

Yönetim Kontrolünün Çalışanların Davranış Performansına Etkisi: İlaç Şirketlerinde Bir Uygulama*

Rahmi Yucel^a

Selim Sait Eren^b

Özet: Bu anket çalışması resmi ve resmi olmayan kontroller, kontrole bağlı çalışan yönelimleri ve çalışanların davranış performansı arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışmada değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir. Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 121 ilaç işletmesinde uygulanmış ve 560 ilaç mümessilinin resmi ve resmi olmayan kontrol, kontrole bağlı yönelim ve davranış performansı algıları anket aracılığıyla belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre; süreç kontrolü, resmi olmayan kontroller, mümessillerin kısa ve uzun vadeli yönelimleri ve davranış performansları üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkilere sahiptir. Ancak çıktı kontrolü sosyal kontrol dışındaki değişkenleri etkilememektedir. Ayrıca, resmi olmayan kontroller, kontrole bağlı yönelimler ve davranış performansı ile resmi kontroller kadar ilişkilidir. Özellikle, kişisel kontrol davranış performansı üzerinde anlamlı doğrudan ve kontrole dayalı yönelimler üzerinden dolaylı etkilere sahiptir. Bu açıdan çalışma resmi ve resmi olmayan kontroller arasındaki etkileşimin ve bunların davranış performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim kontrolü, Resmi ve resmi olmayan kontrol, Öğrenme odaklılık, Performans odaklılık, Davranış performansı, Yapısal eşitlik modeli

JEL Sınıflandırması: M39, M49, M10

The Effects of Management Control on Employees' Behavior Performance: A Case in Pharmaceutical Companies

Abstract: This survey study aims to explore the relations among the formal and informal control, employees' orientations, and behavior performance. For this purpose, the research uses structured equation modeling to investigate the relationships of the variables. The research was carried out within 121 pharmaceutical companies operating in Marmara Region, and used a questionnaire to determine 560 medical sales representatives' perceptions. According to the research findings; process control has direct and indirect positive effects on informal controls, control-related orientation of representatives, and their behavior performance. However, output control doesn't affect directly any research variables except social control. In addition, informal controls are correlated to control-related orientations and behavior performance as formal controls. Particularly, self control has significant direct and indirect effect on behavior performance through control-related orientations. In this respect, the study provides contribution to understand the interaction between formal and informal controls and their effects on behavior performance.

Keywords: Management control, Formal and informal control, Learning orientation, Performance orientation, Behavior performance, Structured equation modeling

JEL Classification: M39, M49, M10

^a Assist. Prof., Abant İzzet Baysal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Bolu, Turkey, yucel_r@ibu.edu.tr

^b Assist. Prof., Abant İzzet Baysal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Bolu, Turkey, sseren@gmail.com

* Çalışmanın hazırlanması sırasında yaptığı değerli eleştiri ve katkılardan dolayı Doç. Dr. İsmail Erol'a teşekkür ederiz.

1. Giriş

İşletmeler hızla değişen rekabet koşullarına karşı ayakta durabilmek için çevresel değişimlere zaman kaybetmeden uygun tepkileri vermek zorundadırlar. Bu amaçla pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, müşteri hizmetleri ve araştırma-geliştirme gibi çeşitli iş birimlerini içeren faaliyetlerin organize edilmesi gereklidir. Çünkü iş biriminin performansı planlanan hedefleri başarmasına bağlıdır ve bu da işletmenin başarısının anahtarıdır. Bu nedenle, her örgüt belirlenmiş hedeflere ulaşmak için planlama ve kontrol faaliyetlerini içeren bir kontrol sürecine gereksinim duyar. Kontrol, stratejik iş birimi içerisinde arzu edilen çıktılar elde edilmesi amacıyla, çalışanların davranış ve faaliyetlerini etkilemek için yöneticiler ya da hissedarlar tarafından ortaya konan girişimlere işaret eder (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan, 1993, s.58). Bu çerçevede bir organizasyonda planlama ve kontrol kararlarını koordine etmek ve bu kararlarda yönetici ve çalışanlara yardımcı olacak bilginin toplanması ve kullanılması "Yönetim Kontrol Sistemleri" aracılığı ile olur (Horngren, Datar, Foster, Rajan ve Ittner, 2009, s.795). Bu bilginin sağlanmasında "Yönetim Muhasebesi Sistemi" de bir alt sistem olarak önemli yer tutar. Sistemin sağladığı bilgi, yöneticilere rekabet koşullarına uygun durum alma ve uygulanan plan ve tamamlanan işlerle ilgili geri besleme sunarak, örgütsel ve iş birimi düzeyinde performans değerlendirmesi yapma imkânı sağlar (Mia ve Clarke, 1999, ss.140- 141). Bu nedenle yönetim kontrol sistemleri çevresel değişime ayak uydurabilmek için fonksiyonel performans ve organizasyonel gelişme için kullanılan önemli araçlardır (Sisaye, 2005, ss.51- 52).

Örgütsel açıdan yerine getirilen kontrol işlevi üç düzeyde gerçekleşir. Bunlar; stratejik planlama ve kontrol, yönetim kontrolü ve eylemsel kontroldür. Bu kapsamda ele alındığında çalışmanın odak noktasını oluşturan yönetim kontrolü, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaya özendirilmesidir (Gürsoy, 1999, s.602). Yönetim kontrolü ayrıca bu hedeflerin başarılması sırasında ortaya çıkan her türlü yanlış, hatalı ve zararlı faaliyetin saptanması, düzeltilmesi ve tekrarının önlenmesini de içerir (Gürsoy, 1999, s.585).

Yönetim muhasebesi kapsamında yönetim kontrolü uygulamaları açısından sorumluluk muhasebesi, transfer fiyatlaması, bütçesel kontrol gibi uygulamalar daha çok iş birimi performansını değerlendirmeye odaklanırlar. Ancak bütçeleme gibi yönetim kontrolü uygulamaları aslında eylemsel düzeyde yönetici ve çalışan davranışları üzerinde etkiye sahip araçlardır. Bu açıdan kontrol kavramı eylemsel kontrol düzeyinde ele alındığında, kişinin davranışı ve bunun hedeflere uygun yönlendirilmesiyle ilgisi nedeni ile yönetim literatürünün ilgi alanındadır. Özellikle bütçesel kontrol gibi resmi kontrol ve satış hedeflerine göre belirlenen grup içi resmi olmayan kontrollerin yoğun olarak kullanıldığı satış yönetimi kontrolü uygulamaları pazarlama literatüründe de önemli bir yer tutmaktadır.

Kontrol sistemi, bir organizasyonun çalışanlarını gözleme, yöneltme ve değerlendirme dizisidir. Böyle bir sistem, ideal olarak hem işletme hem de çalışanın refahını artıracak bir şekilde çalışan davranışını etkilemektedir (Anderson ve Oliver, 1987). Kontrol genellikle temel bir yönetim faaliyeti olarak bilinir, ancak geçmişte yönetim kontrolünün önemi, hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmiş olsa da bu konu gerek muhasebe ve gerekse pazarlama literatüründe gerektiği kadar ilgi görememiştir. Konu ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen özellikle resmi kontrol ve resmi olmayan kontrol şekilleri arasındaki ilişkiler ile resmi olmayan kontrol şekillerinin çalışan davranışı ve performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Oysaki kontrol şeklinin çalışan davranışına olan etkileri gerek çalışandan istenen bireysel sonuçlar ve gerekse bu sonuçların iş birimi ve örgütsel sonuçlara yapacağı katkılar

açısından önemlidir. Bunun için işletmelerin sahip oldukları yönetim kontrol süreçlerinin dinamiklerinin iyi anlaşılması önem taşımaktadır.

Bu düşünceden hareketle tasarlanan bu anket çalışması öncelikle, resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinin arasındaki etkileşimlerin varlığı araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, kontrol şekillerinin çalışanların kontrole bağlı geliştirdikleri kısa ve uzun vadeli yönelimleri olan performans ve öğrenme yönelimlerini nasıl etkilediği ve bu etkileşimin çalışanın davranış performansına ne şekilde yansıdığı incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ortaya konulan hipotezlerin test edilmesi için ilaç sektöründe çalışan tıbbi ilaç mümessillerinin araştırma değişkenleri açısından algıları anket aracılığı ile ölçülmüştür. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli yardımı ile model testinde kullanılmıştır.

Bu çerçevede çalışmayı oluşturan izleyen bölümlerde ilk olarak çalışmaya konu olan kavram ve değişkenlerin kavramsal temelleri ele alınmış ardından, araştırmaya konu olan model inşa gerekçeleri ve test edilecek hipotezlerle birlikte ortaya konmuştur. Çalışmanın uygulama kısmına dönük olarak hazırlanan üç ve dördüncü bölümlerde değişken ölçümü, veri ve yöntem konusunda bilgi verildikten sonra elde edilen bulgular raporlanmıştır. Çalışma, bulguların tartışıldığı sonuç bölümü ile noktalanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak farklı kontrol mekanizmaları kullanabilirler. Bu mekanizmaları; faaliyet ve davranış kontrolleri, kişisel ve sosyal kontroller, sonuç-çıkı kontrolleri olmak üzere üç grupta ele almak mümkündür. Davranış kontrollerinde, bireylerin işlerini ne şekilde yerine getirdikleri gözlenerek, neden sonuç ilişkileri ortaya konulmaya çalışılır. Bu sayede, istenen çıktıların elde edilmesi için gerekli ve doğru davranış şekilleri desteklenir. Bu tür kontrollerde, üstler astlarının davranışlarını gözlemleyip yol göstererek etkin bir kontrol sağlamaya çalışırlar. Davranış kontrolünden yola çıkan Merchant (1988) tarafından tanımlanan faaliyet (eylemsel) kontrolünün uygulanmasında ise gözlemin odağında olan bireyler değil, işin yapılması için gerekli faaliyetlerdir. Bu nedenle bu tür kontrollerin faydalı ve etkin olabilmesi, yöneticilerin hangi faaliyetlerin istenilen ve faydalı olduğunu bilmeleri ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayabilmeleri ile mümkün olur (Drury, 2000, s.594).

