



Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan İşletmelerin Performans Değerlendirme Anlayışları (Arsin Örneği)*

Kadri Cemil AKYÜZ¹, Tarık GEDİK², İlker AKYÜZ¹, Yasin BALABAN¹

Özet

Değişen ekonomik ve çevresel faktörler işletmelerin var olan kaynaklarını en yüksek etkinlikte kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Organize sanayi bölgeleri (OSB) çalışma şartları ve üretim faaliyetlerinin yoğun bir biçimde gerçekleştirildiği bölgelerdir. İşletmelerin rekabet ortamı ve zorlaşan koşullar altında kendilerini sürekli denetlemek ve yenilemek zorunda olmaları ve bu nedenle öncelikle kendi yapılarını bilmeleri işletmeleri performans değerlendirme konusuna zorunlu olarak yöneltmektedir. Bu çalışmayla işletmelerin performans kavramına bakışları, performans ile ilgili değişkenlere ne derece katıldıkları, performans faktörlerinden işletmeler için önemli kabul edilenleri, işletmelerde kullanılmakta olan performans ölçüm sistemleri ve işletmede çalışanların performansının nasıl değerlendirildiği analizi amaçlanmıştır.

Çalışmada, 11 soru ve 62 alt değişkenden oluşan bir anket kullanılmıştır. Kullanılan anketle işletmelerde performanslarıyla ilgili 4 temel faktör ele alınmıştır. Çalışma, Trabzon ili sınırlarında yer alan 76 firmanın faaliyette bulunduğu ve yaklaşık 4000 kişinin istihdam edildiği Arsin OSB’de gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket uygulamasında 43 adet işletmeye ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği analiz edilmiş, verilerin genel güvenilirlik değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen anketlerde yer alan değişkenler kodlanarak SPSS’de veri tabanı oluşturulmuş, SPSS paket programıyla istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışma sonucunda işletmelerin %81,4’ünün performans değerlendirmeye yönelik bir uygulama içinde oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin %39,5’inde çalışan bireylerin performansları gayri resmi olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında işletmelerin %25,6’sı çalışanlarını performans değerlendirme sistemine dahil etmektedir. Katılımcı işletmelerin %16,3’ünde ise performans değerlendirme sisteminde çalışanlara yer verilmemektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, Arsin, Organize sanayi bölgesi, anket çalışması

Performance Evaluation Concepts of Enterprises Being In Organized Industrial Zones (The Case of Arsin)

Abstract

Changing economic and environmental factors make necessary that enterprises use their resources at highest efficiency. Organized Industrial Zones (OIZs) are areas that working conditions and production activities are intensively carried out. Enterprises having obligation to control and renew themselves under competition environment and circumstances getting hard and for this reason knowing their situation necessarily directs enterprises to performance evaluation subject. By this study, it was aimed to analyze enterprises approaches to performance concept, how they agree variables about performance, performance factors being important for enterprises, performance measuring systems using in enterprises and how performance of employees evaluate.

In the study, a questionnaire consisting of 11 questions and 62 sub variables was used. By questionnaire, 4 basic factors related to performance were discussed in enterprises. The study was carried out in OIZ which being Arsin, Trabzon, 76 firms operate in and about 4000 persons were employed in. 43 enterprises were gotten in application. Reliability of measure using in research was analyzed and general reliability of data was determined as 0.86. SPSS data base was formed by encoding variables being in the questionnaires obtained and statistical evaluations were made with SPSS package. As a result of the study, it was determined that 81.4% of enterprises try to apply performance evaluation. Performances of employees were informally evaluated in 39.5% of enterprises. Besides, 25.6% of enterprises include their employees in performance evaluation system. Employees were not in performance evaluation system in 16.3% of enterprises.

Keywords: Performance evaluation, Arsin, Organized industrial zone, survey

*Makale 15. Ulusal Ergonomi Kongresinde sözlü sunum yapılmış, ancak bildiri kitabında basılmamıştır.

