir sonraki aşamaya kadar, kendini eksik olduğu yönleriyle ilgili olarak geliştirmeye çalışabilirler. Ama sonuçların yazılı olarak iletilmesi durumunda ise çalışan kendi görüşlerini bildirme olanağı bulamaz.

Performans değerleme çalışmaları sonrasında işletmelerin başarısız olan iş görenlere karşı en çok tercih ettikleri yöntem işten çıkarma olarak görünmektedir. Bu durum ilk aşamada uygulanacak olan bir karar olarak bulunmamalıdır. Ama işletmelerde kendi yönetsel amaçları doğrultusunda belli bir hedefe ulaşmak için başarılı ve etkin olan iş görenlerle çalışmayı tercih etmektedir. Bu da işletmelerin en doğal hakkıdır. Ayrıca işletmeler belli bir performans düzeyinin altında olan iş görenleri için sürekli eğitim programları uygulamayı da ikinci sıraya koymaktadır. Bu eğitim aşamasından geçen iş gören eğer bu aşamadan sonra da başarısız olursa, düşünülecek tercih “ işten çıkarma “ olmamalıdır. Bu durum yine işletmelerin kendi yönetsel amaçlarına bağlı olarak, başka bir kademedeki göreve gönderme şeklinde de uygulanabilir.

işletmeler bütün bu çalışmaları kendilerini rekabetçi ortamda daha iyi bir duruma getirebilmek ve bu seviyeden yukarılara taşıyabilmek için yapmaktadırlar. Artık her türlü sanayi dalında uygulanmaya başlanılan bu yöntem şirketlerin gelecekleri açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Özel sektörde süreklilik önemlidir. Bu nedenden dolayı da özel sektör en doğal hakkı olarak işi hak eden iş görene vererek kendisini belli bir derecede güvene almak ve sürekliliğini sağlamak istemektedir. Bu yapı bütün kamu ve özel sektörlere yerleştirildiği zaman, ülkemiz hem daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşabilecek hem de insanlar arasında bir yarış ortamı yaratılarak doğanın kanunu olan güçsüz olanın eliminasyonu gerçekleşebilecektir.

**K A Y N A K Ç A**

**Acar N.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 1999

**Aldemir C., Ataol, A.**, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1993

**Allen Gemmy, Action Planning**, BMGT-1301 DCCCD, 1998

**Armstrong Michael**, Performance Management, London: Kogan Page Limited, 1994, s. 53

**Arwey, R.D., Murphy, K.D.**, Performance Evaluation in Work Settings, Annual Review of Psychology, 49, 141(28), 1998.

**Aşkun C.**, İş Gören Değerlemesi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İşletme Fakültesi, 1982.

**Ataay D.**, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Vol. 1, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1990.

**Aycan Z.**, Türkiyede Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği, 2000.

**Aydemir N.**, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, Tuqiad Yayınları, İstanbul, 1994.

**Baş T.**, Anket, Seçkin Yayıncılık AŞ., Ankara, 2001.

**Benligiray S.**, İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1999.

**Bilgin M.H.**, Performans Değerleme ve Türkiye deki Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1996.

**Borman, W.C., M.A. Hanson, J.W. Hedge**, Personnel Selection, 48, 299(39), 1997.

**Becker Brian, Barry Gerhart**, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", Academy of Management Journal, August 1996, v.39,n.4, s.779(23).

**Cascio, W.**, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw Hill Inc., 1992.

**Dereli T.**, Performans Değerleme ( Yayınlanmamış Ders Notları ), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1995.

**Dicle Ü.**, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ, Ankara, 1982.

**Diñel Z.A.**, Türk İlaç Sanayinin Sorunları ve Çözümleri, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1994.

**Dursun Bingöl**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 1998, s.228.

**Erdoğan İ.**, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1991.

**Fındıkçı İ.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000.

**Foot M., Hook C.**, Introducing Human Resources Management, Longman, UK, 1999.

**Gill, B.**, Performance Appraisals -Management; Human Resource Management—Technique, American Printer, 221, 72(2), 1998.

**Görür F.**, Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Bursa, 2003.

**Guideline G-100**; Management by Objectives Implementation, SBR President Meeting, February 21, 1984, s. 2.

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> , 19.03.2002.

[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_mbo\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html), 10.05.2002.

**Hepkaya S.**, Türk İlaç Endüstrisinde Yönetici Geliştirme Faaliyetleri, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000.

