

**İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal
Bağlılık Arasındaki İlişki:
İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz**

*Relationship between Human Resource Practices and
Affective Commitment: An Analysis on Sales Forces in
Medical Firms*

İsa İpçioğlu

Yrd.Doç. Dr./ Assist. Prof., Bilecik Üniversitesi

Gürhan Uysal

Yrd.Doç. Dr./ Assist. Prof., Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3, Page: 131-148
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0114.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=370&cilt=11&sayi=3&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=370&vol=11&num=3&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

İsa İpçioğlu, isaipcioglu@yahoo.com

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0114.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
None of the contents published can't be used without being cited.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz

Relationship between Human Resource Practices and Affective Commitment: An Analysis on Sales Forces in Medical Firms

İsa İpçioğlu

Yrd.Doç. Dr./ Assist. Prof., Bilecik Üniversitesi

Gürhan Uysal

Yrd.Doç. Dr./ Assist. Prof., Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın temel amacı; insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında satış gücü üzerinde nasıl bir ilişki olduğunu ve etkisini incelemektir. İşe alma, eğitim, performans değerlendirme ve ücretleme insan kaynakları uygulamaları olarak çalışmada dikkate alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, insan kaynakları uygulamalarının ilaç firmalarının satışgücü elemanlarında kısmen duygusal bağlılık geliştirdiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın bir alt amacı olarak ise insan kaynakları uygulamalarının firmanın satış gücü elemanları üzerinde cinsiyet, yaş, gelir ve firmanın personel sayısı bakımından farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmektir. Yapılan t testi ve one-way ANOVA testi sonuçlarına göre sadece performans değerlendirme uygulamasında firmaların personel sayısı bakımından farklılıklar vardır. Bu sonuçlar satış gücü elemanlarının insan kaynakları uygulamalarını aynı şekilde algıladığını göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: İnsan kaynakları uygulamaları, Duygusal bağlılık, İlaç firmaları, Satış gücü

Abstract

The aim of this study is to explore relation between human resource (HR) practices and affective commitment and to determine how HR practices affect on affective commitment of sales forces in medical firms. HR practices include staffing, training, performance appraisal and wage. The results of this study highlight that HR practices partly generate affective commitment for sales forces in medical firms. Another aim of this study is to determine the variance between sales force demography to understand their perceptions about HR practices in medical firms. One-way ANOVA show there is only difference between employees of firms on performance appraisal. The results of study also highlight sales forces in medical firms have perceived HR practices in the same way.

Keywords: HR Practices, Affective Commitment, Medical Firms, Sales force

1. Giriş

2020 yılında, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu E7 ülkelerinin (Brezilya, Çin, Hindistan, Endonezya, Meksika ve Rusya) dünya genelinde piyasaya sunulan her beş ilaçtan birinin alıcısı konumunda olması beklenmektedir. Türkiye ilaç pazarında beklenen bu büyüme karşısında ilaç mümessilleri, pazar payını ve rekabet gücünü artırmak isteyen ilaç firmaları için önem kazanmaktadır. Çünkü Ar-Ge'de geliştirilen ürün ve bilgilerin sektöre ulaştırılması tıbbi satış mümessilleri (ilaç mümessilleri) aracılığı ile olmaktadır (Alpkökin, 2008: 11). Tıbbi satış mümessilleri veya temsilcileri meslek standartları komisyonuna göre "kendi başına ve belirli bir süre içerisinde, ilaç tanıtımı ve satışını gerçekleştirmek amacıyla doktor ziyareti, eczane ziyareti, grup aktivitesi, ilaç alım ihalelerinin takibini yapma ve diğer firma faaliyetlerini takip etme bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişiler" olarak tanımlanmaktadır (Şeref, 2005a).

İlaç endüstrisinde ürünler arası farklılıkların giderek azalması ve ürün çeşitliliğinin artması rekabetin yönünü tanıtıma ve satışa yönlendirmiştir. Bu bağlamda tıbbi satış mümessillerinin sahip oldukları bilgi, beceri, algı düzeyi ve mesleki bakış açıları, ürettikleri hizmetin kalitesini ve gerçekleştirmesi gereken satış hedeflerinin başarısını belirlemektedir (tibbimumessil.com, 2006, 2007). İlaç firmalarında en fazla pozisyon olan tıbbi satış mümessillerinin işe alma ve seçme, eğitim, performans değerlendirme ve ücretleme gibi uygulamalarla istenen niteliklere sahip olması ve beklenen başarıyı elde edebilmesinde en önemli sorumluluk ise insan kaynakları bölümüne aittir.

Tıbbi satış mümessillerinin kariyerine firmada devam etme isteği içinde olması örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi ile sonuçlanmaktadır. Kendi bireysel hedeflerine ulaşma isteğinin örgütsel amaçlarla bütünleşmesi, ilaç mümessillerinin işte beklenen çaba ve performansı göstermesine neden olmaktadır. Bununla birlikte ilaç en-

düstrisinde tıbbi satış mümessillerinde turnover (işe giriş-çıkış) oranı çok yüksektir (Akduman, 2008). Özellikle İnsan kaynakları yönetiminin görevi bu noktada ilaç mümessillerinin kariyerine örgütte devam etmesini sağlamak ve bu amaçla duygusal bağlılık geliştirmek olmaktadır. Duygusal bağlılık mesleki hedeflere ulaşmada örgütün çalışana yardımcı olması (Maier ve Brunstein, 2001) ve bunun sonucu çalışan ile örgüt arasında gelişen duygusal oluşumdur (Witt ve diğ., 2001: 505). Böylece çalışanlar isteyerek kendi arzuları ile örgütte çalışmaya devam ederler. İnsan kaynakları yönetimi işe alma, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme ve kariyer planlama gibi uygulamalarla çalışanlarda kariyer hedefleri konusunda firmanın kendisine yardımcı olduğu duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışma insan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi, büyüyen ilaç pazarında önemi artan tıbbi satış mümessilleri üzerine inceleme amacı taşımaktadır.