İkinci tür kontrol sınıflandırması Quchi (1979) tarafından klan ve sosyal kontrol olarak, Merchant (1988) tarafından ise kişisel ve kültürel kontrol olarak sınıflandırılmıştır. Klan kontrolü olarak açıklanan yaklaşım kamikaze pilotlarının sergilediği davranışla örneklenebilir. Özgürlük isteyen her bir kamikaze pilotu savaş sırasında kendi ölümünün, ülkesi Japonya'nın ve insanların bağımsızlığına katkı sağlayacağını düşündüğünden bilerek ölüme gitmiştir. Bu inanç her pilot tarafından paylaşılmıştır. Klan kontrolünün en düşük düzeyi ise şirket kültürü veya sosyal kontrol olarak gözlenir. Sosyal kontrol, bir takım görevleri yerine getirmek için belirli normların veya davranış kalıplarının benimsenmesi ve buna göre hareket edilmesini içerir. Kişilerin davranışlarının kendini ait hissettiği grubun amaçlarından etkilendiği düşüncesini ortaya koymaktadır. Bu davranış yasa ya da prosedürlerle kontrol edilmemesine rağmen sosyal kontrol kişinin içinde bulunduğu sosyal grubun amaçları ile bireysel amaçlarını uyumlaştırarak davranış göstermesine neden olur. Kişisel kontrol ise kişinin işini iyi yapabilmesi için kendi kendini kontrol etme eğilimleri göstermesiyle ilgilidir (Drury, 2000, ss.595-596).

Sonuç veya çıktı kontrolü olarak bilinen son kontrol şekli, işle ilgili çabaların çıktılarına ilişkin bilginin toplanması ve raporlanmasını içerir. Bu kontrol şeklinin en önemli avantajı üstlerin davranışları doğrudan gözlemesinin ya da istenen davranış

veya sonuçlara ilişkin bilgili olmalarının gerekmemesidir. Bu tür kontrollerde öncelikle istenen sonuçlar belirlenir, performans hedefleri ortaya konur, sonuçlar ölçülerek hedeflerle karşılaştırılır ve bunun sonunda ödüllendirme veya cezalandırma uygulanır. Yönetim kontrol sistemleri dikkate alındığında çıktı kontrolleri basit siberetik sistemler olarak ele alınmaktadır (Drury, 2000, s.597). Basit siberetik sistemler bünyesinde geri besleme ve denetim mekanizmasını barındıran sistemlerdir. Çıktı kontrolleri bu denetim ve geri besleme mekanizmalarının işlevini üstlenerek sisteme katkı sağlarlar.

Pazar şartlarındaki değişime paralel olarak, satış yönetimi uygulamalarında da değişimler yaşanmaktadır. Günümüzde satış anlayışı; kısa vadeli satışa dayalı gelir elde etme yerine, artan rekabet karşısında daha uzun vadeli ve müşteri sadakati yaratmaya dönük bir satış anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla kullanılacak bir yönetim kontrol sistemindeki kontrolleri iki temel gruba ayıran Jaworski (1988), resmi ve resmi olmayan kontrol biçimlerini önermektedir.

2.1. Resmi Kontroller

Resmi kontroller, çalışanların ya da grupların belirli hedefleri destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen, yazılı ve yönetim tarafından oluşturulup yürütülen mekanizmalardır (Jaworski, 1988, s.26). Resmi kontroller, üst düzey yöneticiler tarafından açık bir şekilde tasarlanmış olsa da, aynı zamanda resmi olmayan kontrol sisteminin şekillendirilmesinde rol oynarlar (Anthony, 1988, s.23). Resmi kontroller, süreç (davranış) ve çıktı kontrollerinden oluşmaktadır (Jaworski, 1988, s.26).

Süreç kontrolü, işletmenin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçları etkilemek istediğinde başvurduğu bir yoldur. Çıktı kontrolünden, odak noktasının nihai sonuçlardan ziyade davranış ve / veya faaliyetler üzerinde olması nedeniyle farklılık gösterir (Jaworski, 1988, ss.26-27). Resmi kontrollerden ikincisi olan çıktı kontrolü, performans standartlarının belirlendiği, gözlemlendiği ve sonuçların değerlendirildiği ortamlarda uygulanır (Jaworski, 1988, s.27).

2.2. Resmi Olmayan Kontroller

Resmi olmayan kontroller, örgüt birimlerindeki bireyler ya da grupların davranışlarını etkileyen, yazılı olmayan, genellikle çalışanlar tarafından başlatılan mekanizmalardır. Bu kontroller, belirli hedeflerin destekleyicisi olabilir ya da olmayabilir. Resmi olmayan kontroller, kişisel, sosyal ve kültürel kontrolleri kapsamaktadır (Jaworski, 1988, s.26).

Kişisel kontrol, çalışanların bireysel hedef koyarak eylemlerini kendilerinin düzenlemesidir (Jaworski 1988, s.26; Merchant, 1988, s.24). Kişisel kontrol ile birey kişisel hedefler belirler ve bu hedeflerin gerçekleşmesini gözlemler ve davranışlarını buna göre uyarlar. Kişisel kontrol, hiç kontrol olmaması durumuyla aynı şeyi ifade etmemektedir ve geleneksel yönetim kontrollerinden kaynaklanan problemlerin çoğunu da ortadan kaldırmaktadır (Jaworski, 1988, s.27).

Resmi olmayan kontrollerden ikincisi olan sosyal (küçük grup ya da klan) kontrol türünde, iş birimi belirli standartlar (normlar) ortaya koyar, buna uyumu gözlemler ve sosyal sapmalar ortaya çıktığında faaliyete geçer. Bu kontrol türü departman ya da iş birimi ile sınırlıdır. Sosyal kontrol, daha resmi olarak işletmedeki alt gruplar içerisinde, kişiler arası etkileşim biçimleri ve mevcut olan sosyal bakış açıları olarak tanımlanabilir. Burada kontrolün kaynağı, değerlerin içselleştirilmesi ve bazı ortak hedeflere yönelik karşılıklı bağlılıktır. Performans normları bir kez belirlenip, sapmalar ortaya çıktığında (örneğin, bir performans normu ihlal edildiğinde), grup bu davranışı mizah, muziplik ya da ima gibi kontrol biçimleriyle değiştirmeye teşebbüs eder. Ancak

normlar tekrar tekrar ihlal edildiğinde, bireyin örgütle ilişkisi kesilebilir (Jaworski, 1988, s.27). Ayrıca sosyal kontrol, çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dahil edilebilir (Merchant, 1988, s.24). Normlar ihlal edildiğinde, grup norma uygun davranmayan grup üyesi üzerinde gizli ya da açık baskı ortaya koyabilir (Jaworski, 1988, s.27).

Resmi olmayan kontrollerden sonuncusu ise kültürel kontroldür. Kültürel kontrol, bütün bir bölümü ya da firmayı kapsamaktadır. Kültür, örgütün bütünü içerisinde çalışanların davranışlarını yönlendiren değer ve normatif modeller olarak tanımlanmaktadır. Kültürel kontrol, örgütsel hikaye, ritüel, efsane ve sosyal etkileşim normlarının yavaş bir şekilde birikimiyle gerçekleşmektedir. Birey, örgüt hedeflerini içselleştirdiğinde kültürelleşme süreci tamamlanmaktadır (Jaworski, 1988, s. 27). Kültürel kontrol, örgüt içerisinde davranış normlarına rehberlik eden, ortak değer ve inançlar dizisine işaret etmektedir (Jaworski, 1993, p. 58). Ayrıca kültürel kontrol, kurum düzeyinde yerleşmiştir ve bütün departmanları kontrol etmeye yöneliktir (Jaworski and Merchant, 1988, p. 24).

Resmi kontrolleri, resmi olmayan kontrollerden ayıran dört ölçüt bulunmaktadır. Birinci ve en önemli ölçüt, resmi kontrollerin yönetim tarafından belgelenirken, resmi olmayan kontrollerin yazılı olmayan davranış belirleyicileri olmalarıdır. Planlar, bütçeler, yönetmelikler ve kotalar resmi kontroller olarak dikkate alınırken; grup normları ve örgüt kültürü ise resmi olmayan kontrollerdir. İkinci olarak, resmi kontrollerin oluşturulması bireysel hedeflerin bölümsel amaçlarla uyumlu olmadığına ilişkin gizli bir varsayım içermektedir. Bu nedenle bölümsel amaçların ön plana alınması için hedefler belirlenir ve duyurulur. Buna karşın resmi olmayan kontroller, bölümün ya da daha üst düzeydeki yöneticilerin belirlenmiş amaçlarıyla uygun olabilir ya da olmayabilir. Üçüncü olarak, resmi kontrollerin yöneticiler tarafından başlatılma ve uygulanma eğilimi bulunurken, resmi olmayan kontroller genelde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Son olarak da, resmi kontrollerin başlatılma ve uyarlanmasında yönetim sorumluyken, resmi olmayan kontrollerde temel sorumluluk çalışanlarıdır (Jaworski, 1988, s.26).

Kontrol mekanizmalarının temelindeki düşünce, çalışanlarda örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak davranış değişikliklerini ya da yönelimlerini yaratmaktır. Bu nedenle kontrol, istenen davranışın veya sonucun elde edilmesi ile ilişkilidir. Bu da belirli davranış şekilleri ve performans sonuçları ile gözlemlenir. Bu çerçevede çalışanların üzerlerinde hissettikleri kontrole karşılık davranışlarında iki temel yönelimden söz edilebilir. Bunlar öğrenme odaklılık ve performans odaklılıktır. Ayrıca, uygulanan kontrol mekanizmaları ve çalışanın göstermiş olduğu yönelimler, performans sonuçları olarak çalışanın davranış performansında da gözlenir.

2.3. Öğrenme Odaklılık ve Performans Odaklılık

Resmi ya da resmi olmayan kontrol altındaki birey, istenen sonuçlara ulaşabilmek için uzun vadede öğrenme ile kendini geliştirmeyi, kısa vadede ise hedeflenen sonuçları elde etmesini sağlayacak performans odaklanacaktır. Genel olarak bireylerin öğrenme ve performans hedeflerinde önemli derecede istikrar olsa da, çevresel koşullar öğrenme ya da performans hedefini daha önemli hale getirebilir. Uygulamalı çalışmalarda öğrenme odaklılık ve performans odaklılık zıt kavramlar olarak gösterilmelerine rağmen, bu kavramlar bağımsız olarak ölçüldüğünde iki ayrı boyut şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998). İşletmedeki çalışanlar işlerini daha iyi yapmayı öğrenmeyi ve aynı zamanda diğer insanlara yeteneklerini göstermeyi hedef edinebilirler. Buna alternatif olarak, bu hedeflerden bazen biri ya da diğerine odaklanabilirler (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994, s.40).