**Hugg Jeanne**, Did You Know, 13.07 2001.

**İ.E.İ.S.**, Dünden Bugüne Türk İlaç Endüstrisi, Aylık Rapor Dergisi, Kasım- 2001.

**İ.E.İ.S.**, Faaliyet Raporu, 1995.

**İ.E.İ.S.**, Türkiye İlaç Endüstrisi Gelişim Projeksiyonu, 2001.

**İstanbul Sanayi Odası Dergisi Özel Sayı**, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2001, Sayı 437, İstanbul, Ağustos-2002.

**Kader A.İ.**, Kişisel Satışta Performans Değerlendirmesi İlaç Sektöründe Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1998.

**Kaptan Z.**, Performans Değerleme ve Motivasyon, Anderson İstanbul Ofisi, İstanbul,2001.

**LeBlang, T.R.**, Employee Evaluations Must Detail Performance, American Druggist, 216, 55(2), 1999.

**Mathis R.L., Jackson R.H.**, Personnel and Human Resources, West Publishing Corp., USA, 1994.

Management by Objectives and Results Appraisal and Performance-related Pay, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/appraisal/mbo.html>, 24.04.2002.

**Olson R.**, Performance Appraisal, A Guide To Greater Productivity, John Wiley&Sons, Inc.,USA, 1991.

**Objective Setting**, [http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/1overview.html](http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview.html),10.05.2002

**Özdemir Müjgan Sağır**, Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 2002.

**Palmer M.J.**, Performans Değerlendirmeleri, Çev. Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, 1993 (a).

**Palmer M. J., Winters K.T.**, İnsan Kaynakları,Çev. Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, 1993 (b).

**Randle, Wilson/Monroe Willys H.**, Better Ways to Measure Executive Performance, Management Methods, Vol.19,No.4, 1998, s.64-66.

**Saaty, T.L.**, Analytical Planning, RWS Publications, 1985.

**Sabuncuoğlu Z.**, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991.

**Sabuncuoğlu Z.**, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa,1994.

**Sabuncuoğlu Z.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

**Setting Objectives & Planning**, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_setting\\_Objectives.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_Objectives.html) ,10.05.2002.

**Smither R.D.**, The Psychology of Work and Human Performance, Longman Inc., USA, 1998.

**Sol K.**, İlaç Sanayinde Üst ve Orta Kademe Yöneticilerin Nitelikleri ve Eğitim Gereksinimleri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1991.

**Tarcan E.**, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2001.

**Uyargil C.**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaası, İstanbul, 1994.

**Werther B. W., Davis K.**, Personnel Management and Human Resources, McGraw-Hill, Inc., USA, 1985.

**Werther B. W., Davis K.**, Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill International Editions, USA, 1995.

**Woods R.H.**, Human Resources Management, Educational Institute, USA, 1995.

**Wendell L. French**, Human Resources Management, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s. 349.

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, 2003.

<http://www.opm.gov>, 2003.

**Yoder, Dale, Heneman, H.G. Turnbull, John Stone;** Handbook of Personnel Management and Labor Relations. N.W., Mc Graw-Hill Book Co., 1998, s.15.

**ZIGON, Jack**, [http:// www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.htm](http://www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.htm).

**ZIGON, Jack**, [http:// www.zigonperf.com/Articles/Team-Friendly.htm](http://www.zigonperf.com/Articles/Team-Friendly.htm).

**EK 1 : Anket Formu****İLAC SEKTÖRÜNDE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE PERFORMANS DEĞERLEMEYE İLİŞKİN SORU FORMU**

İlaç sektöründeki orta düzey yöneticilerde performans değerlemeye ilişkin bu soru formunun amacı, ilgili sektördeki orta düzey yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili görüş, düşünce ve algılarını tespit etmektir.

Teşekkürler

**1. Kurumunuzda Performans Değerleme Sistemi uygulanıyor mu?**

Evet [ ]

Hayır [ ]

( 1. soruya cevabınız “Hayır” ise 19 no’ lu soruya geçerek, soru formunu yanıtlamaya devam ediniz. “Evet” ise 2 no’ lu soruya geçiniz. )

**2. Kurumunuzda Performans Değerleme Sistemi hangi düzeye uygulanmaktadır?( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz )**

[ ] Orta düzey yöneticiler

[ ] Alt düzey yöneticiler

[ ] İşçiler

[ ] Hepsi

[ ] Diğer ( Açıklayınız ).....