2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi ve Hipotezler

İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışan insan kaynaklarını direkt olarak etkileyen tüm yönetim karar ve uygulamalarını kapsamaktadır (Shahnawaz, 2006:171). İnsan kaynaklarının evrensel amaçlarından bir tanesi örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktır (Bayraktaroğlu, 2006:9). Bu amacı gerçekleştirmede de örgütte farklı seviyelerde görev ve sorumlulukları sahip insan kaynakları ile ilgili planlama, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, insan kaynağını eğitime, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ve ücretleme gibi faaliyetleri yerine getirmek insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır (Aldemir ve diğ., 2001:21).

Bu çalışmada ise, duygusal bağlılık gelişimi bakımından insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme uygulamaları ele alınmıştır. İşe alma ve seçme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme

uygulamalarının seçilmesi ve analiz edilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Birinci olarak, bu uygulamalar çalışan performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Etkili bir işe alma ve seçme süreci ile nitelik ve hedefleri örgütteki görevlerle uyumlu doğru kişi işe alınmaktadır. Doğru kişi mesleğin gereklerini yerine getirme konumundadır. Eğitim ile çalışanın sahip olduğu nitelikler (bilgi, beceri, yetenek, tecrübe) geliştirilmekte, bu işteki performansı artırmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde ise işte gösterilen performans firma tarafından dikkate alınmaktadır. Doğru ücretleme çalışanın işyerinde sarfettiği çaba ve performansın karşılığı olmaktadır. Çalışanlar böylece, kariyer basamaklarında ilerleme, terfi, iş güvencesi ve ücret gibi mesleki hedefleri ile uyumlu kariyer olanaklarına sahip olmaktadır. İkinci olarak, işe alma ve seçme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme diğer insan kaynakları uygulamaları ile karşılaştırmalı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme hedeflerine ulaşma bakımından daha yüksek öneme sahiptir.

Bir örgütte insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Buna göre, örgütler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları yardımıyla çalışanların bağlılığını artırabilir (Sabuncuoğlu, 2007:615). Örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel amaçları paylaşması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi, istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürme azminde olmasıdır (Porter ve diğ., 1974, Reichers, 1985: 468). Randall ve O'Driscoll (1997), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütle kurduğu duygusal bağ, çalışanın örgütle benzer değer ve hedeflere sahip olması, çalışanda örgütte çalışma isteği olması olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere özellikle çalışanın örgütsel bağlılığı sağlanmasında örgütle kurduğu duygusal bağ ön plana çıkmaktadır. Meyer ve Allen'in (1997: 11) genel kabul görmüş üç boyutlu örgüte bağlılık modelinde örgüte bağlılık boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre,

duygusal bağlılık çalışanların duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu; devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmamanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp üyeliğine devam etmesi; normatif bağlılık ise çalışanların örgüte karşı yükümlülük ve sorumluluğun olduğuna inanması ve örgütte kalmaya kendine bir görev göerek üyeliğine devam etmesi olarak tanımlanmıştır.

Duygusal bağlılık daha geniş bir biçimde mesleki hedeflere ulaşma konusunda örgütün çalışana yardımcı olması (Maier ve Brunstein, 2001) ve bunun sonucu çalışan ile örgüt arasında gelişen duygusal oluşum olarak tanımlanmaktadır (Witt ve diğ., 2001: 505). Duygusal bağlılık çalışanın kariyerini firmada kendi isteği ile sürdürmesini sağlamak ve duygusal bağlı çalışanları olan işletmeler olmayanlara göre daha olumlu tüketici tepkisi ile karşılaşmaktadırlar (Allen ve Grisaffe, 2001:230). Firmalar insan kaynakları bölümü aracılığı ile işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme uygulamalarıyla çalışanlara yatırım yapmaktadır. Bu yatırım çalışan ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmasına neden olmaktadır. Bu duygusal bağ çalışanın işyerinde örgütsel amaçlara erişme ve performans açısından istekli olması ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık türleri içinde (duygusal, devam, normatif) işletme hedefleri açısından en stratejik olanı duygusal bağlılık olmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın tanımında yer alan çalışanın örgütsel amaç ve değerler, çaba ve performans bakımından istekli olması en çok duygusal bağlı çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Devam bağlı çalışan her an işletmeden ayrılabilir, normatif bağlı çalışan ise dış kaynaklı bir etki ile örgüte kendisini borçlu hissettiğinden duygusal bağlı çalışanlar kadar istekli olmayabilirler.

İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesinde işe alma ve seçme aşamasında adaylar arasındaki bireysel farklılıklar güvenilir bir şekilde ortaya çıkarılmakta ve dikkate alınması çalışanlarda duygusal bağlılık oluşturmaktadır (Schneider, 1978: 282). Bireysel farklılıkları belirlemek amacıyla çalı-

şanın davranışları ve yetenekleri seçme sürecinde incelenmektedir (Hanisch ve Hulin, 1994: 768). Böylece adayın örgütsel amaç ve değerleri paylaşması ve kabul etmesi daha doğru anlaşılabilir (Kirnan ve diğ., 1989: 294). Bireyin örgüte duyduğu duygusal bağlılık örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. İşe alma ve seçme uygulamasında referans, iş ilanı, test ve mülakat teknikleri çalışan ve örgüt arasında amaç ve değer bütünleşmesini anlamada kullanılmalıdır. Referans kaynağı firmanın beklentilerini ve çalışanın bu beklentileri karşılama düzeyini bilmektedir (PriceWaterhouseCoopers, 2000: 22). İş ilanı örgütsel amaç ve beklentileri adaylara iletmektedir. Testlerde sorulan soruların iş ile ilgili olması ve sınavlarda başarılı olan çalışanların işte de başarılı olma şansını artırmaktadır (Ledvinka, 1979: 552). Mülakatta ise çalışanın özgeçmiş, test sonuçları ve kişiliğine ait tüm bilgiler örgütsel ihtiyaç ve beklentilere göre değerlendirilmelidir (Mayfield ve diğ., 1980: 727). Bu tekniklerin bir arada kullanılması ile işe alma ve seçme süreci sonunda örgütsel hedef ve beklentilere uygun doğru aday istihdam edilir. Çünkü çalışanın bilgi ve beceri, yeterlilik, kişilik ve değerleri ve bunların örgütsel kültür, değer, norm ve ihtiyaçlarla uyumu bu süreçte test edilmektedir (Adkins ve diğ., 1994: 606). Doğru kişi beklentileri karşıladığı için bireysel performansı artmakta, işi ve görevi ile uyumlu olduğu için beklenen işte beklenen çabayı göstermektedir. Bu çaba ve performans ise onu mesleki hedeflerine ulaştırmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında temel beceri eğitimi, işbaşı eğitimi, deneyim kazanma, koçluk, mentorluk ve yönetsel geliştirme faaliyetleri çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Huselid, 1995: 637; Cappelli, 2000: 19). Eğitim ve geliştirme ile bilgi ve becerisi artan, duygusal bağlılıkları ile algı ve davranışları örgütsel değerlerle uyum içinde olan çalışanlar işinin zorluklarını aşabilecek düzeye gelmektedirler (Brett ve VandeWalle, 1999: 863). Böylece daha yüksek ücret elde etmekte, işte ve istihdamda istikrarı yakalamaktadırlar (Lee ve Hsin, 2004: 364). Tutum