¹ Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi TRABZON. akyuz@ktu.edu.tr

² Düzce Üniversitesi, Orman Fakültesi DÜZCE. tgedik37@msn.com

¹ Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi TRABZON. iakyuz@ktu.edu.tr

¹ Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi TRABZON. yasinbalaban@ktu.edu.tr

1. Genel Bilgiler

Küreselleşme sonucunda rekabetin sınırları aşması üretim yapan işletmelerin sahip oldukları tüm kaynaklarını amaçlarına uygun olarak en yüksek verimlilikte kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin finansal tablolarında yer almayan ancak en önemli üretim faktörü olan insan unsurunda gereken başarıyı elde eden işletmeler ön plana geçecek ve diğerlerine yön verebilecektir. Üretim birimleri içerisinde birçok açıdan değerlendirilmeyi gerektiren özelliklere sahip olan insan faktöründe başarı onun çalışmasını etkileyecek olan unsurların analizi ve uygun koşullara getirilmesi ile sağlanabilir. Bu amaçla gerekli performans analizlerinin yapılması, değerlendirilmesi ve geliştirici tedbirlerin alınması işletmeler için günümüz dünyasında vazgeçilemeyecek olgular arasındadır.

Sözlük anlamı olarak performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması orandır (Bingöl, 1997).

Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavram olan performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Akal, 2003). Bir işi yerine getirme anlamı olarak da kabul edilen performans, bir amaca ulaşma yolunda gösterilen çabaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticilerinin çalışanlarının performanslarını etkin bir biçimde belirleyebilmeleri için, tüm bireysel performans kriterlerini dikkate alarak, iş göreninin performansını artırıcı ve destekleyici çalışmalar yapması gerekmektedir.

Performans kavramı zaman içerisinde örgütlerce çeşitli şekillerde algılanmıştır. Önceleri en düşük maliyetle en yüksek karı elde edebilmek ve paralelinde en fazla üretimi gerçekleştirebilmek temel performans göstergesi kabul edilirken (Nas, 2006), rekabet koşulları gereği bu faktörlere müşteri memnuniyeti ve kalite gibi farklı ve günümüz dünyasında daha önemli kabul edilebilen değerler eklenmiştir.

Performans değerlendirme sistemi; işletmenin gelecek için karar vermek, çalışanların performansını geliştirmek, verimliliği arttırmak gibi amaçlarına hizmet eden bir sistemdir. Bunun yanında işletme için önemli olan birtakım kararların alınmasına yardımcı olacak sonuçlar ortaya çıkarmak da performans değerlendirmenin amaçlarındandır. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kurt, 2006).

Performans değerlendirme herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Performans değerlendirme insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektedir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak işletmeler, var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler (Örücü ve Köseoğlu, 2003). Ayrıca (Coşkun, 2006);

- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek.
- İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek, yani onların arzu ettikleri malların ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek.
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ortaya çıkarmak.
- İsraf yapılan veya darboğaz olan yerler gibi sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek.

- Kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak.
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak performans değerlendirmede dikkat edilen diğer konuları oluşturmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işletmelerin performanslarını değerlendirmek için “karlılık” ve “büyüme” gibi finansal göstergeler kullanılmaktadır. Eğer işletme kar ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise içerde çoğu zaman pek sorun algılanmaz. Bu durum günümüzdeki performans ölçümü önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Deming “Kâra bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gideceğinizi göstermez.” ifadesiyle performans ölçümünün sadece firmanın bugünkü durumunu göstermekle kalmaması gerektiğini, geleceği hakkında da bilgi vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Ağca ve Tunçer, 2006).

Bu amaçla çalışmamızda; işletmelerin buldukları seviyeyi belirleyebilmeleri ve tüm üretim faktörlerini amaçları doğrultusunda yönlendirebilmeleri için kullanabilecekleri performans kavramına bakışları üretim faaliyetlerinin yoğun olarak gerçekleştirildiği Organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmeler düzeyinde incelenmiştir. Üretim birimlerinin performans kavramına bakışları, performans ile ilgili değişkenlere ne derece katıldıkları, performans faktörlerinin işletmeler için ne düzeyde önem taşıyor olduğu, işletmelerde kullanılmakta olan performans ölçüm sistemleri ve işletmede çalışanların performansının nasıl değerlendirildiği analiz edilmiştir.