**3. Kurumunuzda çalışanların performansı kimler tarafından değerlendirilmektedir? ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz )**

[ ] Bir üst amiri tarafından

[ ] Birden fazla üst amiri tarafından

[ ] Aynı kademedeki çalışan iş arkadaşları tarafından

[ ] Bir alt kademedeki bağlı çalışanlar tarafından

[ ] Çalışanın kendisi tarafından

[ ] Tedarikçiler tarafından

[ ] Dış müşteriler tarafından

[ ] Direkt raporlar vasıtasıyla

[ ] Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....



4. Kurumunuzda kullanılan performans değerlendirme yöntemi hangisidir?

- Basit sıralama yöntemi
- Çift karşılaştırma yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi
- Geleneksel değerlendirme skalaları
- Davranışsal beklenti skalaları
- Davranışsal gözlem skalaları
- Kritik olay yöntemi
- Zorunlu seçme yöntemi
- Amaçlara göre yönetim
- 360° performans değerlendirme yöntemi (Çok kaynaklı geri-bildirim)
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

5. Kurumunuzda performans değerlendirme hangi amaçlara yönelik olarak yapılmaktadır? ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz )

- Stratejik planlama yapabilmek için
- Ücret ve maaş yönetimi için
- Kariyer geliştirmek için
- Eğitim ihtiyacını belirlemek için
- İş akdine son verme kararları için
- Terfi kararları için
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için
- Çalışanlara, performanslarına önem verildiğini anlatmak için
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için
- Çalışanlara durumları hakkında bilgi verebilmek için
- Çalışanlar arası rekabeti arttırmak için
- Firmanın verimliliğini yükseltmek için
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

6. Kurumunuzda çalışanlarınızın performansı hangi sıklıkta değerlendirilmektedir ?

- 2 yılda 1
- Yılda 1
- 6 ayda 1
- 3 ayda 1
- Verilen görevlerin sonuçlanmasının hemen ardından
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

7. Kurumunuzda bireysel performansın artırılabilmesi için hangi çalışmalar yapılmaktadır? ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz )

- Sürekli eğitim
- İş rotasyonu
- İş başı eğitimi
- Çalışanların kararlara katılımı
- Fiziksel olanakları ( ışıklandırma, havalandırma vs. ) iyileştirme
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

8. Kurumunuzda performans değerleme sistemi uygulamanızı engelleyen faktörler nelerdir?

- Engellenen herhangi bir unsur bulunmamaktadır
- Yanlış kriterlerin belirlenmesi
- Değerleme zamanı
- Üst yönetimin bakış açısı
- Psikolojik engeller

9. Kurumunuzda bireysel performansı belirleyen faktörler nelerdir ?

- İş ortamına bağlı faktörler ( Çalışma koşulları vb. )
- Örgütsel amaçlar
- Bireysel yetenek, bilgi ve tecrübe
- Bireysel amaçlar
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

10. Kurumunuzun amaç ve hedefleri gerçekçi ve yeterli düzeyde çalışanlara iletilmiş midir?

- Evet
- Hayır

11. Kurumunuzun vizyon, misyon ve değerleri açık ve yeterli düzeyde çalışanlara açıklanmış mıdır?

- Evet
- Hayır

12. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri ne düzeyde dikkate alınmıştır?

- Hiç dikkate alınmadı
- Kısmen alındı
- Tamamen dikkate alındı

13. Kurumunuzda iş gerekleri ve iş tanımları belirleniyor mu?

- Evet
- Hayır

14. İşletmenizde hangi performans kriter ve standartları belirlenmektedir?

- Bireysel
- Takım
- Her ikisi de

15. Her düzey için ölçülebilir ve objektif performans kriterleri ve standartları belirlenmiş midir?

- Evet
- Hayır

16. Kurumunuzda yapılan performans değerleme' nin sonuçları konusunda çalışanlara nasıl geri bildirim verilmektedir?

- Gizli tutulmaktadır  
 Sonuçlar değerlenen çalışana iletilmektedir  
 Sadece olumlu değerlendirmeler, çalışana iletilmektedir  
 Sadece olumsuz değerlendirmeler, çalışana iletilmektedir  
 Tüm alışanlar için açıktır  
 Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

17. Kurumunuzda performans değerleme sonuçları çalışanlara nasıl iletilmektedir ?

- İletilmemektedir  
 Çalışanlara yazılı olarak  
 Çalışanla karşılıklı birebir görüşerek  
 alışanlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak  
 Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