ve davranış değişimi sonucu oluşan bireysel gelişim örgütsel bağlılık davranışı ile sonuçlanır ve firmadan ayrılma düşüncesini azaltır (Clugston, 2000: 477). İşten ayrılma düşüncesi içinde olan çalışan duygusal olarak örgütten kopmaktadır. Duygusal olarak örgütten kopma, çalışanın yeteneklerini işine aktarmaması ile sonuçlanmakta ve verimliliğini azalmaktadır (Rogelberg ve diğ., 2000: 286). Bu nedenle bir eğitim programı ve içeriği çalışanın kişilik, değerleri, kimliği ve amaçlarına uygun olarak tasarlanmalı ve çalışanda tutum ve davranış değiştirmeyi hedeflemelidir (Brett ve VandeWalle, 1999: 863). Böylece eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007:615).

Performans değerlendirme çalışanların kişiliğini, iş başarısını ve gelişme potansiyelini anlamaya; dolayısıyla, çalışanların örgütsel amaçlara katkısını ölçmeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirme sonucu alınan yönetsel kararlar ise bir çeşit ödül niteliği taşımakta ve çalışanın bireysel hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sonucu alınan yönetsel kararlara örnek olarak maaş artışı ve terfi (Jawahar, 2001), işten çıkarma, transfer, ödül dağıtımı ve eğitim ihtiyacının saptanması gösterilebilir (Waldman ve diğ., 1990: 811). Örneğin performansa bağlı ücretleme örgütte denk ve adaletli ücretleme uygulandığı duygusu oluşturmaktadır (Heneman ve diğ., 1988: 745). Çalışanların duygu ve düşüncesi üzerindeki bu etkisinden dolayı performans değerlemede hangi bilgi kaynağının kullanılacağı doğru saptanmalıdır (Latham ve Wexley, 1977: 255). Çünkü değerlendirme kaynakları performans değerlemenin doğruluğu ve güvenilirliğini artırmaktadır. Üst değerlendirme, aynı seviyedeki iş arkadaşları değerlendirme, kendi kendini değerlendirme (Latham ve Wexley, 1981) ve müşteriler (Miller ve Cardy, 2000) performans değerlendirme en çok kullanılan bilgi kaynaklarıdır. Bu bilgi kaynaklarının doğru kullanımı ile çalışanlarda performans değerlemeye karşı güven oluşmaktadır (Keeping ve Levy, 2000: 709).

Çalışanların performansını adaletli değerlendiren örgüte karşı çalışanların duygusal bağlılığı gelişmektedir (Batt, 2002: 589). Özellikle örgütlerin üstün performans değerlendirme sürecini başarıyla yürütmesi ve çalışanın terfi olasılığını değerlemesi çalışanlarda duygusal bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Randall ve O'Driscoll, 1997: 607).

İnsan kaynakları uygulamalarından ücretleme "doğrudan veya dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir" (Aldemir ve diğ., 2001:324). Çalışanlar bu faaliyet ile denk ödüllendirme yürüten örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmektedirler (Batt, 2002, 598). Etkili bir ücretleme faaliyeti bireysel başarıları ödüllendirmektedir (Leana ve Van Buren III, 1999). Ödüllendirme geçmiş çabaları için çalışana bir teşekkür ve gelecek performansı teşvik etmede etkili bir araçtır (Kerr, 1999: 66). İnsan kaynakları bölümü, becerileri firma için önemli olan çalışanları seçmeli ve ödüllendirmelidir (Leana ve Van Buren III, 1999). Ödüllendirme ile çalışan örgütsel amaçlara katkısının karşılığını alması ve belli bir ödül elde etmesiyle kendini örgüt için adamaktadır. Ücretlemenin çalışan performansı ile ilişkilendirilmesi çalışanların işte gösterdikleri çabayı da artırmaktadır (Lawler III, 2003: 402). Çünkü firma çalışanın çaba, performans ve katkı bakımından örgütte sahip olduğu farklılığı ödüllendirme ile tanımlamaktadır. Ayrıca örgütte çalışanların aldığı ücret düzeyi de onların özgüven duygularını arttırarak örgüte karşı duygusal bağlılıklarını geliştirebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık ile ilişkili bu literatür incelemesi çerçevesinde, insan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: İnsan kaynakları uygulamaları ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır.

H1a: İşe alma ve seçme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal

bağ yaratır.

H1b: Eğitim ve Geliştirme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır.

H1c: Performans değerlendirme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır.