2. Materyal ve Yöntem

İşletmelerin performans değerlendirme anlayışlarının incelendiği bu çalışma, Trabzon İli Arsin Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) faaliyette bulunan işletmeler düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Arsin OSB’de 983.420 m²’lik alanda toplam 76 firma faaliyette bulunmakta ve çalışmanın yapıldığı 2007 döneminde yaklaşık 4000 kişi istihdam etmektedir (Anonim, 2007).

Arsin OSB’ de yer alan firmaların; 17 tanesi gıda, 12 tanesi orman ürünleri, 12 tanesi makine, 10 tanesi deri, plastik ve kimya, 7 tanesi basım ve kağıt, 5 tanesi dokuma giyim ve 14 tanesi de cam, beton ve demir dışı metaller üzerine faaliyet göstermektedir.

Çalışmada veri elde etme aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formunun oluşturulması aşamasında literatürde yer alan bu ve benzeri konularda yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve çalışma amacımıza uygun yeni bir anket formu geliştirilmiştir (Altındağ, 2005; Zerenler, 2005; Akal, 2005; Topal ve Kurt, 2003; Eren ve ark. 2005; Taşkeser, 2005). Hazırlanan anket 11 soru ve 62 alt değişkenden oluşmaktadır. Kullanılan anketle işletmelerin performansları ile ilgili 4 temel faktör ele alınmıştır. Ankette, işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde beşli likert ölçeği kullanılarak yargıların değerlendirilmesi istenmiştir.

Çalışmada tüm işletmeler çalışma kapsamına alınmış ve hepsine anket uygulanmıştır. Anketlerin işletmelerin üst düzey yöneticileri yada sahipleri tarafından doldurulması amaçlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %57 (43 işletme) olarak tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalarda ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranlarının genellikle %20 ile %45 arasında değiştiği gözükmemektedir (Bal ve Gundry, 1999; Hum ve Leow, 1996). Bu nedenle ulaşılan veri sayısının istatistiksel olarak yeterli olduğu kabul edilmiştir. Elde

edilen anketlerde yer alan değişkenler kodlanarak SPSS’de bir veri tabanı oluşturulmuş ve SPSS paket programıyla (SPSS, 2003) istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik analizi, bir ölçme aracının ölçmeyi planlanan özellikleri gerçekten ölçüp ölçmediğini analiz etmektedir. Çalışmada, yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizinden yararlanmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Barlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Sharma, 1996; Büyüköztürk, 2002). Sonuçlara bakıldığında KMO 0,813; Barlett’s testi sonucu 1311 ve Sig. değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir ki bu oranlar veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu ve geçerlilik açısından bir sorun teşkil etmediğini göstermiştir.

Güvenilirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004). Çalışmada verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri ise şu şekildedir (Özdamar, 1999; Akgül ve Çevik, 2005);

$0,00 < \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 < \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Elde edilen sonuçlar, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.2. Katılımcı İşletmelerin Temel Özellikleri

Çalışmaya katılan işletmelerin %20,9’u gıda, %18,6’sı deri, plastik, kimya, %16,3’ü makine, %16,3’ü orman ürünleri ve % 27,9’u ise diğer sanayi sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Çalışma anketini cevaplayanların %46,5’i bölüm sorumlusu, %18,6’sı genel müdür, %11,6’sı profesyonel yönetici, %9,3’ü işletme sahibi veya ortağı, %14’ü ise üretimden sorumlu çalışanlardır.

Katılımcı işletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında %58,2’i limitet şirket, %39,5’i anonim şirket ve %2,3’ünün de şahıs şirketi olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %34,9’u 16 yıldan daha fazla, %25,6’sı 6-10 yıldır faaliyet göstermektedir. Yani işletmelerin % 60’ dan daha fazlası 6 yıldan daha fazladır üretim gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin %72,1’inin ihracat yaptığı tespit edilmiştir.