Öğrenme odaklı olan bireyler, yeteneklerini geliştirme ile ilgilidirler. Bu bireylerin işlerine yönelik içsel ilgileri vardır, kendilerini meraklı olarak görürler ve öğrenme için fırsatlar sağlayan, mücadele gerektiren görevleri seçerler. Hataları, öğrenme sürecinin bir parçası olarak görüp, bunlardan rahatsız olmazlar. Başarı ya da başarısızlığı, harcanan çaba düzeyine bağlama eğilimindedirler. Kişisel özellik ve yeteneklerinin değişip, gelişebileceğine inanırlar (Coad, 1999, s.111). Öğrenme odaklılık, aynı zamanda uzmanlaşma yönelimi olarak da adlandırılmaktadır. Öğrenme odaklı çalışanlar, işlerini nasıl daha etkili olarak yapacaklarını keşfetme sürecinin keyfine varmaktadırlar. Bu nedenle onlar, mücadele gerektiren ortamları sevmekte ve hatalardan rahatsız olmamaktadırlar. Örneğin, satış elemanları işlerinden elde ettikleri kişisel gelişim ve uzmanlaşma duygularına değer vermektedirler (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994, s.39).

Performans odaklılık ise, aynı zamanda ego yönelimi olarak da adlandırılmaktadır. Performans odaklı çalışanlar, yönetici ve çalışma arkadaşlarından becerileriyle ilgili olumlu değerlendirmeler almaya çalışmaktadırlar. Bu durumdaki çalışanlar, yetersiz çıktılara ve bu nedenle yetenekleri ve performanslarıyla ilgili olumsuz değerlendirmelere yol açacağı endişesiyle yeni yaklaşımlar denemeye isteksiz davranırlar. Bu nedenle mücadele gerektiren ortamlardan kaçınırlar (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994, s.39). Performans odaklı çalışanlar, iyi performans ortaya koymaya çalışırlar, çünkü iyi performansı diğer kişilerden (örneğin yöneticiler) dışsal ödüller elde etme aracı olarak görürler. Bu çalışanlar, yetenekli olarak değerlendirilmek ve başarılı olarak yeteneklerini kanıtlamak isterler (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.263).

Dweck ve Leggeet (1988), öğrenme odaklı kişilerin hata yapmakla çok fazla ilgilenmedikleri ve başarısız olduklarında bile çabalarında ısrarcı olduklarını ileri sürmektedir. Buna karşılık performans odaklı kişiler, kendilerini çok yetenekli olarak görmekte ısrarcıdırlar. Örgüt açısından bakıldığında, performans odaklılık satış artışları gibi kısa vadeli sonuçlar, öğrenme odaklılık ise uzun vadede daha iyi performansa yol açacak yetenek ve becerileri geliştirmeye ilgilidir. Çalışanlar açısından daha fazla öğrenme odaklılık ve performans odaklılığa yol açacak faktörleri inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.263).

2.4. Davranış Performansı

Davranış performansı, bir çalışanın davranışının, bu davranışın örgütün hedeflerine olan katkısına ilişkin olarak değerlendirilmesidir (Churchill, Ford, Hartley ve Walker, 1985; Piercy, Low ve Cravens, 2004a, s.35). Yöneticilerin performans değerlendirmeleri, geleneksel olarak temelde sonuçlara (çıktılara) odaklanmıştır. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların takım çalışmaları, müşteri ilişkileri ve satış sonuçları açısından öneminin farkına vardıkça, davranış performansına geçmişte olduğundan daha fazla önem vermektedirler (Piercy, Low ve Cravens, 2004b, s.258).

Performansın davranış yönü, iş sorumluluklarının yerine getirilmesinde çalışanlar tarafından kullanılan faaliyet ve stratejilerle ilgilidir. Davranış performansını değerlendirmek yöneticilerin sorumluluğundadır, çünkü yöneticiler çalışanların faaliyetleri ve stratejileri üzerinde çıktılara göre daha fazla odaklanırlar. Yöneticilerden davranış performansına ilişkin yapıcı geribildirim alınması, çalışanların performansını geliştirmelerine yardım eder (Piercy, Low ve Cravens, 2004b, s.258).

Davranış performansı aynı zamanda çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede ilgili oldukları faaliyetleri dikkate alır. Örneğin, satış elemanları çıktı elde etmek için, müşterilerle etkili ilişkiler kurma ve etkili satış sunumları yapma gibi hemen sonuç doğurmayan çeşitli davranışlar ortaya koyabilirler (Baldauf, Cravens ve Piercy, 2001a, s.112; Behrman ve Perreault, 1982; Weitz, 1981). Bu açıdan performansın

davranış boyutu, çalışanların işle ilgili sorumluluklarını karşılamada kullandıkları faaliyet ve stratejilerden oluşur (Anderson ve Oliver, 1987, s.86). Performansın temel amacı, çalışanların yerine getirdikleri faaliyetler üzerinde bu faaliyetlerin çıktılarını kıyasla daha fazla kontrol uygulamalarıdır. Örneğin, satış elemanı için davranış performansını oluşturan faaliyetler, teknik bilgi kullanımı, uyarlamalı satış, takım çalışması, satış sunumları yapma, satış planlama ve satış desteği gibi faaliyetleri içerebilir (Babakus, Cravens ve Ingram, 1996; Baldauf ve Cravens, 2002, s.1370).

3. Araştırma Çerçevesi

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışanların yeteneklerine odaklı yönetim algısı, süreç kontrolü kavramına dayanmaktadır (Challagalla ve Shervani, 1996, s.90). Yetenek yönelimli olan bir yönetici, daha çok bir koç gibidir ve çalışanların davranışlarının kalitesini artıran beceri ve yeteneklerinin (örneğin satış sunumları, görüşme ve satış kapatma becerileri) geliştirilmesi üzerine odaklanarak, buna uygun bir kontrol mekanizması geliştirir ve uygular (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.265). Bu sayede çalışanlar, geçmişte neden başarılı olmadıklarını öğrendiklerinde, işe dönük ilgileri yerine getirdikleri görevin içeriğine odaklanmış olur. Buna ilave olarak bilişsel değerlendirme teorisi de, koçluk yapma ve eğitim yoluyla yeteneklerin geliştirilmesinin aidiyet, iç motivasyon ve iş ilgisini artırdığını öngörmektedir. Daha fazla iş ilgisi, daha yüksek iç motivasyon ve görevin içeriğine odaklanmanın, çalışanların öğrenme odaklılığını artırması olasıdır (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.266). İç motivasyondaki artış, çalışanın kendi kendini kontrol etme algısını artırarak, kişisel kontrolün de oluşmasına neden olur. Stathakopoulos (1996) uygulamalı çalışmasında, süreç kontrolünün satış elemanlarının daha iyi iş yapma yöntemlerini öğrenmelerini sağladığını yani performans odaklılıklarının da etkilendiğini ortaya koymuştur. Kohli, Shervani ve Challagalla'da (1998), süreç kontrolüne dayanan yetenek yöneliminin, öğrenme odaklılık ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dair uygulamalı destekler sunmaktadır. *Bu nedenle; süreç kontrolü, çalışanların sosyal kontrol (H1), kişisel kontrol (H2), öğrenme odaklılık (H3) ve performans odaklılık (H4) algılarını pozitif yönde etkiler.*

Yönetimsel açıdan sonuçlara odaklanma çıktı kontrolü kavramına dayanmaktadır (Challagalla ve Shervani, 1996, s.90). Sonuç odaklı yöneticiler, ilgilerini satış ve pazar paylarını hedefleme, bunların elde edilmesini izleme ve nihai sonuçlara ilişkin geribildirim sağlamaya odaklanmaktadır. Bu yöneticilerin tüm ilgisi (hedef belirleme, gözlem yapma ve geribildirim), nihai sonuçlar üzerindedir. Yöneticiler nihai sonuçlara önem verdiğinde, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan satış stratejileri ve çaba düzeyini belirlemeyi çalışanlara bırakırlar (Oliver ve Anderson, 1994; Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.264). Böyle bir yönetim, çalışanlara arzu edilen sonuçlara neden ulaşıldığı ya da ulaşılamadığı konusunda az bilgi sağlar (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.265). Hedef ve kontrol teorisi, açık ve kesin hedefler sağlamanın, bu hedefleri elde etmeye yardımcı olacak ilgi ve görev stratejilerini araştırmaya yol açarak, ilginin görev üzerine odaklanacağını öngörmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetimsel sonuç yönelimi gerilim yaratabilir. Ancak bunun, bilgiyi araştırmayı teşvik edebilecek ve böylelikle öğrenme odaklılığı artıracak pozitif bir gerilim olması söz konusudur. Bu nedenle çıktı kontrolü, öğrenmeyle ilgili doğrudan bilgi sağlamasa bile, çalışanların ortaya koyduğu iyi ya da kötü performansın sebeplerini anlamaları için teşvik etmektedir (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.265).

Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek için onlara rehberlik etme, yöneticilerin zaman ayırmalarını ve çaba göstermelerini gerektirir. Bu şekilde zaman ayırma ve çaba gösterme, yöneticilerin çalışanların bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve onlara yararlı tavsiyeler, bilgi ve ipuçları sunmalarını

sağlar. Bu etkileşimin, çalışanların yöneticilerince saptanan bireysel ve bölümsel kriterler üzerinde iyi performans ortaya koymalarını teşvik etmesi ve yöneticilerinin değerlendirmelerine ilişkin duyarlılıklarını artırması mümkündür. Böylelikle de çalışanların performans odaklılığı ve kendi aralarındaki sosyal kontrol algıları artar (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.267). Performans odaklı olan çalışanlar iyi performansı, üstlerinden dışsal ödüller (extrinsic rewards) elde etmenin bir aracı olarak görürler. Bu kişiler, aynı zamanda yetenekli olarak değerlendirmekle ilgilidirler ve başarılı performansı yeteneklerinin bir kanıtı olarak görürler. Yöneticiler çıktı kontrolünü benimsediklerinde, çalışanlarını değerlendirmeleri hedeflenen çıktıların elde edilmesine bağlıdır. Ayrıca yönetim, çıktılara daha fazla önem verdikçe, çalışanların çıktıların elde edilmesini yeterliklerinin sınanması olarak görmeleri doğaldır. Bu durum da daha yüksek performans odaklılığa yol açar (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.266).