H1d: Ücretleme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında satış gücü üzerinde nasıl bir ilişki olduğunu ve etkisini incelemektir. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları olan işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme ile satış elemanlarının firmaya duydukları duygusal bağ arasındaki ilişkiler incelenmiş ve insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılığı nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Duygusal bağlılığı yüksek olan satış elemanları olumlu biçimde güdülenerek yüksek performans gösterirler ve zorunlu ve normatif bağlılığa göre daha güçlü ve olumlu tüketici geri bildirimini sağlarlar. Çalışmanın bir alt amacı olarak ise insan kaynakları uygulamaları olan işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlemenin firmanın satış gücü elemanları üzerinde cinsiyet, yaş, gelir ve firma büyüklüğü gibi kontrol değişkenleri bakımından farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaçla satış elemanlarının cinsiyet, yaş ve gelir bakımından insan kaynakları uygulamalarını algılamalarına bakılmış ve arasında farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Firmaların çalıştırdıkları personel sayısı bakımından da farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

3.2. Ölçme Aracı Olarak Anketin Yapılandırılması

Araştırmaya konu olan ilaç firmalarının ilaç

müessillerinden gerekli veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmı insan kaynakları uygulamalarını kapsayan işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler Rogg ve diğ. (2001: 446) tarafından geliştirilen insan kaynakları ile ilgili ölçekten yararlanılarak bu araştırmaya uyarlanmıştır. Bu ölçekte insan kaynakları uygulamalarını oluşturan her bir unsur için beş adet ifade sunulmuş ve bunlara cevaplayıcıların ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci kısmında duygusal bağlılık ile ilgili sorulan beş ifade ise Mowday ve diğ.'nin (1979) geliştirdiği ölçekten uyarlanarak bu çalışmada kullanılmıştır. Aynı şekilde cevaplayıcıların ölçekte yer alan bu ifadelere de ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısmı ise anketi cevaplayan tıbbi satış müessilleri ve çalıştıkları firma ile ilgili demografik sorulardan oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma da ilaç firmalarının satış gücünü oluşturan tıbbi satış müessilleri hedef alınmıştır. Özellikle diğer sektörlerle nazaran ilaç sektöründe satış gücünü oluşturan ilaç müessilleri için yoğun bir biçimde insan kaynakları uygulamalarının olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamına ilaç sektöründe faaliyet gösteren 10 firmanın tıbbi satış müessilleri alınmıştır. İlaç müessillerinin sorumluluk alanı içindeki iller İstanbul, Bursa,

Bolu, Kütahya ve Bilecik gibi değişik şehirlerdir. Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesi için; araştırmamanın anket formu tıbbi satış müessillerine büyük bir kısmına çalıştıkları firmalardaki ilgili yöneticiler aracılığıyla ulaştırılmış, geri kalan kısmına ise anket formları doğrudan ulaştırılmıştır. Geri dönen toplam 110 anket formu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen bu verilerin değerlendirilmesinde ise SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

4. Araştırma Bulguları ve Analizleri

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın gerçekleştirildiği 10 ilaç firmasında çalışan 110 tıbbi satış müessilin bazı özellikleri ve firmalarındaki çalışan sayısı ile ilgili bulgular Tablo 1'de düzenlenmiştir. Tablo 1'den de görüleceği üzere araştırmaya katılan tıbbi satış müessillerinin yaklaşık olarak üçte birini bayanlar oluştururken üçte ikisini de erkekler oluşturmaktadır. Bu tıbbi satış müessillerinin yaş gruplarına bakıldığında ise yarısını 25-29 arasındaki genç yaş grubunu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bunu %29 bir oranla 30-34 yaş grubu takip ederken, geri kalan %20'yi %11,4 ile 20-24 yaş grubu ve %8,2 ile 35-39 yaş grubu takip etmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Tıbbi Satış Müessillerinin ve Firmalarının Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde
Bay	36	32,7	20-24	13	11,8
Bayan	71	64,5	25-29	56	50,9
Cevapsız	3	2,7	30-34	32	29,1
			35-39	9	8,2
Gelir	Frekans	Yüzde	Personel Sayısı?	Frekans	Yüzde
< 500 YTL	2	1,8	0 - 49 ki?i	12	10,9
500-999 YTL	42	38,2	50 - 99 ki?i	14	12,7
1000-1499 YTL	43	39,1	100 - 149 ki?i	14	12,7
1500-1999 YTL	15	13,6	150-199 ki?i	10	9,1
2000 YTL >	6	5,5	200-249 ki?i	16	14,5
Cevapsız	2	1,8	200 > ki?i	42	38,2
			Cevapsız	2	1,8

Araştırmaya katılanların gelir seviyelerine baktığımızda ise gelir seviyesi çoğunlukla 500-999 YTL (%38,2) ve 1000-1499 YTL (%39,1) aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu oranları takip eden gelir grubu da %13,6 ile 1500-1999 YTL arasında gelir elde eden gruptur. Araştırmaya katılan tıbbi satış müessislerinin çalıştıkları firmaların personel sayıları incelendiğinde ise firmaların üçte birden fazlasının 200 ve üzerinde elaman çalıştırdıkları anlaşılmaktadır. Diğer firmalar ise birbirine yakın oranlar göstermektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Cronbach Alpha yöntemine göre insan kaynakları uygulamaları ölçeği ile ilgili yapılan analizde alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan ölçeği oluşturan değişkenlerin, ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, ücretlemeye ait ücretli2 değişkeninin korelasyon katsayısının negatif çıktığı, 0.25 değerinden küçük olduğu ve ölçeğin genel alpha değerini geçtiği görülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunmadığı ortaya çıkan bu değişken ölçekten çıkartılmış ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır (Özdamar, 1999: 522; Baş, 2001: 191).

Yapılan ikinci analizde ise ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0.90'a yükseldiği görülmüş ve değişkenlerin alfa ile korelasyon katsayıları değerlendirilerek, ölçeğin içsel tutarlılığına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Faktörlere ait alpha değerleri de tablo 2'de verilmiştir. Ayrıca duygusal bağlılığı ilişkin

alpha değeri ise yaklaşık olarak 0.87 bulunmuştur.

Asal bileşenler (principal components) ve varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak faktör analizine başvurulmuş ve bu analizde kullanılan korelasyon matrisi, ayırma geçerliliği için incelenmiştir. Buna göre değeri anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değer çok üzerinde 0.85 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda bazı değişkenler ilgili oldukları faktörlere yüklenmediklerinden için faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan ikinci faktör analizi sonrasında, tablo 2'deki gibi araştırma değişkenleri, sorunsuzca 4 farklı faktöre yüklenmişlerdir.