İşletmelerde en az 7, en fazla 311 çalışanın bulunduğu görülmüştür. Ortalama çalışan sayısı 47 kişi olarak tespit edilmiştir. Yine işletmelerde en az 1 mühendisin en fazla da 10 mühendisin çalışmakta olduğu ve tüm işletmeler dikkate alındığında çalışan ortalama mühendis sayısının işletme başına 2,5 olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Performans Değerlendirme ile İlgili Bulgular

Katılımcı işletmelerin %81,4’ünde performans değerlendirme (PD) uygulamaları yapılmakta, %18,6 oranında ise performans değerlendirme uygulamaları yapılmamaktadır. İşletmelerde uygulanan performans değerlendirmeye bakışları ve performans değerlendirme

kriterleri ile ilgili değişkenlerin önem sırasına göre değerlendirme sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Performans değerlendirme ile ilgili temel değişkenler (1 Tamamen red, 5 Tamamen katılım)

Önem sırası	Performans Faktörleri	Ortalama
1	İşletmelerde performans değerlendirme işletmeler için zorunluluktur.	4,53
2	PD işletmelere hedeflerin geçmişe göre daha sağlıklı veri sağlanmasını sağlar.	4,21
3	Performans değerlendirmede kişiyi mesai arkadaşları değerlendirmemelidir.	4,18
4	PD sonuçları itibarıyla iş gereksinimlerinin belirlenmesinde katkı yapar.	4,14
5	Rasyonel uygulanan performans değerlendirme sonuçları ücretlere adil yansıtılmalıdır.	4,08
6	PD çalışanlar tarafından adil bir yönetim sistemi olarak algılanmaktadır.	4,05
7	PD ile çalışanlara geri bildirim sağlanması işletmeler ve çalışanlar için gereklidir.	4,03
8	PD ile çalışanlar yeni fikirler üretmek firmaya katkı sağlayacaktır.	4,00
9	Performans değerlendirme tamamen objektif bir sistem olarak yürümektedir.	4,00
10	Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonlarında artış olacaktır.	3,97
11	PD sonuçları itibarıyla kariyer planlaması yapılmasında katkı sağlar.	3,97
12	PD çalışanlara ceza değil ödül ve yetersizliği giderme aracı olarak kullanılmalıdır.	3,92
13	PD sonuçları itibarıyla eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde katkı yapar.	3,86

Yapılan çalışma sonucunda işletmelerin verimli çalışabilmeleri ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için performans değerlendirmeye önem vermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Çoşkun tarafından 2006 yılında Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi işletmesinde yapılan çalışmada da bu bulguları destekler nitelikte işletme yöneticilerinin, performans ölçümünün işletmenin çok önemli bir fonksiyonu olduğunun farkında oldukları tespit edilmiştir (Çoşkun, 2006).

Çalışma sonucunda performans değerlendirme sonuçlarıyla işletmelerin geçmiş verilerine göre daha sağlıklı bilgiler aldıkları görülmektedir. İşletmelerde performans değerlendirme sırasında mesai arkadaşlarının çalışanı değerlendirmemesi gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılara göre performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlara eğitim verilip verilmemesi gerektiği sonucunun yüksek katılım gösterilmesine rağmen, en az katkı gösterilen değişken olduğu görülmüştür. Bunun yanında performans değerlendirme sonuçlarının cezalandırıcı olarak değil de ödül ve yetersizliği giderme aracı olarak kullanılması gerektiği sonucu da az katılım gösterilen değişkenlerden olmuştur.

3.4. Performans Faktörlerinin İşletme İçin Önem Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmada katılımcı işletmeler için temel performans faktörlerinin ne derece önemli olduğu sorulmuş ve elde edilen bulgular sonucunda performans faktörlerinin 3 önem düzeyinde ele alınabileceği görülmüştür. Yapılan değerlendirme sonucunda performans faktörlerinin önem düzeyine göre sınıflandırılması Tablo 2’de gösterilmiştir.

Çalışma sonucunda müşteri memnuniyeti temelinde yer alan faktörlerin performans için çok önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. Yeni ürün geliştirme süresi, işçi başına elde edilen çıktı miktarı, indirekt işgücü verimliliği, geliştirilmiş yeni ürün sayısı, genel giderler, işgören devamsızlığı gibi performans faktörleri katılımcılara göre az önemli performans faktörleri arasında gösterilmiştir.