18. Kurumunuzda performansı yeterli düzeyde olmayan alışanlarınız olması durumunda uygulanan prosedür nedir?

- Bir alt seviyedeki göreve gönderilir  
 Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir  
 Sözlü veya yazılı olarak uyarılır  
 Yetersiz yönleriyle ilgili olarak eğitime gönderilir  
 İşten ıkartılır  
 Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

19. Performans değerleme ile ilgili olarak bir eğitim programına katıldınız mı ?

- Evet  Hayır

20. Kurumunuzda uygulanan performans değerleme sisteminin taşıması gereken özelliklerin ne derece önemli olduğunu belirtiniz ?

	Çok önemli	önemli	Fark Etmez	nemsiz	Hiç nemi yok
Güvenilir olması					
Geçerli olması					
Pratik olması					
Adaletli olması					
Sistemin inanılrlığı					

**Açıklama:**

**21.** Kurumunuzda uygulanmakta olan performans değerlendirme yönteminin değerlemesine ilişkin ifadeleri değerlendirirken [ 4 ] **Tamamen Katılıyorum**, [ 3 ] **Katılıyorum**, [ 2 ] **Kısmen Katılıyorum**, [ 1 ] **Katılmıyorum** ölçeğini dikkate alarak yanıtlayınız

◆Yapıcı eleştiri sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Objektiftir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Uygulanması kolaydır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆İş odaklı değerlendirme sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Yargısal gözlemlere dayanmaz	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Çalışanları olumsuz etkiler	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Kişisel önyargılara neden olur	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Çok zaman alıcıdır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Çok dikkat gerektirir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
◆Yüzeysel değerlendirmelere neden olur	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]

**22.** Kurumunuzda orta düzey yöneticilerin atanma şekillerini önem sırasına göre sıralayınız.  
( En önemlisine 1 veriniz )

- Kuruluş içinden yapılacak bir sınavla olmalıdır [ ]
- Kuruluş içinden terfi yoluyla olmalıdır [ ]
- Kuruluş dışından transfer yoluyla olmalıdır [ ]

**Açıklama:**

**23.** Kurumunuzda orta düzey yöneticilerde bulunması gereken ve sizde olduğunu düşündüğünüz kriterlerin önem düzeylerini belirlerken [ 5 ] Çok Önemli, [ 4 ] Önemli, [ 3 ] Fark Etmez, [ 2 ] Önemsiz, [ 1 ] Hiç önemi yok ölçeğini dikkate alınız.

**KURUMUNUZDA****SİZDE**

	Çok Önemli	Önemli	Fark Etmez	Önemsiz	Hiç Önemi Yok	Çok Önemli	Önemli	Fark Etmez	Önemsiz	Hiç Önemi Yok
<b>KRİTERLER</b>										
♣ Eğitim düzeyi	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ İş deneyimi	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ İşindeki ilerleme arzusu	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ İşinde başarılı olma arzusu	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Hızlı karar alabilme	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Gelişmelere uyum	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ İnisiyatif alabilme	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Yetki devri yapabilme	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Liderlik	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ İletişim kurma	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Tavrı	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
♣ Diğer.....										

24. Sizce, kurumunuzdaki performans değerlemenin öncelikli olarak hangi amaçlar için yapılması gerekir? ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz )

- Stratejik planlama yapabilmek için
- Ücret ve maaş yönetimi için
- Kariyer geliştirmek için
- Eğitim ihtiyacını belirlemek için
- İş akdine son verme kararları için
- Terfi kararları için
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için
- Çalışanlara, performanslarına önem verildiğini anlatmak için
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için
- Çalışanlara durumları hakkında bilgi verebilmek için
- Çalışanlar arası rekabeti arttırmak için
- Firmanın verimliliğini yükseltmek için
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

25. Sizce, performans değerlendirme çalışmalarının kurumun performansı üzerindeki etkisi nedir?

- Kurumsal performans arttı
- Kurumsal performansta azalama oldu
- Kurumsal performansta değişme olmadı
- Bu konuda fikrim yok

26. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda kurumunuzda algıladığınız tepkileri belirtiniz?

- Çalışanlar değerlendirme yöntemlerinin adil olmadığını düşünüyorlar
- Çalışanlar değerlendirme yöntemlerinin adil olduğunu ve uygulanması gerektiğini düşünüyorlar
- Çalışanlar değerlendirme yöntemleriyle ilgili bilgi beyan etmiyorlar
- Diğer ( Lütfen Belirtiniz ) .....