Tablo 2: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO: .835		Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2: 596, df: 78, p < 0,001$				
	Gözlemlenen Değişkenler			Faktör Yükleri (r)	?	
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %			
Eğitim ve Geliştirme	5,131	39,469	39,469	Eğitim1	0.818	0.893
				Eğitim2	0.838	
				Eğitim3	0.839	
				Eğitim4	0.809	
				Eğitim5	0.661	
Performans Değerleme	1,655	12,730	52,199	Perfdeğ1	0.799	0.812
				Perfdeğ2	0.774	
				Perfdeğ3	0.655	
İşe Alma ve Seçme	1,367	10,519	62,718	İşalma1	0.755	0.739
				İşalma2	0.821	
				İşalma3	0.713	
Ücretleme	1,126	8,662	71,380	Ücretli3	0.789	0.582
				Ücretli4	0.699	

Değişkenlere ait faktör yükleri 0.50 değerinin üzerindedir ve bu değişkenlerin yüklenedikleri faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans 0.71'dir. Önceden belirlenmiş bir faktör yapısının öngörülmediği faktör analizinde ortaya çıkan faktörlere ait faktör yükleri yüksek ve eğer bu faktörler toplam varyansın %67'sinden daha fazlasını açıklıyorsa, ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısı elde edilmiştir (Özda-

mar, 2002: 238). Bu analiz sırasında kullanılan korelasyon matrisi incelendiğinde değişkenlerin, ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında ele alınan faktörler olan farklı insan kaynakları uygulamaları ayırma geçerliliğini ve bu farklılıkların toplamı, insan kaynakları uygulamasını en iyi şekilde açıklaması da birleşme geçerliliğini göstermektedir.

4.3. Araştırmaya Katılanların İnsan Kaynakları (İK) Uygulamalarını Algılamaları

Araştırmaya katılan tıbbi satış mümessillerinin cinsiyet ve İK uygulamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik Bağımsız Gruplar Arası T-testi (Independent Samples T-test) ile yaş, gelir, firmaların personel sayısı bakımından insan kaynakları (İK) uygulamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik One-way ANOVA testi sonuçları Tablo 3'de görülmektedir. Bu sonuçlara göre cinsiyet, yaş, gelir ile eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve seçme ile ücretleme arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Aynı şekilde personel sayısı bakımından eğitim ve geliştirme, işe alma ve seçme, ücretleme arasında anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen performans değerlendirme uygulamasında firmaların personel sayısı bakımından farklılıklar olduğu görülmektedir.

Hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu ise uygulamada çok yaygın kullanılan Tukey testi (Albayrak ve diğ., 2005) ve 0.05 anlamlılık düzeyi ile tespit edilmiştir. Buna

göre; 150-199 arasında personele sahip olan firmalar 50-99 ve 250 ve üzeri personel çalıştıran firmalardaki ilaç mümessillerinin performans değerlendirme uygulamasını algılaması bakımından farklıdır. Diğer bir deyişle 150-199 personele sahip ilaç firmalarında çalışan ilaç mümessilleri 50-99 ve 250 ve üzeri personele sahip firmalarda çalışan ilaç mümessillerine göre daha iyi performans değerlendirme uygulamasına sahip olduklarını değerlendirmektedirler. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilaç mümessillerinin çalıştıkları orta ölçekli firmaların küçük ve büyük ölçekli ilaç firmalara oranla daha iyi performans değerlendirme yaptıkları görülmektedir.

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve seçme ile ücretleme iken bağımlı değişkeni duygusal bağlılıktır. Bu bağımsız değişkenlerin araştırmaya katılanların üzerinde olumlu bir duygusal bağlılık yaratması ile ilgili alt hipotezlerin test edilmesi için her değişken tek tek basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın ana hipotezinin testi ise çoklu regresyon analizi yardımıyla tüm bağımsız değişkenlerin hep birlikte duygusal bağlılığa etkisini ölçülerek yapılmıştır. Regresyon analizleri sonucunda değişkenlerin beta (β) katsayıları ve anlamlılık derecesine göre (p) araştırmanın hipotezleri ya kabul edilecek ya da red edilecektir.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları ile il-

Tablo 3:

Cinsiyet, Yaş, Gelir ile Personel Sayısı Bakımından İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar

İK Uygulamaları	Cinsiyet		Yaş		Gelir Seviyesi		Personel Sayısı	
	t	p	F	P	F	p	F	p
Eğitim ve Geliştirme	-.334	.739	2.446	.068	2.341	.060	1.240	.296
Performans Değerleme	.292	.771	.590	.623	1.421	.233	3.097	.012
İşe Alma ve Seçme	-1.948	.054	2.124	.102	.470	.758	0.602	.699
Ücretleme	1.346	0.181	1.251	.296	.586	.674	.881	.497

Ortalamalar arasındaki farklılıklar 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

gili olarak elde edilen veriler tablo 4’de verilmiştir.. Buna göre 0.000 anlamlılık düzeyinde 48.693 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemli olduğunu göstermektedir. Modelin 0.323 R2 değerine göre modelin bağımsız değişkeni eğitim ve geliştirme modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %32.3 oranında açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulaması 0.574 beta katsayısı ($p < 0.05$) ile araştırmaya katılanların firmalarına duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmada öne sürülen “eğitim ve geliştirme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır” H1b hipotezini destekler.

Bağımsız değişkenlerden performans değerlendirme ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları ile il-

gili olarak elde edilen veriler Tablo 5’de verilmiştir. 0.085 anlamlılık düzeyinde 3.021 F değerine göre regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı olmadığı gibi aynı zamanda modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemliliği yoktur. Bu sonuç ilaç mümessillerinin duygusal bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etki yaratması ile ilgili öne sürülen “performans değerlendirme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır” H1c hipotezini desteklemektedir.

Bağımsız değişkenlerden işe alma ve seçme ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları ile ilgili olarak elde edilen veriler tablo 6’da verilmiştir. Buna göre 0.007 anlamlılık düzeyinde 7.682 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemli olduğunu göstermektedir. Modelin 0.072 R2 değerine göre modelin bağımsız değişkeni

Tablo 4:

Eğitim ve Geliştirme Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Beta (β)	t	p
Eğitim ve Geliştirme	.574	.330	.323	48.693	.574	8.978	.000

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Tablo 5:

Performans Değerleme Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Beta (β)	t	p
Performans Değerleme	.172	.030	.020	3.021	.172	1.738	.085

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Tablo 6:

İşe Alma ve Seçme Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Beta (β)	t	p
İşe Alma ve Seçme	.268	.072	.063	7.682	.268	2.772	.085

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Tablo 7:

Ücretleme Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Beta (β)	t	p
Ücretleme	.123	.015	.005	1.531	.123	1.237	.219

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

eğitim ve geliştirme modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %07.2 oranında açıklamaktadır. İşe alma ve seçme uygulaması 0.268 beta katsayısı ($p < 0.05$) ile araştırmaya katılanların firmalarına duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmada öne sürülen "işe alma ve seçme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır" H1a hipotezini destekler.