Çıktı kontrolü, sosyal kontrol algılarının da gelişmesine neden olduğundan, bölümsel hedeflere odaklı çalışanlar sadece kendi hedeflerini değil, içinde buldukları grubun hedeflerinin başarılmasını da dikkate alarak performans odaklılıklarını yüksek seviyede tutarlar. Bu durum, ayrıca kişisel kontrol üzerinde de etkili olur. Çünkü sosyal kontrol algısı belirlenecek kişisel hedefleri ve bu hedeflerin başarılması için kişinin belirleyeceği davranışları yani kişisel kontrol düzeyini etkiler. *Çıktı kontrolü çalışanların sosyal kontrol (H5), kişisel kontrol (H6), öğrenme odaklılık (H7) ve performans odaklılık (H8) algılarını pozitif yönde etkiler.*

Sosyal ve kişisel kontrolden oluşan resmi olmayan kontrollerin bireysel ve grup normları açısından bireyin hem öğrenme odaklılığı hem de performans odaklılığı üzerine etki etmesi doğaldır. Kişisel kontrol algısı yüksek birey, kendisini kısa ve uzun vadede daha başarılı kılacak davranışları belirlemek isterken, sosyal kontrol algısının yüksek olması durumunda da birey içinde bulunduğu sosyal normlar açısından bunu başarmayı amaçlayacaktır. *Sosyal kontrol çalışanların kişisel kontrol (H9), öğrenme odaklılık (H10) ve performans odaklılık (H11) algılarını pozitif yönde etkiler. Kişisel kontrol çalışanların öğrenme odaklılık (H12) ve performans odaklılık (H13) algılarını pozitif yönde etkiler.*

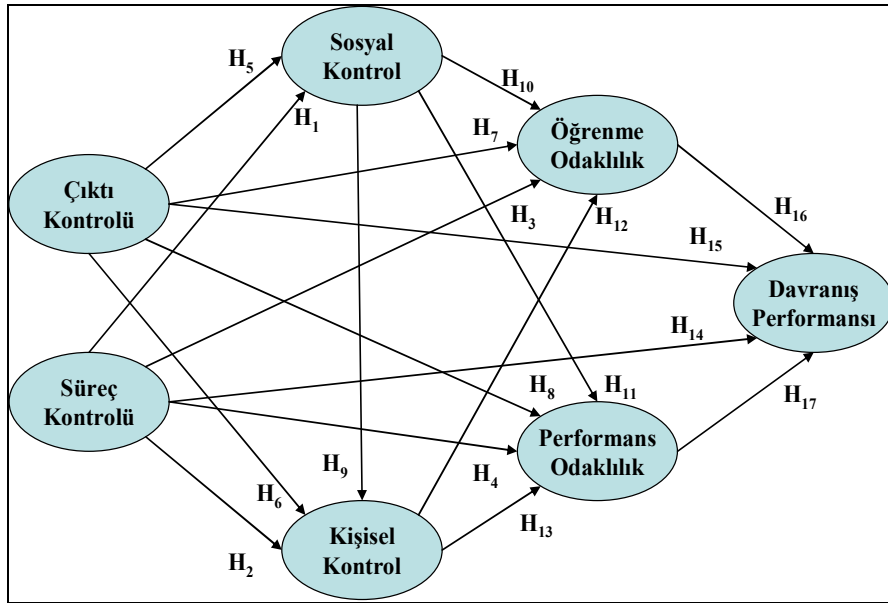
Yönetim kontrol sisteminin amacı, arzu edilen örgütsel hedeflerin elde edilmesini sağlamaktır. Resmi yönetim kontrolünün (süreç kontrolü ve çıktı kontrolü), performans ve tatmin gibi önemli iş sonuçlarını etkilediği bilinmektedir (Challagalla ve Shervani, 1996, s.89). Süreç ya da çıktı kontrolüne önem vermelerine bağlı olarak, yöneticilerin faaliyetlerinin çalışanların performansı üzerinde değişik etkileri bulunmaktadır (Barker, 1999, s.97). Örneğin satış yöneticilerinin süreç kontrolüne bağlı işbirlikçi ve destekleyici çabaları, satış elemanı performansını teşvik eder (Baldauf, Cravens ve Piercy, 2001a, s.113). Süreç kontrolü uygulayan yöneticilerin, gözleme ve yönlendirme faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmeleri, çalışanları çıktılardan daha sübjektif ve karmaşık ölçülerle değerlendirmeleri ve daha yüksek düzeylerde sabit ücret kullanmaları beklenir. Süreç kontrolü ile çalışanların performansı arasında pozitif ilişki olduğuna dair kavramsal ve uygulamalı destekler mevcuttur (Anderson ve Oliver, 1987; Baldauf, Cravens ve Piercy, 2001a, s.113; Cravens, Ingram, LaForge ve Clifford, 1993; Oliver ve Anderson, 1994; Piercy, Cravens ve Morgan, 1996, s.91; Piercy, Cravens ve Morgan, 1999, s.103). Cravens, Ingram, LaForge ve Clifford (1993) uygulamalı çalışmalarında, satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanı performansı arasında önemli düzeyde doğrudan ilişki olduğunu, süreç kontrolünün, satış elemanlarının davranış performansının çıktı kontrolüne göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Oliver ve Anderson (1994) da, süreç kontrolünde satış elemanlarının davranış performansının daha yüksek, çıktı kontrolünde ise satış elemanlarının davranış performansının daha düşük olduğuna dair uygulamalı kanıtlar

ortaya koymuştur. *Süreç kontrolü (H14) ve çıktı kontrolü (H15) çalışanların davranış performansını pozitif yönde etkiler.*

Öğrenme odaklılığın, çeşitli nedenlerden dolayı performansa yol açması beklenmektedir. Öğrenme odaklı olan çalışanların, becerileri ve bilgilerini geliştirmeye yardım edecek, böylelikle de daha üstün performansa yol açacak kişisel düzenlemeye dayalı stratejileri (örneğin, çözüm odaklı, kendi kendini yönlendirme, bireysel kontroller) kullanmaları beklenir (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998, s.267). Ayrıca öğrenme odaklılığın, çalışanların işlerini sevmelerine ve bunun için onları daha çok çalışmaya teşvik etmesi, böylelikle de daha yüksek performansa yol açtığına ilişkin bulgular mevcuttur. Buna ilave olarak, öğrenme odaklı olan çalışanlar, tepkilerini mevcut koşullara uyarılma eğilimi göstermekte ve bu nedenle daha yüksek düzeyde performans ortaya koymaktadırlar (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994, ss.42- 44).

Performans odaklı olan çalışanlar ise, diğer bireylerden ödül ve / veya takdir elde etmenin aracı olarak iyi performans gösterme üzerine odaklanmaktadır. Bunlar performanslarını, sürekli olarak yönetsel beklentiler ve çalışma arkadaşlarının performansları ile kıyaslarlar. Bu bireylerin, diğer bireylerden takdir görme isteklerinin, onları işlerinde daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği bilinmektedir. Bu da daha yüksek performansa yol açmaktadır. *Sujan, Weitz ve Kumar (1994) tarafından ortaya konulan uygulamalı kanıt da bu argümanı doğrulamaktadır. Öğrenme odaklılık (H16) ve performans odaklılık (H17) çalışanların davranış performansını pozitif yönde etkiler.*

Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler



3.2. Değişken Ölçümü, Veri ve Yöntem

Çalışmanın uygulama aşamasında kontrolün çalışan davranışlarına olan etkilerini ölçmeye dönük olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket yardımı ile ilaç sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin satış gücünde hayati bir yere sahip olan tıbbi ilaç mümessillerinin kendilerini etkileyen kontrol unsurlarına ilişkin algıları ölçülmüştür. Bu amaçla ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, resmi ve resmi olmayan kontrollerin, tıbbi ilaç mümessillerinin öğrenme odaklılığı ve performans odaklılığı ile davranış performansları üzerindeki etkilerini ifade eden aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Şekil 1’de sergilenen model üzerinde gösterilen oklar değişkenler arasındaki beklenen ilişkileri, bir başka deyişle test edilen hipotezleri ifade etmektedir.

Araştırmaya konu olan resmi kontrol değişkeni süreç kontrolü ve çıktı kontrolü olarak iki alt unsurda ele alınmıştır. Süreç kontrolü ve çıktı kontrolü değişkenlerinin ölçümünde Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş olan *“Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, belirli prosedürleri izleme düzeyimi kontrol eder; Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, verilen bir görevi yapmada kullandığım yöntemleri değerlendirir; Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, arzu edilen sonuçlar elde edilmediğinde yöntemlerimi değiştirir; Performans hedeflerime nasıl ulaştığıma ilişkin geri bildirim alırım”* şeklindeki süreç ve *“İşim için belirli performans hedefleri saptanmıştır; Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, performans hedeflerime ulaşma düzeyimi kontrol eder; Performans hedeflerim karşılanmadığında bunun nedenini açıklamam istenir; Doğrudan bağlı olduğum yöneticimden hedeflerime ulaşma düzeyine ilişkin geri bildirim alırım; Ücret artışlarım performans ile hedeflerimin karşılaştırılmasına dayanır”* şeklinde sıralanan çıktı kontrol ölçekleri kullanılmıştır.

Resmi olmayan kontrol ise, sosyal kontrol ve kişisel kontrol şeklinde iki boyutta modele dahil edilmiştir. Sosyal kontrol değişkeninin ölçümünde yine Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilen ve literatürde güvenilirlik ve geçerlilikleri kabul edilmiş *“Birimim, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmektedir; Benim birimimdeki çalışanların çoğu birbirlerinin verimlilik düzeyini bilirler; Birimim, çalışanların birbirlerinin çalışmasına saygı gösterdiği bir ortamın oluşmasını teşvik eder; Birimim, çalışanlar arasında işle ilgili müzakerelerin yapılmasını teşvik eder; Birimimdeki çalışanların çoğu, birbirlerinin çalışmalarına ilişkin doğru değerlendirmeleri elde edebilirler”* şeklindeki beş sorulu ölçekten yararlanılmıştır. Kişisel kontrolü ölçmek için ise, Jaworski ve McInnes (1989)’ce geliştirilip, Ramaswami (1996) tarafından yeniden düzenlenen ve *“Hayatımdaki temel tatminler işimden kaynaklanmaktadır; Bu işte yaptığım çalışma benim için çok anlamlıdır; İşimin sonuçlarından dolayı saygınlık ya da suçlama almam gerektiğini hissediyorum; İşimde çalışmanın bana düşen payından daha fazlasını yapmaktan hoşnut olurum”* sorularını içeren ölçekten yararlanılmıştır.