27. Kurumunuzda performans değerlendirme çalışmaları sonucunda başarısız olduğu belirlenen çalışanlar için ne gibi bir yöntem uygulanmalıdır?

- Bir alt seviyedeki göreve getirme
- Eğitime gönderme
- Aynı kademedeki bir başka göreve getirme
- Sözlü veya yazılı olarak uyarma
- İşten çıkartma
- Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

**Açıklama:**

28. Performans değerlendirme çalışmalarıyla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtirken [ 4 ] **Tamamen Katılıyorum**, [ 3 ] **Katılıyorum**, [ 2 ] **Kısmen Katılıyorum**, [ 1 ] **Katılmıyorum** ölçeğini dikkate alarak yanıtlayınız.

İFADELER	Tamamen Katılıyorum			Kesinlikle Katılmıyorum
▶ Performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılmalıdır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, faydalı bir sistemdir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, yetki devrini kolaylaştırır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, departmanın eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, departmanın performansını geliştirir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, kurumda adil ve objektif olarak yapılmaktadır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, personel planlaması sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, kariyer planlaması sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, zaman kaybıdır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Kurumda adil ödüllendirme sistemi mevcuttur	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme geri bildirim yapılarak gelişme sağlanmalı	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını düzenler	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, çalışanların gelişim düzeylerini gösterir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, kişilerin görüşlerini bildirme olanağı sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, kişilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, çalışanların kurum içindeki rolünü gösterir	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, çalışanların iş tatminini ve özgüvenini artırır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirme, ilaç sektöründe iyi şekilde uygulanmaktadır	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]
▶ Performans değerlendirmede uzman ve deneyimli eleman eksikliği olduğunu düşünüyorum	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]

29. Cinsiyetiniz ?

[ ] Erkek [ ] Kadın

30. Yaşınız ?.....

31. Eğitim durumunuz ?.....

32. En son bitirdiğiniz okul ve yılı? .....

33. Toplam çalışma süreniz?.....

34. Mevcut kurumda çalışma süreniz?.....

35. Çalıştığınız statüler ve bu statülerde çalışma süreleriniz?.....

.....

36. Orta düzey yönetici olarak çalışma süreniz?.....





**EK 2: İlaç Şirketlerine Ait Finansal Bilgiler****Tablo 1 : 12 İlaç Şirketinin 2001 Yılı Katma Değer, Öz Sermaye, Net Aktifler, Vergi Öncesi Dönem Karı, İhracat Tutarı ve İstihdamı**

	1.000.000TL Katma Değer	1.000.000TL Özsermaye	1.000.000TL Net Aktifler Tutarı	1.000.000TL Dönem Karı	1.000\$ İhracat Tutarı	Kişi Çalışan
GSK	24.961.039	27.544.307	140.267.207	1.473.139	9.987	847
Roche	-4.136.270	-1.680.467	170.923.084	-33.775.437	400	905
EIS Ecz.	-19.952.244	48.484.858	174.958.142	-24.967.796	8.175	863
A.İbrahim	29.529.693	42.660.862	104.552.456	5.121.703	2.932	***
Fako	37.979.151	-25.499.306	75.041.916	26.348.603	3.025	1.116
İlsan	20.465.771	15.710.798	65.791.519	4.831.455	28.920	785
Bilim	23.664.489	25.988.175	68.579.585	1.595.754	2.343	***
Deva	26.505.385	7.340.622	74.287.512	-15.652.615	5.282	826
Sanovel	7.314.622	5.959.357	71.546.983	623.614	***	417
Nobel	6.892.864	-1.976.471	35.896.596	-2.622.162	7.832	407
Bayer	13.520.370	13.691.046	20.660.706	3.633.036	311	257
SantaFarma	16.943.770	6.315.077	28.286.980	148.861	327	580
İlaç Firmı	183.688.640	164.538.878	1.030.792.786	-33.241.844	69.534	7.006
Kamu 32	7.670.071.700	6.390.116.229	26.899.159.750	-1.037.036.641	1.119.33	170.997
Özel 468	11.468.957.620	13.546.803.720	43.282.702.890	697.761.245	13.618.454	355.317
İso 500	19.139.029.323	19.936.919.952	70.181.862.645	-339.275.396	14.811.787	526.314