Bağımsız değişkenlerden ücretleme ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları ile ilgili olarak elde edilen veriler tablo 7'de verilmiştir. 0.219 anlamlılık düzeyinde 1.531 F değerine göre regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı olmadığı gibi aynı zamanda modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığı yoktur. Bu sonuç ilaç mümessillerinin duygusal bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etki yaratması ile ilgili olarak öne sürülen "ücretleme ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında

olumlu bir duygusal bağ yaratır" H1d hipotezini desteklememektedir.

Tüm bağımsız değişkenlerin hep birlikte bağımlı değişken duygusal bağlılığa etkisi ile ilgili yapılan çoklu regresyon analiz sonuçlarına ait veriler tablo 8'de verilmiştir. Buna göre 0.000 anlamlılık düzeyinde 20.173 F değeri regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığın önemli olduğu göstermektedir. Modelin 0.457 R2 değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve seçme ile ücretlemenin modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %45.7 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 2.151 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan ve doğrudanlıktan etkilenmediğini göstermektedir. Modellerde otokorelasyon

Tablo 8:

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Durbin-Watson
			.000	.676	.457	.434	20.173	2.151
Eğitim ve Geliştirme	.582	7.731	.000					
Performans Değerleme	.189	2.508	.014					
İşe Alma ve Seçme	.279	3.706	.000					
Ücretleme	.124	1.648	.103					

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

olmadığının öne sürülebilmesi için tavsiye edilen Durbin Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasındadır (Albayrak ve diğ., 2005). Eğitim ve geliştirme uygulaması 0.582 beta katsayısı ($p < 0.05$) ile modele önemli katkı sağlarken, performans ve değerlendirme uygulaması 0.189 beta katsayısı ($p < 0.05$) ve işe alma ve seçme uygulaması da 0.279 beta katsayısı ($p < 0.05$) modele katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte ücretleme uygulaması istatistiki olarak modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmamızın “insan kaynakları uygulamaları ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında olumlu bir duygusal bağ yaratır” ana hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Yukarıdaki analiz sonucunda modele katkısı olmayan ücretleme kapsam dışı bırakılarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Böylece modelin açıklayıcılığının ve beta değerlerindeki değişimler test edilmeye çalışılmıştır. Ücretlemenin kapsam dışı bırakılarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler tablo 9’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığını ortaya koyan F değeri artarak 25.540 çıkmıştır. R2 değeri ise 0.441’e düşmüştür. Bu sonuç ise regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişkenin, açıklayıcılığı olsun veya olmasın, R2 değerinin büyümesine neden olmasından kaynaklanmaktadır (Altunışık vd., 2004:208). R2 değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan eğitim ve

geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve seçme modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %44.1 oranında açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulaması ile performans ve değerlendirme uygulamasının modele katkılarını gösteren beta değerleri ikinci analizde de değişmezken, işe alma ve seçme uygulamasının beta katsayısı değişerek 0.279 ($p < 0.05$) olarak değişmiş ve mo

5. Sonuç ve Değerlendirme

İnsan kaynakları uygulamalarının tıbbi satış mümessillerinde duygusal bağ yaratması tek tek incelendiğinde eğitim ve geliştirme ile işe alma ve seçme mümessillerde duygusal bağlılığın geliştirmesinde etkili olurken performans değerlendirme ve ücretleme ise duygusal bağlılık geliştirmede etkili olmamaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının hep birlikte ele alınarak ilaç mümessillerinde duygusal bağ yaratıp yaratmadıklarına bakıldığında ise eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile işe alma ve seçme uygulamaları duygusal bağlılık yaratmaya yardımcı olurken ücretleme uygulaması duygusal bağ oluşumunda bir katkı yapmamaktadır. Bu sonuçlara göre ise insan kaynakları uygulamaları ilaç firmaları satış gücü elemanlarında kısmen duygusal bağlılığa neden olduğu anlaşılmaktadır.

Bu tür sonuçların ortaya çıkması özellikle ilaç sektöründeki tıbbi satış mümessillerine uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile örtüştüğü ileri sürülebilir. Nitekim ilaç sektöründe ürünler arası farklılıkların gide-

Tablo 9:

Ücretlemenin Kapsam Dışı Kaldığı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Durbin-Watson
			.000	.664	.441	.424	25.540	2.102
Eğitim ve Geliştirme	.582	7.668	.000					
Performans Değerleme	.189	2.496	.014					
İşe Alma ve Seçme	.277	3.653	.000					

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

rek azalması, ürün çeşitliliğinin artması ve çok yoğun bir biçimde rekabet yaşanması sektöründe, rekabetin en önemli değişkeni olan çalışan insan kaynağının niteliğinde ve düzeyinde farklılık yaratmaktadır. Bu düzeyin oluşturulmasın verilen eğitim ile sağlanmakta, insan kaynağının geliştirilmesi ise eğitimin içeriği, niteliği ve uygulanabilirliği ile gerçekleştirilmektedir (tibbimumessil.com, 2007). İlaç firmalarında eğitimlerin bu şekilde verilmesi ilaç mümessillerinin kendilerine verildiği önemi vurgulamakta ve duygusal bağ yaratmaktadır. Aynı durumu bu araştırma sonucunda da görmekteyiz.