Öğrenme odaklılık ve performans odaklılığı ölçmek için Sujun, Weitz ve Kumar (1994) tarafından geliştirilmiş ölçekler esas alınmıştır. Öğrenme odaklılık *“Zor bir satış gerçekleştirmek çok tatmin edicidir; İyi bir satış elemanı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir; Satış esnasında hatalar yapmak, öğrenme sürecinin bir parçasıdır; Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir; Satışla ilgili öğrenilmesi gereken gerçekten çok fazla yeni bir şey yoktur; Ben daima müşterilerimle ilgili yeni şeyler öğrenirim; Müşterilerle ilgilenmek için yeni yaklaşımlar öğrenmede önemli düzeyde zaman harcamaya değer; Nasıl daha iyi bir satış elemanı olunacağını öğrenmek benim için oldukça önemlidir; Ben yeni bir şey öğrenebilmek için çok fazla çaba gösteririm”* şeklinde uyarlanan ölçeklerle, performans odaklılık ise *“Yöneticimin beni, iyi bir satış elemanı olarak görmesi benim için önemlidir; İş arkadaşlarımdan benim satış faaliyetlerinde iyi olduğumu düşünmelerini çok isterim; İşletmemdeki diğer satış elemanlarından daha iyi performans gösterdiğimde kendimi çok iyi hissederim; Başarılarımı her zaman yöneticime bildirmeye çalışırım; Performansımın diğer satış elemanlarının performansına ile karşılaştırıldığında nasıl olduğumu düşünmeye çok zaman harcarım; Kendimi yöneticimin kriterlerini kullanarak değerlendiririm”* ölçekleri ile ölçülmüştür.

Ayrıca nihai bağımlı değişken olarak ele alınan satış elemanının performansının değerlendirilmesinde kişisel değerlendirmeye dayalı performans ölçümlerinin kullanımı, satış yönetimi literatüründe sıklıkla ortaya konan bir sorundur. Churchill, Ford, Hartley ve Walker (1985), bu alandaki 116 makaleye ilişkin meta analize dayanarak, kişisel değerlendirmeli ölçümlerin bulgularda yukarıya doğru bir önyargı yaratmadığı sonucuna varmıştır. Bu bulgu dikkate alınarak araştırmaya dahil edilen satış elemanlarının davranış performansını ölçmek için Behrman ve Perreault (1982) tarafından geliştirilmiş ve *“Yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada*

oldukça etkiliyim; Müşterilerle iyi ilişkiler sürdürmede oldukça etkiliyim; Müşterilere ve işletmemdeki diğer kişilere doğru bilgi sağlamada oldukça etkiliyim; Doğru ve eksiksiz evrak işi sağlamada oldukça etkiliyim; Satış harcamalarını ve zamanı yönetmede oldukça etkiliyim; Ürünlerime, rakiplerin ürünlerine ve müşterimin ihtiyaçlarına ilişkin gerekli bilgiyi edinmede oldukça etkiliyim” sorularından oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Bahsedilen değişken ve ölçeklerden oluşan anket yardımı ile elde edilen verinin toplanması sırasında ölçüm hatalarını ortadan kaldırmak amacıyla ön test yapılmıştır. Ön testte elde edilen sonuçlara göre ölçekler üzerinde gerekli kontrol ve düzenlemeler yapıldıktan sonra, geniş kapsamlı uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmanın ana kütlesi, Marmara Bölgesi'nde bulunan ilaç işletmelerinde çalışan tıbbi ilaç mümessillerinden oluşmaktadır. İlaç sektörü sürekli büyüyen dinamik yapısı, yoğun rekabet koşulları ve insan sağlığını doğrudan ilgilendirmesi nedeniyle muhatap olduğu çok sayıda yasal düzenlemeyi içeren yasal ve politik çevre koşulları nedeniyle gerek kurum içi, gerekse kurum dışı faktörlerin tetiklediği resmi ve resmi olmayan kontrol uygulamalarını kaçınılmaz kılması nedeni ile seçilmiştir. Bu açıdan sektörde yer alan tıbbi ilaç mümessilleri temelde satış bütçelerine bağlı hedefleri gerçekleştirmeleri üzerine kurulu bir kontrol sistemi altında çalışmaktadırlar.

Türkiye ilaç sektörü 2008 yılında, Türkiye reçeteli ilaç pazarı tutar olarak %9,1 oranındaki büyümeyle 12 milyar TL'ye (9,3 milyar Dolar), kutu olarak %5,1 oranında büyümeyle 1,38 milyar kutuya ulaşmıştır (İEİS, İlaç Pazarı/Tüketim). 2004 verilerine göre dünya toplam pazarında 7,7 milyar \$ ile %1,11'lik paya, Avrupa pazarı içerisinde ise %4,24'lük paya sahiptir. Dünya ilaç pazarı 1997- 2006 yılları arasında 289 milyar \$'dan 654 milyar \$'a büyüyerek %126,29'luk bir artış göstermiştir. Ülkemiz açısından bu büyüme düzeyi 2001- 2007 yılları dikkate alındığında %148'lik bir artışı işaret etmektedir (Ankem). Bu büyümeye paralel olarak Türk ilaç sanayinde çalışan sayısı son 20 yılda %117,3 oranında artmış ve toplam istihdamın %50'si yüksek öğrenim görmüş çalışanlardan oluşmaktadır. Yüksek öğrenimli personelin %30'unu biyoloji, kimya mühendisliği, kimyagerlik, eczacılık ve tıp mezunları oluştururken, %70'ini ise diğer alan mezunları oluşturmaktadır (İEİS, İstihdam).

Sektördeki işletmelerin tamamına yakını İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Alt yapının uygunluğu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde kurulmasında etkin olmuştur (İEİS, Üretim).

Türkiye ilaç sektöründe yaklaşık 300 işletme faaliyet göstermektedir. Bunlardan 53'ünün üretim tesisi mevcuttur. 42 adet yabancı sermayeli işletmenin 14'ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. 2004 yılı verilerine göre ilaç sanayinde toplam istihdam 23.000 kişiyken bu rakamın günümüzde krize rağmen artış gösterdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca toplam istihdamın yüksek öğrenim görmüş personel oranı (2004 yılı verisi ile %51) açısından tüm imalat sektörlerinin önünde yer aldığı bilinmektedir. Son 15 yılda ardı ardına yaşanan ekonomik krizlere rağmen sektörde iş kaybı olmamış, tersine 1996'dan sonra artan yabancı ilaç işletmeleri ile ortaya çıkan pazarlama ve tanıtım kadro ihtiyacı karşılanarak, istihdamda artış devam etmiştir (DPT, 2007, ss.18-19).

Sektördeki istihdama ilişkin ayrıntılı resmi rakamlara ulaşılamaması nedeni ile deneyimli sektör çalışanlarından elde edilen bilgiler dikkate alındığında, sektörde yaklaşık 13.000-14.000 tıbbi ilaç mümessilinin bulunduğu ve bunların %50'ye yakınının Marmara Bölgesi'nde bulunduğu tahmin edilmektedir. Veri toplamak için oluşturulan anket bölgede yaklaşık 6.000 ilaç mümessilinin olduğu kabul edilerek bunlardan 1.000 tıbbi ilaç mümessiline farklı şekillerde ulaştırılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi

dikkate alınarak ana kütleinin %5'inden fazlasına, bölgenin ise yaklaşık %15'ine ulaşılması hedeflenmiştir. Sayısının belirlenmesinde araştırma bütçesi de etkili olmuştur. Mümessillere ulaşmada öncelikle internet üzerinden belirlenen işletmeleriyle bağlantı kurulmuş, araştırma ile ilgili bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Daha sonra fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan tıbbi ilaç mümessilleriyle yüz yüze görüşme, diğerlerine ise kargo, posta, faks veya e-posta yolu ile ulaşılmıştır. Tespit edilen işletmelerden çalışmaya katılmayı kabul edenler örneklem kapsamına alınmış ve anket gönderilmiştir. Veri toplama işlemi Ocak- Şubat 2009 döneminde gerçekleşmiştir. 121 farklı işletmede çalışan katılımcılara ulaştırılan 1.000 anketten geri dönen 582 anketin 560'ı kullanılabilir niteliğe sahip anket olarak değerlendirilerek, çalışma kapsamındaki verilere dâhil edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın etkin geri dönüş oranı %56 olarak gözlenmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 12 ve LISREL 8.3 programlarından yararlanılmıştır. Analizler; faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon ve model testini içeren yapısal denklem analizlerinden oluşmaktadır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların oluşturduğu veri temel demografik değişkenler açısından incelendiğinde; katılımcıların %73,2'sinin erkek, %26,8'inin bayan olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %42,3 gibi büyük bir kesiminin 30 yaş altı, %51,3'ünün 30- 40 yaş aralığında ve geri kalan %6,4'ünün 40 yaşın üstünde yer aldığı gözlenmiştir. Bu açıdan katılımcıların %68,5'inin genç ve orta yaş grubunda yer alan erkeklerden, %25'inin aynı yaş grubundaki bayanlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumları dikkate alındığında ise, %14,5'lik kesimin lise ve ön lisans eğitime sahip olmasına karşın, %72,3'lük kesimin lisans ve %13,2'lik kesimin ise lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum ilaç sektörünün imalat sektörü içerisinde eğitim düzeyi en yüksek çalışanları içeren sektör olduğunun ve Avrupa Birliği ortalamalarında sonuçlar verdiğinin de bir göstergesidir.

Araştırma kapsamında veri toplamak için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin kontrolü için faktör ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ilk etapta elde edilen bulgularda öğrenme odaklılık ve performans odaklılığın ölçümünde kullanılan ölçeklerden, ölçek geçerliliğini bozan ve farklı değişkenlere yüklendiği gözlenen 5-9 arasındaki öğrenme odaklılık ölçekleri ile 4. ve 5. performans odaklılık ölçekleri analiz dışında tutularak analizler tekrarlanmış ve Tablo 1'de verilen faktör yükleri ve güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır.

Tablo 1'de yer alan değerlerin gerek güvenilirlik ve gerekse yüklenme katsayıları açısından kabul edilebilir sınır değerlerinin üzerinde ve yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Çıktı kontrolü en yüksek yüklenme katsayıları ile geçerliliği en yüksek değişken olarak dikkati çekerken, kişisel kontrol bu alanda en düşük katsayılara sahip olmasına rağmen, genel kabul değeri olan %40-50 limitlerinin çok üstünde olmasından dolayı anlamlı sonuçlar sağlamıştır. Değişkenlere ait güvenilirlik değerleri dikkate alındığında ise, genel olarak tüm değişkenlerin %60 olan kabul sınırının üstünde olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgulara göre çalışma sonucunda toplanan verilerin ve bunlardan elde edilecek değişkenlerin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir.