**Tablo 2 :12 İlaç Şirketinin 2001 Yılı İçin, Özel 468 Şirket İçindeki Katma Değer, Öz Sermaye, Net Aktifler, Vergi Öncesi Kar, İhracat Tutarı ve İstihdam Oranları**

	1/1000 Katma Değer	1/1000 Özsermaye	1/1000 Net Aktifler Tutarı	1/1000 Dönem Karı	1/1000 İhracat Tutarı	1/1000 Çalışan
GSK	2.17	2.03	3.24	2.11	0.732	2.38
Roche	-0.36	-0.124	3.94	-48	0.0293	2.54
EIS Ecz.	-1.73	3.57	4.04	-35	0.6	2.43
A.İbrahim	2.57	3.14	2.41	7.34	0.215	***
Fako	3.31	-1.88	1.73	37	0.222	3.14
İlsan	1.78	1.15	1.52	6.92	2.12	2.20
Bilim	2.06	1.91	1.58	2.28	0.172	***
Deva	2.31	0.541	1.71	-22	0.387	2.32
Sanovel	0.637	0.439	1.65	0.893	***	1.17
Nobel	0.601	-0.145	0.829	-3.75	0.575	1.14
Bayer	1.17	1.01	0.477	5.20	0.0228	0.723
SantaFarma	1.47	0.466	0.653	0.213	0.024	1.63

**Tablo 3 : 12 İlaç Şirketinin 2001 Yılı İçin, İSO 500 İçindeki Katma Değer, Öz Sermaye, Net Aktifler, Vergi Öncesi Kar, İhracat Tutarı ve İstihdam Oranları**

	1/1000 Katma Değer	1/1000 Özsermaye	1/1000 Net Aktifler Tutarı	1/1000 Dönem Karı	1/1000 İhracat Tutarı	1/1000 Çalışan
GSK	1.3	1.38	1.99	-4.34	0.674	1.60
Roche	-0.216	-0.008	2.43	99	0.0027	1.71
EİS Ecz.	-1.04	2.43	2.49	73	0.551	1.64
A.İbrahim	1.54	2.13	1.48	-15	0.197	***
Fako	1.98	-1.27	1.06	-77	0.204	2.12
İlsan	1.06	0.788	0.937	-14	1.95	1.50
Bilim	1.23	1.30	0.977	-4.61	0.158	***
Deva	1.38	0.368	1.05	46	0.356	1.56
Sanovel	0.382	0.368	1.02	-1.83	***	0.79
Nobel	0.36	-0.0099	0.511	7.72	0.528	0.77
Bayer	0.70	0.686	0.294	-10	0.002	0.48
SantaFarma	0.088	0.316	0.403	-0.043	0.002	1.10

**Tablo 4 :12 İlaç Firmasının Toplamının 2001 Yılı İçin, Toplam 468 Özel Şirket ve İSO 500 İçindeki Katma Değer, Öz Sermaye, Net Aktifler, Vergi Öncesi Dönem Karı, İhracat Tutarı ve İstihdam Oranları**

	1/1000 Katma Değer	1/1000 Özsermaye	1/1000 Net Aktifler Tutarı	1/1000 Dönem Karı	1/1000 İhracat Tutarı	1/1000 Çalışan
Σİlaç Şirk. ----- Özel 468	16	12	23	-47	0.5	19
Σİlaç Şirk. ----- İSO 500	0.95	0.82	14.6	97.9	0.46	13

**Ö Z G E Ç M İ Ş**

**Adı ve SOYADI** : Dinçer DEMİREL

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 06.10.1977 – Antalya

**Medeni Durumu** : Bekar

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Gazi Lisesi

**Lisans Diploması** : Yıldız Teknik Üniversitesi, Gemi İnşaat Mühendisliği

**Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans

**Tez Konusu** : Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisi Üzerine Bir Araştırma

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce / Rusça

**Bilimsel Faaliyetler****İş Deneyimi**

**Stajlar** : TCK 13.Bölge Müdürlüğü, Antalya (1996)  
Haliç Tersanesi, İstanbul (1997)  
Setur Marina, Antalya (1998)  
Çindemir Tersanesi, İstanbul (1999)

**Projeler** : Yüksek Hızlı Teknelerde PVC Teknolojisi

**Çalıştığı Kurumlar** : THY Antalya Satış Müdürlüğü (2000-2001)

**Adres** : Gündoğdu Mah. Aksu Cad. No: 14 Antalya

**Tel. No** : (242) 3254500