Tablo 2: Performans faktörlerinin işletmeler için önem sırası ve düzeyi

Performans Faktörleri	Önem	sırası	Çok önemli	Önemli	Az önemli
Müşteri şikâyetleri	1	1,22	+	-	
Müşteri tutma	2	1,24	+		
Müşteri talebine cevap verebilme	3	1,24	+		
Kaliteli üretim (Kusursuz çıktı)	4	1,31			
Sipariş ve hizmet teslim süresi	5	1,38			
İş teslim etme süresi	6	1,38			
Direkt maliyet	7	1,53			
Direkt işgücü verimliliği	8	1,56			
Hizmet personelinin güvenilirliği	9	1,56			
İşgücü ya da kaynak kullanımı	10	1,57			
Eğitim ve öğretim	11	1,58			
Kar marjları	12	1,61			
Pazar payı	13	1,66			
İşgören becerileri	14	1,69			
Yatırım karlılığı	15	1,73			
Fabrika ya da kaynak etkinliği	16	1,78		+	
İşgören devamsızlığı	17	1,81		+	
Genel giderler	18	1,83		+	
Yeniden yapma ve iskarta maliyeti	19	1,86		+	
Geliştirilmiş yeni ürün sayısı	20	1,89		+	
İndirekt işgücü verimliliği	21	1,89		+	
İşçi başına çıktı miktarı	22	1,89		+	
Yeni ürün geliştirme süresi	23	1,97		+	

3.5. İşletmelerde Uygulanan Performans Ölçüm Sistemleri İle İlgili Bulgular

Çalışmaya katılan işletmelerde uygulanan performans ölçüm sistemleri ile ilgili olarak sunulan 7 farklı değişkenin önem sırasına göre analiz sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: İşletmelerin performans ölçüm sistemlerine ait bulgular (1 En önemsiz, 5 En önemli)

Faktörler	Önem düzeyi	Ortalama
Çalışanların davranışlarının ölçülmesine yönelik sistemler	1	4,44
İsrafın önlenmesine yönelik sistemler	2	4,39
Verimlilik analizlerinin yapılması ve geliştirilmesine yönelik sistemler	3	4,37
Üretim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik sistemler	4	4,24
Üretim sürelerinin kısaltılmasına yönelik sistemler	5	4,18
Teknolojik gelişime önem veren sistemler	6	4,18
Katma değer artışı sağlayan sistemler	7	3,79

Katılımcı işletmelerde çalışanların davranışlarına göre performans değerlendirme yapılması gerektiği en önemli performans ölçüm faktörü olarak tespit edilmiştir. İşletmede performans ve başarının çok yönlü olarak değerlendirilmesi gerekliliği yapılan bazı çalışmalarda da benzer nitelikli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ağca ve Tunçer tarafından 2006).

İşletmelerde israfın önlenmesi için çalışmalar yapılması gerektiği ikinci önemli performans ölçüm değişkeni olarak ortaya çıkmıştır. Sürekli yeni teknoloji kullanılarak üretim yapılması gerektiği ve yüksek katma değer sağlayan ürünlerin üretilmesi gerekliliği değişkenleri en az katkı gösterilen değişkenler olmuştur.

3.6. İşletmelerde Performans Ölçmede Kullanılan Kriterlerin Analizi

Çalışmada 15 farklı kriter kullanılarak işletmelerin performans değerlendirme sırasında kullandıkları ölçme kriterleri analiz edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin sunulan performans ölçme kriterlerini değerlendirme sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Performans ölçmede kullanılan kriterlerin değerlendirilmesi

Kriterler	Önem sırası ve ortalama		Çok	Orta	Az	
	Önemli					
Müşteri memnuniyetine göre performans değerlendirme	1	1,21	+	-	-	
Zamanında ve bütçeye uygun bitirilen işlerde performans değerlendirme	2	1,59	+			
Ölçülen çıktı / kullanılan kaynak oranına göre performans değerlendirme	3	1,61	+			
Ürün maliyetine göre performans değerlendirme	4	1,64	+			
İşgücü maliyetine göre performans değerlendirme	5	1,68	-	+		
Başarıyla uygulanan projelerin %'sine göre performans değerlendirme	6	1,70		+		
Mali göstergelerden yararlanarak performans değerlendirme	7	1,76		+		
Toplam üretim süresine göre performans değerlendirme	8	1,79		+		
Tasarlanan ürünün üretime geçme süresine göre performans değerlendirme	9	1,92		+		
Ürün çeşitliliğine göre performans değerlendirme	10	1,96		+		
Süreç faaliyet sayısına göre performans değerlendirme	11	1,97		+		
Ürün tasarım süresine göre performans değerlendirme	12	2,00		-		+
Stok maliyetine göre performans değerlendirme	13	2,13				+
Üretilen ürün çeşidine göre performans değerlendirme	14	2,14				+
Ürün değişim süresine göre performans değerlendirme	15	2,24	+			