Korelasyon değerleri incelendiğinde, ilk olarak resmi ve resmi olmayan kontrol değişkenleri arasındaki anlamlı korelasyonlar göze çarpmaktadır. Bu durum, Anthony (1988) tarafından ileri sürülen resmi kontrollerin resmi olmayan kontrolleri etkilediği savını destekler niteliktedir. İkinci olarak kontrol değişkenleri ile öğrenme odaklılık ve performans odaklılık olarak ele alınan çalışan yönelimleri arasındaki anlamlı ilişkiler dikkat çekmektedir. Öyle ki, çalışanların öğrenme odaklılığı ve performans odaklılıkları süreç kontrolü ile %37,5 ve %47,8 gibi yüksek ilişkiye sahipken, çıktı kontrolü ile %13,1 ve %4,2 gibi nispeten düşük değerler paylaşmaktadır. Benzer yüksek ilişkiler

sosyal ve kişisel kontrol değişkenleri için de geçerlidir. Bu durum davranış performansında da benzer şekilde kendini tekrarlamaktadır. Korelasyon sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, resmi ve resmi olmayan kontrollerin hem çalışanların öğrenme odaklılığı ve performans odaklılıkları ile hem de davranış performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

	Süreç Kontrolü	Çıktı Kontrolü	Sosyal Kontrol	Kişisel Kontrol	Öğrenme Odaklılık	Performans Odaklılık	Davranış Performansı	Cronbach's α (alfa)
SK1	0,768	0,019	0,132	0,119	0,206	0,107	0,094	0,815
SK2	0,789	0,078	0,146	0,031	0,132	0,134	0,154	
SK3	0,741	0,050	0,111	0,134	0,068	0,061	0,057	
SK4	0,729	0,035	0,186	0,031	0,128	0,079	0,144	
CK1	-0,024	0,833	0,047	-0,011	0,105	0,012	-0,008	0,886
CK2	0,014	0,870	0,033	-0,019	-0,009	0,001	0,062	
CK3	0,044	0,827	0,067	0,038	-0,005	0,016	0,007	
CK4	0,089	0,804	0,088	0,000	-0,002	-0,027	-0,010	
CK5	0,051	0,802	0,110	0,088	-0,018	0,022	0,072	
SO1	0,137	0,105	0,746	0,046	0,144	0,020	0,143	0,832
SO2	0,129	0,058	0,630	0,245	0,033	-0,004	0,070	
SO3	0,059	0,079	0,822	0,105	0,089	0,022	0,124	
SO4	0,126	0,078	0,754	0,089	0,144	0,085	0,142	
SO5	0,186	0,061	0,676	0,285	-0,013	0,138	0,086	
KK1	0,119	-0,003	0,156	0,698	0,030	0,168	0,123	0,662
KK2	0,113	0,037	0,119	0,686	0,307	-0,065	0,093	
KK3	0,035	-0,005	0,143	0,652	-0,035	0,189	0,056	
KK4	0,058	0,081	0,298	0,571	0,211	0,025	0,081	
OO1	0,106	0,052	0,055	0,076	0,706	0,164	0,180	0,779
OO2	0,053	0,042	0,081	0,111	0,759	0,192	0,178	
OO3	0,171	-0,033	0,086	0,069	0,689	0,033	0,066	
OO4	0,129	-0,004	0,100	0,089	0,730	0,101	0,062	
PO1	0,108	0,054	0,196	0,079	0,449	0,549	0,170	0,749
PO2	0,108	0,018	0,103	0,024	0,286	0,760	0,144	
PO3	0,006	0,018	0,020	0,102	0,173	0,772	0,107	
PO4	0,247	-0,047	0,003	0,180	-0,036	0,664	0,112	
P1	0,161	0,038	0,229	0,115	0,061	0,160	0,616	0,843
P2	0,098	0,060	0,030	0,076	0,274	0,089	0,711	
P3	0,049	0,024	0,097	0,063	0,079	-0,004	0,795	
P4	0,125	0,006	0,077	0,028	0,044	0,010	0,788	
P5	0,032	-0,021	0,085	0,052	0,040	0,118	0,748	
P6	0,047	0,038	0,085	0,066	0,114	0,134	0,676	

Tablo 2. Değişkenlere Ait Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Süreç Kontrolü	Çıktı Kontrolü	Sosyal Kontrol	Kişisel Kontrol	Öğrenme Odaklılık	Performans Odaklılık	Ort.	Std. Sapma
Süreç Kontrolü	1.000						4,242	0,602
Çıktı Kontrolü	0.075	1.000					3,453	0,670
Sosyal Kontrol	0.376	0.213	1.000				4,064	0,666
Kişisel Kontrol	0.396	0.078	0.364	1.000			3,878	0,713
Öğrenme Odaklılık	0.375	0.131	0.450	0.346	1.000		4,421	0,556
Performans Odaklılık	0.478	0.042	0.293	0.409	0.364	1.000	4,122	0,680
Davranış Performansı	0.400	0.065	0.579	0.370	0.445	0.436	4,287	0,509

İleri sürülen model ve hipotezlerin test edilmesi yani resmi ve resmi olmayan kontrol değişkenlerinin çalışanların öğrenme odaklılık ve performans odaklılıkları ve bunlar aracılığı ile ya da doğrudan davranış performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılması amacıyla yapısal denklem analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te ayrıntıları

sunulan analiz sonucunda araştırma modeline ilişkin ilk aşama uyum istatistikleri (GFI=0.85, NFI=0.81, CFI = 0.86, $\chi^2=1518$, df=446, P=0.000, RMSEA=0.066) Segars ve Grover (1993)'in kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde veya bu kıstaslara çok yakındır.

Bu açıdan Mac Callum ve Austin (2000)'in işaret ettiği gibi değişkenlerin yapısal geçerliliği daha önce faktör analizi ile de doğrulandığı için, modele ilişkin diğer değerlendirmeler yapılabilir.

Model testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çıktı kontrolünün diğer değişkenler üzerinde beklenen etkilerinden sadece sosyal kontrole olan etkisinin model açısından anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlenmektedir. Çıktı kontrolünün diğer değişkenlere olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kohli, Shervani ve Challagalla (1998) uygulamalı çalışmalarında, çıktı kontrolünün öğrenme odaklılık ve performans odaklılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada elde edilen sonuç, uygulama örneklemini açısından bu bulguları desteklememekte ve çıktı kontrolünün uzun vadeli davranışsal etkisinin görülmediğini ancak sosyal kontrol üzerinde belirlenen hedeflere ulaşamama halinde, ait olunan sosyal grup tarafından gösterilecek tepkilerde olduğu gibi kişinin içinde bulunduğu grubun hedeflerinden etkilenmesi bağlamında bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan çıktı kontrolü davranış performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Süreç kontrolü ise tüm değişkenler üzerinde farklı düzeylerde de olsa pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum çıktılar yerine yapılan iş ve yerine getirilen süreçlerin ön planda olduğu süreç kontrolünün, çalışanın uzun vadeli öğrenme ve kısa vadeli performans yönelimlerini ve bunlara bağlı davranış performansını, hem bu değişkenler üzerinden hem de doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3. Araştırma Modeli Test Sonuçları

İlişkiler		Hipotez	Standart Parametre Tahmini β_i	t Değeri	Anlamlılık P	R ²	Test Sonucu
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken						
Sosyal Kontrol	⇒	Süreç Kontrolü	0,43	8,25	0,00	0,23	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	0,16	3,46	0,00		Kabul
Kişisel Kontrol	⇒	Süreç Kontrolü	0,18	3,10	0,00	0,40	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	-0,02	-0,49	0,62		Red
	⇒	Sosyal Kontrol	0,54	7,69	0,00		Kabul
Öğrenme Odaklılık	⇒	Süreç Kontrolü	0,21	4,39	0,00	0,44	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	0,02	0,52	0,60		Red
	⇒	Sosyal Kontrol	0,39	6,11	0,00		Kabul
	⇒	Kişisel Kontrol	0,20	3,12	0,00		Kabul
Performans Odaklılık	⇒	Süreç Kontrolü	0,26	4,37	0,00	0,32	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	0,015	0,32	0,74		Red
	⇒	Sosyal Kontrol	-0,011	-0,15	0,88		Red
	⇒	Kişisel Kontrol	0,41	5,10	0,00		Kabul
Davranış Performansı	⇒	Süreç Kontrolü	0,17	3,17	0,00	0,62	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	-0,014	-0,35	0,72		Red
	⇒	Öğrenme Odaklılık	0,16	3,42	0,00		Kabul
	⇒	Performans Odaklılık	0,62	8,80	0,00		Kabul

Uyum İndeksleri: GFI=0.85, NFI=0.81, NNFI=0.84, CFI = 0.86, $\chi^2=1518$, df=446, P=0.000, RMSEA=0.066

Bulgular arasında dikkat çeken bir diğer husus ise, sosyal kontrol değişkeninin performans odaklılık üzerinde beklenen etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmayışıdır. Bu bulgu resmi olmayan ve daha çok grup hedeflerine dayalı sosyal kontrol algısının, çalışanın performans odaklılığını belirlemesinde doğrudan etkili olmadığını göstermektedir.

Ancak sosyal kontrol ve öğrenme odaklılık arasındaki 0,39 standart değerdeki anlamlı ve yüksek ilişki düzeyi ve öğrenme odaklılık ile performans odaklılık arasındaki %36,4 ortak değişkenlik, sosyal kontrol ile performans odaklılık arasında, öğrenme odaklılık aracılığı ile olabilecek dolaylı etkileşime işaret etmektedir. Bu durum, kişisel kontrolün davranış performansı ile olan %37'lik ortak değişkenliğinde de kendini göstermektedir. Çalışanların kendilerine bildirilen şirket hedeflerine paralel kişisel hedefler belirleyerek harekete geçmeleri, davranışlarını bu hedefleri başaracak şekilde yönlendirmelerini beraberinde getirir. Bunun doğal bir sonucu olarak kişisel kontrolün davranışsal performans üzerinde doğrudan bir belirleyici olması beklenir. Çünkü davranış performansının temel mantığı, çalışanların yerine getirdikleri faaliyetler üzerinde bunların çıktılarını kıyasla daha fazla kontrol uygulamaları yer alır. Bu nedenle çalışanların kişisel kontrol algıları geliştirecekleri davranışları yönlendirerek, bunlara dayalı performans sonuçları üzerinde doğrudan etkiye sahip olurlar. Bu bağlamda kişisel kontrolün (H18) çalışanların davranış performansını pozitif yönde etkilemesi beklenir.