İlaç firmalarının başarı göstergelerinin en önemlileri arasında tıbbi satış mümessillerinin sahip oldukları bilgi, beceri, algı düzeyi ve mesleki bakış açıları, ürettikleri hizmetin kalitesini ve gerçekleştirmesi gereken satış hedeflerinin başarısı yer almaktadır. Bu yüzden ilaç sektöründe uygun adaya ulaşılırken deyim yerindeyse insan kaynakları "ince eleyip sık dokumaktadırlar." Bir ilaç firmasının tıbbi satış mümessili pozisyonu için verdiği ilana ortalama 10 - 15 bin CV başvurusu olmakta ve bu adaylar içerisinde 15 - 20 doğru adaya ulaşılmaktadır (tibbimumessil.com, 2007). Tıbbi satış mümessilleri firmalar için, koydukları hedeflere ulaşmadaki en önemli ve en pahalı yatırım araçları olduğu ileri sürülebilir. Çünkü elde edilen getiri kısa vadede ortaya çıkmamakta, hiç deneyimsiz tıbbi satış mümessilinin seçilmesi ve eğitilerek sahaya gönderilmesi ve hastanenin kapısını bulması ve kime gideceğini öğrenmesi üç ayı bulmaktadır. Mümessillerin firmaya getirisinin başlaması için minimum altı ay geçmesi gerekmekte ve profesyonel bir tıbbi satış mümessilinin yetiştirme süresi 1-3 yıl arasında değişmektedir. Tabii ki firma üst yönetimi tıbbi satış mümessili işe alma kararı verirken tüm bu masrafların ve sürecin farkındadır. Bu nedenle tıbbi satış mümessili işe alırken var olanlar içinde en uygunları seçilmektedir (tibbimumessil.com, 2006). Böylece en uygun olarak iş alınan mümessilin işletmeye karşı duygusal bağlılığı gelişmektedir.

Eğitim ve geliştirme ile işe alma ve seçme sürecinin araştırma kapsamına alınan firmalarda duygusal bağlılık üzerinde etki yaratmasına rağmen ücret seviyelerinin düşük olması, etkili bir prim sisteminin olmayışı, ödüllendirme sisteminin yetersizliği, kariyer ve yükselme olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklanan nedenler ise performans değerlendirme ve ücretlemenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Şeref (2005b) tarafından Ankara, İstanbul, Kocaeli, Kırıkkale, Çankırı, Çorum, Yozgat ve Kırşehir illerinde çalışan yerli ve yabancı ilaç firmalarına mensup toplam 540 tıbbi mümessillerin sosyo demografik özellikleri ve mesleklerine bakış açıları araştırmasında da mümessillik mesleğinin hoş giden yönlerine ilişkin verilen cevaplarda para verilen cevaplar arasında %9,6'lık bir orana sahip iken, araba %0,8'lik bir orana sahiptir. Bu araştırmada mümessillerin, büyük kısmının para ve araba gibi maddi olanakları belirtmekten çok, mesleklerinin sosyal ilişkilere dayanmasını daha fazla öne çıkardıkları görülmektedir. Bunun yanında mesleğin hoş gitmeyen yönleri arasında geleceğin belirsiz olması ve yine meslekleri konusunda mümessilleri en çok kaygılandıran konunun, gelecek belirsizliği ve iş garantisinin olmaması gelmektedir. Gerçekte bu sektör de mümessillik en fazla personel sirkülasyonunun bir meslek konumundadır. Yükselmenin zor gözükmesi de mümessillerin kaygıları arasında yer almaktadır (Şeref, 2005b). Bu nedenle bu sektörde etkin bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması çok büyük önem taşımaktadır. Tıbbi mümessilin performans değerlendirilmesinde açık, şeffaf olması ve temel beceri ve yetkinliklerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle Öztürk (1998) performans değerlendirmede tıbbi mümessilin satış hedeflerini gerçekleştirmesinin yanı sıra, doktor, eczacı, hastane personeli ile ilişkileri, müzakere becerisi, ikna yeteneği, güvenilirlik ve satışı yaparken gerçekleştirdiği masraflar da dikkate alınması gerektiğini önermektedir.

Bu araştırmada ele alınan ilaç firmaları eğitim ve geliştirme uygulaması ile ilaç mü-

messillerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin yeterlilik ve yetkinliğini artırmaktadır. Referans kaynakları, seçme testleri ve mülakat dizileri sonucu işe alınan, nitelik ve özellikleri işin gerekleri ile uyumlu ilaç mümessilleri görevlerini başarı ile yürütmektedirler. İşteki bu başarıyı ise bir anlamda doğru elemanı seçmeye yönelik olarak işe alma ve seçme sürecine yatırım yapan firmalarına borçludurlar. Bu yönü ile eğitim ve geliştirme ile işe alma ve seçme ilaç mümessilleri için bir değer ve fayda üretmekte ve bu değer ve fayda duygusal bağlılığa neden olmaktadır. Bununla birlikte araştırmadaki ilaç firmalarında çalışan tıbbi mümessillerin firmalarının değerlerini ve amaçlarını paylaşarak firmaları ile kuvvetli bir duygusal bağ yaratmaları içinde ücret düzeyi, prim sistemi, ödüllendirme, aynı yardımlar, terfi, kariyer gibi konuları kapsayan etkin bir ücretleme ve performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Akademik araştırmalarda spesifik olarak tıbbi satış mümessillerinde insan kaynakları ve duygusal bağlılık ilişkisine yönelik çalışmalara rastlamanın pek mümkün olmaması bu yönden araştırmancının kısıtla karşılaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu araştırma bundan sonra yapılacak benzeri araştırmalar için yardımcı olabilir. Aynı zamanda bu araştırma az sayıda firmanın belirli şehirlerde faaliyet gösteren sınırlı sayıdaki tıbbi satış mümessilleri üzerlerinde yapıldığı için tüm tıbbi satış mümessilleri üzerine bir genelleme yapılamaz. Bu durum, araştırmancının en büyük kısıdını oluşturmaktadır. Araştırmancının, daha fazla sayıda ilaç firmalarının tıbbi satış mümessillerinden oluşan daha büyük örneklem kullanılarak tekrarlanmasında yarar bulunmaktadır. Ayrıca gelecekte yapılacak daha detaylı araştırmalarla, tıbbi satış mümessillerinin örgütsel bağlılığını etkileyen başka faktörlerin varlığı ve bunlar arasındaki ilişkiler irdelenmelidir.