Çalışma sonucunda performans ölçmede müşteri memnuniyetinin dikkate alınması gerektiği en önemli performans ölçüm kriteri olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında zamanında ve bütçeye uygun olarak bitirilen işlerde performans değerlendirme yapılması gerekliliği, ölçülen çıktı/kullanılan kaynak oranına göre performans değerlendirmenin yapılması gerekliliği ve ürün maliyetlerine göre performans değerlendirme yapılması gerekliliği faktörleri katılımcılara göre performans ölçmede kullanılan en önemli performans kriterleri olarak tespit edilmiştir.

Katılımcılara göre ürün tasarım süresine göre, stok maliyetine göre, üretilen ürün çeşidine göre ve ürün değişim süresine göre performans değerlendirme yapılması performansın ölçülmesinde az önemli performans kriterleri olarak öne sürülmüştür.

3.7. Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesinin Analizi

Çalışmada katılımcı işletmelerde çalışan performanslarının nasıl değerlendirildiği sorgulanmış ve sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: İşletme çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi

Faktörler	%
İşletmede çalışanların performansının değerlendirilmesi gayri resmi yapılıdır	39,5
İşletmede çalışanlar performans değerlendirme sistemine dahil ediliyor	25,6
İşletmede çalışanların performansını değerleyen resmi bir sistem vardır	18,6
İşletmede çalışanlar performans değerlendirme sistemine katılmamaktadır	16,3

Çalışma sonucunda işletmelerinin %39,5’inde çalışan bireylerin performanslarının gayri resmi olarak değerlendirildiği saptanmıştır. Bunun yanında işletmelerin %25,6’sının performans değerlendirmede çalışanları performans değerlendirme sistemine dahil ettiği de görülmüştür. Ancak katılımcı işletmelerin %16,3’ünde performans değerlendirme sisteminde çalışanlara yer verilmediği tespit edilmiştir.

4. Sonuçlar ve neriler

Bu çalışmada üretim birimleri içerisinde etkin ve yoğun bir çalışma ortamına sahip olan OSB'lerde yer alan işletmelerin performans değerleme sistemlerine bakışları ve verdikleri önem düzeyleri araştırılmış, gelişime ve sorun çözmeye yönelik görüşler ortaya konulmuştur.

Arsin organize sanayi bölgesi kapsamında yer alan farklı sektörlerden 43 işletmede gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda işletmeler; performans değerlendirme çalışmalarını bir zorunluluk olarak görmektedirler. Ankete katılan işletmelerin tamamına yakınına sermaye şirketleri olup, büyük çoğunluğu 6 yıl ve daha fazla bir zaman sürecinde üretim yapmaktadırlar. Işletmelerin tümünde mühendis istihdamı yapılmaktadır. Yani işletmelerin büyük kısmı tecrübeli ve üretim koşulları ve şartlarını bilen iş görene sahiptir (En az 1 en fazla 10 mühendis çalışmaktadır. Ortalama olarak 47 çalışan, 2,5 mühendis hesaplanmıştır.).

Performans değerlemenin bir zorunluluk olduğunu kabul eden işletmeler (4,53), performans değerleme yardımıyla belirsiz olan geleceğe kendilerini daha planlı bir şekilde hazırlayabileceklerini ifade etmektedirler. Yapılacak değerlemenin işletme içerisinde bulunan ve çalışanları tanıyan bir kişi ya da bir grup tarafından yapılmaması inancı (4,18) ise performans değerlemenin sonuçlarının istenilen noktalara taşınması açısından oldukça önemlidir.