Bulgular ışığında ve hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla istatistiksel olarak anlamsız ilişkilerin modelden çıkarılması ve kişisel kontrolün doğrudan etkisinin ilave edilmesi ile araştırma modeli yeniden düzenlenerek test edildiğinde Tablo 4'te verilen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Yeniden Düzenlenmiş Araştırma Modeline Ait Test Sonuçları

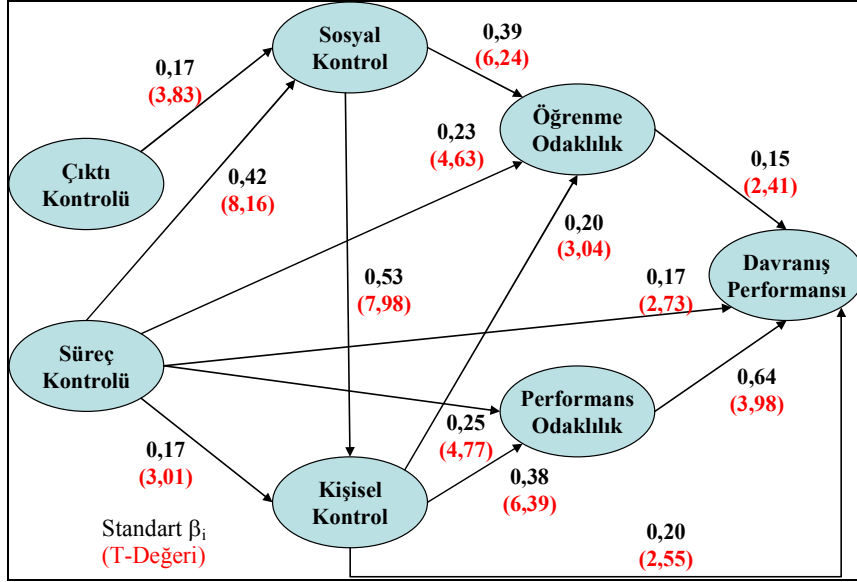
İlişkiler		Bağımsız Değişken	Hipotez	Standart Parametre Tahmini β_i	T Değeri	Anlamlılık P*	R ²	Test Sonucu
Bağımlı Değişken								
Sosyal Kontrol	⇒	Süreç Kontrolü	H ₁	0,42	8,16	0,00	0,23	Kabul
	⇒	Çıktı Kontrolü	H ₅	0,17	3,83	0,00		Kabul
Kişisel Kontrol	⇒	Süreç Kontrolü	H ₂	0,17	3,01	0,00	0,40	Kabul
	⇒	Sosyal Kontrol	H ₉	0,53	7,98	0,00		Kabul
Öğrenme Odaklılık	⇒	Süreç Kontrolü	H ₃	0,23	4,63	0,00	0,46	Kabul
	⇒	Sosyal Kontrol	H ₁₀	0,39	6,24	0,00		Kabul
	⇒	Kişisel Kontrol	H ₁₂	0,20	3,04	0,00		Kabul
Performans Odaklılık	⇒	Süreç Kontrolü	H ₄	0,25	4,77	0,00	0,30	Kabul
	⇒	Kişisel Kontrol	H ₁₃	0,38	6,39	0,00		Kabul
Davranış Performansı	⇒	Süreç Kontrolü	H ₁₄	0,17	2,73	0,00	0,87	Kabul
	⇒	Öğrenme Odaklılık	H ₁₆	0,15	2,41	0,01		Kabul
	⇒	Performans Odaklılık	H ₁₇	0,64	3,98	0,00		Kabul
	⇒	Kişisel Kontrol	H ₁₈	0,20	2,55	0,01		Kabul

* P<=0,01 düzeyinde anlamlıdır.
Uyum İndeksleri: GFI=0.89, NFI=0.87, NNFI=0.91, CFI = 0.92, $\chi^2=1051$, df=437, P=0.000, RMSEA=0.05

Yeniden düzenlenen modelin uyum istatistiklerinden de açıkça görüldüğü gibi modelde istatistiksel olarak anlamlı bir uyum iyileşmesi sağlanmıştır. Uyum istatistiklerinde GFI 0,85'den 0,89'a; NFI 0,80'den 0,87'ye; CFI 0,85'den 0,92'ye yükselmiş χ^2 1614'ten 1051'e; RMSEA 0,068'den 0,05'e düşmüştür. Bu durum

düzeltilmiş modelin uyumunun daha uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, kontrol değişkenlerinin önceki modelde kabul edilen hipotezlere paralel olarak anlamlı ve pozitif etkilerinin korunduğu, hatta açıklayıcılıklarında artışlar olduğu göze çarpmaktadır (Şekil 2).

Şekil 2. Kabul edilen hipotezler ve değişkenler arası ilişkiler.



Öyle ki, nihai bağımlı değişken olarak modelde yer alan davranış performansındaki toplam değişkenliğin %87'sinin açıklanıyor olması, anlamlı ve önemli bir bulgudur. Çalışanların davranış performansı üzerinde etkili olan değişkenlerin arasında kişisel kontrolün doğrudan etkisi de yer almaktadır. 0,20 standart etki düzeyine sahip kişisel kontrol, davranış performansını, süreç kontrolü, öğrenme odaklılık ve performans odaklılık gibi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Davranış performansına olan etkileri açısından en yüksek etki düzeyi 0,64 standart değer ile performans odaklılığa aittir. Bu, performans odaklılığa sahip bireylerin, öğrenme odaklılığa sahip olanlara göre kontrolün beklenen etkilerini davranış performanslarına daha şiddetli yansıtıklarına işaret etmektedir.

Değişkenler arası ilişkiler dolaylı etkileri açısından değerlendirildiğinde, davranış performansının süreç kontrolünden dolaylı etkiler açısından da oldukça etkilendiği görülmektedir. Öyle ki, süreç kontrolünün öğrenme odaklılığa olan etkisi nedeni ile 0,079 ($0,53 \times 0,15$), performans odaklılığa olan etkisi nedeni ile ise 0,16 ($0,25 \times 0,64$) standart etki düzeyinde bir dolaylı etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Süreç kontrolü, bunların yanı sıra resmi olmayan kontrol değişkenlerini etkileyerek de gerek öğrenme odaklılık ve performans odaklılık, gerekse davranış performansı üzerinde dolaylı etkiler doğurmaktadır. Çıktı kontrolü ise, süreç kontrolü ile kıyaslandığında düşük düzeyde dolaylı etkilere sahiptir. Bu etkiler çıktı kontrolünün sosyal kontrol değişkenine olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Bulgular dikkate alındığında ön plana çıkan diğer önemli değişkenler ise, resmi olmayan kontrol değişkenleridir. Özellikle kişisel kontrol değişkeninin davranış performansı üzerinde direkt etkisinin yanı sıra öğrenme odaklılık ve performans odaklılığa olan etkileri nedeni ile sırası ile 0,03 ($0,20 \times 0,15$) ve 0,243 ($0,38 \times 0,64$) standart değerde dolaylı etkiye sahiptir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada resmi ve resmi olmayan kontrol değişkenlerinden oluşan yönetim kontrolünün çalışanların öğrenme odaklılığı ve performans odaklılığı ile davranış performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Uygulanan kontrol şeklinin çalışan davranışına olan etkilerinin anlaşılması, istenen sonucun elde edilmesi için izlenecek yolun belirlenmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede elde edilen bulgular, tıbbi ilaç sektöründeki satış mümessillerini esas alan örnekleme aşağıdaki sonuçların ön plana çıktığını göstermektedir.

Resmi kontrol şekilleri olan süreç kontrolü ve çıktı kontrolü esas alındığında, süreç kontrolünün çıktı kontrolüne göre, gerek çalışanın öğrenme ve performans odaklılığı ile gerekse davranış performansı açısından çok daha etkin olduğunu göstermektedir. Çalışan algıları açısından süreç kontrolü resmi olmayan kontroller, öğrenme odaklılık ve performans odaklılık ile davranış performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkilere sahipken, çıktı kontrolü sadece grup davranışına dönük sosyal kontrol algısını pozitif olarak etkilemekte ve davranış performansına yansıyan dolaylı bir etki sergilemektedir. Bu durum, satış elemanı davranış performansında istenen yönde değişimin elde edilebilmesi için süreç kontrolünün diğer kontrol şekillerinden daha etkin bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Çıktı kontrolünün kısa vadeli performans yönelimi üzerinde etkisinin olmayışı göze çarpmaktadır. Ancak çıktı kontrolü de doğrudan bir davranış belirleyici olmasa da, satış elemanları açısından sosyal kontrolün oluşmasını sağlayan önemli bir değişkendir. Süreç kontrolüne ilişkin bu bulgu literatürde yer alan bazı çalışmaların bulgularıyla ortaktır.

Örneğin, Babakus, Cravens, Grant, Ingram ve LaForge (1996) Avustralyalı üst düzey yöneticiler (n=58) ve satış yöneticilerini (n=146) içeren çalışmalarında, satış yöneticisi örnekleminde süreç kontrolünün, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilediğini buna karşılık üst düzey yönetici örnekleminde iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Piercy, Cravens ve Morgan (1999) İngiliz satış yöneticilerinde (n=144) süreç kontrolünün, satış bölgesi tasarımı, satış elemanı davranış ve çıktı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Baldauf, Cravens ve Piercy (2001a) Avusturyalı (n=79) ve İngiliz (n=70) üst düzey satış yöneticilerini esas alan araştırmalarında, yalnızca Avusturya örnekleminde süreç kontrolünün satış elemanı davranış performansı üzerinde doğrudan pozitif yönde etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer bir çalışmada Baldauf, Cravens ve Piercy (2001b) yine Avusturyalı (n=159) ve İngiliz (n=142) satış yöneticilerinde süreç kontrolünün iç motivasyon gibi satış elemanı nitelikleri, satış elemanı çıktı performansı, satış elemanı davranış performansı ve satış örgütü etkinliği üzerinde pozitif etkilerinin bulunduğunu bildirmişlerdir. Çalışmanın bulguları karşılaştırıldığında, İngiltere ve Avusturya örneklemleri arasında benzerlikler bulunmaktadır. Baldauf ve Cravens 2002 yılındaki çalışmalarında Avusturyalı satış yöneticileri açısından (n=159) süreç kontrolünün, satış bölge tasarımı, iç motivasyon, profesyonel yeterlik, satış elemanı davranış performansı ve satış örgütü etkinliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Rouzies ve Macquin (2002) Avrupalı satış elemanlarını ele alan çalışmada (n=232) süreç kontrolünün, satış elemanının davranışlarını pozitif yönde etkilediği raporlanmıştır.

Piercy, Low ve Cravens (2004b) ise gelişmekte olan ülke örnekleminde oluşan ve satış yöneticilerini kapsayan çalışmalarında (Yunanistan, n=120), (Hindistan,

n=107), (Malezya, n=125) daha yüksek düzeydeki süreç kontrolünün, Yunanistan'da daha fazla davranış performansı ile ilişkili olduğu, bununla birlikte teşvikli ödeme ve bölge tasarımı performansını etkilemediği belirtilmiştir.