Kaynakça

- Adkins, C. L., Russell, C. J. ve Werbel, J. D. (1994) "Judgments of Fit in the Selection Process : The Role of Work Value Congruence." *Personnel Psychology*, 47, (3): 605-623.
- Akduman, Hüseyin (2008) İnsan kaynakları mı? Personel mi? Aradaki fark nerede? <http://www.tibbimumessil.com/SWArticle.aspx?IcerikId=2271>, (01.12.2008).
- Albayrak, A. S. ve diğerleri (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ed. Şeref Kalaycı, Asil yayın Dağıtım, Ankara.
- Aldemir, C, Ataol, A. Ve Budak, G. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001) "Employee Commitment to The Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages." *Human Resource Management Review*, 11: 209-236.
- Alpkökin, İpek (2008) "İlaç Sektörü Büyüyor, Eleman Alımı Hızlanıyor." *Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki*, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktoroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPPS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Baş, T. (2001), Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Batt, Rosemary (2002) "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth," *Academy of Management Journal*, 45 (3): 587-597.
- Bayraktaroğlu, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

- Brett, J. F. ve VandeWalle, D. (1999) "Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program." *Journal of Applied Psychology*, 84 (6): 863- 873.
- Cappelli, Peter (2000) "Managing Without Commitment," *Organizational Dynamics*, 28 (4): 11-24.
- Clugston, Michael (2000) "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave." *Journal of Organizational Behavior*, 21: 477-486.
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1994) "Two-Stage Sequential Selection Procedures Using Ability and Training Performance: Incremental Validity of Behavioral Consistency Measures." *Personnel Psychology*, 47 (4): 767-785.
- Heneman, Robert L., Greenberger, D. B. ve Strasser, S. (1988) "The Relationship Between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction." *Personnel Psychology*, 41 (4): 745-759.
- Huselid, Mark A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Jawahar, I. M. (2001) "Attitudes, Self-Monitoring, And Appraisal Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 56 (5): 875-883.
- Keeping, Lisa M. ve Levy, P.E. (2000) "Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias." *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 708-723.
- Kerr, Stephen (1999) "Organizational Rewards: Practical, Cost-Neutral Alternatives that You may Know, But Don't Practice." *Organizational Dynamics*, 28 (1): 61-70.
- Kirnan, Jean P., Farley, J.A. ve Geisenger, K.F. (1989) "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age." *Personnel Psychology*, 42 (2): 293-308.
- Latham, Gary P. ve Wexley, K. N. (1977) "Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes." *Personnel Psychology*, 30: 255-268.
- Latham, G.P., ve Wexley, K.N. (1981) *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Massachusetts.
- Lawler III, Edward E. (2003) "Reward Practices and Performance Management System Effectiveness." *Organizational Dynamics*, 32 (4): 396-404.
- Leana, C. R. ve Van Puren III, H. J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, 24 (8): 538-555.
- Ledvinka, James (1979), "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guideliness and its Implications for Minority Employment." *Personnel Psychology*, 32: 551-562.
- Lee, J. S. ve Hsin, P.L. (2004) "Employee Training and Human Capital in Taiwan." *Journal of World Business*, 39: 362-376.
- Maier, Günter W. ve Brunstein, J. C. (2001) "The Role of Personal Work Goal in Newcomers' Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 86 (5): 1034- 1042.
- Mayfield, Eugene C., Brown, S. H. ve Hamstra, B. W. (1980) "Selection Interviewing in the Life Insurance Industry: An Update of Research and Practice." *Personnel Psychology*, 33: 725-739.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Miller, Janice S. ve Cardy, R. L. (2000) "Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams." *Journal of Organizational Behavior*, 21: 609-626.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14: 244-247.
- Özdamar, K. (1999), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, İkinci Basım*, Kaan Kitapevi, Ankara.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi; Çok Değişkenli Analizler, Dördüncü Basım*, Kaan Kitapevi, Ankara.
- Öztürk, Ümit (2008), *Performans Değerlendirme*, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=12190 (01.12.2008).
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974) 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-9.
- PriceWaterhouseCoopers, (2000) *İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu*, İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları.
- Randall, Donna M. ve O'Driscoll, M. P. (1997), "Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications." *The Journal of Social Psychology*, 137 (5): 606-617.
- Reichers, Arnon E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- Rogelberg, S. G., Luong, A., Sederburg, M. E. ve Cristol, D. S. (2000) "Employee Attitude Surveys: Examining the Attitudes of Noncompliant Employees." *Journal of Applied Psychology*, 85 (2): 284-293.
- Rogg, Kirk L., Schmidt, D.B., Shull, C. Ve Scmitt, N. (2001) "Human Resource Practices Organizational Climate and Customer Satisfaction," *Journal of Management*, 27: 431-449.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi," *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Shahnawaz, M. G. ve JUYal, R. C. (2006) "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations," *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32 (3):171-178.
- Schneider, Benjamin (1978) "Person-Situation Selection: A Review of Some Ability-Situation Interaction Research." *Personnel Psychology*, 31: 281-297.
- Şeref, Besim (2005a), *Tıbbi Satış Temsilcilerinin Başarısını Etkileyen Meslek Grupları* <http://www.besam-ilac.com/makaleler.htm> (03.12.2008).
- Şeref, Besim (2005b), *Türkiye'deki Tıbbi Mümessillerin Sosyo Demografik Özellikleri Ve Mesleklerine Bakış Açıkları*, <http://www.besam-ilac.com/makaleler.htm> (03.12.2008).
- TıbbiMumessil.Com (2006) *Tıbbi mümessiller neden işten atılıyor?* <http://www.tibbimumessil.com/SWArticle.aspx?IcerikId=2128>, (01.12.2008).

TibbiMumessil.Com (2007) Eğitim,
[http://www.tibbimumessil.com/SWA
rticle.aspx?IcerikID=1028](http://www.tibbimumessil.com/SWArticle.aspx?IcerikID=1028), (01.12.2008).

Waldman, David A., Yammarino, F.J. ve
Avolio, B.J. (1990) "A Multiple Level
Investigation of Personnel Ratings,"
Personnel Psychology, 43 (4): 811-835.

Witt, L.A., Kacmar, K.M. ve Andrews, M.C.
(2001) "The Interactive Effects of Pro-
cedural Justice and Exchange Ideology
on Supervisor-Rated Commitment." Jo-
urnal of Organizational Behavior, 22:
505-515.