Yeni müşteri elde etmenin mevcut müşterileri elde tutabilmeden daha pahalı olduğu piyasa koşullarında performans değerleme amacıyla kullanılacak kriterlerin temelde müşteri memnuniyeti sağlama (1,21) noktasındaki eksikliklerin giderilmesinde kullanılması işletmelerin çoğu tarafından kabul görmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması performans kriterlerinin derecelendirilmesi noktasında ilk sırada bir önem düzeyi gösterirken, özellikle maliyet ve verimlilikle ilgili kriterlerin geliştirilmesi ve performans artırımı günümüz koşullarına uygun olarak işletmeler tarafından önem sıralamasında son sıralara bırakılmışlardır. alışan davranışlarının ölümü ve iyileştirilmesine yönelik oluşacak performans hedefleri bahsedilen ifadeleri destekler niteliktedir.

Işletmelerde performans değerlendirme sistemi yöntemleri ve bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları net bir şekilde belirlenmelidir. Işletmelerde çeşitli birimlerden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının llmesine olanak sağlayacak ortamlar hazırlanmalıdır. Işletmeler ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanması işletmelere birçok katkılar sağlayacaktır.

Performans değerlendirme günümüzde karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun en önemli nedenlerinden biri üretim sistemlerinin teknolojiye ayak uydurarak karmaşık bir hal almasıdır. Bu karmaşık yapılar içerisinde işletme yöneticilerinin bir performans değerlendirme ve lme sistemi kurmaları gerekmektedir. Uygulanacak performans değerlendirme içerisinde cretlendirme, çalışanların terfi ve kademe ykseltimi uygulamaları, personeli ikaz ve işten çıkarma kararları, bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici değerlendirmeler ve işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi gibi değişkenlerin bulunması gerekmektedir.

Üretim istenilen verimde gerçekleşmesi, verimliliğin kullanılan üretim faktörlerinin kalitesi ve kapasitesi ile ilişkili oluşu ve en önemli üretim faktörünün insan olması, çalışanın performansının arttırılması ve gerekli ölümlerin yapılabilmesini zorunlu kılmaktadır.

Analiz sonuçları müşterinin memnun edilmesi ile ilgili olarak çalışanların eğitimi, yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi gibi kriterlerin önemini göstermektedir. Işletmeler retimde oluşturulacak kapasite ve katma değer atışından (3,79) dolayı performans değerlendirme çalışmalarını ikinci planda tutmaktadır.

5. Kaynaklar

- Ağca, V., Tunçer, E., 2006. Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VIII, Sayı: 1.
- Akal, Z., 2003. Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Produktivite Merkezi, Ocak 2003, Ankara.
- Akal, Z., 2005. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:473, 6. Baskı, Ankara.
- Akgül, A., Çevik, O., 2005. İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara.
- Altındağ, E., 2005. İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.s. 86, İstanbul.
- Anonim, 2007. Arsin Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü Temmuz 2007 kayıtları
- Bal, J., Gundry, J., 1999, Virtual Teaming in the Automotive Supply Chain Team Performance Management: *An International Journal*, 5 (6), 174-193.
- Bayram, N., 2004. Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitapevi, Bursa
- Bingöl, D., 1997. Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, s.216, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., 2002. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Coşkun, A., 2006. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Coşkun, A., 2006A, Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 19, 119-136, Temmuz 2006.
- Eren, E., Alpkan, L., ve Erol, Y., 2005, Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.201-224, İstanbul.
- Hum, S.H. ve Leow, L.H., 1996, Strategic Manufacturing Effectiveness; An Emprical Study Based on The Hayes-Wheelwright Framework, *International Journal of Opertions and Production Managements*, 16 (4), 4-18.
- Kurt, C.F., 2006. Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 144 s., İstanbul.
- Nas, T., 2006. Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 132 s., Ankara.
- Örücü, E., Köseoğlu, A., 2003. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (KİT'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi), Gazi Kitapevi, 206 s., Ankara.
- Özdamar, K., 1999. Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Sharma, S., 1996. Applied Multivariate Techniques, John Wiley&Sons Inc., 685s., New York.
- SPSS Institute Inc., (2003), SPSS Base 12.0 User's Guide, 703 p.
- Taşkeser, H., 2005. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açıları İle İlgili Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.s. 198, İstanbul.
- Topal Y., Kurt, M., 2003, Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Çabaları: Yenilik Stratejisi, ODTÜ Uluslar arası Ekonomi Kongresi VII, Ankara.
- Zerenler, M., 2005, Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, A.İ.B.Ü. İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 1, 1-36, Bolu.