Buna karşın Oliver ve Anderson (1994) ABD üreticilerinin satış temsilcileri (n=347) açısından süreç kontrolünün, satış elemanının becerileri, duygusal ve motivasyonel durumlarını pozitif etkilerken satış stratejileri ve performans çıktılarını etkilemediğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan (1993) da ABD'li üst düzey pazarlama yöneticileri (n=379) için bürokratik, klan, düşük ve yüksek kontrol değişkenleri ile iş performansı arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığını bildirmişlerdir.

Konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar dikkate alındığında süreç kontrolünün performans üzerindeki etkisinin çoğunluk çalışmada ortaya konmasına rağmen bu durumun ABD örneklemini için geçerli olmadığı gözlenmektedir. Bu açıdan Türkiye örneklemini olarak değerlendirilebilecek bu çalışmanın süreç kontrolünün etkileri açısından Avrupa, Avustralya ve gelişmekte olan ülkelerle benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Sosyal ve kişisel kontrolden oluşan resmi olmayan kontrol türleri dikkate alındığında ise, kişisel kontrol değişkeninin çalışanın davranış performansı üzerinde doğrudan bir etki gösterdiği göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, kişisel kontrolün gerek öğrenme odaklılığı, gerekse performans odaklılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle, kişisel kontrolün davranış performansı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, önemli ve anlamlı dolaylı etkilerinin de olduğu gözlenmiştir. Sosyal kontrolün ise davranış performansına yansıyan doğrudan bir etkisi görülmezken, gerek öğrenme odaklılık gibi uzun ve gerekse kişisel kontrol üzerindeki olumlu etkisi nedeni ile performans odaklılığa yansıyan dolaylı kısa vadeli etkileri nedeni ile davranış performansını dolaylı olarak pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Lusch ve Jaworski (1991), ABD'li perakende satış mağazası yöneticileri (n=182) üzerinde yaptıkları çalışmada resmi ve resmi olmayan kontrol mekanizmalarının, yönetici performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunmadığını, ancak resmi olmayan kontrollerin yönetici performansı ile dolaylı olarak bağlantılı olduğunu raporlamışlardır. Buna ilave olarak Jaworski ve MacInnis (1989), ABD üst düzey pazarlama yöneticilerinin (n=379) performansına dayalı dokümantasyonun, çıktı performansı ve kişisel kontrol ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve kişisel kontrolün fonksiyonel olmayan davranışı azalttığını bildirmişlerdir. Agarwal ve Ramaswami (1993), ABD'li pazarlama profesyonelleri (n=300) için çıktı ve süreç kontrolünün performansına dayalı dokümantasyon ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, kişisel ve sosyal kontrolün ise, fonksiyonel olmayan davranışı azalttığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Lusch, Boyt ve Schuler (1996), ABD Sağlık Organizasyonu çalışanları (n=2239) açısından sosyal kontrollere daha fazla maruz olan çalışanların, daha yüksek düzeylerde sosyalleştiğini bildirmektedirler.

Sonuçlar karşılaştırıldığında sosyal kontrolün önemli dolaylı etkilerinin varlığının ortak bir payda olduğu görülmektedir. Resmi olmayan kontrol biçimlerini içeren literatürdeki çalışmalarda elde edilmiş bulgulara ilave olarak bu çalışmada görülmektedir ki, resmi olmayan kontrol değişkeni olan kişisel kontrol, davranış performansını doğrudan ve dolaylı etkileyen önemli bir belirleyicidir. Yani çalışan davranışında istenen performans yöneliminin yaratılmasında süreç kontrolü ile uyumlu bir şekilde kullanılacak kişisel kontrol, istenen davranış sonucunun elde edilmesinde belirleyici konumdadır.

Yönetmel açıdan istenen davranış sonucunun elde edilmesinde ya da öğrenme odaklılık ve performans odaklılığın oluşturulmasında, resmi kontroller kadar resmi olmayan kontrollerin de önemli olduğu görülmektedir. Özellikle süreç kontrolü ile uyumlu sosyal kontrol ve kişisel kontrol algılarının gelişmesini sağlayacak örgütsel koşulların oluşmasının sağlanması, kontrol sistemi ile elde edilmek istenen davranış çıktılarının sağlanmasını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

Örnekleme dahil olan tıbbi ilaç mümessilleri algıları dikkate alındığında gerek performans odaklılık ve gerekse öğrenme odaklılık sergileyen bireylerin her ikisinin de, bu yönelimlerinde süreç kontrolünün etkili olduğu görülmektedir. Süreç kontrolü arttıkça çalışanların öğrenme odaklılığı ve performans odaklılığında artış olduğu ve bunun da davranış performansına yansıdığı anlaşılmaktadır. Ayrıca çıktı kontrolündeki artışın sosyal kontrolü tetiklediği ve bunun da uzun vadeli iş yönelimi olan öğrenme odaklılığı ve bunun sonucunda da davranış performansını etkilediği görülmektedir.

İşe ilişkin öğrenme odaklı ve performans odaklı yönelimlerin davranış performansı üzerinde doğrudan etkisi çalışanların kısa ve uzun vadeli yönelimlerinin her ikisinin de davranış performansına yansıdığı ortaya koymaktadır. Ancak etki şiddetleri dikkate alındığında kısa vadeli performans odaklılığın uzun vadeli öğrenme odaklılıktan daha şiddetli bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durum sonuç odaklı performans yönelimli bireylerin yeteneklerini geliştirmeye ve denemelerden öğrenmeye odaklı bireylere göre daha yüksek düzeyde örgüt hedeflerine uygun davranışlar sergilemeye çalıştıklarına işaret etmektedir.

Yönetim kontrolü konusu, son yıllarda önemli düzeyde ilgi görmesine rağmen, bu ilginin büyük bir bölümü yönetim kontrolü kullanımının sonuçları üzerine odaklanmıştır. Yönetim kontrolünde az ilgi gören konulardan birisi, yönetim kontrol sistemlerinin olası öncülleridir. Yönetim kontrolüne ilişkin yapılacak çalışmalarda, yönetim kontrol sistemi seçimini etkileyebilecek olası çevresel, örgütsel, kişisel, yönetsel ve diğer değişkenlerin dikkate alınması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1993). Marketing Controls and Employee Responses: The Moderating Role of Task Characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 293- 306.
- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior- Based versus Outcome- Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76- 88.
- ANKEM, <http://www.ankemdernegi.org.tr/ankemjournalpdf/ankem22ek2111116.pdf>, (Erişim Tarihi: 18/11/2009).
- Anthony, R. (1988). *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. & LaForge, R.W. (1996). Investigating the Relationships among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345- 363.
- Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367- 1388.

- Baldauf, A., Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (2001a). Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI(2), 109- 122.
- Baldauf, A., Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (2001b). Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations. *International Marketing Review*, 18(5), 474- 508.
- Barker, A. T. (1999). Benchmarks of Successful Salesforce Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(2), 95- 104.
- Behrman, D. N. & Perreault, W.D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355- 370.
- Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (January), 89- 105.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta- Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103- 118.
- Coad, A. F. (1999). Some Survey Evidence on the Learning and Performance Orientations of Management Accountants. *Management Accounting Research*, 10, 109- 135.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57 (October), 47- 59.
- DPT, (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı İlaç Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara, <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/ilac/oik694.pdf>, (Erişim Tarihi: 26.04.2009).
- Drury, C. (2000). *Management and Cost Accounting*. 5th Edition, USA: Thomson Learning.
- Dweck, C.S. & Leggeet, E.L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality, *Psychological Review*, 95, 256- 273.
- Gürsoy, C.T. (1999). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Thirteenth Edition, New Jersey: Pearson Int. Edu.
- İEİS, İlaç Pazarı/Tüketim, http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, (Erişim Tarihi: 04/06/2010).
- İEİS, İstihdam, http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=217&menuk=12, (Erişim Tarihi: 04/06/2010).
- İEİS, Üretim, http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12, (Erişim Tarihi: 04/06/2010).
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52 (July), 23- 39.

- Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 406-419.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V. & Krishnan, H. S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57 (January), 57- 69.
- Kohli, A. K, Tasadduq, S. A. & Goutam, C. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 263- 274.
- Lusch, R. F. & Jaworski, B. J. (1991). Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance. *Journal of Retailing*, 67(4), 397- 419.
- Lusch, R. F., Boyt, T. & Schuler, D. (1996). Employees as Customers: The Role of Social Controls and Employee Socialization in Developing Patronage. *Journal of Business Research*, 35(3), 179- 187.
- MacCallum, R. C. & Austin, J.T. (2000). Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 201- 226.
- Merchant, K. A. (1988). Progressing toward a Theory of Marketing Control: A Comment. *Journal of Marketing*, 52 (July), 40- 44.
- Mia, L. & Clarke, B. (1999). Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance. *Management Accounting Research*, 10, 37-158.
- Oliver, R. & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of The Consequences of Behavior-and Outcome- Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58, 53- 67.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (September), 833- 847.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Morgan, N. A. (1999). Relationship Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. *British Journal of Marketing*, 10, 95- 111.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Morgan, N. A. (1996). Salesforce Performance and Behaviour- Based Management Processes in Business to Business Sales Organizations. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79- 100.
- Piercy, N. F., Low, G.S. & Cravens, D. W. (2004a). Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation- Based Control Strategies in Developing Countries. *Journal of International Marketing*, 12(3), 30- 57.
- Piercy, N. F., Low, G. S. & Cravens, D. W. (2004b). Examining the Effectiveness of Sales Management Control Practices in Developing Countries. *Journal of World Business*, 39, 255- 267.
- Ramaswami, S. N. (1996). Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates. *Journal of Marketing*, 60 (April), 105- 120.
- Rouzies, D. & Macquin, A. (2002). An Exploratory Investigation of the Impact of Culture on Sales Force Management Control Systems in Europe. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(1), 61- 72.

- Segars, A.H. & Grover, V. (1993). Re-Examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Conișletmetry Factor Analysis. MIS Quarterly, December, 517- 525.
- Sisaye, S. (2005). Management Control Systems and Organizational Development: New Directions for Managing Work Teams. Leadership & Organization Development Journal, 26(1), 51- 61.
- Stathakopoulos, V. (1996). Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories. The Journal of Personal Selling and Sales Management, 16(2), 1- 12.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. Journal of Marketing, 58 (July), 39- 52.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. Journal of Marketing, 45 (Winter), 85- 103.